



# Análisis del COVID-19 en el contexto del sector empresarial

Raúl Germán Ramírez Garrido  
Marco Vinicio Salazar Tenelanda  
Gina Maricela Cedeño Ávila  
Tito Franklin Arteaga Saltos



Raúl Germán Ramírez Garrido  
Marco Vinicio Salazar Tenelanda  
Gina Maricela Cedeño Ávila  
Tito Franklin Arteaga Saltos

ANÁLISIS DEL COVID-19 EN EL CONTEXTO  
DEL SECTOR EMPRESARIAL

ANALYSIS OF COVID-19 IN THE CONTEXT  
OF THE BUSINESS SECTOR



Raúl Germán Ramírez Garrido  
Marco Vinicio Salazar Tenelanda  
Gina Maricela Cedeño Ávila  
Tito Franklin Arteaga Saltos

Análisis del Covid-19 en el contexto  
del sector empresarial

Analysis of Covid-19 in the context  
of the business sector





## ***Autores:***

Raúl Germán Ramírez Garrido  
Escuela Superior Politécnica  
de Chimborazo  
Facultad de Administración  
de Empresas  
rramirez@esPOCH.edu.ec  
 <https://orcid.org/0000-0003-4964-8636>

Gina Maricela Cedeño Ávila  
Escuela Superior Politécnica  
de Chimborazo  
Facultad de Administración  
de Empresas  
gcedeno@esPOCH.edu.ec  
 <https://orcid.org/0000-0003-3760-9701>

Marco Vinicio Salazar Tenelanda  
Escuela Superior Politécnica  
de Chimborazo  
Facultad de Administración de Empresas  
msalazar\_t@esPOCH.edu.ec  
 <https://orcid.org/0000-0001-7152-0685>

Tito Franklin Arteaga Saltos  
Agro servicios Pvl C a. Ltda.  
Departamento de Comercialización  
titoarteaga73@ororojo.com.ec  
 <https://orcid.org/0000-0003-0151-2756>

Advertencia: Está prohibido, bajo las sanciones penales vigentes que ninguna parte de este libro puede ser reproducida, grabada en sistemas de almacenamiento o transmitida en forma alguna ni por cualquier procedimiento, ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro sin autorización previa y por escrito del Centro de Investigación y Desarrollo Profesional (CIDEPRO).



Primera Edición, mayo 2023

*Análisis del Covid-19 en el contexto  
del sector empresarial*

**ISBN:** 978-9942-607-46-1 (eBook)

**ISSN:** 2600-5719 (electronic)

<https://doi.org/10.29018/978-9942-607-46-1>

Editado por:

Centro de Investigación y Desarrollo Profesional

© **CIDEPRO Editorial 2023**

Babahoyo, Ecuador

Móvil - (WhatsApp): (+593) 9 8 52-92-824

[www.cidepro.org](http://www.cidepro.org)

**E-mail:** [editorial@cidepro.org](mailto:editorial@cidepro.org)

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares  
externos con base en la normativa editorial de CIDEPRO.

Diseño y diagramación:

CIDEPRO Editorial

Diseño, montaje y producción editorial:

CIDEPRO Editorial

Hecho en Ecuador

Made in Ecuador

# ÍNDICE

PRÓLOGO .....	X
PREFACE.....	XIV
<b>CAPÍTULO 1</b>	
EMPRESA .....	19
La empresa y su organización.....	21
La medición de objetivos.....	23
Las funciones de la empresa .....	24
La cultura empresarial.....	25
La actividad económica .....	26
Los agentes económicos .....	28
La actividad empresarial.....	28
Los elementos de la empresa .....	29
Clasificación de la empresa.....	29
Tres razones por las que es necesario clasificar a las empresas.....	32
Clasificación según su actividad.....	32
Organización empresarial .....	33
Administración empresarial .....	34
Desarrollo organizacional .....	38
El DO organizacional como fortalecimiento institucional.....	41
Planificación estratégica.....	42
Planificación estratégica y la gestión de recursos de información .....	44
Sectores económicos afectados por el Covid-19 .....	46

Panorama ecuatoriano de las pymes ante la pandemia por Covid-19 .....	50
Destrucción de empleo.....	55
Estrategias de la crisis sanitaria .....	59

## **CAPÍTULO 2**

ORIGEN DEL COVID Y SU CRECIMIENTO .....	64
Consecuencias sociales y económicas del Covid-19 .....	68
Análisis económico.....	69
Escenarios de análisis .....	70
Decreto presidencial a nivel nacional .....	75
Teletrabajo en el sector público y privado .....	82
Teletrabajo: un concepto en movimiento .....	82
Ventajas y desventajas del teletrabajo.....	83
Lecciones del coronavirus en materia de teletrabajo .....	85
Tecnología en tiempos de Covid-19 .....	86
Desafíos empresariales post Covid-19.....	93
Curvas de reactivación de acuerdo a los sectores .....	98
La importancia de preservar liquidez.....	99
Impacto del Covid-19 en el sector empresarial .....	102

## **CAPÍTULO 3**

EMPRESAS LÍDERES EN LA PANDEMIA .....	112
Retos post-covid en el sector empresarial .....	116
Cómo implementar una defensa sólida para el trabajo remoto.....	118
Empresas saludables y productivas post Covid-19.....	120

Tendencias laborales 2021 .....	123
El trabajo híbrido y modelos flexibles .....	124
Adopción de diversidad e inclusión.....	125
Surgirá una nueva generación de líderes.....	126
Reactivación económica del sector empresarial .....	128
Impactos de la pandemia .....	130
Desafíos para la administración de empresas .....	133
ACERCA DE LOS AUTORES .....	150
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	154



# PRÓLOGO

El mundo nunca será el mismo, el Covid-19 en esencia marco nuevos caminos, otras formas de trabajar, están las nuevas organizaciones, mecanismos de servicio de atención al cliente y relaciones laborales distintas, sin duda la pandemia nos despertó a las sociedades que aún pensaban que elementos como los horario fijos o un reloj biométrico, determinaban los trabajos y eran formas de control efectivo.

Imprimir tanto documento es cosa del pasado, sacar reproducciones es cada vez menos necesario, tener una flash memory no sirve si se pueden guardar los documentos en la nube, el gerente está a miles de kilómetros de su supervisor y el trabajador en otro país y sin embargo están en reuniones virtuales productivas.

Si las nuevas tecnologías de información y comunicación mostraban que eran determinantes y un eje transversal para que la sociedad se repiense y con ello la empresa asuma nuevos retos, ahora en la post pandemia confirmamos que los cambios son permanentes, necesarios y nunca antes se ha sentido la obligación de tener altos parámetros de adaptabilidad.

Pero hay elementos que no deben cambiar como la construcción de una empresa sobre parámetros adecuados para su funcionamiento, la cultura empresaria debe seguir siendo un parámetro que mide la excelencia y pone estándares importantes de desarrollo, esos deben estar claros y aplicados en todo momento, antes y después de la pandemia.

Al hablar de agentes económicos es importante pensar en las decisiones que se deben tomar en mercados que hoy son absolutamente cambiables, que están supeditados a muchos cambios estructurales y determinaciones de carácter político y además ahora de asuntos de salud y seguridad comunitaria.

Y es que aquello que se miraba en el cine o la televisión, terminó siendo una realidad entre la lucha de vida y muerte y decisiones que generaban total expectativa sobre como reaccionar, que hacer como actuar y sobre todo en el caso de una empresa que hacer para proteger los capitales, la mano de obra y los servicios.

Las consecuencias sociales y económicas del Covid-19 son complejas, faltan aún muchas cifras por validar y de pronto aún no sabemos el costo alto que esta pandemia tuvo por ejemplo en temas psicológicos y afectaciones médicas de salud posterior que pondrán otros escenarios en las relaciones empresario-trabajador.

Si bien el gobierno ha dado cifras sobre las pérdidas en sectores como el turismo, exportaciones, importaciones, educación, no se analiza un efecto importante en la estructura emocional de los trabajadores y sus relaciones afectadas con un aislamiento forzado, con la pérdida de un trabajo, con la destrucción de una relación matrimonial o lo doloroso de entender que recién estaba conociendo a su familia.

Esta obra muestra además los sectores más y menos afectados en la post pandemia, le que puede permitir generar alertas sobre una situación que no ha terminado del todo y que podría presentarse nuevamente

con una variable y con consecuencias terribles para una sociedad que aún deben aprender varias lecciones.

Para muchos empresarios fue un tiempo de reaprender, consolidar una base fuerte de empleados además de equipos altamente eficientes que con un ordenador desde algún lugar de la casa evitaron que la producción se detenga.

Pero del otro lado otras simplemente tuvieron que cerrar y con ello muchas plazas de trabajo fueron desapareciendo y nada se pudo hacer, la sociedad tuvo que velar a sus muertos, pero también mirar como se quitaban un rótulo y se ponía fin a una era de servicio y atención al cliente.

Contar con análisis de los escenarios y sus consecuencias, pueden ser una alternativa para que las empresas puedan establecer un plan de acción pertinente para su organización y públicos internos y externos y es que ahora debemos estar listos para asumir nuevos horarios y disposiciones, mirar nuevos mercados y oportunidades, sentir que debemos ser otros actores dentro del contexto social como empleados y ciudadanos.

Muchos gerentes continúan hablando del camino que deben seguir ahora, de como se puede fundear una empresa en medio de una sociedad paralizada completamente, presa no solo de un riesgo económico sino de un miedo general.

Nunca antes había tomado sentido el proverbio chino de que el aleteo de una mariposa se podía sentir al otro lado del mundo, cuando de

pronto vino la pandemia y todo parecía estaba muy lejos de nuestra realidad y se confirmó que nos equivocamos de nuevo.

Y es que a la final la gente se refugió en casa, pero quienes debieron optar por no detenerse y aprender en el camino fueron las empresas, pues a la final hambre se tiene con o sin pandemia, la salud necesita proveedores, la seguridad que sea abastecida, fue un momento donde se confirmó la importancia de una administración que no detenga su camino.

## **PREFACE**

The world will never be the same, Covid-19 essentially marked new paths, other ways of working, there are new organizations, customer service mechanisms and different labor relations, without a doubt the pandemic woke up those societies that still thought that Elements such as fixed schedules or a biometric clock determined the jobs and were forms of effective control.

Printing so many documents is a thing of the past, taking reproductions is less and less necessary, having a flash memory is useless if you can save the documents in the cloud, the manager is thousands of kilometers from his Supervisor and the worker is in another country and without However, they are in productive virtual meetings.

If the new information and communication technologies showed that they were decisive and a transversal axis for society to rethink itself and with it the company to assume new challenges, now in the post-pandemic we confirm that the changes are permanent, necessary and have never been felt before. the obligation to have high parameters of adaptability.

But there are elements that should not change, such as the construction of a company on adequate parameters for its operation, the business culture must continue to be a parameter that measures excellence and sets important development standards, these must be clear and applied at all times, before and after the pandemic.

When talking about economic agents, it is important to think about the decisions that must be made in markets that today are absolutely changeable, that are subject to many structural changes and determinations of a political nature, and now also to issues of community health and safety.

And it is that what was seen in the movies or on television ended up being a reality between the struggle of life and death and decisions that generated total expectation about how to react, what to do, how to act, and above all in the case of a company, what to do. to protect capital, labor and services.

The social and economic consequences of Covid19 are complex, there are still many figures to be validated and suddenly we still do not know the high cost that this pandemic had, for example in psychological issues and medical effects on subsequent health that will put other scenarios in employer-employee relations .

Although the government has provided figures on losses in sectors such as tourism, exports, imports, and education, an important effect on the emotional structure of workers and their relationships affected by forced isolation, with the loss of a job, has not been analyzed. , with the destruction of a marriage relationship or the pain of understanding that he was just getting to know his family.

This work also shows the sectors most and least affected in the post-pandemic, which can allow generating alerts about a situation that has not completely ended and that could present itself again with a

variable and with terrible consequences for a society that still has to learn several lessons. For many entrepreneurs it was a time to relearn, consolidate a strong base of employees as well as highly efficient teams that with a computer from somewhere in the house prevented production from stopping.

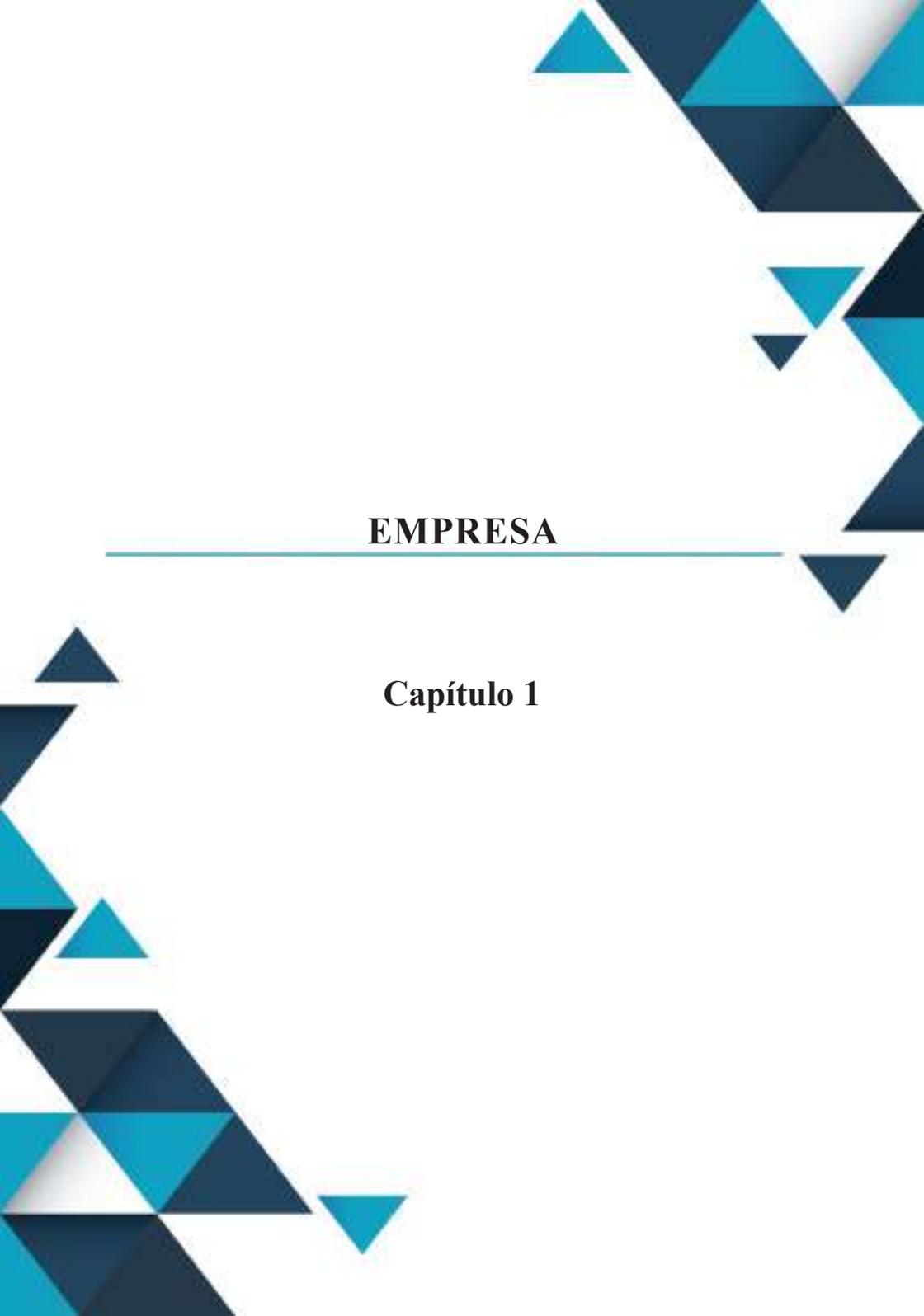
But on the other side, others simply had to close and with this many jobs were disappearing and nothing could be done, society had to watch over its dead, but also watch as a sign was removed and an era of service was put to an end. and customer service.

Having analysis of the scenarios and their consequences, can be an alternative for companies to establish a relevant action plan for their organization and internal and external audiences and that is that now we must be ready to assume new schedules and provisions, look at new markets and opportunities, feeling that we must be other actors within the social context as employees and citizens.

Many managers continue to talk about the path they must follow now, about how a company can be founded in the midst of a completely paralyzed society, prey not only to economic risk but also to general fear.

The Chinese proverb that the fluttering of a butterfly could be felt on the other side of the world had never made sense before, when suddenly the pandemic came and everything seemed very far from our reality and it was confirmed that we were wrong again.

And it is that in the end people took refuge at home, but those who had to choose not to stop and learn along the way were the companies, because in the end you are hungry with or without a pandemic, health needs providers, whatever security supplied, it was a moment where the importance of an administration that does not stop its path was confirmed.



# **EMPRESA**

---

## **Capítulo 1**



## EMPRESA

Una empresa es una entidad organizada que, a través de los factores de la producción, realiza una actividad productiva, comercial o de prestación de servicios con el fin de satisfacer unas necesidades existentes en la sociedad a cambio de obtener un beneficio.

La empresa ha ido adquiriendo mayor capacidad para convertirse en un verdadero motor del cambio social, por cuanto sus acciones afectan de manera significativa al conjunto de la comunidad y de su entorno. Se ha pasado de una relación entre empresa y sociedad básicamente económica, en la que los cometidos de la primera con respecto a la comunidad se resumían en la producción de bienes y servicios como soporte para generar empleo y contribuir al crecimiento económico, a una perspectiva más institucional donde las empresas, consideradas como un sistema abierto, adquieren un contrato de responsabilidad con el conjunto de la sociedad directamente a través de sus stakeholders.

Es un sistema social en el que se integra un conjunto de personas y medios con los que conseguir unos objetivos. El logro eficaz de estos objetivos necesita una organización que haga posible la coordinación coherente de todos los medios y personas que forman parte de la misma. (Uria, 2017)

Debemos mencionar que lo que hasta ahora significaba el contrato tradicional entre empresa y sociedad se basaba en la visión casi exclusiva del crecimiento económico como base del progreso tanto privado como social. Así se constata en el pensamiento económico,

concretado en las palabras de (Stiglitz, 2006): **“las empresas quieren beneficios, lo cual significa que generar ingresos constituye su mayor prioridad”**. Efectivamente, es esta la misión básica de cualquier empresa, obtener beneficios económicos a través de la producción de bienes y servicios.

Uno de sus principales autores es (Carroll, 1993) para quien la empresa se articula dentro de la relación entre las diversas instituciones que integran el contexto social. De esta forma la responsabilidad de las empresas versaría sobre su comportamiento económico y legal pero también ético y discrecional. Estamos hablando, pues, de una visión holística de la empresa.

De esta forma (Carroll, 1993) defiende unas nuevas funciones de la empresa cuando afirma que “la empresa socialmente responsable debe esforzarse por conseguir un beneficio, obedeciendo la ley, siendo ética y siendo un buen ciudadano corporativo”. La existencia de determinadas prácticas empresariales, además, facilitará la creación de expectativas de la sociedad ante las cuatro variables citadas.

El concepto de empresa **refiere a una organización o institución**, que se dedica a la producción o prestación de bienes o servicios que son demandados por los consumidores; obteniendo de esta actividad un crédito económico, es decir, una ganancia. Para el correcto desempeño de la producción estas se basan en planificaciones previamente definidas, estrategias determinadas por el equipo de trabajo. (<https://concepto.de/empresa/>, 2022).

## *La empresa y su organización*

Se distingue entre el objetivo económico, que se asocia a la maximización del beneficio, y el objetivo social, que se asocia a la idea de que la empresa también intenta cubrir necesidades sociales.

La empresa pondría a disposición de los ciudadanos los bienes y servicios necesarios para cubrir sus necesidades a la vez que crearía puestos de trabajo para los miembros de la sociedad, quienes a su vez consumirían los bienes y servicios producidos por esa u otras empresas. Los estudios recientes sobre la economía de la empresa ponen de manifiesto que los objetivos de las empresas son una realidad mucho más compleja. Hablar sobre objetivos empresariales nos hace tener presente que las empresas pueden tener objetivos muy diferentes, y que en una misma empresa también suelen convivir objetivos diferenciados.

Se distingue la diferencia entre fines y objetivos:

- Los fines serían las metas que a largo plazo se plantea la empresa.
- Los objetivos serían las metas concretas que se fija la organización a corto plazo y a largo plazo.

En cuanto a los objetivos también se distingue entre:

- **Objetivos generales.-** Abarcarían toda la organización.
- **Objetivos específicos.-** Sirven de guía para el trabajo en cada uno de los departamentos o secciones que forman la estructura empresarial.

Es lógico tener presente que en una organización ambos tipos de objetivos han de ser complementarios y estar coordinados. Lo contrario podría paralizar la propia actividad y conducir al fracaso al ente organizacional.

Parece evidente que será la dirección de la empresa la que tendrá que determinar los objetivos generales. Los objetivos específicos de cada departamento podrán ser establecidos por los responsables de los mismos. Ahora bien, es importante no olvidar que los objetivos específicos habrán de llevar a conseguir los generales y que es necesaria una labor interna de coordinación que potencie el trabajo y que no lo limite.

La dirección de la empresa tiene una función tan relevante en este campo que incluso ya se habla de una nueva forma de dirección, denominada “Dirección estratégica por objetivos”, a la hora de establecerlos se deben tener presente los siguientes criterios:

<b>Criterio para la dirección de la empresa</b>	
<b>El tipo de empresa</b>	No pueden ser iguales los objetivos de una pequeña empresa y los objetivos de una empresa multinacional. El tamaño, incluso el origen público o privado de capital, influirán decisivamente en su selección.
<b>El tipo de dirección</b>	Que se ejerza
<b>El entorno de la organización</b>	La empresa no vive aislada, se relaciona con el entorno en el que habita. Tiene que coordinar sus objetivos con la economía, la política, la legislación, la cultura, los clientes, e incluso los proveedores con los que se trabaja.
<b>Sus posibilidades económicas</b>	También determinarán sus objetivos, así como la tecnología que pueda adquirir.

**Fuente:** El autor

El encargado de determinar los objetivos tendrá que plantearse el desarrollo de las siguientes fases:

- ¿Qué desea conseguir?
- ¿Con qué cuenta? El análisis de este apartado puede realizarse a través de la matriz DAFO
- Tomará las acciones oportunas. Los objetivos habrán de ser ambiciosos, pero nunca inalcanzables, y lo suficientemente flexibles, de forma que a medida que se vaya evaluando el desarrollo de la actividad puedan ir modificándose aquellos que se muestren incorrectos para el logro de los fines planteados.
- Los plasmará por escrito
- Los dará a conocer a la organización a través de los diferentes cauces de comunicación.
- Los evaluará

### ***La medición de objetivos***

Uno de los aspectos más importantes para analizar la marcha de la empresa es la medición de objetivos. Uno de los principios básicos es la teoría sobre los objetivos es la necesidad de que éstos vengan formulados de tal manera que se permita su evaluación. La evaluación permitirá, por un lado, controlar si la empresa está en el camino correcto para conseguir sus metas, o si por el contrario existen desviaciones. Las desviaciones pueden deberse a problemas en el propio trabajo o a elementos externos a la empresa que obligarían a reformularlos.

## *Las funciones de la empresa*

Nos estamos refiriendo, a las actividades o tareas que pone en funcionamiento la empresa; es decir, pensamos en aquellos trabajos que colaboran en la transformación de inputs en outputs. Para que la organización empresarial pueda conseguir sus objetivos, ninguna de las funciones que se reseñan a continuación puede funcionar por sí sola. La clasificación que hacemos de las funciones de la empresa solo se realiza con la intención de mejorar la comprensión del mismo.

<b>Funciones de la Empresa</b>	
<b>Función de dirección</b>	La función de dirección es una de las tareas clave. Al hablar de función de dirección, nos estamos refiriendo al proceso por el cual una o varias personas tratan de lograr los objetivos que la organización se ha marcado. Quienes se encargan de las tareas directivas en la empresa podrán disponer de todos los recursos, tanto humanos como técnicos y financieros, que está tenga con el fin de coordinarlos.
<b>Función productiva</b>	Esta función es conocida también como función técnica, incluye todo el conjunto de actividades a través de las cuales la empresa crea los productos o presta los servicios que son el objeto de su actividad Las empresas deben ocuparse de la investigación, el desarrollo y la innovación (i+d+i), producir o prestar el servicio inherente a su propia actividad y realizar los correspondientes controles de calidad necesarios para comprobar sus productos o servicios llegan al mercado en óptimas condiciones.
<b>Función financiera</b>	La función financiera se ocupa de conseguir los recursos financieros para que la actividad empresarial pueda desarrollarse Las actividades financieras en una empresa son mucho más amplias que la imagen que pueda proyectar la definición anterior. Esta función incluirá tres actividades esenciales: la planificación de los recursos, el asesoramiento respecto a la viabilidad de las posibles operaciones que se pretendan realizar y la toma de decisiones respecto al uso de los recursos.
<b>Gestión de recursos humanos</b>	La actividad humana es un elemento del que no se puede prescindir en el mundo de la empresa. Ya hemos visto como el trabajo de los seres humanos ha sido considerado siempre como un factor de producción básico. El interés de las empresas por sus trabajadores ha ido evolucionando a lo largo de la historia.
<b>Función comercial</b>	La función comercial engloba un amplio grupo de actividades, que podemos dividir en dos: Las actividades de venta del producto o servicio que se realiza Las actividades de compra de los materiales necesarios para la producción del bien o servicio en cuestión.
<b>Función administrativa</b>	La función administrativa se encarga de controlar toda la documentación de la empresa. Es una función importante que también engloba un conjunto amplio de actividades que suelen desarrollar dentro del campo de la gestión de la documentación.

**Fuente:** El autor

## ***La cultura empresarial***

La denominada cultura empresarial, está formada por un conjunto de rasgos que identifican a una colectividad humana. La palabra cultura también forma parte de la terminología de la empresa, y con ella se hace referencia al conjunto de valores, creencias, ideas, ritos, actitudes que se viven en la organización.

La cultura de la empresa se genera a través de muchos elementos, pero, en su configuración es decisiva la influencia de los propietarios de la misma. Son ellos, junto con quienes realizan labores directivas, las personas que van a determinar los principios básicos con los que se trabajará. Una cultura empresarial viene determinada también por la influencia que los propios grupos que existen dentro de la empresa ejercen sobre ella y por el propio entorno que le rodea.

### **Caracteres que tiene una cultura en la empresa**

Suele ser invisible e informal, pero determina en gran medida los comportamientos de los trabajadores y directivos. Atraviesa todas las líneas jerárquicas y afecta a directivos, a mandos intermedios y a los trabajadores.

### **Los elementos que determinan una cultura empresarial**

Existe un conjunto de elementos que determinan la cultura de una empresa, entre ellos podemos mencionar los siguientes:

- El tipo de dirección que se ejerza.
- La centralización o descentralización en la toma de decisiones.

- La configuración de los sistemas de información que se implanten.
- Es esencial que la persona que se integre en una organización descubra cuanto antes la cultura en la que está inmersa.

### *La actividad económica*

La existencia de un mercado donde intercambiar los productos hace posible la división del trabajo. Esta no existe cuando no hay mercado, pero también se precisa el dinero. Si los bienes producidos hubieran de intercambiarse unos por otros, es decir, tuviese que realizarse un trueque, nos encontraríamos ante muchas dificultades.

El dinero actúa como un instrumento que sirve para intercambiar los bienes, siendo un medio de pago de los mismos, expresándose los valores de los diversos artículos en unidades. La existencia de dinero es substancial en una sociedad donde se produce la división del trabajo. El rápido intercambio, necesario cuando el trabajo se ha dividido, no podría efectuarse sin dinero.

De estas indicaciones se desprende que la actividad económica es una actividad que supone en el mundo entero una constante e intensa relación social, puesto que la conducta tendente a procurarnos medios escasos susceptibles de usos alternativos, implica siempre la venta de nuestros bienes y servicios en el mercado y la percepción del dinero y adquisición de otros bienes con los que satisfacer nuestras necesidades.

Llegamos a la situación de tener que resolver un gran problema que nos afecta a todos: *¿Cómo se dirige este proceso de producción y consumo de bienes basado en la división del trabajo?*

**Primera.-** Qué bienes han de producirse y en que cantidades? Elegimos la producción de una serie de bienes y servicios. ¿Por qué, precisamente, hemos elegido tal o cual bien en vez de elegir otro diferente? ¿Cuántas y cuáles de las posibles mercancías y servicios que se podrían obtener y prestar se obtendrán efectivamente?

**Segunda.-** Una vez elegidos los bienes que han de producirse y la cantidad que ha de obtenerse en cada periodo de tiempo, se ha de optar por cómo producirlo, quién habrá de obtenerlo y con qué medios.

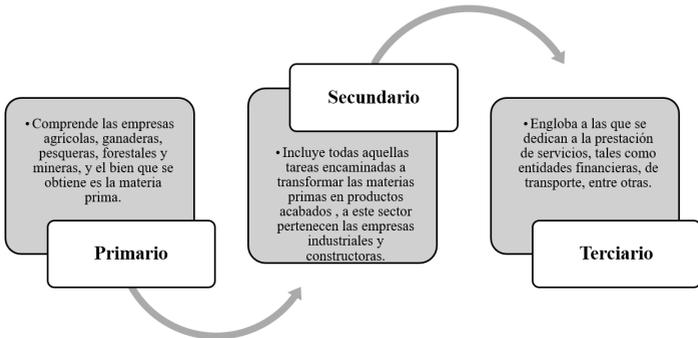
**Tercera.-** Los bienes producidos, los servicios que pueden prestarse ¿hacia quién se dirigirán? ¿para quien serán? ¿qué necesidades de las muchas existentes satisfarán?

Estas tres cuestiones aparecen en cuanto hay actividad económica. Son términos obligados de la misma. Por tanto, son problemas que hoy se plantean en todos los lugares y en todos los tiempos de la actividad económica. Si todos los bienes fuesen libres no existiría la actividad económica.

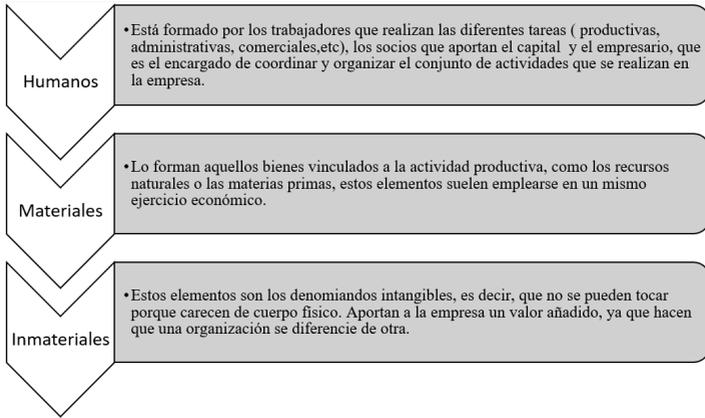
# Los Agentes Económicos

Agentes Económicos	
<b>La familia: unidad económica de consumo</b>	La función que básicamente cumple la familia es la de consumir; por ello, el conjunto consumidores de una economía está formado fundamentalmente por las familias y constituye la principal parcela de consumo privado. Pero también las familias prestan su trabajo a las empresas a cambio de un salario cumpliendo otra función básica en el desarrollo de la actividad económica.
<b>La empresa: unidad económica de producción</b>	La empresa es la unidad básica de producción, debido a que su papel principal es la fabricación de bienes y servicios con el objetivo de conseguir el máximo beneficio posible, dadas su limitaciones presupuestarias y tecnológicas. Tradicionalmente se han considerado tres factores productivos: Tierra, comprende los recursos naturales y las materias primas Trabajo humano, tanto físico como intelectual. Capital, físico (maquinaria, instalaciones, etc) y financiero (dinero, créditos, etc)
<b>El estado : regulador de la actividad económica</b>	Desempeña un importante papel en la vida económica, que abarca varias funciones: Regular la actividad económica, estableciendo el marco legal en el que actúan los agentes. Dotar a las sociedad de las infraestructuras necesarias para que la actividad económica se realice en buenas condiciones: carreteras y calles, puentes y aeropuertos, canalizaciones de agua y gas, alumbrado, entre otras. Proporcionar bienes y servicios de carácter público (por ejemplo, la justicia) o considerados prioritarios (como la sanidad o la educación). Redistribuir la renta para paliar las grandes desigualdades existentes. Para ello se sirve de la política fiscal; parte de los impuestos recaudados a los que más tienen, los dedica a proteger a los más necesitados ( subsidios de desempleo, salario mínimo ,entre otros). El propietario de una parte de los factores productivos: recursos naturales, materias primas y capital. Su objetivo es lograr el máximo bienestar económico de la sociedad utilizando los ingresos limitados de que dispone. Incluye todos los niveles de la administración pública y los organismos de la propiedad pública.

# La actividad empresarial



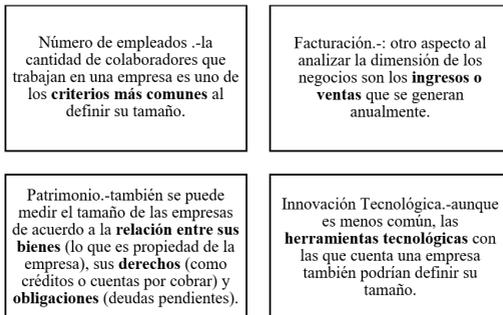
## Los elementos de la empresa



## Clasificación de la empresa

Dividir a las organizaciones es una manera de entender cómo funcionan los mercados en la economía de un país. Existen muchas maneras de catalogarlas: desde su conformación jurídica, sector de actividad o incluso si es pública o privada.

Cuando hablamos de este tipo de clasificación de empresas, existe un debate sobre lo que define su dimensión. Por eso para dividir a las organizaciones por su tamaño se utilizan los siguientes criterios generales:



Uno de los aspectos que definen a los tipos empresas según su tamaño es la ubicación geográfica y situación económica del país en el que operan.

Por ejemplo, Ecuador se acoge a la definición de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) para organizar a los negocios por dimensión. Según este criterio, así se dividen las empresas en nuestro país.

### 1. Microempresa

Este tipo de negocio es el **más pequeño** dentro de la clasificación por tamaño y generalmente son **emprendimientos o negocios familiares**.

Tipo de empresa	Criterio	Cantidad
 Microempresa	Número de colaboradores	De 1 a 9 personas
	Valor bruto en ventas anuales	Igual o menor a \$100.000,00
	Activos	Hasta \$100.000,00

### 2. PYMES

Este término recoge a las **pequeñas y medianas empresas**. Generalmente, las PYMES **operan a nivel nacional**, son organizaciones que apuestan por la innovación y es poco común que su actividad se desarrolle a nivel industrial.

Tipo de empresa	Criterio	Cantidad
 Pequeña	Número de colaboradores	De 10 a 49 personas
	Valor bruto en ventas anuales	\$100.001,00 a \$1.000.000,00
	Activos	\$100.001,00 hasta \$750.000,00
Tipo de empresa	Criterio	Cantidad
 Mediana	Número de colaboradores	De 50 a 199 personas
	Valor bruto en ventas anuales	\$1.000.000,0 a \$5.000.000,00
	Activos	\$750.001,00 hasta \$3.999.000,00

### 3. Gran empresa

Nos referimos a corporaciones o negocios que tienen un gran poder comercial en el mercado y muchas veces operan a nivel internacional.

Tipo de empresa	Criterio	Cantidad
 Gran empresa	Número de colaboradores	Más de 200 personas
	Valor bruto en ventas anuales	Más de \$5.000.000,00
	Activos	Más de \$4.000.000,00

### *Tres razones por las que es necesario clasificar a las empresas*

Las empresas se organizan por tamaños en todo el mundo; y, aunque los criterios pueden variar de país a país, existen algunas razones por las que clasificarlas por su dimensión es importante para su desarrollo:

- Sirve para calcular de manera acertada el IVA y el impuesto a la renta. Esto ayuda a optimizar los recursos y cumplir con todas sus obligaciones.
- Promueve la liquidez de los emprendedores, ya que el SRI ofrece ciertas flexibilidades para el pago de obligaciones tributarias a las microempresas y PYMES.
- Permite hacer una planificación estratégica de las finanzas, necesidades tecnológicas y operativas de un negocio.
- Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad y su naturaleza, con el propósito de entender su funcionamiento y sus características las cuales se detallan a continuación.

### *Clasificación según su actividad*

#### **Industriales**

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

Las cuales se clasifican en:

Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables.

- Extractivas

Son aquellas que transforman la materias primas en productos terminados.

- Manufactureras

### ***Organización empresarial***

La empresa es una organización, entendiendo por tal un conjunto de elementos y personas que necesitan ordenarse para conseguir unos objetivos. Cualquier organización necesita dotarse de una estructura que le permita funcionar; es fácil verlo en cualquiera de las organizaciones de las que formamos parte.

La empresa tiene esta misma necesidad que cubrir, pues tiene que alcanzar los fines que se ha propuesto. Es esencial no olvidar que la empresa es un sistema abierto y por lo tanto se deja influir por el mundo, que cambia de manera rápida. Pero hoy día no solo es importante para la empresa pensar en una estructura ordeanda y funcional, sino que las modernas corrientes de estudios empresariales se doten de directivos que piensen y decidan actuar de forma estratégica, puesto que existen algunos factores clave que así lo aconsejan, entre ellos la existencia de:

Mercados de productos y servicios que están viviendo una época de avances constantes que hacen que la competencia sea cada día más dura.

La globalización de la economía ha hecho que el mundo sea un mercado global, por ello los modelos estándares de productos o servicios ya no son estándares locales o regionales, sino mundiales.

### ***Administración empresarial***

La administración y la empresa desempeñan un papel protagónico en la construcción y desarrollo del sistema socioeconómico, en últimas, en la construcción de sociedad y por ende la vida de las personas; tal implicación dentro de muchas otras, significa que es necesaria una revisión de la concepción de lo que necesita la sociedad de la administración en el marco de los retos que el estado de la realidad actual implica.

Es así, que la organización considerada como catalizadora del esfuerzo humano y la administración como dinamizadora de la organización, tienen especial relevancia en la construcción de esa mejor sociedad; más allá de ser vistas como centros de producción y conocimiento acotados para la aplicación de la eficiencia, la organización y administración deben cuestionarse sobre el papel que desempeñan, es decir, el para qué y el porqué de su participación y rol social. En este sentido, es necesario reconocer una herencia que se remonta a la ilustración, a ese cambio de sociedad que deja atrás el medioevo y se adentra esperanzada en la modernidad, a ese amanecer de la

humanidad que legó el espíritu de la naturaleza de la administración y a su vez, de la organización como se la conoce el día de hoy.

En una sociedad en la cual las diferentes facetas de la vida de la persona se han fragmentado, donde la familia dejó de agrupar el trabajo, la religión y la educación, como ocurría en el medioevo, cobra especial relevancia la forma como quienes gestionan las organizaciones, construyen estos espacios en los que la vida humana transcurre para quienes las integran y así mismo, para aquellos que reciben directamente en su rol de usuarios su producto o servicio, o como simples ciudadanos, los efectos de su accionar (Walsh, Meyer, & Schoonhoven, 2006).

La teoría organizacional presenta tres enfoques de claves que la definen: **enfoque racional** (Es una forma de trabajo social formalmente establecida cuyo propósito explícito es lograr ciertos objetivos), **enfoque natural** (Es una colectividad cuyos participantes persiguen diferentes objetivos, pero reconocen el trabajo organizado como un importante recurso para el logro de sus objetivos individuales) **enfoque sistémico** (es un sistema formado por actividades interdependientes que operan e intercambian con un entorno donde están inmerso) (Fuentes, 2005)

La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, como pueden ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de

una empresa o de un negocio. Es necesario expresar que el punto fundamental de toda empresa es la gestión empresarial, ya que si se realiza adecuadamente la organización progresa, caso contrario la empresa declinará.

El origen de la gestión empresarial no se puede asegurar con exactitud, pero muchos estudiosos de la historia aseveran que la gestión y administración de los recursos en una organización como una disciplina moderna, tiene sus comienzos a finales del siglo XIX e inicios del XX. (Hernández, 2011). Lo que se sugiere, es que la administración urge por equilibrar la forma como se desarrolla disciplinalmente, implicando esto que cuestione el papel y la forma como las ciencias sociales y humanas aportan a su construcción.

(Mintzberg, 2005), sugiere que la realidad económica donde la empresa y por consiguiente la administración cumple un papel protagónico, ligada a la realidad social, es decir, que lo que ocurre en una esfera necesariamente tiene implicaciones en la otra. (Bauman, 2010) establece que se necesitan nuevas condiciones que promuevan hábitos y actitudes diametralmente opuestos a los que exaltaba la ética del trabajo, el movimiento obrero debe desaparecer su dedicación al trabajo, su apego afectivo a la empresa, así como su interés personal en la prosperidad de la empresa.

En una sociedad en la cual las diferentes facetas de la vida de la persona se han fragmentado, donde la familia dejó de agrupar el trabajo, la religión y la educación, como ocurría en el medioevo,

cobra especial relevancia la forma como quienes gestionan las organizaciones, construyen estos espacios en los que la vida humana transcurre para quienes las integran y así mismo, para aquellos que reciben directamente en su rol de usuarios su producto o servicio, o como simples ciudadanos, los efectos de su accionar (Walsh, Meyer, & Schoonhoven, 2006).

### **Habilidades y características gerenciales asociadas a la perdurabilidad de las empresas y a la gestión empresarial**

La perdurabilidad empresarial se logra cuando las empresas logran resultados financieros superiores y los mantienen a través del tiempo, adecuando su gestión a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado.

Se refiere a desempeños eficiente en la gestión de las empresas por la coherencia en las acciones estratégicas, la identificación de necesidades del entorno y sus políticas de gobierno. La perdurabilidad puede ser con las dimensiones de dirección y gerencia, donde en la primera , se incluyen estrategia y gestión de la empresa; y en la segunda cultura organizacional y gestión del conocimiento.

En las dimensiones de dirección y gerencia, es la clave que aparezcan las habilidades y características asociadas a la perdurabilidad, algunas asociadas con rasgos demográficos como edad, experiencias laboral, nivel educativo, entre otras. (López, Parra, & Rubio, 2019)

La perdurabilidad puede ser explicada por las dimensiones de dirección y gerencia, donde en la primera, se incluyen estrategia y gestión de la empresa; y en la segunda, cultura organizacional y gestión del conocimiento.

En las dimensiones de dirección y gerencia, es clave que aparezcan las habilidades y características asociadas a la perdurabilidad, algunas asociadas con rasgos demográficos como edad, experiencia laboral, nivel de educativo, entre otras; con rasgos de personalidad, con valores, y con rasgos gerenciales diferenciadores y propios del quehacer emprendedor.

### ***Desarrollo organizacional***

En el terreno de la teoría gerencial, específicamente en los enfoques asociados al desarrollo organizacional (DO) tradicional, han predominado igualmente los postulados de transformación humana y social, capaces de enlazarse con un futuro mundial que ciertamente debería ser próspero, pero a la vez pacífico, equitativo y sostenible.

El desarrollo organizacional se originó con lo que hoy conocemos como formación de equipos, estos eran esenciales para medir la sensibilidad de trabajadores para proporcionales distintos tipos de retroalimentación en cuanto a sus reacciones de actividad. Autores como (Guizar, 2013) afirma que “El desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante”, el desarrollo organizacional es una serie de teorías,

valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientada al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Hay muchas maneras de definir el DO, además de esto, es muy difícil reducirlo a un elemento conceptual fácil y rápido. Por otro lado, (Burke, 1994) sostiene que es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. Primero se debe conocer el concepto de la teoría para saber a lo que las empresas deben implementar o añadir.

Uno de los conceptos que lleva la teoría de desarrollo organizacional como herramienta estratégica, se debe tener en cuenta el clima laboral o el clima organizacional, el cual indica que este es un factor muy importante dentro de una empresa, tanto pequeña, mediana o grande, esto complementa la funcionalidad de las empresas que usen esta herramienta porque esto implica tener muchos más factores dentro del clima organizacional como integración al gobierno, las directivas de las empresas, sus trabajadores y familias, el medio ambiente y la sociedad en general, todo conlleva a la responsabilidad social, pocos los relacionan con los recursos humanos y más bien lo relaciona con la empresa, medio ambiente y entorno social, pero en este caso la responsabilidad social debe ir más ligada a los recursos humanos para

que el hombre pueda enriquecer sus conocimientos en su rol como trabajador.

Las concepciones actuales y tradicionalmente interpretadas sobre el desarrollo organizacional (DO), en el marco de la empresa, se encuentran limitadas de asumir la transformación socialista en toda su complejidad (Petit Torres, 2012), *“realmente no constituyen lógicas científicas para promover de forma cohesionada en la práctica social, el desarrollo humano, endógeno y sustentable, formalmente reconocido como desarrollo integrado o integral”*.

Esencialmente, la organización yace gracias a la necesidad humana de querer llegar a un fin específico en cooperación. De por sí, el hombre siempre se ha visto obligado a cooperar para obtener sus fines personales, y esto porque es claro que existen limitaciones sociales, biológicas, psicológicas y físicas. Ahora, en el ámbito administrativo, hablamos de una organización cuando existe una unidad productiva, donde se reúnen factores y medios de trabajo que proporciona una división del mismo y de la empresa en unidades parciales acordes con las relaciones que la conforman con el fin de conseguir el desarrollo de proceso empresarial en su función de organización.

Dicho esto, *“la organización de la empresa es el instrumento directivo que ordena los recursos y permite transformarlos en resultados”* (De la Fuente & Gill, 2014), es importante resaltar el hecho de que a la empresa le compete velar por una forma de funcionamiento u desarrollo válida donde cualquier tipo de recurso pueda ser

correctamente aprovechado para obtención de resultados. De acuerdo con (Montoya Restrepo, 2009), la estructura de la organización no es otra cosa que las diferentes formas que puede adoptar la división del trabajo y lograr su coordinación esto es algo esencial y necesario para las organizaciones, pues estas se han sabido mantener en un plano realmente significativo; mucho más en la sociedad del ahora, donde es importante familiarizarse con el hecho de que ahora se organiza para innovar, ya no se hace solo producir. Asimismo, esta estructura encaminada a la diferenciación e integración proporciona canales de comunicación formales para aquellos miembros y personas en relación con la organización, determinación de responsabilidades y delegación de autoridad para el proceso de toma de decisiones.

### ***El DO organizacional como fortalecimiento institucional***

El DO promueve acciones de transformación y cambio social es considerado como fortalecimiento institucional, es decir, se implementan diversas técnicas y estrategias para el aprendizaje y solución de problemas que le permiten a la organización alcanzar sus objetivos de una forma eficiente y eficaz (Chiavenato, 2009).

En dichos procesos la organización desarrolla capacidades que posibilitan el logro de sus objetivos y ser gestora de su propio cambio, por lo que (Lewis, 2001) señala tres acciones que comúnmente se asocian al fortalecimiento institucional:

La asistencia técnica, enfocada a la operación básica de la organización.

La asistencia organizacional, la cual responde a las necesidades de

la organización y suele llevarse a cabo a través de la capacitación o consultorías de corto plazo.

Las intervenciones de desarrollo organizacional, las cuales son de largo plazo y suelen involucrar programas para facilitar, a lo largo de varios años, que las organizaciones mismas puedan diagnosticar y resolver sus retos presentes y futuros.

El fortalecimiento institucional es un proceso en el que la organización se adapta y responde a los cambios que se presentan al interior y en el entorno. Retomando la visión de el fortalecimiento institucional promueve “un enfoque para el desarrollo, más que un conjunto de intervenciones empaquetadas” (Eade, 1997).

En el mismo sentido, (Blumental, 2003), considera que el fortalecimiento institucional consiste en acciones que aumentan la efectividad de las organizaciones, o un apoyo al funcionamiento interno de las mismas, que las ayuda a ser más efectivas y a servir mejor a sus poblaciones objetivo (Draper, 2000), de igual forma, “lograr que las instituciones se hagan sólidas y fuertes para ser más eficientes y eficaces en lo que se proponen hacer” (Espiral, 1999), por lo que cada proceso de fortalecimiento institucional el agente fortalecedor tiene una manera distinta de realizarlo: así como de las distintas modalidades con características y alcances diferentes.

### ***Planificación estratégica***

Se ocupa de cuestiones de alto nivel a menudo se relacionan con la existencia de una organización y por lo general implica una visión a

largo plazo. Una de las definiciones más adecuadas establece que la planificación estratégica es “ un método de planificación especializada para las organizaciones basado en tres elementos básicos: una declaración de misión claramente definida, el reconocimiento de los valores básicos que deben expresarse en sus acciones y una visión claramente definida, el reconocimiento de los valores básicos que deben expresarse en sus acciones y una visión de resultados futuros deseados. (Dean, 2006).

La planificación estratégica no es sólo una función de programación, donde el componente cronológico del plan o su publicación se convierten en el producto más importante. Lo que debería distinguir entre una buena y mala planificación estratégica es el pensamiento involucrado en el desarrollo del plan y no la programación. El enfoque debe estar en el pensamiento estratégico y ni en la programación estratégica, se debe considerar y planear adecuadamente lo desconocido e inesperado que se pueda enfrentar en el futuro, en lugar de planificar las cosas fáciles y esperadas. Para ser eficaz, el plan estratégico debe ser leído y comprendido en muchos niveles en toda la organización (MacLeod, León, & Esquivias, 2002).

El futuro de las organizaciones y en lo que se convertirán en 5 años todavía no existe, hay que crearlo. Nuestras acciones y decisiones (tanto individuales como colectivas) crearán el futuro. Esta es la naturaleza de la planificación estratégica, las organizaciones deben planificar para lo desconocido. Podemos reaccionar a lo desconocido o podemos

conformarnos con lo desconocido, pero solo una planificación estratégica eficaz puede marcar la diferencia entre dar forma y tener que reaccionar. Independientemente de la perspectiva que se adopte, el propósito fundamental de la planificación es integrar los esfuerzos de la organización con el fin de lograr un objetivo en común. (Orne, Kotha, & Erickson, 1988)

### ***Planificación estratégica y la gestión de recursos de información***

Cada organización debe conectar su inversión en tecnologías de la información con la eficacia de los programas y la prestación de servicios. El desarrollo de un plan estratégico ayuda a las organizaciones a centrarse en los resultados y el desempeño, vinculado los presupuestos, la planificación y los objetivos del desempeño, y contribuye al reconocimiento del papel de los sistemas de información en la prestación de mejores resultados. Desde una perspectiva de gestión de recursos de la información, el plan estratégico es un mecanismo que permite al Director de recursos de la información conectar los objetivos estratégicos de la organización con programas e iniciativas que involucran sistemas de información. El establecimiento de esta conexión sirve para que los líderes de alto nivel tomen conciencia de como los sistemas de información contribuyen a las misión y la visión de la organización. Las características de los responsables clave de una organización influyen en la estrategia y en el posterior desempeño organizacional (Wilkinson & Mellahi, 2004).

La planificación estratégica no sólo es requerida por la legislación, también es una buena práctica comercial. Solo mediante una planificación adecuada las organizaciones pueden estar preparadas para el futuro, especialmente las que experimentan o anticipan mayores cambios. Las organizaciones deben mostrar las siguientes características:

- Rendición de cuentas
- Alineación
- Conciencia
- Adaptabilidad

La planificación como responsabilidad, en el contexto específico significa que la organización tiene la intención de proporcionar y demostrar la relación calidad - precio. Las mejores prácticas en todo el mundo muestran que una organización exitosa siempre incluirán en su plan estratégico al menos los siguientes elementos:

- Una misión amplia y declaraciones de visión.
- Mediciones de rendimiento realistas.
- Objetivos y metas generales para las principales actividades y operaciones.
- Estrategias para alcanzar estas metas y objetivos.
- La relación entre las metas y objetivos a largo plazo y las metas anuales de desempeño.
- Una descripción de cómo se usarán las evaluaciones de los programas para revisar los objetivos estratégicos.

Factores externos clave ( más allá del control interno de la organización) que podrían influir en el logro de las metas y objetivos.

La planificación como alineación se interpreta a la luz de todos los componentes de la organización trabajando juntos. En este sentido, para lograr la misión, la planificación estratégica promueve y/o proporciona:

- Una estructura integrada.
- Valores, creencias y supuestos compartidos.
- Acciones autónomas (pero coordinadas) a través de la organización.
- Concentración del esfuerzo.
- Cohesión organizacional a través de un sentido común de dirección, intención y propósito.
- Flexibilidad para responder a un entorno cambiantes.

La planificación como conciencia significa que una organización entiende el ambiente y a los clientes que está sirviendo. Su proceso de planificación estratégica contribuye a una mayor visibilidad de la intención de respuesta al cliente, reduce la sobrecarga de información e indica una capacidad creativa para adaptarse al cambio.

### ***Sectores económicos afectados por el Covid-19***

La realidad a la que estábamos acostumbrados a dado un giro de 180 grados, la emergencia mundial generada por el Covid-19 ha marcado un punto de inflexión y un desafío para la humanidad; la manera de educarse, de trabajar, de entretenerse, y sobre todo de comunicarse ha

cambiado. En tal sentido, una de las alteraciones más grandes que se ha observado, es la forma en que se hacen los negocios, ahora estar conectado cobra más relevancia que nunca, avanzar hacia la digitalización es imperante.

Es así como, la situación actual producto del Covid-19 está forzando a muchas empresas a repensar sus modelos de negocio; la nueva realidad está obligando a realizar sus compras habituales a través de transacciones electrónicas por lo que para las MIPYMES algunos de los mecanismos tradicionales de mercado podrían no ser suficientes para enfrentarla debido a que la digitalización se ha vuelto un requisito obligatorio a nivel empresarial.

Los negocios tradicionales, enfrentan nuevos retos para comercializar su producción, por lo que, sin duda, aquellas son capaces de afrontar desafíos, generando cambios y avanzando hasta lo digital pueden adaptarse al escenario comercial del e-commerce. Este método de compra-venta por Internet permite a los gerentes entrar en la nueva era del comercio para que puedan cruzar fronteras, mejorando y agilizando sus procesos y en efecto crecer en el mercado (Schumpeter, 1934), apostaba por la innovación como un proceso de ejecutar nuevas combinaciones, cuando se establecen nuevas combinaciones se generan nuevas formas de cubrir la demanda existente o crear nuevos productos a menudo generando la obsolescencia de las tecnologías, productos y procesos actuales, a esto lo considero como un proceso de destrucción creativa.

En América Latina, el aislamiento social o confinamiento perturbó el dinamismo empresarial y afectó de manera negativa los ingresos de las empresas, e independientemente de su tamaño, enfrentan importantes dificultades para el acceso al crédito y aumento de la probabilidad de insolvencias financieras. Entre las actividades económicas más afectadas se encuentran el comercio al por mayor y al por menor, reparación de bienes, hoteles, restaurantes, transporte, almacenamiento, comunicaciones, turismo y servicios en general, respectivamente, pero en definitiva las pequeñas y medianas empresas (pymes) han sentido el mayor impacto, porque su “elevada participación [...] en la creación del empleo (más del 50% del empleo formal) aumenta los impactos negativos, pues este sector ha sido duramente afectado por la crisis” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2022).

Dimensionar la caída de la actividad económica permite determinar la magnitud del esfuerzo para un regreso a la normalidad; pero ese regreso no será una vuelta a la situación existente antes de la pandemia, pues ha habido cambios en el mercado que exigen modificaciones estructurales en las actividades productivas que están en funcionamiento para minimizar impactos irreversibles, en las condiciones laborales, el empleo, el bienestar social, entre otros.

Ante estimaciones de las consecuencias de la pandemia, el (Fondo Monetario Internacional, 2022) está recibiendo un número sin precedentes de solicitudes de asistencia, de más de noventa países,

entre ellos Ecuador, Honduras, Madagascar, Ruanda o Togo. En el caso de Ecuador, su solicitud obedece a que es el segundo país de América Latina que más vidas perdió en la región en el primer trimestre del 2020, generando caos en todo el sistema nacional, por lo que se categoriza como una crisis sanitaria sin precedentes para el país, de acuerdo con (Zevallos , 2020), Ministro de Salud de Ecuador.

Indiscutiblemente, la realidad ecuatoriana en el marco del sistema capitalista se encuentra en desequilibrio e inserta en una crisis sistémica dinámica y con mucha incertidumbre, que arropa también el ámbito empresarial en Ecuador y, por ende, a las pymes, por lo que la realidad empresarial está influenciada por la interacción de múltiples fuerzas de tipo económico, político, sociocultural, tecnológico, ambiental, entre otras, que lo afectan de forma directa e inciden en su campo de acción. Ello genera impactos no favorables, como reducción de la demanda (nacional e internacional) y de sus ingresos, dificultades para acceder a insumos, reducción o falta de mano de obra, difícil acceso a financiamiento y procesos productivos, que no están ajustados a las urgencias coyunturales para ser operados de manera remota o automatizada.

Estas dificultades exigen a las pymes en Ecuador emplear sus bondades, como la agilidad y flexibilidad ante este entorno sistémico, complejo e incierto; pero sobre todo se ha hecho evidente la necesidad de actuar reactivamente, para afrontar los retos impuestos por la pandemia, así como sus implicaciones sanitarias, sociales y económicas. De ahí que

el objetivo de este artículo sea establecer las estratégicas empresariales de las pymes en la República del Ecuador en el marco de la pandemia por Covid-19.

### ***Panorama ecuatoriano de las pymes ante la pandemia por Covid-19***

Las pymes ocupan un lugar muy importante dentro de la economía latinoamericana, “siendo un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina. Esta importancia se manifiesta en varias dimensiones, su participación en el número total de empresas o la creación de empleo” (Correa, Leiva, & Stumpo, 2022).

Sin embargo, las pymes deben enfrentar una crisis tanto social como económica. La primera requirió que el gobierno nacional emitiese el Decreto Presidencial 1017 (Moreno Gárces, 2020), en el cual se declaró un estado de excepción ante la emergencia sanitaria en el país por las incidencias de la Covid-19 en la población, lo que determinó la suspensión de todas las actividades económicas, y la segunda refleja escenarios poco promisorios, pues de acuerdo con (Banco Central de Ecuador, 2020), la economía nacional “para el año 2020 presenta un decrecimiento interanual que se encuentra en un rango comprendido entre  $-7.3\%$  y  $-9.6\%$ ” (p. 1).

Aunadamente a ese decrecimiento, explica el (Banco Central de Ecuador, 2020) que en el primer trimestre hubo una caída de 28.3 dólares por barril en los precios del petróleo (principal producto de exportación) y, por lo tanto, una reducción en el dinamismo en la

demanda externa de productos no petroleros, ante la desaceleración económica mundial por la pandemia, lo cual conducirá a una disminución de la formación bruta de capital fijo (inversión) de 14.0% en este año con respecto al anterior.

La balanza comercial también tiene repercusiones negativas, pues igualmente habrá una caída de las importaciones de bienes de capital por 1818 millones de dólares; asimismo, las exportaciones también tendrán cifras negativas del 5.2% en 2020, producto de la contracción en las exportaciones no petroleras y petroleras que experimentarán una caída esperada del 4%. Esta información ha conllevado al gobierno ecuatoriano a una:

[...] disminución del gasto público en 5.6% en el año 2020, en los rubros de sueldos y salarios, y en la compra de bienes y servicios. Con fecha 19 de mayo, se dispuso una reducción de dos horas de la jornada laboral para las instituciones públicas del sector ejecutivo, lo que implica una disminución del 16.66% del salario y para el sector de educación de 8.33% (reducción de una hora diaria), con la excepción de los servidores de la salud y de la fuerza pública. La reducción de salarios se realizará por un período de seis meses, renovables por otros seis meses. (Banco Central de Ecuador, 2020)

## ¿Cuáles son los sectores más y menos afectados laboralmente por la crisis del coronavirus?



Hostelería, confección de ropa, juegos de azar, actividades deportivas y artísticas, agencias de viaje, venta y reparación de vehículos y fabricación de muebles sufren la mayor pérdida de empleo.

El coronavirus ha tenido un fuerte impacto sobre la economía, hasta el punto de que apenas dos semanas de confinamiento en marzo han restado un 5,2% del PIB entre enero y marzo, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, y la Comisión Europea anticipa un desplome mucho mayor para el segundo trimestre, del 14%.

Sin embargo, donde más claramente se pone de manifiesto el impacto de la pandemia en España es en el mercado laboral, donde ya se contabilizan 5,5 millones de empleos afectados, si se suma la caída en la afiliación, los trabajadores en un expediente de regulación temporal de empleo (ERTE) y los autónomos que han sufrido una drástica caída de ingresos. Y hay amplias diferencias entre el golpe en unos sectores y en otros, hasta el punto de que el impacto en la hostelería, la confección textil, los juegos de azar y las actividades deportivas triplica el del resto del mercado laboral, con descensos de la actividad real de entre el 80% y el 90%.

En concreto, los servicios de restauración son los más perjudicados por la nueva situación, ya que entre el 12 de marzo y el 30 de abril más del 90% de sus trabajadores han dejado de trabajar activamente, una proporción similar a la de los ocupados en la confección textil, de acuerdo con los datos del Ministerio de Seguridad Social. Sin embargo,

la mayoría de ellos no han perdido su empleo, ya que la mayor parte de los empresarios han recurrido a otros remedios, como los ERTE. En concreto, el 12% de los trabajadores en bares y restaurantes ha perdido su puesto de trabajo, mientras que el 62% se encuentra en una reducción o suspensión de empleo. Por último, el 20% de los afiliados se ha acogido a la prestación extraordinaria para autónomos, a la que sólo se puede acceder con una caída de la facturación del 75%, lo que pone de manifiesto el desplome de la actividad laboral en el sector. Y esta reducción de la actividad entre los trabajadores por cuenta propia se pone de manifiesto especialmente en la confección de prendas de vestir, donde prácticamente la mitad de la masa laboral se ha acogido a la prestación.

Estos descensos van seguidos de las actividades de juegos de azar y apuestas, los servicios de alojamiento, las actividades deportivas, los servicios personales, las agencias de viajes, la venta y reparación de vehículos, las actividades artísticas y la fabricación de muebles, que acusan todas ellas un descenso de la actividad laboral de entre el 55% y el 86%.

Todo ello pone el foco sobre los sectores más penalizados por el confinamiento, lo que incluye la hostelería, que tuvo que cerrar sus locales a excepción de la entrega a domicilio o el caso de la restauración dentro de otras empresas, los hoteles, las competiciones deportivas (y, por lo tanto, las apuestas) o la comercialización de determinados servicios, como es el caso de las agencias de viajes, que también han

notado un descenso de la actividad online por la gran incertidumbre del sector de cara a los próximos meses.



### *Destrucción de empleo*

Sin embargo, conviene diferenciar, ya que son las actividades deportivas y las artísticas las que han destruido más empleos, mientras que otros sectores han recurrido en mayor medida a reducciones de empleo. De hecho, las actividades que más han notado una caída de la afiliación no figuran en este ránking. Por ejemplo, la afiliación a

la Seguridad Social entre las actividades relacionadas con empleo (agencias, por ejemplo), ha caído un 38%, muy lejos de las cifras de otros sectores, seguida de las actividades de cine, radio y televisión (15%), las actividades artísticas (14%), las deportivas o la construcción de edificios (12% en ambos casos).

En cambio, los ERTE han sido más utilizados en los servicios de alojamiento (el 75% de los afiliados están en esta situación), seguidos de los juegos de azar, la pesca y los servicios de comidas y bebidas; y la prestación extraordinaria para autónomos, en la confección textil (51%), seguida del transporte marítimo, los servicios personales y la industria maderera.

Todo ello ha provocado que el número de trabajadores afectados por la pérdida de empleo o por la reducción de sus ingresos se eleve a más de 5,5 millones de ocupados lo que, sumado a los más de 200.000 trabajadores de baja por coronavirus de media a lo largo del último mes y medio, suponen un impacto tremendo sobre el mercado laboral.

Así, casi una tercera parte de los trabajadores ha parado en cierta medida su actividad laboral, incluyendo a aquellos que han perdido su empleo (945.600 afiliados a la Seguridad Social desde mediados de abril), los que han sufrido un ERTE (3.386.800 trabajadores, de los que cerca de tres millones de ERTE han sido de suspensión total del empleo y el resto, parcial) y los autónomos con graves caídas de ingresos (1.187.400, aunque muchos otros padecen fuertes caídas de sus ingresos que no llegan al 75%).

## **Restaurantes y textil pierden el 90% del empleo**

El impacto de la crisis desatada por el coronavirus sobre el mercado laboral ha incidido de forma muy diferente entre los distintos sectores. Mientras que los servicios de restauración y la confección de ropa se han visto muy castigados por el cierre de establecimientos y el confinamiento, con más del 90% de los trabajadores afectados (entre la caída de la afiliación, los ERTE y los autónomos en prestación extraordinaria por caída de la actividad). Esto contrasta con otras actividades donde el impacto ha sido más leve, llegando incluso a ganar cotizantes a la Seguridad Social, como es el caso de la asistencia en residencias o de la extracción de petróleo y gas, si bien es cierto que en este último caso ha habido más trabajadores afectados por ERTE. Continúan la lista otras áreas cuya demanda se mantiene o incluso se eleva durante el confinamiento, como es el caso de la fabricación de productos farmacéuticos, la depuración y distribución de agua o la agricultura. De hecho, este último sector podía haber mantenido el empleo, pero se ha visto penalizado por la dificultad para operar estos meses por la falta de inmigrantes para la recogida de la fruta.

## **La mitad de la caída, entre los menores de 35**

Si la crisis ha impactado de forma muy distinta entre los distintos sectores de la economía, también lo ha hecho según la edad de los trabajadores, hasta el punto de que la mitad de la destrucción de empleo (sin contar ERTE) se concentra entre los menores de 35 años, mientras que los mayores de 64 años han experimentado incluso un

aumento de la contratación, de acuerdo con los datos del Ministerio de Seguridad Social.

En concreto, los menores de 20 años son los más afectados, debido a la precariedad y a la corta duración de muchos de sus contratos. De hecho, uno de cada cuatro perdió su empleo entre el 12 de marzo y el 30 de abril. Este descenso se va diluyendo progresivamente conforme aumenta la edad de los trabajadores, pero el recorte sigue siendo muy acusado también entre los trabajadores de 20 a 24 años, con la destrucción del 16% de los puestos de trabajo.



Y también en términos absolutos, la mayor parte de la destrucción de la destrucción de empleo se concentra entre los jóvenes, ya que son los menores de 35 años quienes acusan la mitad de la caída de afiliación en el último mes y medio, con la pérdida de casi medio millón de empleos, pese a su relativamente escaso peso en el mercado, y también

son quienes más han seguido acusando la sangría en abril, que parece detenerse para quienes tienen más de 45 años.

Esto contrasta con el mantenimiento del empleo entre los mayores de 60 y, especialmente, entre los mayores de 64 años, donde hay 3.000 afiliados más en la Seguridad Social. Aunque no hay un desglose por actividades, esto se puede deber a la reincorporación de profesionales sanitarios ya jubilados debido a la sobrecarga de trabajo producida en los últimos meses por el coronavirus.

### ***Estrategias de la crisis sanitaria***

A medida que el mundo se une para contener la crisis del Covid-19, la preocupación de las empresas por sus clientes aumenta día a día. Es fundamental hacer saber a tus clientes lo importantes que son para ti y priorizar sus intereses para mantener su confianza y lealtad en el futuro.

Establecer políticas flexibles de reembolso o encontrar otras formas de ayudar a tus clientes a superar esta crisis será beneficioso para la salud a largo plazo de tu compañía. A continuación, analizamos algunas claves que te pueden ayudar en la gestión del día a día con tus clientes durante la crisis del Covid-19:

Actualmente las empresas se enfrentan a diversos riesgos estratégicos y operacionales, a causa de la situación de cambio constante en las medidas de protección consecuentes de la crisis sanitaria generada por el coronavirus (Covid-19).

Las razones principales que han afectado al negocio empresarial han sido:

- Los retrasos o la interrupción del suministro de materias primas.
- Los cambios en la demanda de los clientes.
- El incremento de los costes.
- La poca liquidez para asumir diversos gastos.
- Las reducciones logísticas que provocan retrasos en entregas.
- La falta de organización en la gestión empresarial.
- Los problemas de protección de la salud y la seguridad de los empleados.
- La insuficiencia de mano de obra.
- Las dificultades relacionadas con el comercio de importación y exportación.
- El pánico corporativo y la salud mental del equipo.
- La falta de comunicación con trabajadores deslocalizados.

Posiblemente existan otras razones que deriven en retos a afrontar por los directivos promoviendo la transformación, o mejor, la adaptación de su gestión empresarial a la situación socioeconómica actual. Para ayudar a combatir los aspectos mencionados con garantías, queremos exponer una serie de estrategias que fundamentan un plan de gestión para hacer frente a la pandemia, a la incertidumbre sanitaria, económica y social que estamos atravesando.

<b>Estrategias para enfrentar la pandemia</b>	
<b>Sé fiel a tu marca y propósito</b>	En momentos como el que vivimos actualmente, cada interacción con tus clientes y socios es una oportunidad para demostrar tus principios y valores, siendo fiel a tu marca y propósito. Las personas prestan más atención que nunca a la forma en que las organizaciones responden ante la crisis del COVID-19, y las empresas que muestran una mayor empatía tienen todos los números de salir beneficiadas.
<b>Comunícate con los clientes</b>	Haz saber a tus clientes la importancia que tienen para ti, incluso si están prescindiendo de tus servicios. Recuerda que muchos de tus clientes también tienen clientes, de manera que una óptima comunicación puede llegar a un público aún mayor. Además, si trabajas estrechamente con tus clientes durante tiempos difíciles como el actual, es posible que se traduzca en unas relaciones más fuertes en un futuro cercano.
<b>Comunícate con tus empleados</b>	Es importante mantenerte conectado con tus empleados, especialmente con aquellos que trabajan directamente para los clientes. De esta forma, podemos informar en todo momento sobre cualquier problema que pueda surgir. Asegúrate de que los empleados son conscientes de los procesos para reducir la posible transmisión del virus de persona a persona, y de la importancia de que los clientes saben cómo desinfectar sus espacios de trabajo.
<b>Desarrolla nuevas formas de trabajar con tus clientes:</b>	Es probable que el COVID-19 tenga un impacto duradero en las empresas, incluso una vez terminada la crisis del coronavirus. Muchos empleados querrán seguir trabajando desde casa, y las empresas tendrán que acelerar el cambio al teletrabajo. Las instituciones educativas también aumentarán sus plataformas de enseñanza online y de colaboración.
<b>Intenta formar un equipo</b>	Es el momento de asociarse, incluso con la competencia, para aprovechar todos los recursos donde hay actividad. Por ejemplo, si te es posible que tengas que retrasar las acciones de marketing y publicidad en torno al lanzamiento de productos y servicios.
<b>Revisa tus canales digitales</b>	Si algunos productos y servicios no están disponibles, deberás eliminarlos de los canales digitales de tu empresa. Si es necesario un aumento del precio debido al COVID-19, asegúrate de explicar el razonamiento que hay detrás de este tipo de decisiones al cliente. Dado que las personas pueden estar evitando salir a la calle debido a la expansión del coronavirus, es probable que aumente el uso de los canales digitales. Las empresas B2C deben evaluar las implicaciones de un posible cambio de la demanda del comercio minorista tradicional al online, y estar preparados lo antes posible.
<b>Utiliza tecnología avanzada</b>	Además del teletrabajo, la innovación en realidad aumentada (RA) puede ayudar a mantener a las personas seguras y saludables durante la pandemia. Las innovaciones recientes en el procesamiento del lenguaje natural, el análisis de sentimientos, el reconocimiento facial y la resonancia emocional podrían ser útiles para tu negocio. El uso de chatbots también puede ser una forma efectiva de mantener abiertas las líneas de comunicación con tus clientes.
<b>Recuerda la importancia de la liquidez</b>	Las empresas tienden a ser poco estrictas con los cobros cuando la economía está en auge, las tasas de interés son relativamente bajas y el flujo de caja no es una preocupación. En tiempos de crisis, las compañías retrasan los pagos a los proveedores, así que no te sorprenda si tus clientes están pensando en hacer lo mismo contigo. Por eso es importante centrarte en el rendimiento de pago específico del cliente e identificar empresas que puedan estar cambiando sus prácticas de pago. Ten en cuenta también que cualquier error en el proceso de facturación puede ocasionar demoras costosas en la recepción del pago.

	<p>posible que tengas que retrasar las acciones de marketing y publicidad en torno al lanzamiento de productos y servicios.</p>
<p><b>Revisa tus canales digitales</b></p>	<p>Si algunos productos y servicios no están disponibles, deberás eliminarlos de los canales digitales de tu empresa. Si es necesario un aumento del precio debido al COVID-19, asegúrate de explicar el razonamiento que hay detrás de este tipo de decisiones al cliente. Dado que las personas pueden estar evitando salir a la calle debido a la expansión del coronavirus, es probable que aumente el uso de los canales digitales. Las empresas B2C deben evaluar las implicaciones de un posible cambio de la demanda del comercio minorista tradicional al online, y estar preparados lo antes posible.</p>
<p><b>Utiliza tecnología avanzada</b></p>	<p>Además del teletrabajo, la innovación en realidad aumentada (RA) puede ayudar a mantener a las personas seguras y saludables durante la pandemia. Las innovaciones recientes en el procesamiento del lenguaje natural, el análisis de sentimientos, el reconocimiento facial y la resonancia emocional podrían ser útiles para tu negocio. El uso de chatbots también puede ser una forma efectiva de mantener abiertas las líneas de comunicación con tus clientes.</p>
<p><b>Recuerda la importancia de la liquidez</b></p>	<p>Las empresas tienden a ser poco estrictas con los cobros cuando la economía está en auge, las tasas de interés son relativamente bajas y el flujo de caja no es una preocupación. En tiempos de crisis, las compañías retrasan los pagos a los proveedores, así que no te sorprendas si tus clientes están pensando en hacer lo mismo contigo. Por eso es importante centrarte en el rendimiento de pago específico del cliente e identificar empresas que puedan estar cambiando sus prácticas de pago. Ten en cuenta también que cualquier error en el proceso de facturación puede ocasionar demoras costosas en la recepción del pago.</p>



# **ORIGEN DEL COVID Y SU CRECIMIENTO**

---

## **Capítulo 2**



## **ORIGEN DEL COVID Y SU CRECIMIENTO**

Dentro de la coyuntura creada por la pandemia de Covid-19, el caso de la ciudad de Guayaquil, y del Ecuador en general, es clave para entender que los procesos científicos y médicos solo se pueden entender si se les relaciona a las condiciones políticas y socioeconómicas dentro de las cuales se han desarrollado.

En octubre de 2019, el presidente del país, Lenín Moreno, se vio forzado a trasladar su sede de gobierno a dicha ciudad a fin de evitar ser derrocado por las movilizaciones que se estaban produciendo en su contra en la capital, Quito, debido a las medidas económicas que había decretado pocos días antes como parte del acuerdo para recibir recursos del Fondo Monetario Internacional que le permitieran mantener a flote la debilitada economía del país (Moreno, 2020). En febrero de 2020, autoridades del Ministerio de Salud anunciaron que Guayaquil se había convertido en escenario del primer caso confirmado del nuevo coronavirus en Ecuador (Ministerio de Salud, 2020).

No obstante, dos meses después la pandemia alcanzó rebotes insospechados e hizo que guayaquil volviera a las portadas debido a los estragos causados por la Covid-19. Las imágenes y relatos de cuerpos fallecidos dejados a su suerte en la interperie debido a la saturación de espacio en hospitales y morgues en la ciudad ocuparon las primeras planas de diversos medios de comunicación tanto locales como internacionales durante las primeras semanas de abril (Gallón, 2020).

Es cierto que el momento más crítico de la pandemia en Guayaquil se vivió entre marzo y abril, y que desde el 23 de julio se ha visto sobrepasada por Quito como nuevo epicentro (Quito, 2020). Sin embargo, cifras oficiales recientes indican que el índice de mortalidad causado por el nuevo coronavirus continúa experimentándose con mayor fuerza en las regiones costeras. Hasta el 3 de septiembre, Ecuador cuenta con 107.404 casos de contagios confirmados y 6.648 personas fallecidas, de los cuales 22,9% de los infectados y 14,2% de los muertos están concentrados en la provincia serrana de Pichincha, donde se encuentra Quito. Por su parte, la provincia costera del Guayas, cuya capital es Guayaquil, alberga al 17,6% de los contagiados pero al 25,3% de fallecidos. En tercer lugar se encuentra otra provincia costera, Manabí, con el 8,1% de infectados y el 13,5% de muertes a nivel nacional (Ecuador, 2020).

La concentración de la pandemia en la costa coincide con algunos indicadores recientes de la pobreza y salud preparadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador. Por ejemplo, aunque Guayaquil es considerada el centro industrial y comercial del país, durante los últimos cinco años ha experimentado la mayor tasa de pobreza entre las ciudades más grandes ecuatorianas (Ecuador, 2020) Asimismo, en 2018, mientras que las provincias costeras de Guayas y Manabí eran, respectivamente, la primera y tercera más pobladas del país (Ecuador, 2020) el porcentaje de camas disponibles en establecimientos de salud era menor en la costa que en la región sierra

(Ecuador, 2020). En este sentido, la desigualdad social y económica así como los altos índices de hacinamiento eran características de Guayaquil antes de la llegada de la Covid-19 (Borja & Buitrón, 2020) Pero no fueron estas cifras las que llamaron la atención sino las noticias de cuerpos regados en las calles guayaquileñas, las cuales fueron tan chocantes que el entonces vicepresidente de Ecuador, Otto Sonnenholzner, se vio forzado a emitir un mensaje radial y televisado a la nación el 4 de abril, en el cual pidió disculpas públicas por haber permitido que dichas noticias hayan deteriorado la imagen internacional del Ecuador. Asimismo, indicó que se tomarían una serie de medidas para revertir dicha situación, en particular, el aumento del número de camas en hospitales públicos, facilidades para realizar pruebas diarias de detección del virus, contratación de nuevo personal médico y disponibilidad de insumos de protección para dicho personal (Sonnenholzner, 2020).

Por un lado, las disculpas expresan la necesidad de parte de las autoridades ecuatorianas de mostrarse, al menos potencialmente, proactivos ante el avance de la pandemia. En primer lugar, desde el 16 de marzo, el gobierno implantó medidas de restricción social para mantener en estado de cuarentena a todo el país. Esto, a su vez, fue acompañado de una iniciativa de parte del Ministerio de Telecomunicaciones de crear un programa de georreferencia para registrar y seguir los casos individuales de Covid-19 a nivel nacional (Ecuador, 2020). Asimismo, un mes después de iniciada la cuarentena,

el Ministerio de Salud Pública emitió un reglamento que delineó, junto a instituciones de educación superior y de investigación, una política única de análisis del nuevo coronavirus en el país (Pacheco, 2020).

Sin embargo, el mensaje de Sonnenholzner fue también un reconocimiento expreso de la realidad precaria del sistema de salud pública ecuatoriano. Las imágenes de los cuerpos botados en las calles guayaquileñas fueron, precisamente, una prueba de ello. Otro caso también sintomático de esta precariedad fue la demanda que ha habido por productos naturales, como el eucalipto, el jengibre y la miel de abeja, gracias a sus supuestos beneficios para tratar malestares respiratorios (Sonnenholzner, 2020).

Esta necesidad de buscar protección contra el avance del nuevo coronavirus fuera de la esfera institucional es una muestra del desencuentro y falta de confianza entre sectores de la población local y sus sistemas médicos públicos. Asimismo, el Estado ha lanzado una campaña denominada “Yo me cuido”, la cual deja de lado la esfera institucional y más bien busca insertarse en el tejido social mismo por medio de un programa de concientización que promueve la continuación de los protocolos de seguridad en la esfera privada luego del final del período de emergencia sanitaria, proyectado para el 12 de septiembre (Ecuador, 2020).

Actualmente el porcentaje de pobreza en el Ecuador es del 25% y según el estudio realizado por los expertos de la UTPL determina podría incrementarse hasta el 27% o 29%; si los ingresos de los

hogares disminuyen en un 5% o 10%, respectivamente, debido a la crisis económica provocada por la pandemia. Aun así, se considera que realizar una estimación precisa sobre el impacto social y económico de la pandemia es complejo, debido a que se desconoce su tiempo de duración.

### ***Consecuencias sociales y económicas del Covid-19***

La aparición del nuevo Coronavirus (Covid-19) puso en alerta a todos los países del mundo, más aún con la declaratoria de pandemia realizada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en marzo de 2020. El brote de la enfermedad ha afectado a una parte considerable de la población, actualmente hay cerca de cuatro millones de personas contagiadas en todo el mundo y en Ecuador la cifra bordea los 30 mil contagios y sobrepasa los dos mil fallecidos.

Ante la pandemia, todos los países, incluido Ecuador, han impulsado medidas para frenar los contagios, como el aislamiento social obligatorio y la suspensión de actividades económicas, con el fin de precautelar la salud de la población. Sin embargo, estas medidas generan algunas consecuencias como el incremento de los gastos estatales realizados para atender necesidades, por encima de las asignaciones presupuestarias; la contracción de la economía; y el aumento de las condiciones desfavorables en la población vulnerable. En nuestro país, el presupuesto de salud en 2019 fue de más de tres mil millones de dólares, monto que necesariamente tuvo que incrementarse por las cuestiones de la emergencia sanitaria (costos de diagnóstico,

tratamiento y vigilancia). El cierre de fronteras y el “distanciamiento social” que evita la aglomeración humana conlleva impactos en varios sectores, entre los más afectados: turismo, comercio, transporte, restaurantes, salud, educación y provisión de servicios.

### *Análisis económico*

Diego García Vélez, integrante del Grupo de Investigación en Economía Urbana y Regional y del Observatorio Regional de la UTPL, indica que ante la situación que atraviesa el país, producto de la pandemia se ha emprendido el proyecto “Propuestas de reactivación económica ante el Covid-19 en Ecuador” para aportar a la discusión nacional sobre las perspectivas económicas y los impactos sociales y económicos de la emergencia, así como a la toma de decisiones en política pública.

En este caso, se presenta un primer informe relacionado con los efectos que potencialmente podría tener el Covid-19 en la pobreza. En la investigación se construyeron escenarios de las cifras de pobreza a partir de los resultados de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu) publicada en diciembre de 2019 con base en supuestos y estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). **Este insumo considera que la línea de pobreza, valor monetario de una canasta básica de bienes y servicios para una persona para un período determinado, se mantiene en USD 84,82 para la pobreza y en USD 47,80 para la pobreza extrema.**

La contracción de la economía y la suspensión de actividades afecta a una gran parte de la población que verá disminuidos (o no recibirán) sus ingresos, lo que a su vez ocasionará que estas personas (y sus hogares) se mantengan o formen parte de la población en situación de pobreza, generando la expansión de las condiciones de desigualdad en el país.

Actualmente el porcentaje de pobreza en el Ecuador es del 25% y según el estudio realizado por los expertos de la UTPL determina **podría incrementarse hasta el 27% o 29%; si los ingresos de los hogares disminuyen en un 5% o 10%, respectivamente, debido a la crisis económica provocada por la pandemia.** Aun así, se considera que realizar una estimación precisa sobre el impacto social y económico de la pandemia es complejo, debido a que se desconoce su tiempo de duración.

### *Escenarios de análisis*

Para el estudio se definió seis escenarios de análisis:

<b>Análisis del contexto COVID 19</b>	
Escenario 1	Si la suspensión de actividades, como producto del confinamiento y otras medidas tomadas para frenar el avance de la pandemia, ocasiona que los ingresos totales de los hogares se vean disminuidos en un 5%, la tasa de pobreza pasaría de 25% a 27,2%; mientras que la tasa de extrema pobreza aumentaría de 8,9% a 10,4%.
Escenario 2	Considerando los factores del escenario 1, si los hogares dejaran de percibir un 10% de sus ingresos totales, la tasa de pobreza en Ecuador se incrementaría en cuatro puntos porcentuales (al pasar de 25% a 29,2%); mientras que la tasa de extrema pobreza aumentaría en dos puntos porcentuales (de 8,9% a 11,1%).
Escenario 3	Si se considera una disminución de los ingresos del hogar en un 5%, es probable que 323.962 personas (que conforman 87.557 hogares) que no eran pobres se sumen a personas consideradas pobres por ingresos monetarios.
Escenario 4	Si se supone una disminución de los ingresos laborales del hogar en un 10%, es probable que el <b>total de hogares pobres del país</b> pase de 1 174 279 a 1 336 696, es decir, un <b>incremento de 162 416, equivalente al 13%.</b>

Escenario 5	En este punto se consideró a la población que se encuentre en la condición del “escenario 3”, es decir, que tengan una disminución de un 5% en sus ingresos laborales; pero que sean o puedan ser beneficiarios del Bono de Protección Familiar (BPF) de USD 60,00 mensuales. Para este escenario se encuentra que la tasa de pobreza continúa igual que en la situación inicial, esto es, se mantiene en un 25%.
Escenario 6	Se considera a la población que se encuentre en la condición del “escenario 4”, es decir, que tengan una disminución de un 10% en sus ingresos laborales, pero que sean o puedan ser beneficiarios del BPF de USD 60,00 mensuales. Para este escenario se proyecta que la tasa de pobreza se incrementaría respecto a la situación inicial, pasando de 25% a 27,3.

La pandemia por el Covid-19 generó una caída en el PIB de 6,4% de marzo a diciembre de 2020.

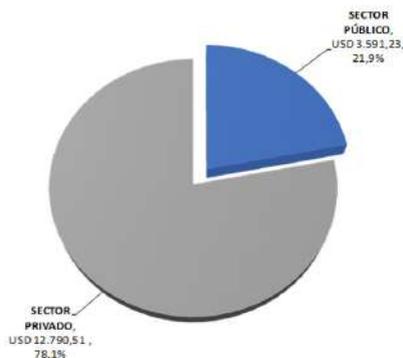
El Banco Central del Ecuador (BCE) presenta la estimación del impacto del Covid-19 en la economía ecuatoriana para el período marzo-diciembre 2020. El BCE trabajó en el análisis y medición de los efectos de la pandemia en coordinación con varios organismos internacionales e instituciones nacionales.

El proceso de estimación estadístico parte de la utilización de los resultados de pérdidas netas económicas, que surgen bajo la metodología de Evaluación de Necesidades Post-Desastres (PDNA siglas en inglés) para Ecuador. En función de estas pérdidas netas, las cuales fueron calculadas y contrastadas por cada Ministerio desde su respectivo sector junto con la asistencia técnica de PNUD y Banco Mundial, se pueden obtener estadísticas del impacto de la pandemia sobre el PIB y otras variables macroeconómicas.

En este sentido, y frente a un escenario base en el que no existía Covid-19 (año 2019), las pérdidas totales (públicas y privadas) bajo metodología PDNA sumaron un total de USD 16.381,7 millones

durante el período marzo-diciembre de 2020, de las cuales al sector privado le corresponden USD 12.790,51 millones, que representan el 78,1% (Gráfico 1). Las pérdidas totales representan el 16,6% del PIB 2020 en valores corrientes.

### Millones de USD y porcentaje, período marzo-diciembre 2020



**Gráfico 1.** Estructura de las pérdidas totales

**Fuente:** Instituciones públicas que estimaron las pérdidas bajo metodología PDNA con asistencia técnica de PNUD y Banco Mundial

A nivel privado, los principales sectores que presentaron pérdidas fueron: comercio (USD 5.514,9 millones), turismo (USD 1.809,7 millones) y manufactura (USD 1.716,8 millones); mientras que, a nivel público, sobresale el sector de la salud con USD 2.886,2 millones.

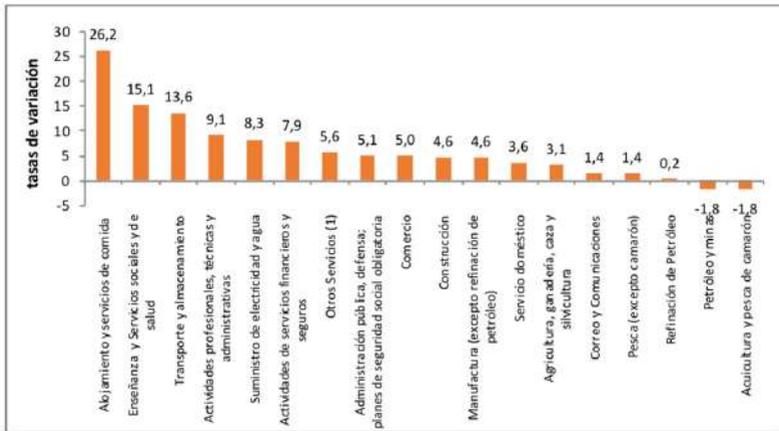
Para la evaluación del impacto macroeconómico, estas pérdidas netas fueron trabajadas por rama de actividad económica y de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4), compatibilizándola seguidamente con la Clasificación de Industrias de Cuentas Nacionales (CICN). Posteriormente, se las transformó de

valores corrientes a constantes utilizando los índices de precios de la producción. Este vector de pérdidas constituyó la base para realizar el ejercicio de simulación en las matrices de: Insumo Producto y Contabilidad Social.

Los resultados reflejan que por efecto de la pandemia, de marzo a diciembre de 2020, el PIB cayó en 6,4%. A nivel de industrias, en el Gráfico 2 se presentan aquellas que mayor afectación registraron como resultado del efecto del Covid-19 en las pérdidas netas, representadas a través de tasas de variación del Valor Agregado Bruto (VAB).

### Variación del VAB por industria

#### Porcentaje



**Gráfico 2.** Impacto Negativo Covid-19

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La industria más afectada corresponde a Alojamiento y Servicios de comida, con una caída de 26,2% del VAB, seguida de la Industria

enseñanza y Servicios de salud, con una reducción de 15,1%; y, en tercer lugar, los servicios de Transporte y almacenamiento, con una disminución del 13,6% del VAB.

En contraste, se presentaron dos industrias que tuvieron crecimientos en el año 2020 con respecto al año anterior, estas son: Petróleo y minas 1,8% y Acuicultura y pesca de camarón 1,8%; la primera se explica por la expansión en la explotación de minerales metálicos como cobre y plata, que no se vieron fuertemente afectados a nivel anual por la pandemia, la segunda se relaciona con la actividad del camarón procesado, que tuvo un incremento en el 2020 debido a una mayor demanda externa de este producto.

En cuanto a la variable de empleo, se estima que se han perdido 532.359 empleos en el período marzo a diciembre de 2020. Por actividad económica, las industrias más afectadas fueron: Alojamiento y servicios de comida, Comercio, Construcción, Transporte y almacenamiento, y Agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Por otro lado, se crearon 4.648 empleos, que corresponden a las industrias de Petróleo y minas (3.813) y Acuicultura y pesca de camarón (835).

Finalmente, una vez que han sido estimados los impactos macroeconómicos, es importante conocer los tiempos necesarios para que la economía vuelva a registrar niveles pre-Covid-19. Es así que, si la economía ecuatoriana crecería en los próximos años al 1%, se necesitarían nueve años para tener los niveles del PIB previos a la

pandemia por Covid-19. En cambio, si la economía alcanza altas tasas de inversión, crecería al 5% anual en los próximos años, por lo que se necesitarían solamente dos años para llegar al PIB pre-Covid-19.

### ***Decreto presidencial a nivel nacional***

El estado ecuatoriano, representado en aquel entonces por el Licenciado Lenin Moreno Garcés, presidente Constitucional, propuso a la Asamblea Nacional, la aprobación de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis económica derivada del Covid-19, en la que se establecieron varias medidas de supuesto soporte y freno de las consecuencias económicas acarreadas por la pandemia Covid-19, la que finalmente fue aprobada y se publicó en Registro oficial Suplmento 229, con fecha 22 de junio del año 2020.

La mencionada peste llegó al país por el puerto de Guayaquil, por lo tanto, siendo el principal lugar comercial, está se expandió con mayor facilidad a las demás ciudades. Los hechos reseñados permitieron asegurar que en el Ecuador, por sus problemas de peste, estaba en una situación alarmante peligro en potencia para los demás países con los que mantenía un activo movimiento comercial. Igualmente, como en el Covid-19, se impuso campañas de higiene sanitaria, vacunación, de activación comercial, entre otros. Los mismos que sirvieron de gran ayuda para controlarlo. (Jervis, 2022)

El Presidente Lenín Moreno decreta Estado de Excepción para evitar la propagación del Covid-19.

**Quito, Pichincha.** – La noche de este lunes 16 de marzo, el Presidente de la República, Lenín Moreno Garcés, a través de una cadena nacional, declaró el Estado de Excepción en todo el territorio ecuatoriano, con el propósito de contener la transmisión del coronavirus (Covid-19).

El Primer Mandatario señaló que estamos enfrentando una “*guerra*” –refiriéndose a la pandemia del coronavirus declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS)– que ha dejado 7.000 muertos en el mundo y dos en Ecuador. Por ello, señaló que es necesario tomar medidas más drásticas para detener su avance. “*Si no se corta de raíz el problema, podemos llegar a tener más de 800.000 personas contagiadas*”, manifestó.

Al respecto, resaltó que el Gobierno Nacional ha tomado las acciones para frenar los contagios importados. “Nadie que esté contagiado entrará por nuestras fronteras”, puntualizó.

Por este motivo, indicó que ahora se debe trabajar en evitar el contagio interno y la única manera es quedándose en casa. “*Solo quienes no tienen contacto con otros, están seguros de que no están contagiados*”, precisó.

En virtud de la declaración de Estado de Excepción en el país, se disponen las siguientes medidas:

Se cierran los servicios públicos a excepción de los de salud, seguridad, servicios de riesgos y aquellos que -por emergencia- los ministerios decidan tener abiertos.

Las tiendas de barrio, los mercados y supermercados permanecerán abiertos.

De igual manera, los bancos y todos los servicios financieros seguirán operando normalmente.

Los hospitales, las clínicas, los centros de salud y las farmacias atenderán de manera continua, y todas las industrias relacionadas con estos sectores, seguirán produciendo en los horarios habituales.

Del mismo modo, seguirán funcionando las plataformas digitales de entrega a domicilio y todos los medios relacionados con telecomunicaciones. Esto quiere decir que se puede comprar alimentos, trabajar, tener acceso a salud, estudiar y hacer trámites públicos desde casa.

Suspensión total de la jornada laboral presencial del sector público y privado a partir del martes 17 de marzo.

Cada ministerio o institución del sector público deberá adoptar las medidas que permitan suspender los plazos o términos en los actos administrativos o resoluciones que tengan fecha de vencimiento durante la emergencia sanitaria, como permisos, registros o visado.

De la misma forma, deberá identificar las situaciones o casos que requieran de resoluciones que suspendan multas o sanciones por la emergencia sanitaria y las medidas dictadas.

Las medidas de suspensión laboral presencial y restricción de circulación de personas no se aplicarán para personas que requieran movilizarse y pertenezcan a sectores de:

- Salud de la red pública y privada.
- Seguridad pública, privada, servicios de emergencias y agencias de control.
- Sectores estratégicos.
- Servicios de emergencia vial.
- Sector exportador y toda su cadena logística.
- Prestación de servicios básicos, como agua potable, electricidad, recolección de basura, entre otros.
- Provisión de alimentos, incluido transporte y comercialización.
- Provisión de medicinas, insumos médicos y sanitarios, incluido su transporte y comercialización.
- Industrias y comercios relacionados al cuidado y crianza de animales.
- Trabajadores de los medios de comunicación.
- Sector financiero.
- Servicio consular acreditado en el país.
- Personas particulares en caso de emergencia debidamente justificada.

A partir de las 21h00 del martes 17 de marzo de 2020, rige el toque de queda (para vehículos y personas). Esta medida se extenderá en adelante en el horario de 21h00 a 05h00 del siguiente día.

Se suspenden los vuelos nacionales de pasajeros a partir de las 23h59 del martes 17 de marzo hasta el 5 de abril de 2020. En el caso de Galápagos, la regulación se encarga al Ministerio de Transporte

y Obras Públicas (MTO) y al Consejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos.

Desde las 23h59 del martes 17 de marzo se suspende, por 14 días, el transporte interprovincial y la circulación de automóviles particulares, a excepción de los que cumplen los servicios de las empresas y establecimientos autorizados a seguir funcionando.

Para las personas que se movilicen en un vehículo para comprar víveres o medicamentos, se restringe la circulación desde las 05h00 del miércoles 18 de marzo hasta el 5 de abril de 2020 de la siguiente forma:

Los días lunes, miércoles, viernes y domingo no circularán los automóviles con placas que terminen en número par, y cero (0).

Los días martes, jueves y sábado, no podrán circular los vehículos que terminen en número impar.

El control de las medidas de restricción de circulación estará a cargo de las instituciones competentes encargadas de tránsito y transporte terrestre, conforme la circunscripción territorial, Policía Nacional, Comisión de Tránsito del Ecuador, agentes civiles de tránsito, según sea el caso. Podrán también apoyar en esta tarea la Policía Nacional, las Fuerzas Armadas a escala nacional.

La sanción en caso de incumplimiento será la equivalente a una infracción de tránsito de segunda clase (50% del Salario Básico Unificado) y nueve (9) puntos en la licencia de conducir.

- Todos los vehículos de carga, vinculados al área de salud o las áreas descritas anteriormente, podrán circular libremente.
- El personal de la salud podrá circular sin restricción.
- Para cualquier emergencia médica comprobada, no rigen las restricciones de circulación.
- La Policía y las Fuerzas Armadas, así como los agentes municipales, participarán en las actividades de control.
- Se solicitará a los Comités de Operaciones de Emergencia (COE) cantonales que se hagan cargo de la aplicación de las medidas de restricción de movilidad, dentro de sus competencias.

Para el cumplimiento de esta disposición, constituirá salvoconducto para el personal de salud cualquiera de estos documentos: su credencial profesional, cédula, certificado de inscripción de título o certificado del centro de salud público o privado.

La emisión de salvoconductos para todos los otros sectores no puede ser centralizada desde la autoridad, por lo tanto, cada persona, institución, empresa, industria debe asumir la responsabilidad de emitir sus propios documentos. El formato para este efecto estará disponible en la web **[www.coronavirusecuador.com](http://www.coronavirusecuador.com)** y en las páginas web de los ministerios de Gobierno, Transporte, Producción y Secretaría General de Comunicación de la Presidencia de la República.

El mal uso de estos salvoconductos constituye violación al artículo 282 del Código Orgánico Integral Penal (COIP), incumplimiento de

orden legítima de autoridad competente, cuya sanción va de uno (1) a tres (3) años de privación de la libertad.

Con respecto a este último punto, el presidente Moreno hizo un llamado a alcaldes y prefectos para que tomen en consideración la situación de los ecuatorianos que *“viven al día”*; es decir, de su trabajo diario. Por ello, señaló que, si las autoridades locales deciden cerrar la circulación, los Municipios, Prefecturas y el Gobierno Nacional deben entregar ayudas para atender las necesidades básicas de estas poblaciones vulnerables.

Asimismo, manifestó que el Gobierno ha decidido tomar estas decisiones difíciles y a tiempo que podrían molestar e incomodar a algunos compatriotas con el propósito de impedir un contagio masivo.

Asimismo, hizo un llamado a la corresponsabilidad para fortalecer la prevención. *“Es hora de un control ciudadano solidario y estricto, un control que nos recuerde que quien actúa irresponsablemente, saliendo a la calle sin necesidad, nos pone en riesgo a todos. Hoy, la responsabilidad es de todos nosotros”*, precisó. Por este motivo, hizo un llamado a la ciudadanía a no salir a la calle. *“Por tu familia, por tus seres queridos, quédate en casa.*

## *Teletrabajo en el sector público y privado*

Flexibilidad, accesibilidad, productividad, conciencia sobre el impacto negativo en el medio ambiente de trasladarse hacia el puesto de trabajo. Hay muchas razones por las cuales uno querría trabajar desde casa al menos algunos días por semana. Pero esta vez no es cuestión de elección: para muchos trabajadores, **el coronavirus** (Covid-19, para ser más precisos) impuso el teletrabajo de forma obligatoria. De alguna manera, se ha puesto en práctica un experimento de **teletrabajo** a escala mundial. Pero no es un experimento como todos hubiéramos deseado diseñar, ya que el cierre de las escuelas ha hecho que las personas con niños en el hogar tengan que hacer malabares para ocuparse de sus hijos al tiempo que trabajan; una realidad que muchos trabajadores independientes de **América Latina y el Caribe** vienen enfrentando desde siempre. ¿Cuáles serán los resultados de esta intervención?

### *Teletrabajo: un concepto en movimiento*

Un libro recientemente publicado sobre teletrabajo cuenta que existe una evolución muy interesante de este concepto. Al principio se hablaba de “oficina en el hogar”, ya que el hecho de poder tener **tecnología** como computadoras e Internet en la casa abrió la oportunidad de trabajar fuera de la empresa. Luego se pasó al concepto de “oficina móvil”, ya que los teléfonos celulares, laptops y tabletas permitieron que el teletrabajo no tenga que ser exclusivamente desde el hogar, sino desde cualquier lugar donde haya una conexión a Internet o a una red de datos.

La última etapa de esta evolución es la “oficina virtual”, que expande el concepto anterior con la aparición de los teléfonos inteligentes y la capacidad de tener información en la nube. Hoy en día, todo lo que necesitamos para teletrabajar entra en la palma de la mano.



### *Ventajas y desventajas del teletrabajo*

El teletrabajo ha sido uno de los temas más destacados en el contexto del coronavirus, ya que muchas empresas han pedido a sus empleados que trabajen desde casa. En este debate hay tres aspectos fundamentales que recogen algunas de las ventajas y desventajas de teletrabajar: los horarios de trabajo, el equilibrio personal-profesional, y la productividad.

En primer lugar, a pesar de que da mayor **flexibilidad** de horarios, el teletrabajo hace más difícil definir de qué hora a qué hora trabajamos, pudiendo tener efectos negativos en nuestra salud mental y física.

En segundo lugar, a pesar de que el teletrabajo puede considerarse una herramienta que tiene efectos positivos en el **balance** entre la

vida personal y la vida profesional, también puede terminar teniendo justamente el efecto opuesto si se borran las fronteras entre estos dos ámbitos (sobre todo teniendo en cuenta que, como decíamos más arriba, en esta oportunidad las personas están teletrabajando con sus hijos en casa). En cuanto a **productividad**, los efectos del teletrabajo dependerán de factores como la agilidad de los sistemas de información y comunicación de la empresa, la cultura corporativa, y la capacidad de los supervisores de apoyar al trabajador.

**El teletrabajo ha sido uno de los temas más destacados en el contexto del coronavirus, ya que muchas empresas han pedido a sus empleados que trabajen desde casa. En este debate hay tres aspectos fundamentales: los horarios de trabajo, el equilibrio personal-profesional, y la productividad.**

El teletrabajo es un concepto con cada vez más aceptación en América Latina. Un estudio determinó que, antes del coronavirus, **Brasil** era el país con más empleados trabajando desde sus casas, con 12 millones de teletrabajadores, seguido de **México** (con 2,6 millones), **Argentina** (con 2 millones) y **Chile** (con 500 mil). Ahora bien, teletrabajar en la región hace ver que hay un choque entre dos mundos: el de la tecnología, que permite a muchas personas trabajar de donde sea (siempre que haya conexión a internet), y el de las **regulaciones laborales**, muchas de ellas conceptualizadas en el siglo XIX (en donde no existía ni se soñaba con las tecnologías que tenemos hoy en día). La quinta entrega de la serie *El Futuro del Trabajo en América Latina*

y el Caribe, justamente, recoge cómo es regulación del teletrabajo en nuestros países y destaca que Colombia es el país más avanzado en este tema.

## **Teletrabajar en la región hace ver que hay un choque entre dos mundos: el de la tecnología y el de las regulaciones laborales**

### *Lecciones del coronavirus en materia de teletrabajo*

La vida antes y después del coronavirus no va a ser la misma. Una de las grandes lecciones que nos dejará esta experiencia es que muchas personas pueden trabajar de forma remota sin problema con la tecnología existente. Además de **eficiencia**, el teletrabajo ofrece grandes promesas en otros aspectos. Por ejemplo, puede dar mayor **flexibilidad** para aquellas personas – muchas veces mujeres – que tienen compromisos familiares y personales (por ejemplo, cuidado de hijos o de adultos mayores) que les impiden trabajar fuera del hogar en horario completo o definido. También permite mayor **accesibilidad**, ayudando a derribar las barreras estructurales que enfrentan las **personas con discapacidad** para acceder a un empleo. El hecho de que más personas estén trabajando desde casa en medio de la crisis mundial del coronavirus nos dejará aprendizajes que sin duda marcarán cómo será el teletrabajo en el **futuro del trabajo**. Si este experimento mundial se implementa de manera efectiva, se demostrará por qué el teletrabajo puede ser una herramienta muy valiosa tanto para la empresa como para el trabajador.

## **Empleo**

El empleo es uno de los motores principales del desarrollo económico y social para cualquier país (Kubicek & Korunka, 2017). Gracias al empleo, no sólo es posible aumentar la competitividad productiva de las empresas, sino también desarrollar una población con mayores oportunidades de compra, lo cual ayuda que las condiciones de vida de esa población sean cada vez mejores (Young Lee & Lee, 2018). Por esta razón, el empleo es un bien primordial que muchas naciones protegen a toda costa.

El problema radica en que el empleo, por cuestiones de economía básica, suele ser muy afectado en tiempos de crisis; tiempos en los que la producción decae drásticamente y es imposible mantener una masa trabajadora amplia en cada empresa (González, 2017). Estas situaciones, a veces previsibles, a veces no, suelen impactar negativamente en el empleo, bien sea a través de la reducción de los salarios (y en ocasiones las condiciones laborales) o bien reduciéndose la cantidad de trabajadores por empresa. Estas realidades han acontecido en todo el mundo a través del tiempo, repitiéndose nuevamente en este año 2020 debido a la pandemia por Covid-19 (Arce, 2020)

### ***Tecnología en tiempos de Covid-19***

Como expresa (Rubio, 2015), ante una generación de jóvenes con unos niveles de formación, comunicación y conocimiento desconocidos hasta la fecha, que si bien los nativos digitales son capaces de hacer uso de las tecnologías desconocidas para crear objetos útiles con

total naturalidad, no es menos cierto que necesitan ser alfabetizados digitalmente para alcanzar este objetivo.

La importancia de los cambios en los entornos educativos es objeto de análisis por la profesora Sandra Acevedo, que analiza el papel de la educación inclusiva y las tecnologías de la comunicación en la formación de los jóvenes, resaltando la importancia de la reacción de nuevas maneras de acceder a la información y hacer uso de ella, convirtiendo a las TIC en pilares esenciales en la definición de la inclusión social de todos los grupos sociales gracias al acceso y la apropiación de las tecnologías de la comunicación, con la consiguiente transformación cultural de toda la comunidad donde viven los jóvenes, en especial las instituciones de educación, la crisis de las instituciones educativas es una de las consecuencias más relevantes de los cambios derivados de la revolución tecnológica.

Los autores (Navarrete Mendieta & Mendieta, 2018) señalan que: Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han supuesto un gran avance en cuanto al accesos de la información mediante Internet, sobre todo en el ámbito educativo, donde se experimentan nuevos escenarios formativos que apuestan al intercambio de conocimientos inmediato entre docentes y estudiantes, permitiendo que se construyan nuevos aprendizajes en forma colaborativa, reflexiva y crítica, en un ambiente amigable, flexible, dinámico, pluripersonal.

Actualmente vivimos en una cultura tecnológica que avanza día a día y que marca en cuestión de meses una rápida obsolescencia de

muchos conocimientos y la emergencia de otros. El impacto de esta cultura es inmenso ya que produce continuas transformaciones en la globalización económica, social y cultural, e índice en prácticamente todos los aspectos de vida personal: el trabajo, el comercio, la gestión burocrática, el ocio y la educación. Por estas razones, la tecnología exige con urgencia, aprender a convivir con ella y a utilizar sus indudables beneficios. (pág.127)

La pandemia del coronavirus tomó al mundo por sorpresa. Los países debieron cerrar los sistemas educativos ante la necesidad del confinamiento y la distancia física entre las personas. La propuesta de la UNESCO fue trasladar la escuela al hogar hasta que se reabren las escuelas, recurriendo a la educación virtual online, contando con los profesores como mediadores a distancia y con la ayuda presencial de los padres de familia.

Cuando se habla de crisis, la más reciente es la pandemia mundial por el Covid-19, que desde el mes de enero del 2020 azota al planeta y específicamente en nuestra valoración, a América Latina. Como consecuencia directa de la cuarentena por el Covid-19, se tomó la decisión de muchos países de suspender las actividades económicas, políticas, sociales y educativas, lo que generó en esta última esfera la suspensión de clases.

A tenor de esta decisión, el rol de las instituciones educativas frente al uso de la tecnología educativa para crear ambientes de aprendizaje virtual, nos lleva a replantearnos el modo y la forma en que hoy la escuela educa

en tiempos de crisis. Las estadísticas indican, no obstante, que la mitad de la población mundial (51,2%) utiliza Internet y menos de la mitad de los hogares (43%) tiene un computador (Torres, 2020). El Ecuador, como otros países latinoamericanos, está mal posicionado, no solo en equipamientos sino en competencias y usos de la digitalización, tanto en las aulas como en el hogar, la pandemia sacó a la luz la gran brecha entre educación pública y educación privada en términos de acceso a Internet y equipamientos digitales. 6 de cada 10 ecuatorianos tiene un celular; de ellos 5 tienen un teléfono inteligente. En los últimos años se distribuye en el país tabletas y laptops a estudiantes y a profesores, en medio de grandes pugnas política. (Torres, 2020)

La comunicación digital es la nueva forma de integración, la cual es la nueva normalidad adoptada por todos los cambios tecnológicos que se viven actualmente, por ello la autora (Parrales, 2017) afirma que, cuando hablamos de comunicación digital nos referimos al resultado de la integración de las nuevas tecnologías que se introducen dentro del campo de la comunicación social. Se la define como el intercambio de información y conocimiento haciendo uso de las herramientas digitales disponibles, puestas a nuestra disposición por la investigación y desarrollo tecnológico.

Es un ecosistema que para funcionar requiere de una coordinada simbiosis entre estas y las personas que participan. Esta forma de comunicarse le permite al usuario utilizar herramientas para expresarse de forma escrita y utilizar imágenes, videos, grabaciones de voz,

correos electrónicos, blogs, hipertextos, entre otros; para expresar sus pensamientos e ideas. A través de buscadores y redes sociales, los usuarios pueden conectarse con otras personas e informarse sobre los acontecimientos más actuales.

La comunicación digital no es más que adaptar el ámbito de la comunicación en las escuadras de la tecnología y las nuevas tendencias dirigidas hacia un nuevo desarrollo de mantener una interacción constante entre individuos o instituciones. A parte de ser una herramienta que muchas personas usan para los negocios a través de las diferentes plataformas dando eficiencia a su labor, y un sinnúmero de sitios como redes sociales etc.

La doble cara que conforma la nueva realidad de estudio aseverada por la pandemia del Covid-19 es un tema muy complejo, el autor (Guachamin, 2020) nos alega que: mas de 1300 millones de estudiantes que se encontraban cursando su proceso educativo a nivel mundial se han visto afectados por la pandemia Covid-19, la educación mundial y ecuatoriana enfrenta varios retos, porque de un momento a otro todo el entorno educativo cambió por completo, los decretos de gobierno para detener el brote de propagación determinaron cerrar los establecimientos educativos, marcando una brecha significativa en la educación.

Sin embargo, esta propuesta nacional de las profundas transformaciones e innovación para garantizar el acceso a la educación sin discriminación no es posible con base en nuestra realidad, por

tal razón esta investigación analiza los dos contextos educativos, el sistema particular y el sistema fiscal, frente a la magnitud que exige esta nueva era de aprendizaje, porque no todos los estudiantes están en condiciones económicas de cambiar el modelo educativo radicalmente.

La población mundial está afrontando una situación de emergencia producida por el coronavirus (Covid-19) que fue notificado por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019. La pandemia pone de manifiesto la necesidad urgente de que todos los países cierren las instituciones educativas para detener el brote de propagación, de esta manera marca una brecha significativa en la educación.

La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado ecuatoriano, es el área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantiza igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir.

Según el portal de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2020) nos muestra a relucir los siguientes aspectos derivados de las tecnologías virtuales frente al Covid-19:

Si bien la tecnología la vemos inmersa en casi todas las actividades que realizamos ya sea desde hacer el uso de una llamada a través de un dispositivo móvil hasta realizar grandes investigaciones científicas, podemos darnos cuenta de que hoy en día dependemos mucho de

esta herramienta para poder mantener algún tipo de comunicación y realizar trabajos de producción.

El impacto que ha generado con esta crisis de Covid-19 ha sido muy significativo, dicho de otra manera, se han creado todas las cualidades para poder aplicarla y adaptarla a la situación que se vive, creando nuevos modelos de negocios y también tratando de llevar a delante los proyectos propuestos en este caso por la educación, cambios generados por las autoridades gubernamentales de cada país.

En el caso de la educación, el riesgo de contagio y propagación del Covid-19 entre los alumnos asistentes a un mismo entorno educativo es elevado, por lo que resulta arriesgado aglutinar demasiados estudiantes en el espacio cerrado que supone un aula. Ante esta situación de imposibilidad de concentración de alumnos en espacios presenciales, los entornos y tecnologías virtuales aumentan su potencial de desarrollo. Los entornos y tecnologías virtuales llevan años de crecimiento y desarrollo gracias a términos como el aprendizaje “any time, any where” o el “learning by doing”, pero, ante el riesgo de propagación del Covid-19, sus expectativas de desarrollo e implementación como recursos educativos han aumentado considerablemente. (Fernández & Vergara, 2020)

Al movilizar las tecnologías digitales para responder a la crisis actual pueden surgir varias preguntas. Las tecnologías digitales pueden verse como una puerta de entrada para resolver muchos de los problemas derivados de la crisis: ¿Cómo podemos controlar la propagación de la

Covid-19? ¿Cómo continuamos brindando educación a las numerosas personas que tienen que quedarse en casa? Al mismo tiempo, las tecnologías digitales pueden plantear desafíos relacionados con varios derechos humanos: ¿Están protegidos mis derechos digitales? ¿Los gobiernos locales y regionales están actuando de manera transparente al recurrir a las tecnologías digitales para enfrentar la crisis?

Para aprovechar el potencial de la tecnología a fin de responder eficazmente a la crisis, es esencial priorizar el uso de la tecnología a través de una lente de derechos humanos dirigida a proteger a los ciudadanos, mantener los servicios esenciales, comunicar información que salve vidas y fomentar interacciones socioeconómicas que conlleven el beneficio de todo.

### ***Desafíos empresariales post Covid-19***

En situaciones habituales, solo 1 de cada 10 start-ups consigue consolidarse como empresa en crecimiento. Los expertos indican que tras el parón de la actividad por el “confinamiento” el 30% de las start-ups existentes, se extinguirán en el corto plazo.

El Covid-19 ha impactado en diferente grado, a gran parte del sistema empresarial en pocos días. En un fin de semana, millones de empresas y trabajadores se han visto obligados a cambiar su modo de trabajar. Su impacto ha sido elevado en múltiples sectores, y aún más, ha afectado a una parte débil del sistema empresarial, las start-ups. En situaciones habituales, solo 1 de cada 10 start-ups consigue consolidarse como

empresa en crecimiento. Los expertos indican que tras el parón de la actividad por el “confinamiento” el 30% de las start-ups existentes, se extinguirán en el corto plazo.

Con el impacto del Covid-19, **las start-ups han tenido que readaptar sus organizaciones**, centrándose en actividades internas de la empresa, reestructurando costes y usando los ERTE’s para mantener sus plantillas. Las contrataciones se han reducido, con la excepción de puestos concretos muy especializados que se han visto incrementados. Los proyectos de internacionalización se han visto paralizados con la mirada puesta en el próximo año, así como las ventas. Para poder solventar dicha situación, algunas empresas han decidido ofrecer gratis sus servicios o bien, atrasar el cobro de estos meses, para así poder captar clientes. Toda esta situación de caída de ingresos y deterioro de métricas provocará un retraso en la llegada de los inversores.

¿Han sido todo malas noticias? Por supuesto que no. Toda crisis es una oportunidad y algunas empresas han readaptado su actividad para centrarse en la resolución de las necesidades del momento: mascarillas, geles, pantallas protectoras, teletrabajo o testamentos online. Estas empresas han sabido aprovechar la oportunidad del momento, pero no está claro que a largo plazo puedan ser sostenibles.

En el futuro, y de acuerdo con la opinión de Christian Rodríguez, CEO de ByHours, start-up que ofrece microestancias en hoteles, el mercado y los inversores se centrarán en aquellas empresas que puedan mostrar sus oportunidades de crecimiento desde sus primeras etapas, existiendo

por supuesto un valle de la muerte, pero no de años, sino de meses, ya que la incertidumbre no nos permite confiar en los proyectos a 5 años. Los modelos deben ser sólidos, con márgenes desde el primer momento y con gran capacidad de adaptación.

El emprendedor debe pensar en las oportunidades que el Covid-19 ha generado: aumento de los carriles bici en ciudades como Barcelona y Madrid, obligación de llevar mascarilla por parte de los Gobiernos hasta que se encuentre vacuna o necesidad de una alternativa a las concentraciones físicas de personas. La oportunidad más trascendental ha surgido en el sector salud. A raíz del coronavirus, la sociedad se ha dado cuenta de su importancia y en los próximos meses y años aumentará su peso como sector de actividad.

Otro elemento que se instalará en nuestras vidas a largo plazo es el teletrabajo. Aunque en un primer momento parecía que la pandemia no sería duradera, empresas como Google ya han anunciado a sus trabajadores que podrán trabajar a distancia hasta el año 2021.

Otro elemento que se instalará en nuestras vidas a largo plazo es el teletrabajo. Aunque en un primer momento parecía que la pandemia no sería duradera, empresas como Google ya han anunciado a sus trabajadores que podrán trabajar a distancia hasta el año 2021. Las empresas necesitan soluciones para seguir funcionando, así como también, para sus propios trabajadores.

La empresa Zoom, de videoconferencias, ha visto aumentada su cotización en más de un 250% en relación con los meses previos a la

crisis. Las start-ups deben encontrar cuáles son las necesidades de los “teletrabajadores” y de sus empresas y solucionarlas. La digitalización será clave en este sector. Si el teletrabajo ha funcionado varios meses, ¿será necesario en el futuro volver a cumplir estrictamente horarios de oficina o podrá ser compaginable?

La seguridad ha tomado un papel muy relevante en nuestro día a día. Uno de los sectores más afectados es el turístico y parece que en los próximos meses resurgirá, también, con cambios. ¿Qué preferirá el cliente, un hotel económico, pero al 100% de capacidad, o un hotel con un precio más elevado pero que mantenga su capacidad al 50% y se pueda mantener la distancia de seguridad? ¿Estamos dispuestos a viajar a un país paradisíaco pero masificado, o preferiremos hacer turismo nacional, pero seguro? ¿Es estrictamente necesario viajar hasta EE. UU. para una reunión?

Las situaciones cotidianas están cambiando y es esencial la capacidad de adaptación de emprendedores y trabajadores, ya que al final, las personas son la parte más importante de toda organización. Cualidades como la gestión de crisis, de expectativas y de estrategias de proyecto, así como la inteligencia emocional, serán claves. Toda crisis es una oportunidad, solo depende de las personas. (<https://www.bsm.upf.edu/es/noticias/retos-oportunidades-post-covid-19-para-emprendedores>, 2022)

Ante el actual escenario, la pregunta que se impone es: ¿Las empresas están preparadas para la etapa post-Covid-19? De acuerdo con el

análisis realizado por el equipo de KPMG en función de la información reunida acerca de los efectos y la evolución de la crisis en la región y en la Argentina, surgen estrategias y acciones concretas que deberían aplicarse, básicamente, en 5 frentes en simultáneo:

	<b>Estrategias post covid</b>
<b>Personal</b>	El gerenciamiento de los equipos de trabajo a distancia o “liderazgo virtual”, así como mantener una comunicación constante, contención y seguridad para todos los recursos humanos de la organización, son factores claves. En la etapa de vuelta a la normalidad será también muy importante implementar procesos de control sanitario que minimicen los riesgos de contagio
<b>Finanzas y liquidez</b>	Es central desarrollar una estrategia soportada por herramientas de gestión del efectivo que permita proyectar escenarios alternativos de corto y mediano plazo.
<b>Cadena de suministro y operaciones</b>	Analizar el impacto de la cuarentena en el volumen de negocios y evaluar la necesidad de reestructurar la cadena de suministro y el modelo operativo, teniendo en cuenta la necesidad de renegociar reestructurar la cadena de suministro y el modelo operativo, teniendo en cuenta la necesidad de renegociar contratos en función de la legislación vigente
<b>Tecnología de apoyo a las operaciones</b>	Reforzar los sistemas de seguridad informática, fundamentalmente las herramientas para trabajo a distancia, y considerar que habrá una alta demanda a equipos de IT
<b>Aspectos fiscales y laborales</b>	Trabajar en las adecuaciones de los contratos de trabajo en función del nuevo escenario. Tener evaluadas y categorizadas las medidas gubernamentales de apoyo a empleadores para poder utilizarlas.

## Curvas de reactivación de acuerdo a los sectores

Curvas de reactivación de acuerdo a los sectores	
<b>Crecimiento</b>	<p>Será el caso de las empresas de recuperación rápida y que hayan podido cambiar favorablemente durante la crisis en función del nuevo comportamiento del consumidor. De este sector, los futuros inversores se dan cuenta de su potencial para liderar esta etapa y de la necesidad de proporcionar capital para escalar agresivamente durante la reactivación. Los casos que mejor están atravesando la crisis son los de la venta minorista y farmacias online, delivery de comidas, químicos y petroquímicos, media streaming, telemedicina y medicina preventiva, educación digital y alimentos y bebidas.</p>
<b>Retorno a la normalidad</b>	<p>Corresponde a los sectores que podrán normalizar su actividad más en el mediano plazo. Son empresas que integran la categoría de esenciales pero que sufrieron el impacto de la parálisis económica y que se recuperarán a medida que la demanda regrese a volúmenes similares a los previos a la cuarentena. Esta etapa comprende a los servicios financieros (bancos y seguros), bienes de consumo estacionales, transporte urbano y de carga, tecnología y telecomunicaciones, salud, agricultura, private equity y gestión de activos, y utilities públicas.</p>
<b>Transformar para resurgir</b>	<p>Involucra a las empresas que se recuperarán a través de un largo camino y que para ello requieren reservas de capital que les permitan resistir y transformar los modelos de negocios, tanto operativos como comerciales, con el objetivo de resurgir más fuertes y en línea con los cambios que se están produciendo en clientes, consumidores y usuarios. Este grupo incluye la industria del turismo y el ocio y los sectores automotriz, energético, minero, de bienes de consumo y real state-construcción.</p>

<b>Reiniciar</b>	<p>Son las empresas que operan en sectores que deberán hacer un gran esfuerzo por recuperarse debido a una demanda postergada y enfrentarán una reducida oferta de bienes y servicios. Dispondrán de capital insuficiente para evitar una recesión prolongada y/o una ejecución deficiente de una transformación digital que hoy es estratégica para el futuro. En esta fase se destacan aeropuertos, minorista, hoteles, gobierno, mercados industriales, deportes y medios.</p>
------------------	---

### ***La importancia de preservar liquidez***

Un tema central de hoy y para los próximos meses es preservar la liquidez que deben tener las empresas para hacer frente y administrar la crisis. Hasta ahora se observa un impacto muy fuerte en la posición de liquidez de las organizaciones que varían en intensidad dependiendo el sector.

Las consecuencias más importantes son:

1. Aumento de los incumplimientos de las cuentas por cobrar.
2. Reducción de la demanda de productos y servicios.
3. Retracción de los bancos con respecto a la disponibilidad de líneas de crédito. Por eso es esencial asegurar y aumentar la liquidez, proyectar el “gasto de efectivo” y la futura disponibilidad del mismo durante el periodo de “estabilización”, y más tarde con la “reanudación” de las actividades. Esta evaluación determinará el grado de intensidad de las medidas que deberán adoptarse para preservar la “caja” de la organización.

De esto se desprende la importancia de la gestión eficiente en la empresa en cuanto a su efectivo y liquidez financiera. Las medidas aconsejadas para implementar incluyen la utilización de instrumentos de análisis y control del efectivo de corto plazo, examinar el capital de trabajo y las medidas adicionales de recaudación de fondos y aplazamiento de los pagos. Algunos puntos a tener en cuenta en esta línea de acción son:

- Implementación del Comité de Efectivo y Gestión de Crisis con los Directores de Finanzas, Comercial y de Operaciones.
- Desarrollo de una herramienta de control de caja para visibilizar y controlar los flujos diarios de caja.
- Centrarse en la gestión del capital de trabajo y la conservación del efectivo a corto plazo priorizando los pagos críticos y esenciales.
- Simulación y proyección de escenarios posibles, identificación de fuentes alternativas de recursos, salidas de efectivo prioritarias y desajustes de flujo.
- Hacer continuamente testeos de caja.
- El resultado del análisis definirá el grado de intensidad y urgencia de las acciones de estabilización.
- Tener mucha disciplina y agilidad en la toma de decisiones y su implementación.
- Gestionar el efectivo.

En este escenario de crisis la herramienta de “Gestión del efectivo” debe ser usada para mejorar el modelo operativo y aumentar la

eficiencia del negocio. Permite simular diferentes escenarios y acciones para maximizar el superávit del efectivo y simular diversas acciones operativas como:

- Reducción de costos y gastos.
- Decisiones tomadas con los clientes para asegurar las cobranzas.
- Desarrollar diferentes escenarios estratégicos para ajustar la estructura de capital y liquidez.
- Reestructurar la deuda de corto plazo.
- Vender créditos fiscales y activos no estratégicos.
- Poner en marcha procesos de M&A.
- Captar nuevos recursos.

En ese plan de acción se presentan, a su vez, 4 enfoques alternativos de liquidez inmediata para las empresas:

### **Bancos**

- Uso de límites y contratación de nuevas líneas.
- Fuentes adicionales de liquidez (fondos especiales, bancos públicos).
- Negociar el diferimiento de las fechas de vencimiento del capital e intereses.

### **Proveedores**

- Incremento del límite de crédito.
- Ampliación del plazo de pagos.
- Proveedores alternativos.

## **Impuestos**

- Vigilar el programa de diferimiento aprobado por el gobierno.

## **Nómina del personal**

- Flexibilidad en el contrato de trabajo.
- Otras alternativas a aplicar: vacaciones, reducción de la jornada laboral, suspensión del contrato.

## ***Impacto del Covid-19 en el sector empresarial***

Los autores clásicos como (March & Simon, 1958), señalan que la estrategia está relacionada con el pensamiento racional de los seres humanos, quienes toman decisiones en función de la información disponible. Así, la formulación y ejecución de la estrategia corresponden a rutinas organizativas enmarcadas en la información que se obtiene, de manera que dicha racionalidad es limitada.

Para (Chandler, 1962), la estructura organizacional y la estrategia condicionan la adaptación al entorno. (Hannan & Freeman , 1977), destacan que las fuerzas competitivas y situaciones que se generan en el entorno, se constituyen en pautas para el diseño de estrategias, quienes indican que la estrategia empresarial describe generalmente cómo se logran los objetivos utilizando los recursos que la empresa posee. Como los recursos disponibles son limitados, la estrategia toma más importancia e implica el establecimiento de metas, anticipación de la conducta de los demás (competidores), determinación de las acciones y la movilización .

Toda estrategia requiere una adaptación a los nuevos paradigmas, es decir, a cuestiones de crecimiento económico, que encarnan la responsabilidad comercial, lo que se presenta como uno de los mayores desafíos que las organizaciones deben confrontar en la actualidad (Pereira, y otros, 2019).

En este sentido, toda estrategia debe adaptarse a situaciones cambiantes, a tal punto que la capacidad de flexibilidad y adaptación de las empresas se constituye en un recurso organizacional clave. Finalmente, en consideración a la situación actual que se enfrenta, que pueden surgir habilidades de aprendizaje en la toma de decisiones, las cuales aumentan las posibilidades de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

### **El Covid-19 abrió las puertas para una nueva ola de lavado de activos**

La crisis de salud por la cual el mundo está atravesando es una sin precedentes en la historia moderna. La pandemia que se ha expandido de forma global a raíz de la propagación de la enfermedad del coronavirus ha causado grandes estragos, muchos de los cuales aún no se pueden cuantificar. Sin embargo, el mundo viene adoleciendo por varias décadas de otra enfermedad igualmente destructiva y de difícil detección, el lavado de activos. El coronavirus y el delito de lavado de activos comparten muchas similitudes: ambos son amenazas a la economía mundial, son fenómenos de difícil detección, y si no se toman las medidas necesarias para erradicarlo el “contagio” es rápido

y se expande fácilmente. De forma análoga, para combatir ambos males el cumplimiento riguroso de normas de prevención es crucial.

La pandemia del Covid-19 significa un cambio de paradigma global: la forma que hacemos negocios cambiará radicalmente, la forma de interactuar entre los seres humanos no será la misma que en años anteriores, los avances tecnológicos crecerán de forma acelerada y exponencial. Así mismo el fenómeno del delito cambiara, y, por lo tanto, debemos estar preparados para enfrentarlo con herramientas más eficaces y precisas. La pregunta es justamente esta, ¿Acaso estamos preparados para hacer frente a lo que se viene?

Para la mayoría de naciones el delito de lavado de activos representa un desafío complejo en lo relativo a su prevención, descubrimiento y acción legal. Históricamente el delito de lavado de activos se consideraba como una forma de encubrimiento, pero debido al peligro que este representa, ahora su tratamiento como un delito autónomo es prevalente en la gran mayoría de legislaciones.

En el plano internacional este delito representa un problema de dimensiones titánicas, tanto es así que según reportes emitidos por la Organización de las Naciones Unidas a través de su Oficina contra la Droga y el Delito (UNODC), se calcula que aproximadamente 1.6 trillones de dólares producto de actividades delictivas son lavados mundialmente. Estas son cifras alarmantes.

El surgimiento de nuevas técnicas para blanquear dinero, las cuales son cada vez más refinadas y complicadas, aumentan la dificultad de enfrentar este delito. El desarrollo tecnológico de los últimos años ha significado que ahora los criminales cuentan con una mayor gama de opciones para perpetrar actos ilícitos y ocultar las ganancias de sus actividades delictivas. Un ejemplo claro de esto es el surgimiento de las criptomonedas y otros activos digitales, que pese a poseer una gran cantidad de ventajas para la realización de negocios lícitos, también han sido una herramienta eficaz para que los criminales oculten las procedencias ilícitas de su actividad delictiva. Para ejemplificar esto de una manera más clara vamos a analizar el gran problema que representan los Mixers o mezcladoras de criptomonedas para la detección del blanqueo de capitales, herramienta virtual cuyo acceso se da de forma casi exclusiva a través de la Deep Web y que consiste en un instrumento útil para aumentar el anonimato de las transacciones de criptomonedas.

La forma en la que opera un Mixer es bastante simple, un usuario envía sus criptomonedas a la dirección de un mezclador, el cual es registrado individualmente para cada usuario. Las monedas se mezclan con transacciones de otras personas o se distribuyen entre cientos de miles de carteras que pertenecen a un mezclador. Una vez que se completa el proceso, criptomonedas “limpias” se transfieren a un almacenamiento preestablecido, ya sea de vuelta al remitente o al nuevo propietario.

Esto es solo una pequeña muestra de cómo nuevas e inventivas formas de lavar dinero han aparecido en los últimos años fruto de la revolución tecnológica que estamos viviendo. Sin embargo, nuevas formas de perpetrar este delito van surgir a raíz de esta crisis provocada por el Covid-19. De hecho, un crecimiento en la incurrancia de ciertos tipos delictivos se ha evidenciado a raíz del inicio de la pandemia del Covid-19.

La mayoría de estos delitos sin embargo son delitos informáticos: phishing, hacking, cracking, fraude informático, etc. También se ha evidenciado el aumento de las estafas piramidales (esquemas ponzi), adulteración y/o falsificación de productos médicos, crímenes relacionados con la corrupción (por ejemplo, delitos de peculado o malversación de fondos públicos en contratos estatales para adquirir insumos médicos con sobreprecio), etc. Un suceso que evidencia lo anterior es que el Servicio de Inmigración y Control de Aduanas de los Estados Unidos (ICE) rama investigativa del Departamento de Seguridad Nacional (DHS) y la Fiscalía de los Estados Unidos por el Distrito de Columbia, dentro de la Operación Promesa Robada, confiscaron un dominio de internet fraudulento que iba a ser empleado por un delincuente para vender kits para diagnosticar el Covid-19 falsos a través de ese dominio de Internet aprovechándose de la emergente crisis de salud. El Departamento de Seguridad Nacional de los Estados Unidos también indicó que, desde el 23 de abril de 2020, sus agentes especiales han iniciado más de 232 casos, han realizado

un total de 376 incautaciones, han hecho 6 arrestos, han ejecutado 12 órdenes de allanamiento, y han incautado más de tres millones de dólares en ganancias ilícitas.

El aumento de la criminalidad y las recesiones económicas es un fenómeno que ha sido recurrente a lo largo de la historia. Durante la Gran Depresión, las mafias ítalo-estadounidenses, que ya lucraban del contrabando de alcohol durante la Ley Seca, escalaron sus operaciones. Durante el periodo del colapso del sector inmobiliario estadounidense el narcotráfico genero ganancias nunca antes previstas.

Tristemente en tiempos de crisis los criminales encuentran las circunstancias idóneas para expandir sus operaciones delictivas. Este fenómeno se debe a varios factores, uno de ellos es que durante las crisis existen menos recursos económicos para invertir en seguridad y prevención de delitos. Actualmente las empresas están quebrando y enfrentan desafíos operacionales lo cual, al reducir sus ingresos, las obliga a despedir personal, por lo tanto, tienen menos personas para monitorear operaciones sospechosas y para implementar sistemas de prevención de delitos. Un segundo factor es que, a nivel estatal, los recursos y la atención van a estar enfocados en otras prioridades. En la crisis actual los sistemas de salud de muchos países están colapsando dado al gran número de contagios, por lo tanto, estos países centraran sus esfuerzos en luchar contra el virus y no contra la delincuencia. También está ocurriendo que muchos países han “relajado” sus normas de cumplimiento.

Ahora bien, pese a que por el momento no se ha reportado un aumento de lavado de activos a nivel global, dado a muchas instituciones financieras entraron en un “bloqueo”, es iluso pensar que no existirá un repunte de este delito. Como hemos manifestado antes, se ha reportado un mayor número de delitos informáticos, de corrupción, estafas y de falsificación de insumos médicos. El delito de lavado de activos es un delito autónomo, pero el origen ilícito de los activos proviene de una conducta criminal previa. Esto en la doctrina se conoce como delitos conexos o subyacentes. Por lo tanto, todos los criminales que han incursionado en actividades delictivas a raíz del inicio de la pandemia tendrán que incurrir en el delito de lavado de activos para así gozar de las ganancias mal habidas de sus crímenes. Una predicción que muy probablemente se hará realidad es la siguiente: a raíz de la crisis económica mundial que ha surgido por la pandemia del Covid-19, las cifras de lavado de activos crecerán vertiginosamente.

El Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT) ha emitido un informe en el que señalo varios fenómenos que pueden significar un riesgo para el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. El GAFILAT indicó que se espera una reducción en el volumen de reportes de operaciones sospechosas y también retrasos en la obtención de información adicional requeridas para las investigaciones necesarias. Así mismos señalo un aumento de delitos relacionados con la corrupción, aumento de fraudes financieros y estafas. Pero también da algunas sugerencias de buenas prácticas para

tratar de mitigar los riesgos emergentes. Sin embargo, ahora depende los países miembros aplicar dichas sugerencias para que estas no queden como una simple declaración de buenas intenciones. Más aún, un eje central de cada estado debe girar en torno a implementar nuevas alternativas para combatir este riesgo.

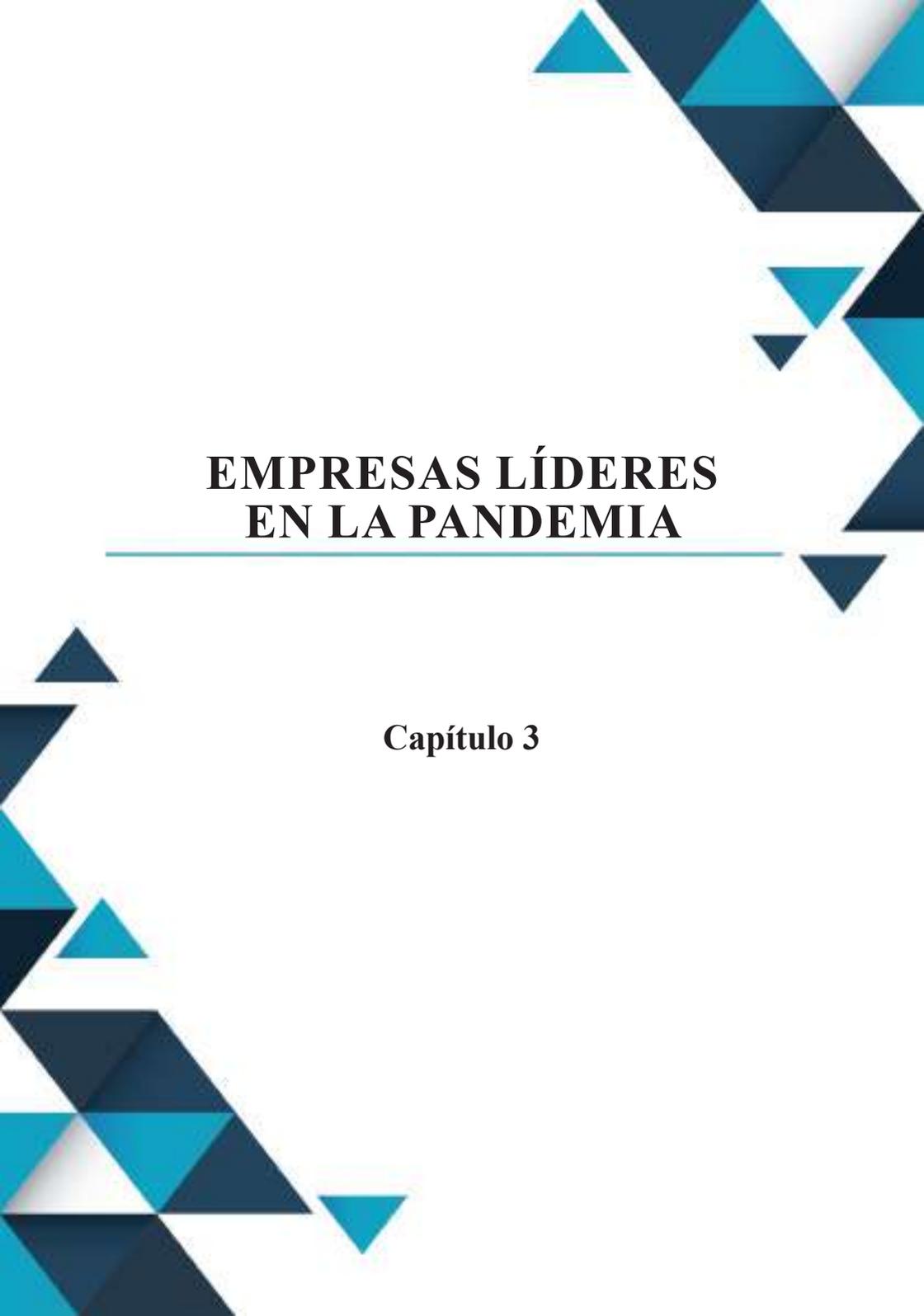
Tristemente las crisis y el crimen forman parte de un círculo vicioso, un uróboros perverso el cuál no parará de crecer si no tomamos acciones urgentes y efectivas para enfrentarlo. Sistemas robustos y rigurosos de Compliance, con un enfoque en medidas ALA y CFT es un requisito crucial para prevenir esta nueva ola de lavado de activos. La crisis provocará un crecimiento exponencial del crimen, pero así mismo también de la tecnología que puede ser una gran aliada para combatir los actos delictivos. Para todos los que trabajamos en el mundo del Compliance, esta crisis puede ser una gran oportunidad perfecta para reinventarnos y encontrar soluciones más efectivas para combatir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

El virus del Covid-19 llegó con muchas restricciones, especialmente el confinamiento que tuvo como consecuencia: el distanciamiento social, la limitación de la salida de las personas de sus hogares, el cierre de negocios, la poca afluencia de gente en espacios públicos, la reducción del aforo en locales comerciales , entre otros. Todos estos cambios tuvieron que enfrentar las empresas y para su superviviencia buscaron y elevaron estrategias para permanecer en el mercado durante la crisis sanitaria. (Casco, 2020)

La importancia del delivery radicó en que permitió transportar todo el tipo de producto o servicio que las personas demandaban, hasta el lugar donde se encontraban con la seguridad, garantía y sobre todo, con las normas de higiene que ellos buscaban. Para los dueños de restaurantes se trata de un reto el de conquistar el mercado de los envíos a domicilio. Sin embargo, los costos del servicio de aplicaciones son altos y no siempre los números dan para asumirlo. (Comercio, 2021)

Las personas que buscaban este tipo de servicios, principalmente eran personas económicamente activas y con facilidad de uso de la tecnología, la pandemia también incidió en el cambio de conducta o comportamiento de compra de estos consumidores que pasaron de estar habitualmente acostumbrados a comprar de manera física a utilizar por completo aplicaciones móviles para satisfacer todas sus necesidades, entre ellas la de alimentación. (Tene, 2020)





# **EMPRESAS LÍDERES EN LA PANDEMIA**

---

## **Capítulo 3**



## EMPRESAS LÍDERES EN LA PANDEMIA

Las 10 empresas que obtuvieron más ingresos en la pandemia Claro aparece como la líder en 2020, aunque sus ingresos se redujeron 17,5% frente a 2019, cuando las ventas alcanzaron los USD 1.293 millones. Empresas de telecomunicaciones, salud y alimentos se han posicionado en la lista de las de mayores ingresos por ventas en Ecuador durante 2020, un año marcado por la pandemia de Covid-19. El primer lugar del Ranking Empresarial 2021 de la Superintendencia de Compañías lo ocupa la telefónica mexicana Conecel, que opera en Ecuador bajo la marca Claro.

Ecuador tiene carnes de res mucho mejores que el Angus norteamericano En 2020, Claro escaló una posición hasta llegar a liderar la lista, al registrar USD 1.066 millones por ingresos, según la Superintendencia de Compañías. Claro conserva la mayor participación de mercado de telecomunicaciones, con el 51,20%, según sus estados financieros. El segundo lugar del ranking lo ocupa el Grupo Difare, que administra las farmacias Cruz Azul, Pharmacy's y Farmacias Comunitarias. En 2020 sus ingresos ascendieron a USD 851 millones, lo que es igual a un 12,6% más frente a 2019. Eso se debe a una mayor demanda de medicamentos impulsada la pandemia de Covid-19. En la tercera posición aparece el grupo agroalimentario Pronaca, dueño de las marcas Mr. Pollo, Mr. Chanco, Indaves, Fritz, Gustadina, Plumrose y del balanceado animal ProCan, entre otras.

En 2020 los ingresos de Pronaca sumaron USD 833 millones, es decir, 12,3% menos en comparación con 2019. En noviembre de 2020, el consorcio La Estancia, formado por los accionistas fundadores de Pronaca y los propietarios de la empresa centroamericana Corporación Multi Inversiones, accedieron a USD 45 millones en crédito del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Invest. Esos recursos se destinarán para financiar inversiones de capital en Ecuador e internacionalizar al consorcio mediante la adquisición de Productos Toledano S.A. en Panamá. Cerveza, retail y animales.

En el top 10 también aparecen empresas de venta de bebidas alcohólicas, retail, servicios de explotación de petróleo y gas. Además de venta de combustibles, producción y exportación de camarón y elaboración de balanceado animal. Entre ellas destacan Gisis y la multinacional Nestlé, que en 2020 registraron un crecimiento en sus ingresos, según información de la Superintendencia de Compañías. Gisis es subsidiaria de Nutreco, la multinacional holandesa de nutrición animal, alimentos para peces y productos de carne procesada. En 2020 el crecimiento de las ventas de Gisis en Ecuador se debió a un aumento de su producción por la puesta en marcha de la nueva planta Galápagos, ubicada en el kilómetro 4,5 de Durán, provincia de Guayas.

La nueva planta tiene una capacidad estimada de producción anual de 126.000 toneladas. En cambio, Nestlé experimentó un ligero crecimiento de sus ingresos, de 0,6%. El portafolio de la multinacional suiza en Ecuador está compuesto por el segmento de alimentos, que

representa aproximadamente el 84% e sus productos; y el segmento de bebidas, que significa el 16% del negocio. En 2020 Nestlé exportó desde Ecuador por primera vez leche en polvo de la marca Nido hacia Estados Unidos. Anticipando los posibles impactos de la pandemia de Covid-19, Nestlé Ecuador inició la búsqueda de posibles alternativas para continuar con la comercialización de sus productos lácteos", sostiene un comunicado de la empresa. Faltan estados financieros Las 10 empresas son parte de las 63.737 compañías que presentaron sus estados financieros correspondientes a 2020, según la Superintendencia de Compañías.

Esa cifra representa el 61,9% del total de compañías que deben cumplir con esa obligación. La información debía enviarse en el primer cuatrimestre del año, como lo establece el artículo 20 de la Ley de Compañías, pero el plazo se extendió por el estado de excepción por la emergencia sanitaria de Covid-19. La Superintendencia de Compañías dispuso que el plazo para la presentación de estados financieros se alargue hasta el 31 de mayo de 2021. Hasta esa misma fecha las sociedades podían solicitar una prórroga de hasta 30 días, es decir, hasta el 30 de junio para presentar sus documentos. Entre las empresas que aún no presentan estados financieros o que solicitaron la prórroga está Corporación Favorita, que ha figurado desde hace años como la de mayores ingresos.

Corporación Favorita, dueña de supermercados y empresas del sector industrial y comercial, fue la empresa con más ventas generadas durante

el año de la pandemia, según el Ranking Empresarial elaborado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

El segundo lugar lo ocupa Corporación El Rosado, grupo propietario de Mi Comisariato, Ferrisariato, RioStore, que escaló una posición en comparación con 2019. Le siguen Conecel (Claro), Difare (Pharmacys y Cruz Azul) y Pronaca (Mr. Pollo) en los otros tres lugares que conforman el top 5 de la lista.

Según el ranking, las empresas relacionadas con la distribución de alimentos, medicina, del sector de agricultura, ganadería y pesca son las que más ventas generaron.

Uno de los incrementos más importantes en ventas, debido a la situación causada por la crisis sanitaria del Covid-19, se registró en los sectores de atención de salud humana y asistencia social (Q) en un 16 %; suministro de energía eléctrica (D) en un 4 %; actividades financieras y de seguros (K) en un 2 %; y agricultura, ganadería y pesca (A) en un 1 %, con respecto al año anterior.

Mientras que los sectores más golpeados por la pandemia fueron los de la hotelería y servicios de comida (I), entretenimiento y recreación (R), construcción (F), educación (P), transporte (H), entre otros, que mostraron un significativo decrecimiento del -36 %, -34 %, -20 %, -18 % y -17 %, respectivamente, al ser considerados sectores no esenciales durante la emergencia sanitaria.

## *Retos post-covid en el sector empresarial*

### **Visión del espectro económico y de finanzas del Ecuador**

Ramiro Armijos comenzó su ponencia exponiendo cifras y estadísticas de lo que ha dejado la pandemia del Covid-19 hasta el momento, como el decrecimiento de la economía, la reducción de la producción y la pérdida de empleos. El docente consideró que en estos últimos meses **se ha evidenciado una recuperación de la economía nacional y mundial; sin embargo, estas cifras todavía no alcanzan los niveles del año 2019.**

Armijos sostuvo que las empresas y emprendedores tienen muchos desafíos por delante. "Vivimos en una sociedad conectada, pasamos de la localización a la conexión y eso ha cambiado la naturaleza de las empresas", señaló. Además, citó una frase de Nikesh Arora, empresario enfocado en la tecnología y exdirectivo de Google, quien resume los desafíos que tienen en la actualidad las organizaciones: **"La competencia ya no será entre grandes y pequeños, sino entre rápidos y lentos"**

El docente destaca los retos macroeconómicos que tiene el actual gobierno para la recuperación económica, entre los que se destacan el plan de vacunación para dinamizar la producción y el consumo del país, la disminución de las tasas de interés en el sistema financiero, el fortalecimiento del sector industrial, la disminución del déficit fiscal, entre otros. En cuanto a las empresas, los desafíos están vinculados con la **transformación digital**, el análisis de datos, la velocidad para

sacar nuevos productos, el fortalecimiento del marketing digital, pensar en la empresa como parte de la economía y sociedad, mantener la liquidez de las empresas, entre otros.

**En un mundo hiperconectado para realizar nuestras actividades diarias -teletrabajo, teleeducación, entretenimiento-, estamos sobreexposados a ataques cibernéticos, es por eso que Percy Camus, Cybersecurity Sales Specialist de Cisco, en el encuentro virtual con Revista Ekos, nos habló de herramientas eficaces para combatir las vulnerabilidades informáticas.**

Camus, quien es el responsable de liderar la arquitectura de **ciberseguridad de Cisco** para la región Andina, se refirió al nuevo entorno de trabajo como un panorama con desafíos. Según su experiencia, se han visto varios retos tanto en el lado del negocio como de las amenazas, para lo cual Cisco recomienda las mejores prácticas y modelos de seguridad para que los usuarios hagan un trabajo remoto de la mejor manera.

“Estamos en una coyuntura sui generis, que empezó el año pasado de forma abrupta y al comienzo, la mayoría de empresas y clientes buscaron la forma de mantener la continuidad del negocio. Tal vez no de una manera planificada o no, tenían adoptado el **trabajo desde casa** y tuvieron que improvisar para continuar en el mercado y continuar con la oferta de productos y servicios. Sin embargo, a lo largo de la historia, **cuando suceden cambios que permanecen en el tiempo,**

**adoptamos una nueva forma de hacer las cosas”.**

El experto compartió los datos del estudio de **Global Workplace Analytics 2020**, prestigiosa empresa de consultoría, especializada en estudios de trabajo remoto con 10 años de experiencia. “En EE.UU., el 56% de los empleados tiene un trabajo en cual se les permite cumplir ciertas funciones de forma remota. **En 2019, ya el 43% de las empresas adoptaron un modelo de trabajo desde casa de manera regular.** Se prevé un 83% de incremento en la frecuencia del trabajo desde casa para este 2021, a causa de la pandemia por Covid-19”, dijo el experto.

### ***Cómo implementar una defensa sólida para el trabajo remoto***

Este nuevo modelo de negocio, de trabajar desde casa, ha llegado para quedarse porque acorde a Camus, “vamos a tener **mayor demanda por realizar home office**, muchos ya nos hemos acostumbrado; esta modalidad nos da flexibilidad y cercanía con nuestras familias”. Por otro lado, Camus asegura que se redujo el miedo por parte de las empresas y gerentes de que con el trabajo remoto no se podía hacer un control eficiente de sus colaboradores, este tipo de tabúes se vencieron”.

El trabajo remoto permite responder de forma mucho más rápida a desastres que pueden existir a futuro. Además genera otro tipo de beneficios como:

- **Reducir costos:** los empleadores ahorran USD 11 mil / año por empleado.

- **Menores costos de empleados:** trabajadores ahorran USD 4 mil / año en movilidad, estacionamiento y comida.
- **Continuidad empresarial mantenida:** los trabajadores mantienen la productividad y ahorran a los empleadores USD 400 al día.
- **Mayor productividad y eficiencia:** los trabajadores ahorran 30 días / año en tiempo de viaje a la oficina.
- Riesgos a enfrentar con el trabajo remoto.

A medida que las empresas dan paso a la adopción para este modelo de negocio, es importante **identificar los riesgos que conllevan**. Entre los más comunes, Camus detalla los siguientes:

- Dispositivos nuevos sin restricciones que acceden a los datos de la empresa.
- No hay conciencia de cómo la postura del dispositivo puede generar riesgos.
- Uso de más aplicaciones no autorizadas y basadas en SaaS.
- Omitir la VPN para obtener acceso corporativo.
- Trabajar con Wi-Fi para consumidores sin conocimiento del riesgo.

Ante estos riesgos es fundamental, independientemente de la empresa en que se encuentre, que los **equipos de seguridad** realicen:

- Verificar la identidad de todos los usuarios y establecer la confianza.

- Habilitar el trabajo desde cualquier conexión en cualquier dispositivo.
- Acceso seguro a la aplicación y datos de la empresa.
- Proteger los datos de amenazas.
- Simplificar la seguridad con una plataforma única e integrada
- ¿Cómo hacer todo esto realidad?

Camus señala que la interrogante de muchas empresas es cómo hacer todos estos componentes realidad, pero al mismo tiempo, que sea de una manera simplificada, con una visibilidad centralizada, que cada función genere una sinergia; Cisco propone soluciones integradas que ayudarán a las empresas a conseguir ese tipo de controles.

### ***Empresas saludables y productivas post Covid-19***

La pandemia COVID-19 más allá de la crisis global que ha conllevado a la humanidad, ha permitido crear diferentes formas de trabajar y nuevos mecanismos para desarrollar tecnología, producción, logística, marketing, entre otros..., acelerando el proceso de innovación, desarrollo, investigación (también llamado grupos I+D+I). Ha sido un tiempo donde se ha aprendido a trabajar de manera distinta y fomentar la modalidad del Teletrabajo, herramienta que han venido implementando a través del modelo -home office- algunas empresas multinacionales desde años atrás, los resultados generan eficiencia operativa en diversas áreas, siendo esta forma de trabajar parte de un intercambio cultural y liderazgo influenciador.

La pandemia Covid-19, la globalización y la competitividad, obliga a que el sector empresarial esté continuamente buscando nuevas formas de ganar eficiencia y productividad, y la adaptación rápida a los cambios genera un efecto positivo en la rentabilidad de las operaciones y la permanencia de las empresas a corto y mediano plazo; así como contar con mano de obra calificada y libre de enfermedades laborales es una de las prioridades y mejores estrategias empresariales, siendo para ello indispensable que los empresarios implementen programas de seguridad y salud ocupacional que vayan más allá de sólo cumplir con los requisitos legales y planes de bioseguridad.

El sector empresarial se ve en la necesidad de fortalecer dichos programas para proporcionar a sus colaboradores ambientes de trabajo seguros y saludables, lo que contribuye a que esta área de seguridad y salud ocupacional sea una protagonista muy importante de todo el eslabón de la cadena productiva.

Esta nueva forma de trabajar y la búsqueda de espacios de trabajo seguros y saludables hace que los profesionales a cargo de esta área estén altamente capacitados y posean las herramientas técnicas para implementar, mantener y mejorar continuamente los programas de prevención de riesgos laborales, y desarrollar habilidades de liderazgo que vayan en línea con los nuevos cambios empresariales que se están dando en los actuales momentos. La pandemia, la crisis económica, la falta de empleo, la inestabilidad laboral también ha generado otro riesgo como lo es la afectación negativa a salud mental en los

trabajadores, el área de seguridad y salud ocupacional deberá actuar y accionar planes que busquen eliminar o reducir los niveles de riesgos psicosociales a los que están expuestos.

Las organizaciones deberán analizar y realizar una reestructuración de planes generales, así como los de contingencia, ya que en los actuales tiempos se está trabajando con cierto grado de incertidumbre, y no se sabe qué puede suceder con la pandemia en los próximos años o frente a qué posibles emergencias habría exposición.

La pandemia Covid-19, ha conducido a desafíos empresariales y traído gran enfoque a la bioseguridad, siendo descuidado otros peligros latentes como lo es el terremoto que ocurrió el sábado 16 de abril del año 2016, donde se evidenció que el país no está preparado para este tipo de emergencias y que desde esa fecha se ha venido trabajando en planes de emergencias, lo que se suspendió por atender la emergencia sanitaria actual que el mundo está afrontando.

Las organizaciones están expuestas a varias situaciones de peligro, es indispensable estar preparadas a los diversos escenarios que se podrían materializar, el área de seguridad y salud ocupacional va más allá de evitar accidentes y reducir el ausentismo laboral. La labor de la alta gerencia es clave para proporcionar todos los recursos necesarios para la prevención y actuar de manera rápida, eficaz y oportuna.

## ***Tendencias laborales 2021***

El 2020 fue un año de grandes cambios y retos para el empleo. La pandemia generada por el virus causante del Covid-19 destruyó millones de puestos de trabajo alrededor del mundo y, sin lugar a dudas, ha cambiado para siempre el paradigma de lo que conocíamos como trabajo. Tendencias laborales como cambiar la oficina por la casa y tratar de delimitar el tiempo laboral del tiempo en el hogar han sido dos retos que empresas y colaboradores tuvieron que sortear el año pasado y que, sin dudas, en el 2021 se mantendrán en auge.

### **Los directores de RRHH seguirán liderando cambios empresariales**

La pandemia puso en evidencia la importancia de contar con directores de Recursos Humanos preparados, con capacidad de innovar y adaptarse a cambios bruscos. Esto, a su vez, permitió que las empresas se dieran cuenta del valor estratégico que tienen las personas en todas sus operaciones. “Las personas son lo primero” fue una de las frases con las que Alain Dehaze, director ejecutivo de Adecco Group, mostró la importancia de una buena gestión del talento humano en tiempos de pandemia, tanto así que las áreas vinculadas a esta parte de las compañías dejaron de ser de apoyo, y se consolidaron como áreas estratégicas para la supervivencia del negocio.

Durante el 2020, los directores de Recursos Humanos se convirtieron en las personas de confianza de los CEOs. Esta tendencia continuará

en el 2021, pues el personal del área de Recursos Humanos fue el encargado de lidiar con los bloqueos y desaceleraciones económicas y su influencia en la salud y el bienestar de los colaboradores, lo que incide directamente en el éxito del negocio.

Los directores de Recursos Humanos fueron quienes lidiaron el vaciado de las oficinas y la redistribución de personas para trabajar desde casa. Esta actuación eficiente les valdrá un rol estratégico en el 2021, en el que seguirán encabezando la protección de la salud física y mental de los trabajadores. Seguramente, muchas de las políticas de trabajo tendrán que reinventarse para superar las crisis que vendrán por nuevas cepas o por el proceso de vacunación.

Recursos Humanos tiene la clave de las empresas para el futuro. Gracias a su gestión, las empresas podrán enfrentar un futuro incierto. Dehaze comenta que durante el 2021, **“se prevé un aumento en la importancia del área de Recursos Humanos, pues las organizaciones necesitarán aún más navegar en entornos cambiantes y desarrollar nuevas formas de trabajar”**

### *El trabajo híbrido y modelos flexibles*

La pandemia cambió la forma en la que trabajamos. Pese a que muchas de las restricciones se han relajado, las empresas aún mantienen el trabajo remoto para sus empleados. Esta tendencia continuará durante el 2021, permitiendo incluso que muchas empresas reduzcan sus espacios físicos y la gran parte de empleados se quede en esta modalidad.

A la par, quienes no puedan ejecutar sus funciones desde casa, deberán seguir volviendo a sus puestos de trabajo, como ha sucedido hasta ahora.

El trabajo híbrido terminará de posicionarse. Una combinación de trabajo remoto y de oficina se ha perfilado como el modelo ideal, y en el 2021 terminará de afianzarse en las empresas. **La clave del éxito de esta modalidad está en su implementación y tiene asociado un concepto de flexibilidad.** El 2021 traerá acuerdos sobre lugares y horarios de trabajo flexibles, tanto para la empresa como para el empleado.

Durante el 2021, las empresas deben encontrar formas de contrarrestar el presentismo digital, que pueden sufrir los colaboradores. Garantizar el derecho a la desconexión y comprender las necesidades de los trabajadores son dos temas que garantizarán el éxito de la modalidad de trabajo híbrida.

De igual manera, para quienes su trabajo no puede ser mudado al hogar, surgirán nuevas modalidades de evaluación y recompensa del desempeño en función de los resultados alcanzados, en lugar de las horas trabajadas.

### *Adopción de diversidad e inclusión*

El 2020 ha sido un llamado de atención para empresas y trabajadores. **“El 2021 será un espacio para levantarnos contra la descremación de cualquier tipo, para que volvamos a comprometernos con**

**ayudar a construir una sociedad mejor, diversa e inclusiva”, asegura el CEO de Adecco Group. Las empresas que integren la diversidad a sus equipos tendrán una gran ventaja competitiva durante el 2021.**

El Covid-19 dejó claro que la digitalización hace que las oportunidades laborales se vuelvan más accesibles, no solo porque se puede acceder a ellas a través de Internet, sino porque en los modelos de trabajo remoto y flexibles, más personas con discapacidad pueden sobresalir.

En cuanto a la diversidad de género, el 2021 también será un año de oportunidades. Desde ya se anuncian vacantes con la opción de tiempo parcial, completo, trabajo compartido o modalidad flexible. Estudios demuestran que este tipo de ofertas en las vacantes han incidido en el aumento del número de mujeres contratadas en puestos directivos.

**“Existe una tendencia general para 2021 y es el enfoque cada vez mayor en las personas como principales facilitadores de la prosperidad económica para empresas y gobiernos. El 2021 es una oportunidad para restablecer la normalidad y construir un futuro más inclusivo para todos”, asegura Dehaze.**

### ***Surgirá una nueva generación de líderes***

El 2020 fue un año para entrenar la nueva forma de liderazgo que en el 2021 predominará. Las transformaciones de la empresa y las nuevas modalidades de trabajo requerirán un cambio en la forma en la que los gerentes guían y nutren a sus equipos, y en cómo los CEOs dirigen sus empresas.

Las habilidades blandas serán el centro de atención, pues las nuevas culturas positivas del futuro se basarán en este tipo de características a la hora de construir los equipos. Empatía y confianza son dos cualidades que se pondrán en auge este año.

Según el CEO de Adecco Group, **“aunque muchos líderes dijeron que se sentían preparados para liderar durante el 2020, el 54% de ellos necesitó apoyo para poder cumplir las nuevas expectativas. Por esto, las organizaciones deben prepararse para invertir en el desarrollo de las habilidades sociales de gerentes y ejecutivos para ayudarlos a enfrentar los desafíos emergentes”**.

### **Nuevo contrato social**

La colaboración entre gobiernos, empleadores y trabajadores es más vital que nunca. Si en el 2021 habrá nuevas formas de trabajar, debe haber un esfuerzo de parte de todos los sectores sociales para crear un contrato social más flexible y equitativo para que el mundo cambiante del trabajo sea un éxito para todos.

El 2021 será un buen año para los **‘trabajos por encargo’**. El panorama laboral ha aumentado el alcance de este tipo de trabajos en la economía, lo que se refleja en el creciente número de contratistas, autónomos flexibles y a tiempo parcial. La pandemia expuso la vulnerabilidad de los trabajos fijos y el mercado laboral ha entendido y evolucionado. Durante el 2020, muchos gobiernos alrededor del mundo establecieron subsidios y compensaciones para trabajadores y empresas cuyas economías se vieron duramente afectadas por la pandemia. El director

ejecutivo de Adecco Group comenta que es momento de dar marcha atrás a esas medidas, y desarrollar un nuevo contrato social que garantice que todos los trabajadores, sobre todo los más vulnerables, tengan acceso a la seguridad social que necesitan para tener un éxito laboral en evolución.

### ***Reactivación económica del sector empresarial***

#### **Ecuador promoverá la reactivación económica con apoyo de una garantía del BID**

Ecuador promoverá la reactivación económica sostenible e inclusiva con un programa estructurado como una garantía en apoyo a reforma de política (GARP) de US\$400 millones aprobada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El programa contribuirá a fortalecer el marco institucional y regulatorio para mejorar el clima de negocios, fomentar el comercio internacional, y mejorar la estabilidad financiera y el acceso al financiamiento.

La GARP es un instrumento que permite emitir una garantía con contragarantía soberana una vez que el país ha cumplido con una serie de condiciones de política acordadas con el gobierno. Esta es la primera de dos operaciones consecutivas bajo la modalidad Programática en Apoyo a Reformas de Política (PBP) financiadas en forma independiente, aunque vinculadas técnicamente entre sí.

La garantía cubrirá futuras obligaciones de pago a ser contraídas por Ecuador bajo un bono soberano o un préstamo de hasta US\$400

millones. La garantía tiene el potencial de movilizar recursos privados por al menos la misma cantidad a los recursos aportados por el BID, a la vez de mejorar el perfil general de la deuda pública de Ecuador mediante la reducción de los costes de endeudamiento y mayores plazos de repago, en comparación con una emisión de deuda no garantizada. El programa respaldará la estabilidad macroeconómica e impulsará un conjunto de reformas para fortalecer el clima de negocios y la regulación comercial, y para mejorar la institucionalidad para la reactivación económica y la competitividad. También apoyará la reducción de aranceles comerciales y simplificación de trámites, la mejora de la colaboración público-privada para promover la inversión, y la promoción del desarrollo del sector privado con un enfoque ambiental.

Asimismo, promoverá un conjunto de reformas que prevén el fortalecimiento de la gobernanza para la estabilidad monetaria y financiera, regulación prudencial para la transición ordenada hacia un sistema financiero estable post Covid-19, la ampliación del acceso a financiamiento, y mejoras a la protección al consumidor financiero. En particular, el programa apoyará medidas dentro del sistema financiero que tengan enfoque de equidad y promuevan la inclusión financiera de la mujer.

Esta operación se encuentra alineada con la *Visión 2025 del BID – Reinvertir en las Américas: Una Década de Oportunidades*, para lograr la recuperación y el crecimiento inclusivo de América Latina y

el Caribe, en las áreas de integración regional, reactivación del sector productivo, género e inclusión y cambio climático.

El período máximo de la garantía en apoyo a reformas de política aprobada por el BID es de 20 años.

### **Sobre el BID**

El *Banco Interamericano de Desarrollo* tiene como misión mejorar vidas. Fundado en 1959, el BID es una de las principales fuentes de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional de América Latina y el Caribe. El BID también realiza proyectos de investigación de vanguardia y ofrece asesoría sobre políticas, asistencia técnica y capacitación a clientes públicos y privados .

### ***Impactos de la pandemia***

En función de las empresas es necesario tomar en consideración, de manera permanente, la existencia de un ciclo esencial: las empresas dependen de la demanda, esta del ingreso, este del empleo, del trabajo productivo, el cual, a su vez, depende del desempeño de las unidades de producción. De allí que se pueden establecer círculos de causación acumulativa, tanto virtuosos como viciosos.

Con base en lo anterior, el dinamismo de los intercambios y el crecimiento de la producción son determinantes para el accionar normal de los agentes económicos, y esto ha sido dramáticamente impactado por la actual pandemia del Covid-19. De allí un primer aspecto a resaltar: se esperaría que los principales centros del comercio

internacional sufran contracciones económicas, tales los casos de China, la Unión Europea, y Estados Unidos.

Al momento de redactar este escrito, se ha informado de una contracción de 4.6 por ciento en el producto interno bruto (PIB) de Estados Unidos, y caídas en Europa, las que varían entre un rango de -4.3 a -6.2 por ciento, por parte de España, Reino Unido, Francia y Alemania.

En general, una caída en la producción de las grandes economías significa la activación de varios mecanismos de impacto en las economías emergentes: (i) baja en lo que se denomina el quantum de las exportaciones de América Latina y el Caribe; (ii) precios más bajos para esas exportaciones; (iii) descenso en el envío de remesas familiares, las que tienen un notable impacto en economías como México, Guatemala, y hasta cierto punto Ecuador y regiones específicas de Colombia y Venezuela; (iv) interrupción en las cadenas de producción dada la globalización vigente, por ejemplo las industrias automotrices de Brasil y México; y (v) baja en los flujos financieros internacionales dados los temores de inversionistas.

En Latinoamérica y el Caribe, el crecimiento económico ya venía siendo bajo para 2019. Fue de tan sólo 0.1 por ciento para ese año, tal y como lo han reportado tanto la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) como el Banco Mundial (BM). Antes de la pandemia se tenía la perspectiva de que el crecimiento regional fuera de 0.1 por ciento (BM). Ya en el desarrollo de esta crisis, se tiene la

perspectiva de que la región tendría un crecimiento negativo: de entre -1.5 a -6.7 por ciento (CEPAL, 2020).

Los impactos en la región latinoamericana también cobrarán mayor dramatismo en la medida que se tiene en general una institucionalidad frágil en la región, en especial en el sector salud.

Además, se pueden tener cambios socio-económicos y políticos, que podrían ser persistentes. Estos cambios podrían incluso afectar componentes estructurales en países y sociedades. Esto es particularmente importante, porque copados por estas emergencias las sociedades pueden no percatarse de cambios a más largo plazo.

En particular, el punto a resaltar aquí es que, como resultado de la crisis, el entramado institucional en Latinoamérica pueda resultar más erosionado y débil en comparación con las condiciones previas a la pandemia. Al respecto, existe la tendencia a reconocer que en tiempos de aturdimiento y presiones tan insospechadas como inmediatas y generalizadas, los discursos sociales del odio, de señalamientos grupales y del inculpar al “otro”.

Ciertamente no es lo mismo enfrentar la pandemia en países como Francia, Alemania, Italia o los países nórdicos, que tener que hacerlo teniendo al frente del ejecutivo al mandatario actual en Washington, Jair Bolsonaro en Brasilia o bien Daniel Ortega en Nicaragua, para no citar a Andrés López Obrador desde la capital mexicana. Este último, es de reconocerlo, tratando de dar reversa ante su posición inicial de invocar la garra y la fuerza azteca.

Uno de los rasgos más sorprendentes ahora es que en la región latinoamericana, de nuevo se ponen de manifiesto dos grandes grupos de países entre los más funcionales y los de menor inclusión e integración social. En el primero, los de mostrar son Uruguay, Chile, Costa Rica y, hasta cierto punto, Trinidad y Tobago.

Argentina ha formado parte de este grupo, pero los problemas últimos, ese vivir en crisis casi constante de la economía, hace que su posición no sea consistente en el grupo puntero.

Tan sólo esta tercera semana de abril, al filo de estar redactando esta nota, el Presidente Alberto Fernández. insiste desde la Casa Rosada en la necesidad de reestructurar la deuda argentina en no menos de un 35 por ciento. Nada de buen augurio, ahora que se requieren, capitales frescos a fin de inyectar liquidez en los mercados. (Malamud & Nuñez, 2020)

Se está insistiendo, como parte del impacto del Covid-19, que es necesario no dejar caer la economía. Esto es válido. Pero las cosas no son, de nuevo, blanco y negro. Se trata de proteger la vida, de forjar consensos, de establecer planes secuenciales con base en decisiones corroboradas mediante evaluaciones constantes. Se trata ahora de superar la crisis sin que con ello comprometamos las bases de la institucionalidad, la inclusión y la integración social en los países.

### ***Desafíos para la administración de empresas***

En esta sección se comprende que la administración de las organizaciones, se divide la misma en cuanto a las funciones principales

de las empresas a partir de la influencia de muchos factores, los que se pueden dividir en: (i) sistémicos, es decir pertenecientes al entorno de las organizaciones; y (ii) subsistémicos, en atención a lo interno de las organizaciones.

En lo sistémico del entorno tenemos lo del medioambiente de las organizaciones, el ámbito nacional y el internacional. En lo subsistémico se tienen los tres componentes de la dirección -estrategia, liderazgo y relaciones externas- además de las columnas de la gerencia -mercadeo, producción, recursos financieros, recursos humanos y desarrollo organizacional. Se tienen también los componentes de plataforma de la gerencia -planeación, organización, implementación o asignación de recursos, dirección y control o evaluación.

Los principales desafíos que deben enfrentar los países se refieren a: (i) preservar la funcionalidad y organización de los sistemas de salud; (ii) evitar el quiebre de las empresas; (iii) evitar mayores caídas de la demanda.

(iv) mantener la relativa estabilidad de las finanzas de los gobiernos sabiendo que este no es tiempo para ortodoxias mayores en la macroeconomía; (iv) amortiguar caídas en el empleo; y (v) promover la asistencia humanitaria de emergencia (AHE) para los grupos más vulnerables, para los que viven en condiciones de pobreza tanto total como extrema.

De manera específica para las empresas se deben de enfrentar dos choques complementarios. Por una parte la pandemia del coronavirus

y, por la otra, la devaluación monetaria, que generalmente está ocurriendo, en un contexto de baja de los precios del petróleo.

En la mayor parte de los países que ven devaluarse sus monedas, éste será un factor que tenderá a contraer aún más la demanda efectiva del mercado interno, dado que se estaría “importando inflación”, pero también genera dos condiciones: (i) impulsan la generación interna de bienes sustitutos de importaciones; y (ii) centran el énfasis de las importaciones en productos prioritarios intermedios, dado el alto costo de la divisa estadounidense.

De aquí surgen dos aspectos a partir de los cuales las empresas pueden generar planes de competitividad estratégica.

Uno, con base en la identificación de nichos de mercado generales y segmentos específicos del mismo, en donde se puede impulsar la producción interna de sustitutos importados. Se trata de determinar esos nichos particulares de demanda en donde, dada el alza de las importaciones, se puede llegar a proveer de bienes con base en los circuitos internos de producción y demanda. En esto también se deberá tomar en consideración la menor dependencia de las importaciones, en los procesos productivos correspondientes.

Dos, establecer planes de importación precisamente en aquellos bienes transables, esto es, a obtener del mercado exterior, en donde se tenga mayor dificultad de producción o competencia interna. Pueden ser bienes intermedios o equipos para la producción, que resulten indispensables. Esta lista de los prioritarios preferentemente deberá

ser conformada por bienes que no tengan mayores sustitutos, y en donde la demanda sea más bien de carácter inelástico.

Ambas posiciones no son excluyentes y -dependiendo de la capacidad financiera de la empresa en función de fortalecer inventarios no perecederos- se podrá conformar una estrategia de producción-adquisición que pueda ser oportuna en su atención a la demanda.

El tiempo es una variable importante, en especial en cuanto a hacerse de inventarios de nuevas adquisiciones y de reemplazos, los que tendrán más pertinencia ahora; tomando en consideración que la tasa de cambio de las monedas pueda irse deslizando ante la divisa estadounidense. Es decir, perdiendo más valor.

Es evidente que estamos frente a un escenario totalmente inédito. En medio de toda la incertidumbre, se tiene el desafío de proteger la salud, esto es desde luego lo prioritario, lo que tiene el rasgo de ser un elemento tan impostergable como crucial. No obstante, no se puede descuidar la economía. De allí, que se implementen medidas de contención, las cuales han variado desde establecer cuarentenas y aislamientos, hasta colocar toques de queda, restringir viajes y decretar el cierre de lugares públicos.

Esas medidas han tenido obviamente repercusiones en los medios de vida de las personas. Lo que se desea resaltar en este punto es el desafío notable de apoyar a quienes sobreviven en los laberintos de los mercados informales o marginales -que en muchos países de ALC constituyen casi un 50 por ciento de la población económicamente

activa (PEA)- la situación es dramática, ya que viven de lo producido al día, muestran una gran vulnerabilidad y al utilizar con mayor énfasis el transporte público, se exponen al contagio -sumamente efectivo- del virus.

### **Estrategias post Covid-19: Desafíos para las empresas exportadoras de productos tradicionales**

En la actualidad el mundo entero no está atravesando por una buena situación económica a causa de la pandemia del Covid-19, muchas empresas han sido duramente golpeadas, otras ya no podían continuar operando, pues sus recursos ya no eran suficientes por lo que se vieron obligadas a cerrar sus puertas definitivamente.

En tal virtud se considera necesario que las empresas apliquen estrategias que ayuden a su reactivación económica, es por ello por lo que el principal objetivo de esta investigación fue establecer estrategias que incentiven y fomenten la compra de productos de este sector, y así de esta manera ayudar a incrementar su rentabilidad.

La pandemia desatada por el Covid-19 ha provocado afectaciones en la salud y en la vida de las personas. El temor de la sociedad por el contagio, ha conducido a distorsiones en los patrones de consumo (Baldwin & Weder, 2020).

Las restricciones a la libre circulación, adoptadas por los gobernantes a comienzos de la crisis sanitaria, interrumpieron la producción y los flujos de comercialización a nivel mundial, haciendo visible

la desaceleración económica (Asociación Latinoamericana de Integración, 2020).

La contratación de las actividades productivas en los mercados de Asia, Europa y Estados Unidos, ocasiono desempleo, reducción del poder adquisitivo y disminución en la demanda de bienes (Banco Mundial, 2020).

El interés por el análisis de los efectos del Covid-19 en las exportaciones se refleja en una serie de informes de organismos internacionales como el (Banco Mundial, 2020), Organización Mundial de Comercio (2020), la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2020), los cuales hacen mención a las medidas de control y prohibiciones que han seguido los países.

Con respecto al sector importador de alimentos originarios de América Latina, se evidencia una baja sensibilidad de la demanda a la contracción económica, lo que refiere sobre el tipo de bienes esenciales para la alimentación. Bajo este contexto, se han identificado retrasos en las aduanas, debido a los controles para disminuir el ritmo de propagación del virus, como cuarentena en las instalaciones portuarias, protocolos sanitarios, distanciamiento social obligatorio de los trabajadores, cierre de carreteras.

Para Ecuador, la exportación de productos agropecuarios se constituye como la principal fuente de ingresos (no petroleros), siendo China, Estados Unidos y Europa sus principales mercados. El nuevo escenario

ha planteado a las empresas ecuatorianas la exigencia de adaptación. En este sentido, se explica la preocupación central de este trabajo, identificar el impacto de la crisis sanitaria en las exportaciones ecuatorianas. En este contexto de antecedentes, el objetivo principal de esta investigación es identificar estrategias que permitan a las empresas exportadoras adaptarse a las transformaciones del ambiente de negocios, derivadas del Covid-19.

Para dar respuesta a la interrogante planteada y el objetivo de investigación, se emplea un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, con la aplicación de los métodos teóricos: analítico, sintético e inductivo deductivo. La recopilación de información se realiza de organismos oficiales relacionados al comercio exterior y artículos científicos que tratan de prácticas organizacionales sugeridas por diversos autores para defender la participación de las empresas exportadoras en los mercados.

La estructura del documento presenta la introducción, seguida de la revisión de literatura que contiene un análisis de la economía mundial en tiempos de pandemia, aspectos de la estrategia empresarial y los desafíos que representa el Covid-19 en el contexto del comercio internacional. Se expone la metodología que sustenta la forma de responder la pregunta y objetivo de investigación. Posteriormente, los resultados exponen la recopilación de información asociada a las exportaciones y las estrategias sugeridas por otros autores para enfrentar la crisis sanitaria.

El inicio de la crisis sanitaria en Wuhan (China), desde el mes de diciembre del 2019, ha provocado afectaciones a nivel mundial. Este nuevo panorama de salud pública generó dos importantes fenómenos a nivel de la economía global, y consecuentemente en el comercio internacional: un shock de la oferta y un shock de la demanda (Gómez Rudy, 2020).

Estos eventos se reflejan en la disminución de las transacciones comerciales, descenso de la producción, la reducción de la jornada laboral y de salario (Foladori & Delgado Wise, 2020) creando un efecto dominó en la economía mundial.

En línea con las repercusiones descritas, la disminución de la demanda del mercado influye en la capacidad de financiamiento de las empresas y las posibilidades de futuras inversiones. En el ámbito de la economía latinoamericana, el shock de la oferta y la demanda redujo los ingresos que provienen de las exportaciones de materia prima, al igual que el menor acceso a los mercados internacionales debido a las políticas acogidas por cada gobierno, como medida de protección para su población y su producción nacional.

Una pandemia establece en algunos casos la paralización de la economía, debido a la globalización la fuerza laboral de una empresa se debilita, su producción disminuye, por consecuencia la participación de su producto en el mercado se reduce.

## Reactivar la economía y recuperar el empleo en países altamente informales

Reactivación económica	
<b>Reentrenar a las personas para el mundo post-COVID-19</b>	<p>La crisis del coronavirus está acelerando la transformación de nuestras economías. La <b>digitalización</b> y la incorporación de estrictos protocolos de <b>bioseguridad</b>, entre otras tendencias, están cambiando el accionar de los diferentes sectores económicos y la forma de trabajar de muchas personas. En este contexto, es clave entender el mundo post-COVID-19 y las <b>habilidades</b> que tendrán mayor demanda en la nueva normalidad. Con base en ello, es urgente que los países diseñen estrategias para equipar ágilmente a todos sus ciudadanos con estas destrezas, especialmente a aquellos <b>trabajadores más vulnerables</b> que tradicionalmente no tienen acceso a oportunidades de entrenamiento para el trabajo y de <b>reinserción laboral</b>.</p>
<b>Incorporación de estrictos protocolos de bioseguridad</b>	<p>Los países altamente informales típicamente tienen poblaciones con limitados acervos de <b>capital humano</b>. Entendiendo la necesidad de comenzar la construcción de un nuevo abanico de habilidades desde niveles muy básicos (ya sea <b>interpersonales</b>, digitales, y/o <b>técnicas</b>), esta crisis es una oportunidad de oro para avanzar en la transformación del <b>mercado laboral</b> centrándonos en la persona. La reactivación debe tener acciones de corto plazo, pero también es fundamental contar con una visión de largo plazo para lograr el mayor desarrollo que la región merece.</p>
<b>Incentivar la formalización</b>	<p>Los mecanismos para entregar las <b>transferencias sociales temporales</b> que muchos países de América Latina y el Caribe han implementado para mitigar los efectos de la crisis se han centrado en transferencias bancarias, lo que ha logrado que muchos trabajadores informales abran una cuenta. Esta bancarización es un primer paso hacia la formalización de algunas personas y la promoción del ahorro para el retiro. Las transferencias sujetas a capacitación son esquemas de incentivos que se pueden implementar para darle continuidad a este esfuerzo de formalización y poner a las personas en el sendero de <b>empleabilidad</b> a mediano y largo plazo.</p>
<b>Fomentar la</b>	<p>La inversión debe ser un elemento clave para lograr mayor</p>

<p><b>Fomentar la inversión</b></p>	<p>La inversión debe ser un elemento clave para lograr mayor crecimiento en el corto y mediano plazo. Acelerar la ejecución de proyectos de <b>infraestructura productiva</b>, incluyendo la ampliación de la banda ancha, es una forma de reactivar la actividad económica, fomentar el empleo y sentar las bases para un mayor crecimiento que puede beneficiar a más personas, especialmente a quienes se encuentran en zonas menos conectadas. En este esfuerzo, el gobierno puede contribuir a reducir costos logísticos, apuntalando la productividad y la formalización.</p>
<p><b>Proteger el empleo formal para conservar el informal</b></p>	<p>El apoyo a las firmas formales para su recuperación es clave para conservar no solo el empleo formal, sino también el empleo informal que está relacionado a la actividad económica derivada de las empresas formales. Así, los programas que protegen los empleos formales y desincentivan los despidos son importantes para minimizar el desempleo de largo plazo tanto de formales como de informales y evitar caídas en la <b>productividad</b>. Igualmente, es clave ayudar a las empresas formales a repensarse para la <b>reactivación</b>, redirigiendo los procesos hacia los nuevos bienes y servicios a ser ofrecidos y reentrenando a los trabajadores para insertarse en esa nueva matriz productiva. Este tipo de programas aseguran que todas las personas tienen acceso a nuevos empleos con mayor ingreso, creando un círculo virtuoso de empleo, ingreso y bienestar para la población.</p>
<p><b>Pensar fuera de la caja para poder superar la crisis</b></p>	<p>La crisis de la <b>COVID-19</b> nos obliga a pensar fuera de la caja y a buscar soluciones innovadoras y ajustarlas de forma muy ágil al territorio en el que queremos ejecutarlas. No tomar las acciones necesarias a tiempo tiene un alto costo, como lo demuestran crisis anteriores. Por ejemplo, la respuesta lenta con coordinación limitada durante la crisis del Ébola en África occidental resultó en un incremento significativo de pobreza, desempleo e informalidad, empujando varias de las economías afectadas hacia un círculo vicioso de mayor fragilidad. Por ello, es importante que los países altamente informales de América Latina y el Caribe tomen medidas adecuadas con una visión de largo plazo que no solo prevengan un deterioro en las condiciones de los trabajadores vulnerables, sino que les permitan salir fortalecidos de la crisis.</p>

La reactivación económica se define como el proceso a seguir por parte de empresas, sectores económicos o incluso países, que buscan mejorar su economía, la cual ha caído en una profunda crisis que los está afectando de forma directa (Moreno , Ospita, Brown, & Martínez, 2021).

De acuerdo con (López, Solórzano, Burgos, & Mejía, 2020), en Ecuador la economía resulto afectada fuertemente, para noviembre del año 2020 el gobierno afirmo que las pérdidas ascendian a \$ 15.863 millones de dólares, siendo el sector más afectado en sus ventas el sector del comercio con un decremento del 49%, pues la crisis sanitaria ocasiono cambios en la cadena de suministros y el mercado, altero la oferta y demanda, influyendo directamente en el cambio del comportamiento de los consumidores, el segundo sector más afectado fue el manufacturero el cual presentó una disminución en sus ventas de un 42% dentro de este sector uno de los subsectores más afectados fue el textil con unas pérdidas aproximadamente en sus ventas por semana de 16 millones lo que equivale al 75%.

Los principales efectos se evidenciaron con la baja de los salarios, el cierre de empresas, dismunución de plazas de trabajo, caída de la economía y el incremento de la pobreza. (Proaño, 2021) menciona que la pandemia viene afectando directamente las ventas de las grandes ciudades, pues se estima que Quito tuvo una caída en sus ventas del 30,9%, las ventas de Guayaquil disminuyeron un 26,1%, en Cuenca decayeron un 39%, siendo Ambato la ciudad más afectada con más

del 40%, cabe mencionar que las actividades afectadas fueron las relacionadas a la manufactura las cuales decayeron en un 46,3% y el comercio en un 36,7%, por tal razón y en base a lo mencionado por la (CEPAL, 2020).

En donde manifiesta que para afrontar esta situación las empresas están obligadas a cambiar la forma de operación ajustándose a los cambios de comportamiento de consumidores, pues ahora deben manejarse en base a dos ejes fundamentales como lo son: primero ofrecer un ambiente sano y seguro para sus colaboradores, y el segundo buscar mejorar sus procesos productivos, innovar y pensar brevemente en aplicar estrategias que incrementen la productividad y eficiencia, al igual que lo expresado por (Huilcapi, Troya, & Ocampo, 76-85), quien afirma que la situación actual ha incrementado el nivel de competitividad, en donde sobrevivirán solo los más fuertes, haciendo mención a que solamente las empresas que con mayor rapidez e inteligencia se adapten a los constantes cambios ocasionados por esta pandemia podrán sacar provecho de sus dificultades y mejorar su capacidad productiva mediante la rápida toma de decisiones y la aplicación de acciones y estrategias enfocadas en el cumplimiento de sus objetivos.

Análisis de la importancia de la aplicación de estrategias corporativas post crisis, con la aparición del Covid-19, el mundo entero se ha sumergido en una profunda crisis económica, la paralización de la productividad y el comercio ha causado inestabilidad, ha elevado los

índices de desempleo e incrementado al mismo tiempo el nivel de pobreza (Vera, Vera, & Parrales, 2020), es necesario e importante la aplicación de estrategias empresariales que ayuden a neutralizar los efectos negativos en tiempos de crisis, ya que estas surgen de forma inesperada y en muchas ocasiones significan el cierre de negocios, pero también se pueden convertir en nuevas oportunidades de negocios o reformulación de ideas de negocio, en este sentido (Fierro & Robles, 2021), expresan que para afrontar la crisis es necesario realizar cambios parciales o radicales, mediante la aplicación de estrategias que logren que las empresas logren estabilidad y aseguren la prologación de sus actividades económicas.

Cabe mencionar que se considera importante la aplicación de estrategias en tiempos de Covid-19 ya que ayudan a incrementar los beneficios económicos, generan y aportan ventajas competitivas frente a sus competidores, promueven el desarrollo y crecimiento empresarial (Useche, Vásquez, Salazar, & Ordóñez, 2020), recalcan que las estrategias empresariales brindan una ventaja competitiva sustentable a lo largo del tiempo que a su vez resulta ser poco superable frente a la competencia a través de la conjunción de las capacidades y recursos disponibles de la empresa.

<b>Estrategias para la reactivación económica</b>	
<b>Estrategia basada en el producto</b>	Actualizar e innovar diseños y modelos constantemente no solo del producto sino también de la forma en que se presenta a su público objetivo
<b>Estrategia basada en el precio</b>	Implementar precios psicológicos que llamen la atención de clientes potenciales y fomente el consumo de productos textiles
<b>Estrategia basada en la promoción</b>	Planear promociones de productos con descuentos cada mes y medio o dos meses
<b>Estrategia basada en la plaza</b>	Utilizar técnicas de merchandising para hacer que el lugar de venta de productos textiles resulte ser un atractivo sonoro, visual y olfativo para lo potenciales clientes

La economía mundial vive una crisis sin precedentes y que además del impacto social (humano y sanitario) que ha generado hasta el momento la presencia del Covid-19 lo cual lleva a reflexionar sobre el impacto económico que podría presentarse durante, inmediatamente después e incluso un par de años más tarde se controle la pandemia.

Esta afectación se debe a las medidas adoptadas por los países para disminuir los contagios como cuarentenas, paralización parcial de actividades económico productivas, cierre de fronteras , restricciones a la libre movilidad y el distanciamiento social. Esto ha generado efectos económicos negativos, como la disminución de la producción, el aumento del desempleo, la reducción de la confianza de inversionistas, entre otros; que no ha hecho mapas que profundizar las desigualdades en los países.

Este impacto global genera efectos externos negativos sobre América Latina y el Caribe a través de la CAN al comerciar, de términos de intercambio, de turismo y remesas. Por eso se espera una caída del producto bruto interno (PBI) de 9,1% para la región en 2020 (CEPAL, 2020). El Banco Mundial (BM) (World Bank, 2020) estima que la economía del Ecuador, al igual que la de México, tendrían el mayor desplome (caída) entre los países latinoamericanos con una reducción del 6% en el PIB para el año 2020. Esta estimación preliminar estaría sujeta a la baja, en la medida que el brote del virus puede ser contenido. Ahora bien, para Miñoz en su artículo publicado en el Diario Telégrafo señala que el impacto sanitario y económico del Covid-19 en Ecuador, medido por: la caída en exportaciones, fuga de capitales, aumento del comercio informal, pérdida de empleos, derrumbe del turismo, suspensión parcial de actividades productivas, confinamiento y otros; hacen que varias empresas registren descensos en sus ingresos y dificultades para acceder a financiamiento de capital, mantener sus actividades, obligaciones salariales y financieras.

Es decir, para este mismo autor existen visibles cambios en la dinámica de los mercados de consumo aunque, algunos sectores se encuentren a flote como: gas, electricidad, bancos, seguros, almacenamiento y embalaje, servicios online y salud.

Se ha considerado que la recuperación económica será lenta a partir del 2021 hasta el 2025, en vista de que los desequilibrios macroeconómicos no son de fácil resolución que exigen reformas económicas e

instituciones de mediano y largo plazo, que siendo inevitable el programa económico firmado con el Fondo Monetario Internacional (FMI), su implementación con lleva a un comportamiento de bajo crecimiento económico por el ajuste fiscal y el manejo restrictivo del crédito interno, además por la incertidumbre que impone la pandemia sanitaria sobre la inversión y el consumo y las dinámicas del mercado externo con subidas y bajadas en volumen y precios.

La pandemia Covid-19 ha cobrado un alto precio al Ecuador en términos sociales, por la pérdida de vidas y el crecimiento de la pobreza y económicos, por la destrucción de empresas y puestos de trabajo. Esta realidad agravó lo que venía sucediendo en materia económica desde 2015 en adelante, donde los desequilibrios internos se habían venido agudizando expresándose en una prologada recesión económica, la destrucción acelerada de empleo productivo y formal y la drástica reducción del nivel general de precios internos.

La pandemia del coronavirus agravó esta situación, debido a que ejerce fuertes presiones tanto sobre la oferta, así como sobre la demanda agregadas, que a su vez se expresan en menos horas de trabajo y menor consumo. La reclusión inicial y los aislamientos sociales constituyen medidas sanitarias preventivas con consecuencias económicas. A lo anterior se suman los problemas externos de caída de precios internacionales de los principales productos de exportación, como el petróleo y la reducción del consumo global, como resultado del Covid-19.

Estos desequilibrios macroeconómicos se han convertido en una carga muy pesada que impide desplegar el potencial productivo del Ecuador, pues los problemas de oferta y demanda agregadas se retroalimentan mutuamente e impiden un crecimiento económico sostenido.

Los factores económicos internos están bajo una fuerte tensión negativa por el aislamiento social y por el propio reforzamiento de los procesos recesivos, que se expresa en caída del consumo interno; caída de la inversión interna e internacional, caída de la producción y del empleo formal, por lo tanto, las políticas deben dar respuestas concretas a estos problemas.

## ACERCA DE LOS AUTORES

### RAÚL GERMÁN RAMÍREZ GARRIDO



Ingeniero en Administración de Empresas. Magíster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa. Docente universitario por 30 años. Ha participado en varios proyectos de investigación y vinculación con la sociedad. Fue director de la carrera de Finanzas y carrera de Mercadotecnia. Sus áreas de investigación se enfocan en Administración y Contabilidad.



## MARCO VINICIO SALAZAR TENELANDA



Profesional en las áreas de Finanzas, Administración y Mercadotecnia. Gerente Comercial de Claro durante 4 años. Gerente General de Movistar durante 2 años. Gerente Comercial de Tigo Colombia por 2 años. Actualmente Docente universitario por el lapso de 15 años en la ESPOCH y UNACH.

Título de Coaching Internacional y Conferencista en el área de programación Neurolingüística y Motivación personal, profesional y ventas.



## GINA MARICELA CEDEÑO ÁVILA



Ingeniera en Empresas. Magíster en Auditoría Integral. Desde septiembre del 2010 se desempeñó como docente en la ESPOCH de la Facultad de Administración de Empresas hasta julio de 2012. Desde noviembre del año 2012 hasta 09 de mayo del 2021 se desempeñó como Analista Administrativa ejecutando todo los procesos de Contratación Pública y Administrativos de la Gobernación de Chimborazo. Desde el 10 mayo hasta 17 de octubre de 2021 estuvo laborando en la Sede de Orellana - Coca. Posteriormente como docente en la Sede Morona Santiago - Macas y desde el 04 de abril de 2022 hasta la actualidad se encuentra impartiendo clases en la Facultad de Administración de Empresas, carrera de Finanzas.



## TITO FRANKLIN ARTEAGA SALTOS



Ingeniero Zootecnista por la Universidad Técnica de Manabí. Magíster en Zootecnia mención en Producción Ganadera Sostenible. Magíster en Ingeniería Industrial mención en Planeación y Control de la Producción y los Servicios. Director de proyectos comunitario en el Seguro Social Campesino. Líder zonal de SENAGUA - Chone. En la actualidad: Director de comercialización del grupo Oro Rojo, Agro Servicios Pvl C a. Ltda. Presidente del Centro Agrícola del cantón Chone. Vicepresidente de la 5ta zona de la Cámara de Agricultura.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arce, O. (16 de Agosto de 2020). El impacto de la crisis del Trial-19 sobre el empleo de los jóvenes y las mujeres. Obtenido de <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/Salaprensa/Intervencionespublicas/directoresgenerales/economia/arc/arce080720.pdf>
- Asociación Latinoamericana de Integración. (2020). Obtenido de <http://www.aladi.org/sitioaladi/documentos/tenci/InformeTendenciasdelComercio.pdf>
- Baldwin, R., & Weder, d. (2020). Economics in the time of COVID-19. Obtenido de <http://dl.n.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/2757/1/Economics%20in%20the>
- Banco Central de Ecuador. (2020). El Covid 19 pasa factura a la economía ecuatoriana. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index/php/boletines-de-prensa-archivo/item/1366-el-covid19-pasa-factura-a-la-economia-ecuatoriana>
- Banco Mundial. (2020). Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33748>
- Bauman, Z. (2010). La globalización. Consecuencias humanas. México: Fondo de Cultura Económica.
- Blumental, B. (2003). Investing in capacity building. A guide to high-impact approaches. Nueva York: Foundation Center.
- Borja, D., & Buitrón, V. (2020). Si, la normalidad es el problema:inequidad, exclusión y fuerza estatal en la crisis de la covid-19. *Journal of LatinAmerican Geography*, 224-233.

- Burke, W. (1994). *Organizational development: A process of learning and changing*. Addison- Wesley Publishing company.
- Carroll, A. (1993). *Business and Society: Ethics and stakeholder*. South Western.
- Casco, A. (2020). Efectos de la pandemia de COVID-19 en el comportamiento del INNOVARE. *Ciencia y tecnología*, 36.
- CEPAL. (2020). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID 19 para una reactivación con igualdad* . Obtenido de [www.cepal.org/es/publicaciones/45782](http://www.cepal.org/es/publicaciones/45782)
- CEPAL. (2020). *Observatorio Covid-19 para América Latina y el Caribe. Impacto Económico y Social*.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and estructura. Captar in the historia of the industrial enterprise*. Obtenido de <https://mitpress.mit.edu/books/strategy-and-structure>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Comercio, E. (2021). *El confinamiento impulsa otra vez al delivery*. *El Comercio*, 5.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (02 de 09 de 2022). *Informe especial dimensionar los efectos del covid 19 para pensar en reactivación*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/s2000286\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/s2000286_es.pdf)
- Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G. (02 de 09 de 2022). *Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina*.
- De la Fuente, F., & Gill, E. (08 de Abril de 2014). *La organización*

- de empresas. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/>
- Dean, L. (2006). Council for the Advancement of professional standards in higher education. Sexta Edición.
  - Draper, L. (2000). Goal: Stronger Nonprofits. How to Do Capacity Building. Foundation News and Commentary. Washington D.C.
  - Eade, D. (1997). Capacity-building: An Approach to people centered development. Oxford.
  - Ecuador. (29 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://ecuador.analiticacovid.com/index.html>
  - Espiral, E. (1999). Fortalecimiento institucional. Propuestas para las organizaciones civiles y sociales. México: Espiral.
  - Fernandez , P., & Vergara, D. (2020). El coronavirus y las tecnologías virtuales. [https:// www.magisnet.com](https://www.magisnet.com).
  - Fierro, E., & Robles, S. (2021). Estrategias de respuesta de empresas mexicanas ante los impactos de la crisis por COVID 19. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática , 65-81.
  - Foladori, G., & Delgado Wise, R. (2020). Para comprender el impacto disruptivo del covid-19, un análisis desde la crítica de la economía política. Revista Migración y Desarrollo, 139-156.
  - Fondo Monetario Internacional. (02 de 09 de 2022). Declaración de la directora gerente del FMI Kristalina Georgieva tras una conversación ministerial del G-20 sobre la emergencia del coronavirus. Obtenido de [http:// www.imf.org/es/newx/articles/2020/03/23/pr2098-imf-managing-director-statement-](http://www.imf.org/es/newx/articles/2020/03/23/pr2098-imf-managing-director-statement-)

following-a-g20-ministerial-call-on-the-coronavirus-emergency

- Fuentes, F. (2005). La ciencia de la administración de empresas: Un análisis de sus componentes y de la contribución de la revista economía y Administración. Revista Economía y Administración No 64.
- Gallón, N. (29 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.cnn.com/2020/04/03/americas/giayaqui-ecuador-overwhelmed-coronavirus-intl/index.html>
- Gómez Rudy, C. (2020). Consideraciones para expandir su actividad comercial e impulsar su competitividad post COVID-19. Revista Científica CENTROS, 15.
- González, M. (2017). Políticas activas de empleo en la UE en tiempos de crisis económica. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/40750>
- Guachamin, J. (2020). Las dos caras de la educación con el COVID 19. Cienciamérica, 89-98.
- Guizar , R. (2013). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México: Mc Graw Hill.
- Hannan, M., & Freeman , J. (1977). The population ecology of organizations. American Journal of Sociology, 929-964.
- Hernández, J. (2011). Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela.
- <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n74/1990-8644-rc-16-74-341.pdf>. (23 de Abril de 2022). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n74/1990-8644-rc-16-74-341.pdf>

- <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/como-reactivar-la-economia-y-recuperar-el-empleo-en-paises-altamente-informales/>. (19 de Julio de 2022). Obtenido de <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/como-reactivar-la-economia-y-recuperar-el-empleo-en-paises-altamente-informales/>
- <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/coronavirus-un-experimento-de-teletrabajo-a-escala-mundial/>. (17 de Abril de 2022). Obtenido de <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/coronavirus-un-experimento-de-teletrabajo-a-escala-mundial/>
- [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/03/23/extras/1616491698\\_458493.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/03/23/extras/1616491698_458493.html). (06 de Marzo de 2022). Obtenido de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/03/23/extras/1616491698\\_458493.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/03/23/extras/1616491698_458493.html)
- <https://concepto.de/empresa/>. (02 de marzo de 2022). Obtenido de <https://concepto.de/empresa/>
- <https://home.kpmg/ar/es/home/insights/2020/06/los-desafios-empresarios-para-el-post-coronavirus.html>. (22 de Abril de 2022). Obtenido de <https://home.kpmg/ar/es/home/insights/2020/06/los-desafios-empresarios-para-el-post-coronavirus.html>
- <https://noticias.utpl.edu.ec/covid-19-en-ecuador-potenciales-impactos-en-la-pobreza>. (15 de Abril de 2022). Obtenido de <https://noticias.utpl.edu.ec/covid-19-en-ecuador-potenciales-impactos-en-la-pobreza>
- <https://uees.edu.ec/empresas-saludables-y-productivas-post-covid-19/>. (01 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://uees.edu.ec/empresas-saludables-y-productivas-post-covid-19/>

- ec/empresas-saludables-y-productivas-post-covid-19/
- <https://www.adecco.com.ec/tendencias-laborales-2021/>. (01 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://www.adecco.com.ec/tendencias-laborales-2021/>
  - <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1427-la-pandemia-por-el-covid-19-genero-una-caida-en-el-pib-de-6-4-de-marzo-a-diciembre-de-2020>. (15 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1427-la-pandemia-por-el-covid-19-genero-una-caida-en-el-pib-de-6-4-de-marzo-a-diciembre-de-2020>
  - <https://www.bsm.upf.edu/es/noticias/retos-oportunidades-post-covid-19-para-emprendedores>. (23 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.bsm.upf.edu/es/noticias/retos-oportunidades-post-covid-19-para-emprendedores>
  - <https://www.comunicacion.gob.ec/el-presidente-lenin-moreno-decreta-estado-de-excepcion-para-evitar-la-propagacion-del-covid-19/>. (17 de abril de 2022). Obtenido de <https://www.comunicacion.gob.ec/el-presidente-lenin-moreno-decreta-estado-de-excepcion-para-evitar-la-propagacion-del-covid-19/>
  - <https://www.ekosnegocios.com/articulo/se-llevo-a-cabo-el-webinar-como-implementar-una-defensa-solida-para-el-trabajo-remoto>. (01 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/se-llevo-a-cabo-el-webinar-como-implementar-una-defensa-solida-para-el-trabajo-remoto>
  - [https://www.ekosnegocios.com/articulo/webinar-retos-y-](https://www.ekosnegocios.com/articulo/webinar-retos-y)

desafios-economicos-y-empresariales-en-ecuador. (01 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/webinar-retos-y-desafios-economicos-y-empresariales-en-ecuador>

- <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11102198/03/21/Cuales-son-los-sectores-mas-beneficiados-y-perjudicados-tras-un-ano-de-coronavirus.html>. (06 de Marzo de 2022). Obtenido de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11102198/03/21/Cuales-son-los-sectores-mas-beneficiados-y-perjudicados-tras-un-ano-de-coronavirus.html>
- <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/estas-son-las-50-empresas-en-ecuador-que-mas-ventas-generaron-en-el-2020-nota/>. (01 de MAYO de 2022). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/estas-son-las-50-empresas-en-ecuador-que-mas-ventas-generaron-en-el-2020-nota/>
- <https://www.expansion.com/economia/2020/05/08/5eb47395e5fdead6458b45d1.html>. (02 de 09 de 2022). Obtenido de <https://www.expansion.com/economia/2020/05/08/5eb47395e5fdead6458b45d1.html>
- <https://www.expansion.com/economia/2020/05/08/5eb47395e5fdead6458b45d1.html>. (02 de 09 de 2022). Obtenido de <https://www.expansion.com/economia/2020/05/08/5eb47395e5fdead6458b45d1.html>
- <https://www.expansion.com/economia/2020/05/08/5eb47395e5fdead6458b45d1.html>. (2

- de 09 de 2022). Obtenido de <https://www.expansion.com/economia/2020/05/08/5eb47395e5fdead6458b45d1.html>
- <https://www.iadb.org/es/noticias/ecuador-promovera-la-reactivacion-economica-con-apoyo-de-una-garantia-del-bid>. (01 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://www.iadb.org/es/noticias/ecuador-promovera-la-reactivacion-economica-con-apoyo-de-una-garantia-del-bid>
  - <https://www.pichincha.com/portal/blog/post/clasificacion-empresas-por-tamano>. (02 de Marzo de 2022). Obtenido de <https://www.pichincha.com/portal/blog/post/clasificacion-empresas-por-tamano>
  - <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559019/html/>. (01 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559019/html/>
  - [https://www.uclg.org/sites/default/files/eng\\_briefing\\_technology\\_es.pdf](https://www.uclg.org/sites/default/files/eng_briefing_technology_es.pdf). (23 de Abril de 2022). Obtenido de [https://www.uclg.org/sites/default/files/eng\\_briefing\\_technology\\_es.pdf](https://www.uclg.org/sites/default/files/eng_briefing_technology_es.pdf)
  - <https://www.workmeter.com/blog/estrategias-empresariales-para-afrontar-la-crisis-a-causa-del-covid-19/>. (15 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.workmeter.com/blog/estrategias-empresariales-para-afrontar-la-crisis-a-causa-del-covid-19/>
  - [https://www.worldcomplianceassociation.com/articulos-comite-comision-trabajo.php?id\\_comision=59&id=1487](https://www.worldcomplianceassociation.com/articulos-comite-comision-trabajo.php?id_comision=59&id=1487). (30 de Abril de 2022). Obtenido de [https://www.worldcomplianceassociation.com/articulos-comite-comision-trabajo.php?id\\_comision=59&id=1487](https://www.worldcomplianceassociation.com/articulos-comite-comision-trabajo.php?id_comision=59&id=1487)

trabajo.php?id\_comision=59&id=1487

- <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/claves-para-mantener-confianza-cliente-tiempos-crisis.html>. (15 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/claves-para-mantener-confianza-cliente-tiempos-crisis.html>
- Huilcapi, N., Troya, K., & Ocampo, W. (76-85). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. <https://recimundo.com>.
- Jervis, O. (16 de Abril de 2022). La peste en el Ecuador de 1908 a 1965.
- Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). Job demands in a changing world of work. Elgar.
- Lewis, D. (2001). The management of non-government organizations. Londres\_ Routledge.
- López, D., Solórzano, S., Burgos, S., & Mejía, F. (2020). La economía de las empresas del Ecuador en el contexto de la pandemia. Polo del Conocimiento, 285-234.
- López, L., Parra, A., & Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué. Obtenido de [www.google.com](http://www.google.com)
- MacLeod, P., León, P., & Esquivias, P. (2002). Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales. Virginia.
- Malamud, C., & Nuñez, R. (2020). El covid 19 en América

Larona: desafíos políticos, retos para los sistemas sanitarios e incertidumbre económica . Real Instituto Elcano.

- March, J., & Simon, H. (1958). Organizations. Obtenido de <http://www.worldcat.org/title/organizations/ocls/1329335>
- Ministerio de Salud. (29 de Agosto de 2020). <https://www.elcomercio.com/actualidad/salud-confirma-primer-caso-coronavirus>. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/salud-confirma-primer-caso-coronavirus>
- Mintzberg, H. (2005). Directivos no mba's, una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial. Barcelona: Deusto.
- Montoya Restrepo, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. Nueva Granada.
- Moreno , A., Ospita, M., Brown, K., & Martínez, R. (14 de 03 de 2021). Reactivación económica: factores que deben tenerse en cuenta para el diseño de estrategias concretas para pequeñas empresas como consecuencia del COVID 19. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/>
- Moreno , L. (07 de Octubre de 2020). <https://www.eluniverso>. Obtenido de <https://www.eluniverso>.
- Moreno Gárces, L. (2020). Decreto de Estado de Emergencia Sanitaria No 1017. Obtenido de [https://www.defensa.gov.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/Decreto\\_presidencial\\_No\\_1017\\_17\\_marzo\\_2020](https://www.defensa.gov.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/Decreto_presidencial_No_1017_17_marzo_2020)
- Navarrete Mendieta, G., & Mendieta, R. (2018). Las TIC y

la Educación Ecuatoriana en tiempos de COVID. Revista multidisciplinaria de investigación, 130-131.

- Orne, D., Kotha, S., & Erickson, R. (1988). Planning for managers in the middle.
- Pacheco, M. (15 de Abril de 2020). Obtenido de [http:// www. elcomercio.com/actualidad/Salud-reglamento-investigacion-coronavirus-universidades.html](http://www.elcomercio.com/actualidad/Salud-reglamento-investigacion-coronavirus-universidades.html)
- Parrales, M. (2017). La comunicación digital. En lineamientos estratégicos y comunicación. Publicaciones de Ecuador, 13.
- Pereira, E., Loureiro, I., Ribeiro, P., Costa, S., Costa , N., & Arezes, P. (28 de Febrero de 2019). Sustainable business strategies: what ypu think is what you do. Obtenido de [https:// dou.org/10.1007/978-3-030-14730-378](https://dou.org/10.1007/978-3-030-14730-378)
- Petit Torres, E. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. Venezuela: Universidad de Zulia Maracaibo.
- Proaño, D. (2021). Las cifras de Ambato en pandemia. Revista Negocios Estratégias, <https://negociosrevista.com/las-cifras-de-ambato-en-pandemia/>.
- Quevedo Barros, M., Vázquez Lafebre, L., Quevedo Vázquez, J., & Pinzón Prado, L. (2020). Covid- 19 y sus efectos en el comercio internacional. Caso Ecuador. Dominio de las Ciencias, 15.
- Quito. (23 de Julio de 2020). Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1102323447/quito-supera-en-contagios-a-guayaquil>
- Rubio, A. (2015). Jóvenes y generación 2020. Revista de

estudios de juventud , 11.

- Schumpeter, J. (1934). The theory of economic development. Cambridge.
- Sonnenholzner. (29 de Agosto de 2020). Ofrece disculpas por el deterioro de la imagen internacional de Ecuador a causa del covid-19. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/sonnenholzner-disculpas-iamgen-ecuador-covid19.html>
- Stiglitz, J. (2006). Cómo hacer que la globalización funcione. Madrid: Taurus.
- Tene, E. (2020). Los impactos en la economía del ecuador ocasionados por el CORONAVIRUS. 1-4.
- Torres, R. (2020). El Ecuador y la digitalización de la educación. Obtenido de [http:// otra-educacion.blogspot.com/2020/04/el-ecuador-y-la-digitalizacion-de-la-html](http://otra-educacion.blogspot.com/2020/04/el-ecuador-y-la-digitalizacion-de-la-html)
- Uria, R. (2017). En La empresa (pág. 335).
- Useche, M., Vásquez, L., Salazar , F., & Ordoñez, M. (2020). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la COVID-19. Revista Universidad Empresa, 1-22.
- Vera, J., Vera, A., & Parrales , M. (2020). Crisis económica del Ecuador: Una mirada al sector microempresarial post covid 19. UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria, 1-14.
- Walsh, J., Meyer, A., & Schoonhoven, C. (2006). A future fir irganization theory: living in and living with ananging organization.
- Walsh, J., Meyer, A., & Schoonhoven, C. (2006). A future for organization theory: living in and living with ananging

organization science.

- Wilkinson, A., & Mellahi, K. (2004). Organizational failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*.
- World Bank. (2020). World Economic outlook june. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/publication/global/economic>
- Young Lee, J., & Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: Literature Review and implications for human resource development.
- Zevallos , J. (2020). Entrevista con el ministro de Salud de Ecuador, Juan Carlos Zevallos: no se pueden esconder los cadáveres. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-amercia-latina-552219012>

ISBN: 978-9942-607-46-1



9 789942 607461