

# Estrategias resilientes y mecanismos de las organizaciones para mitigar los efectos ocasionados por la pandemia a nivel internacional

## Resilient strategies and mechanisms of organizations to mitigate the effects caused by the pandemic at the international level

Johanna Milena Mogrovejo Andrade<sup>1</sup>  

### RESUMEN

Al pasar del tiempo, las pandemias han afectado considerablemente a la economía mundial y las organizaciones, lo que las obliga a generar cambios y adaptarse. En el 2019 se origina una enfermedad en México, la infección causada por H1N1, que afectó a ese país y produjo contagios y muertes. El brote de esta enfermedad también llegó a países como Estados Unidos, España, Reino Unido, entre otros. Actualmente el mundo está en alerta ante una nueva enfermedad que crece a pasos agigantados, la COVID-19, que causa grandes riesgos para las organizaciones y el comercio internacional, recortes de personal en las empresas e incrementa el nivel de desempleo. Dicho lo anterior, se busca mitigar estos impactos negativos a través de alternativas que permitan superar esta crisis, ya sea a través del uso de herramientas tecnológicas o del desarrollo de nuevas habilidades. Por este motivo, el objetivo de este artículo es describir las estrategias resilientes y mecanismos que han implementado las empresas para enfrentar los efectos negativos causados por la pandemia.

**Palabras claves:** COVID-19, comercio internacional, crisis, pandemia, resiliencia.

**Clasificación JEL:** O51; P55; O12.

**Recibido:** 25-05-2022

**Revisado:** 12-05-2022

**Aceptado:** 19-07-2022

**Publicado:** 27-07-2022

**Editor:** Carlos Alberto Gómez Cano 

<sup>1</sup>Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia.

**Citar como:** Mogrovejo, J. (2022). Estrategias resilientes y mecanismos de las organizaciones para mitigar los efectos ocasionados por la pandemia a nivel internacional. *Región Científica*, 1(1), 202211. <https://doi.org/10.58765/rc202211>

## INTRODUCCIÓN

Una pandemia genera un impacto gigantesco en el campo empresarial, social y económico. Estas, a lo largo de la historia, se han producido sin que la población tuviera tiempo de prepararse para afrontarlas, ya que las enfermedades que las producen son desconocidas, llegan de forma súbita y generan grandes estragos de forma instantánea. Las pandemias del siglo anterior provocaron fuertes trastornos económicos y sociales, además de causar la pérdida de numerosas vidas de personas. Algo similar sucedió con el virus COVID-19, que ha llegado a afectar de manera significativa a los colaboradores de las organizaciones, a quienes abastecen las empresas y los clientes, tanto en empresas nacionales como internacionales. La pandemia restringe la capacidad de operación, compra de suministros y disminuye notablemente las oportunidades de negocio, dadas las jornadas de aislamiento que se producen a raíz de dicho virus.

Actualmente las empresas se enfrentan a los impactos generados por la pandemia de COVID-19, lo cual ha alterado



considerablemente el nivel de riesgo operacional y estratégico. Sin embargo, es de vital importancia mantenerse estable para continuar aportando al desarrollo de la economía y cumplir con su responsabilidad social. Esta consiste en realizar una buena gestión empresarial para asegurar la seguridad y la organización correcta de todos sus empleados, para mantener estables sus niveles de vida y desarrollo.

Debido a esta crisis, muchas empresas y establecimientos de negocios se han visto en la necesidad de cerrar y adaptarse al cambio, lo que, a su vez, ha generado reducción en las producciones de millones de empresarios. Cabe señalar que esto presenta un reto, como la implementación de las TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación, en los procesos de la empresa. Además, la crisis ha llevado a buscar alternativas para mitigar o convivir en ella, buscando una estabilidad en lo económico y emocional que nos permita seguir adelante y querer superarnos a pesar de las adversidades que se nos presenten en el camino. En el presente artículo se pretende exponer las principales estrategias aplicadas por el sector empresarial para mitigar estos efectos y buscar oportunidades para fortalecer su capacidad de reacción ante situaciones adversas.

## METODOLOGÍA

Este es un artículo de reflexión y en ello consiste su metodología. Busca describir las estrategias utilizadas por las empresas con el fin de mitigar los impactos de la pandemia. Para la redacción de la presente reflexión se tuvieron en cuenta 30 artículos sobre la resiliencia del comercio y los negocios internacionales. Se investigaron en las siguientes bases de datos: Marejadas rurales y luchas por la vida; Dialnet, Fipcaec, Revista Infométrica, Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación; Revista Propuestas para el Desarrollo, Turismo: Estudios y Prácticas (UERN), Small Business International Review, Redalyc, Económicas CUC, Scielo, Revista Integración y Cooperación Internacional, Revista Palmas, Revista Galega de Economía, entre otras.

Así mismo, se realizó un mapa mental con las ideas principales encontradas. En primer lugar, se partió de la noción de qué se entiende por resiliencia en las organizaciones. Una vez esto fue establecido, se tuvo como base la situación de pandemia causada por el COVID-19, para determinar cuáles serían las estrategias que las empresas podrían llegar a implementar.

## DESARROLLO

### ***Antecedentes de los impactos de las pandemias en el sector empresarial y el mundo***

Para entrar en contexto iniciaremos hablando acerca del término 'pandemia'. Se le denomina así a una nueva enfermedad o virus que afecta significativamente la vida de las personas y se propaga a nivel mundial. En el último siglo, el mundo ha sido testigo de pandemias como la gripe asiática, gripe española, gripe de Hong Kong, H1N1, SARS, MERS Y ébola. De ellas se han derivado consecuencias devastadoras en el sistema económico del lado de la oferta, la inesperada reducción de la vida laboral y de la demanda, dada la posibilidad de el contagio entre consumidores, restricciones en la movilidad de personas y la inclinación a ahorrar dinero frente a la incertidumbre económica (Opertti y Mesquita, 2020).

Según Fernández (2020) en 2003, en Guangdong, China, apareció una enfermedad llamada SARS (Síndrome Respiratorio Agudo Severo), que ocasionó 774 muertes, en 26 países, y más de 8000 infectados. El sector que más afectó este virus fue el turismo. Así mismo, se realizaron controles de vigilancia para identificar personas con dicha enfermedad. A continuación, siguiendo a Vaqué *et al* (2009), se expone acerca de la pandemia del virus H1N1, de origen porcino, que apareció en México en marzo de 2009. Este virus siguió esparciéndose por Estados Unidos y el resto de países del mundo, a tal punto de llegar, en junio de ese año, a 74 países con 30 000 casos y 145 muertes. Debido a esto, la Organización Mundial de la Salud, OMS, se pronunció y declaró situación de pandemia.

Las personas mayormente afectadas con esta gripe están en el rango de 20 a 40 años de edad. Para prevenir y controlar esta enfermedad se preparó una vacuna contra este virus:

México al ser una de las naciones con un alto grado de importancia en el turismo se vió afectado en dicho sector reduciendo la llegada de turistas extranjeros en un 8%, los comercios bajaron un 60% en sus ventas, en el sector de servicios se obtuvo una pérdida de casi el 90%. (Vaqué *et al*, 2009, p. 38)

Teniendo en cuenta los informes de la OMS (2019), en 2012, en Arabia Saudita, fue detectado el síndrome respiratorio de oriente medio MERS, que causa dificultad para respirar, fiebre, tos y en algunos casos diarrea. En su

mayoría se han presentado pacientes positivos que no tienen ningún síntoma. De acuerdo con Monroy (2020), casi el 35 % de los casos notificados por el virus MERS-CoV han resultado en la muerte de los pacientes.

Hoy en día, el COVID-19 está afectando a todos los países y crece con rapidez. Según García et al (2020), las personas más propensas a padecer este virus son los niños, ancianos, mujeres en estado de embarazo, personas con afecciones médicas como el cáncer, problemas respiratorios, cardíacos e hipertensión. Esto afecta considerablemente a las poblaciones con pocos recursos médicos incapaces de manejar la enfermedad.

Para la prevención se trabaja en el distanciamiento social, contención de la infección en los centros médicos y el uso adecuado de los métodos de protección. De acuerdo con Lugo (2020), el distanciamiento social equivale a distanciamiento físico. La OMS sugiere que este sea de al menos un metro de distancia de la otra persona. Todo lo anterior debido a que este virus puede ser fácilmente contagiado de una persona a otra, “puede ser transmitido desde un paciente contagiado por unas gotículas que salen de la nariz o de la boca al toser” (Europreven, 2020, p. 2).

La crisis del coronavirus podría sobrepasar tanto a la gripe española como a la crisis financiera del 2008-2009. Esto en razón a la enorme conexión que existe en el ámbito humano y de comercio que hoy en día vivimos, como consecuencia de la gran liberalización de la posguerra, bajos costos de transporte y comunicación y el desarrollo de las cadenas globales de valor.

Esta pandemia ha afectado de manera significativa la economía mundial. Según Cevallos *et al* (2020), desde los inicios de la propagación del virus, los dirigentes de diferentes países se han visto en la obligación de adaptar medidas drásticas para mitigar los impactos y generar estrategias económicas nuevas. También se han visto afectados diferentes sectores debido a la reducción de la demanda de los consumidores, a causa de la propagación del virus. Según Osorio (2020), sectores como el turismo, comercio, textil, petrolero, aerolíneas, transporte marítimo y terrestre se han visto obligados a reducir sus actividades, lo que ha llevado a que la liquidez se vea afectada y a que se generen recortes de personal.

De acuerdo con una encuesta a empresas exportadoras realizada por el Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe, INTAL, del Banco Interamericano de Desarrollo, se determinó que 9 de cada 10 empresas en Latinoamérica han tomado medidas para amortiguar la crisis. Algunas de ellas fueron apertura de nuevos mercados y utilización del comercio electrónico. La “encuesta a firmas exportadoras de América Latina también arrojó que el 77% de las empresas de América y el Caribe disminuyó sus exportaciones intrarregionales y al resto del mundo desde el inicio de la pandemia del coronavirus” (Banco Iberoamericano de Desarrollo, 2020, p. 15).

Una consulta realizada entre el 7 de mayo y el 1 de junio de 2020, en la que participaron 532 empresas exportadoras de 25 países de América Latina y el Caribe, arrojó que en el 77% de las empresas disminuyeron las exportaciones desde el comienzo de la pandemia del coronavirus. Algunos resultados de los efectos de la pandemia en el comercio internacional se presentan en las ventas al exterior, que disminuyeron por razones de oferta y de demanda. Una de las principales causas de esa disminución identificadas por las empresas fue el impacto directo de las medidas de confinamiento. A su vez, se identificaron mayores costos asociados a la logística de distribución internacional, cadenas de suministros, problemas con la cadena de pagos y los retrasos de cada fase del proceso productivo. De acuerdo con Díaz y Uparela (2020), el sector que más resultó afectado es el de servicios, dadas las restricciones inesperadas impuestas en el transporte, viajes, hoteles y restaurantes.

Continuando en el ámbito empresarial, según Carpio *et al* (2020), muchas multinacionales han optado por establecer planes de contingencia o planes de sostenibilidad empresarial que se puedan aplicar en caso de una emergencia y en los que enseguida se evalúan los riesgos, se analiza el capital humano, la cadena de suministro, los clientes.

Una de las mejores alternativas que las organizaciones pueden adoptar es la resiliencia, la capacidad de ver oportunidades en medio de la crisis, de generar un impacto mínimo en las organizaciones o sobreponerse a los riesgos que puedan presentarse. Según Salanova (2020), la resiliencia no nos restringe; por el contrario, nos permite avanzar a pesar de las dificultades y surge en situaciones críticas.

### ***Ejemplos de empresas que han buscado alternativas para sobrevivir en medio de la crisis***

Como anteriormente se ha hablado, la pandemia de coronavirus ha sido devastadora para la economía mundial. Sin embargo, todas las medidas de confinamiento o cuarentena han influido para que algunas empresas progresen,

en su mayoría las que se manejan todo en el campo virtual. Incluso es de admirar y felicitar aquellas historias de éxito de negocios que al verse afectados por la crisis se superan y se arriesgan al uso del comercio electrónico.

Según el diario BBC News (2020), algunos ejemplos de ellos son empresas como Amazon, Netflix, Disney, entre otras, que, en el primer trimestre del 2020, debido al COVID-19, tuvieron un auge en sus ventas y suscripciones. Esto se explica porque la mayoría de personas optaron por quedarse en sus casas y pasar más tiempo en familia. El problema que aqueja tras el aumento de la demanda y el confinamiento abrupto es un freno en la producción de películas y series, como lo fue el caso de Netflix.

De acuerdo con Ventrici *et al* (2020), empresas relacionadas con la tecnología se han posicionado y han tenido un alto crecimiento en tiempo de COVID-19. Estas organizaciones son líderes en el mercado y muestran un alza en sus ventas. Ejemplo de ello lo encontramos en Argentina, con dos grandes empresas como Mercado Libre y Globant, quienes tuvieron un alto crecimiento de 37% y 17% respectivamente.

Cabe resaltar que algunas empresas y fábricas, tras verse afectadas, se ven en la obligación de buscar alternativas para poder subsistir o permanecer en el mercado en medio de esta pandemia. De acuerdo con García *et al* (2020), una de ellas es la implementación y uso de nuevas tecnologías, realizar ajustes drásticos en las cadenas de suministros globales y adaptarse a lo que será un nuevo mundo. Lo que hoy en día se ve como una crisis, en un futuro será visto como oportunidades para las empresas.

Debido al tiempo transcurrido de pandemia y la prevención usada para evitar todo tipo de contagio, muchas empresas han realizado cambios en su proceso de fabricación, proporcionando innovación a lo que hoy en día se vive. De acuerdo con Matallana (2020), es importante reinventarse, ofrecer nuevos productos y servicios de lo que se venía trabajando; arriesgarse, pero siempre cuidando el mercado objetivo; de alguna manera acortar la distancia que existe con el cliente. Otro componente clave es la calidad y el valor agregado; sin dejar de lado u olvidar la tecnología en cada uno de los procedimientos que se implementen en la compañía.

Según el periódico El Tiempo (2020) MAAJI es una compañía dedicada a la fabricación, distribución y comercialización de trajes de baño, en tiempos de pandemia opta por una nueva línea llamada “protective wear”, que consistió en la fabricación de prendas de protección contra el contagio, como tapabocas, chaquetas, pantalones, capuchas especiales; todos ellos con estilos únicos y usando las normas de bioseguridad.

**Figura 1.**  
Nueva línea de ropa Maaji.

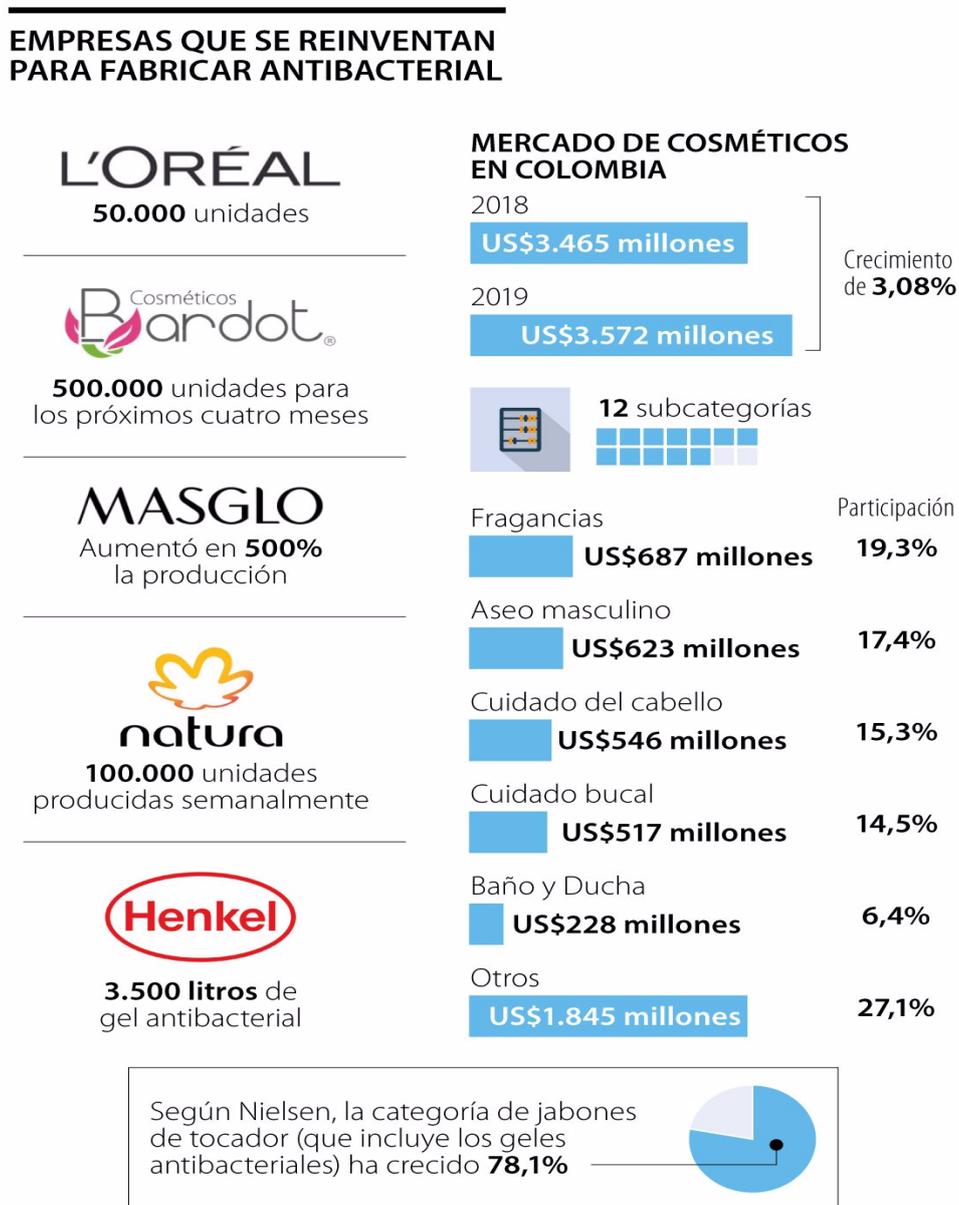


Fuente: González (2020, P. 45).

Según Becerra (2020), varias empresas de cosméticos también se han reinventado y han incluido en su proceso

de fabricación los geles antibacteriales. La multinacional de belleza y cosméticos L'Oreal inició con la fabricación de 50 000 unidades que son destinadas a centros médicos, personal y clientes.

**Figura 2.**  
Empresas que se reinventan para fabricar antibacterial.



Fuente: Sondeo LR / Andi / Euromonitor / Gráfico: LR-ER

**Fuente:** Becerra (2020, p. 90).

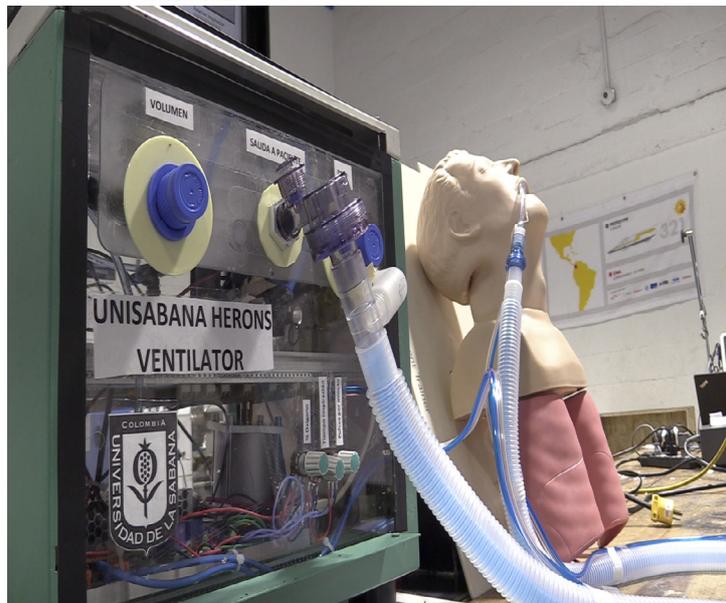
Otra de las empresas que se enfrentan al reto de sobrevivir al coronavirus es la destilería de ron Bacardí, sobre todo dado el cierre inesperado de bares, discotecas, entre otros. En ese contexto, la destilería ha optado por la implementación de estrategias que le permitan seguir creciendo en el mercado, entre ellas, crear bebidas bajas en alcohol que permitan a las personas tomarlas en casa de una manera más tranquila y en familia. También se está reinventando en el comercio electrónico en Estados Unidos y Europa.

Según Velazco (2020), Bacardí y Olein Refinery se unen para producir más de 1,7 millones de desinfectantes para manos, gran parte donada a policías, bomberos, entre otros. En los 158 años de Bacardi, la empresa ha sobrellevado momentos difíciles y ha entendido que, para lograr ser fuertes en el mercado, se necesita de resiliencia y ser

positivo frente a cualquier circunstancia.

Por otro lado, en cuanto a innovación y lucha, en este proceso en contra de la COVID-19, según el diario El Universal (2020), el Ingeniero Andrés Ramírez, de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la Sabana, con apoyo de otros ingenieros, desarrollaron un Ventilador Mecánico, que consiste en asistir mecánicamente la ventilación pulmonar cuando esta sea ineficaz. El grupo entregó su patente a la Industria Militar, con el fin de salvar muchas vidas en medio de la pandemia.

**Figura 3.**  
Ventilador.



Fuente: Universidad de la Sabana, 2020.

Así como estas, muchas otras empresas han optado por implementar estrategias que ayuden a mitigar los impactos negativos que trae consigo esta pandemia y responder esta crisis que, de una u otra manera, ha ocasionado reducción en las ventas.

## RESULTADOS

De acuerdo a la información del presente artículo, se evidencia que las empresas a nivel mundial se enfocaron en diseñar estrategias de acuerdo a las afectaciones de la pandemia en cada sector de la economía y la sociedad. La estrategia con mayor desempeño se presenta respecto al uso del *e-commerce* o comercio electrónico. Este medio se volvió indispensable para continuar los procesos de funcionamiento de cualquier tipo de empresa, pues es la forma idónea en este momento para establecer comunicación con los colaboradores, clientes, proveedores y el sector financiero.

En segundo lugar, encontramos a la reinención de los procesos a través de la implementación de estrategias para realizar de forma eficiente las cadenas de suministro y distribución, producción y administración de recursos para generar utilidades que aseguren la supervivencia de la empresa y de su personal.

Otra de las estrategias que se plantea es la apertura a nuevos nichos y líneas de mercado, para aprovechar la demanda actual de productos de prevención, protección y cuidado ante el virus. Esta situación ha llevado a las empresas y marcas a empezar nuevos productos en sus ofertas, por ejemplo, fabricantes y distribuidores de vestidos de baño abrieron una línea de trajes antifluido especializados.

Por otra parte, existen estrategias de márketing, que pueden ser incluidas en la planeación estratégica, principalmente para enfrentar mercados en crisis. Aquellas pueden ser implementadas por las empresas para mitigar o fortalecer su competitividad empresarial. Al ser un fenómeno de una predicción poco precisa, sobre todo los periodos de duración, la crisis se convierte en un elemento que se debe incluir como de probable aparición en los escenarios empresariales. Por lo tanto, es necesario generar una adecuada planeación en caso de que se presente

una crisis en los mercados en los cuales se participa o inclusive de industrias que influyen en su competitividad.

Según el estudio realizado por Osorio (2020), en Colombia empresas como Crepes & Waffles, cuya fundadora es Beatriz Hernández, se incentivó a sus empleadas, todas madres cabeza de hogar, a quedarse en casa sin sacrificar su salario. También se vendieron a precios muy bajos los alimentos que conservaban en sus refrigeradores. Además, con la prolongación de la cuarentena, esta compañía se vio en la necesidad de reinventarse en la comercialización de sus productos, por ejemplo, a través de la venta de su menú para para que sus clientes lo prepararan en casa.

Otro caso fue el de Arturo Calle. Esta compañía cerró sus tiendas, pero no cesó el pago de sus trabajadores, así como lo anunció su dueño: “El ser Humano por encima del dinero”. Almacenes Only, empresa de tradición Bogotana y uno de los negocios más reconocidos en la región, cuyas ventas eran únicamente en tiendas físicas, se reinventó y transformó a un nuevo mecanismo de ventas a domicilio, que se coordina a través de la red social WhatsApp.

Sin embargo, las empresas no han sido las únicas que han establecido medidas para amortiguar los efectos del COVID-19. Los gobiernos de cada país, debido a la pandemia, deben estar en constante análisis para establecer medidas que protejan su población y estrategias para amortiguar la economía de las naciones ante la crisis y disminuir en lo posible el efecto devastador en la sociedad.

## DISCUSIÓN

“Una organización resiliente es aquella que no solo sobrevive a largo plazo, sino que también florece, superando la prueba del tiempo.” (Kerr, 2020, p. 45). Con esta crisis cabe destacar que la humanidad está en proceso de reinención y transformación individual, para lograr y mantener resultados que ayudarán a su núcleo familiar, social y organizacional a sobrellevar y adaptarse a todas las circunstancias cambiantes en este proceso.

El COVID-19 no solo ha afectado la salud física y mental de las personas, sino también la economía mundial. Según Osorio (2020) durante estos primeros meses del año la propagación del virus se ha dado de manera exponencial, lo que ha llevado a los dirigentes de los países a tomar medidas para su mitigación y hacerse los replanteamientos necesarios para aplicar nuevas estrategias económicas.

El impacto en cada uno de los sectores se ve afectado por la demanda de los consumidores que con el incremento de la propagación del virus disminuye. Sectores como el petróleo, turismo, comercio, textil, aerolíneas, transporte marítimo y terrestre han tenido que disminuir sus actividades, lo que ha afectado la liquidez. Por esta razón muchas empresas tuvieron que realizar recortes de personal, entregas de oficinas, liquidación de contratistas entre otras decisiones, para no incrementar obligaciones económicas. Para otros sectores, como el bursátil y el financiero, el impacto se vio reflejado en la caída de las bolsas de valores de Londres, Wall Street, Nikkei, en Japón, entre otras. En consecuencia, desde el comienzo del brote en diciembre, los bancos de cada uno de los países tomaron medidas como reducción en tasas de intereses y periodos de gracia para amortiguar la economía.

No podemos olvidar el sector educativo, que no ha cesado sus operaciones gracias a los compromisos de sus educadores. Sin embargo, la reactivación de la economía no se dará pronto y el impacto será mayor, puesto que los padres no tendrán cómo pagar matrículas y pensiones y su liquidez disminuirá. Así mismo, sectores como la salud y farmacéutico han sido los beneficiados en esta época de crisis, pues compañías como Johnson & Johnson (J&J), Glaxosmithkline y Sanofi registraron avances en sus medicamentos frente al virus. Según Osorio (2020), al menos dos de ellas anunciaron oficialmente su colaboración en el desarrollo de la vacuna y afirmaron su capacidad de fabricar las suficientes para cubrir parcialmente el mundo

En esa misma línea, ha aumentado en las entidades de salud han la generación de empleo desde la aparición del virus. Ese aumento se dio no solo respecto de empleos como doctores y enfermeras, sino también de personal de aseo, parqueaderos, vigilancia, servicio al cliente entre otros. Así mismo, también creció el comercio de implementos de cuidado y protección como geles antibacteriales, alcoholes, trajes antifluido, caretas, tapabocas, equipos respiratorios, guantes, elementos de desinfección y todos los demás elementos necesarios en cuidados intensivos, paliativos y hospitalarios.

Actualmente, los estudios han mostrado la mutación del virus y su resistencia ante los medicamentos, lo que lleva a que cada una de las empresas y gobiernos aprendan a convivir con aquél. Para ello genera estrategias económicas y sociales frente a esta enfermedad, entre las que está el replanteamiento de sus visiones y misiones para la generación de ingresos ya que durante estos meses el abastecimiento de productos ha sido manejado ampliamente desde plataformas virtuales.

Según Xifra (2020), la crisis del Covid-19 está afectando la comunicación interna en las empresas, debido al cambio de herramientas tecnológicas entre empleados que nunca se habían implementado. Tecnologías como el SaaS (*software as a service*) que ha favorecido las plataformas de educación en línea. Otro elemento bajo la implementación de las TIC y que nos permite trabajar a distancia son aplicaciones como Gmail, Google drive, Google docs, Google apps, Meet, entre otras.

Muchas compañías en el mundo, ante la crisis actual, han respondido positivamente, lo que se ve en su eficiente manejo ante las necesidades individuales y colectivas de la compañía y de sus empleados, siendo los últimos parte fundamental y esencial para una renovación y afrontamiento ante la crisis.

Con base a la situación de la pandemia se ha planteado un nuevo panorama en la distribución, ya que es evidente que los canales digitales han sido los grandes protagonistas y, junto a la búsqueda de espacios que sean seguros, marcarán las tendencias de los próximos meses o incluso años.

Según Resa (2020), el incremento de las compras en línea que se está viviendo en la actualidad está exigiendo que las ventas al por menor mejoren las relaciones con sus clientes. Estos cambios presentan desafíos en los establecimientos de comercio, lo que logra un equilibrio entre el vender físicamente y virtualmente con lo que se soporta la crisis. Lo anterior ha llevado a las empresas a crear estrategias para atraer a los compradores y además, generar una facilidad para gestionar sus pedidos de forma rápida y eficiente.

## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la crisis actual provocada por la pandemia del COVID-19, la labor de los gobiernos y los servicios de emergencia se centran en cubrir las necesidades inmediatas como el hambre, la protección de las familias, aumentar la capacidad hospitalaria, proteger a las empresas ante los desalojos y la quiebra, así como a los empleados y sus familias. Gran parte de los fondos utilizados para los objetivos anteriormente mencionados provienen de organismos como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, bancos regionales de desarrollo y bancos centrales.

Del mismo modo, ya algunos países se encuentran en el desarrollo de estrategias preliminares para iniciar con la fase de recuperación. La función que tendrán las administraciones públicas será la de impulsar la demanda, proporcionar ingresos sustitutivos y la atracción de nuevas inversiones. En dicha fase de recuperación se espera generar prosperidad y desarrollar la resiliencia de las personas y de los mercados para sobrellevar las diferentes crisis externas que se puedan presentar, recuperarse y fortalecerse, además de aportar al crecimiento del potencial de los países y de su correcto desarrollo, para así obtener sostenibilidad a largo plazo.

En este momento, las empresas se ven obligadas a afrontar distintas dificultades estratégicas y operacionales como cambios en las tendencias de la demanda, retrasos o interrupciones en la cadena de abastecimiento, retrasos en la cadena logística de envíos, incremento de costos, así como la protección de la seguridad y salud de los empleados o las complicaciones en temas de exportación e importación.

En la actualidad, debido a que la mayoría de los países se encuentran en un proceso para sobrellevar la crisis por la pandemia, se hace de vital importancia que las empresas, al ser participantes claves de la economía, lleven a cabo una excelente gestión empresarial, así como velar principalmente por la seguridad y la salud de sus empleados.

Es por esto que las organizaciones deben reinventarse para adaptarse a las nuevas tendencias y necesidades de los mercados, incluyendo dentro de sus estrategias el marketing digital, el E-COMMERCE, la mejora de sus procesos productivos, entre otros, con el fin de mantenerse siendo competitivos y aportar a la recuperación de su entorno.

## REFERENCIAS

- Banco Iberoamericano de Desarrollo (2020). 9 de 10 empresas han tomado medidas para amortiguar el impacto de la pandemia. <https://acortar.link/XHP3Ph>
- BBC News. (2020). La economía y el coronavirus: los negocios ganadores y los sorprendidos perdedores durante la pandemia. <https://acortar.link/eHlkvs>

- Becerra, L. (4 de mayo de 2020). L'Oréal, Masglo y Bardot, entre las empresas que ahora producen gel antibacterial. *La República*. <https://acortar.link/3ZIMWE>
- Carpio, D., Martínez, M., Salgado, A., Daponte, S., Díez, R., Castro, E., Fernández, E., Pérez, P. y Turnes, J. (2020). Efectividad del plan de contingencia de la unidad de enfermedad inflamatoria intestinal ante la infección de Covid-19. *Rev. Esp. Salud Pública*, (94), 273-298. <https://acortar.link/GjWBJR>
- Cevallos, K., Bermeo, K. y Vásquez, L. (2020). Covid-19 y su impacto contable en las PYMES del cantón Cuenca. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, (5), 273-298. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i4.958>
- Díaz, I. y Uparela, R. (2020). *COVID-19 y sus posibles efectos en los negocios internacionales* [trabajo de grado]. Universidad de Córdoba, Colombia. <https://acortar.link/Qq8AyQ>
- El Tiempo. (23 de abril de 2020). La empresa de bikinis y las 40 más que se reconvirtieron y son éxito. *El Tiempo*. <https://acortar.link/m1fZP>
- El Universal (2020). El ingeniero cartagenero que hace historia en la lucha contra el covid. *El Universal*. <https://acortar.link/k4faMC>
- Europreven (2020). Medidas de prevención frente al covid-19 en empresas. <https://acortar.link/6bIFpf>
- Fernández, F. (2020). *Estudio de impactos de pandemias del siglo XXI en la economía y el sector turístico* [Tesis de pregrado]. Universidad de la Laguna, España.
- García, C., Pérez, B. y Navarrete, M. (2020). Las empresas ante el COVID-19. *Revista de investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad y salud en el Trabajo – GISST*, 2(2), 85-101. <https://doi.org/10.34893/gisst.v2i2>
- García, G., Linares, O. y Proenza, L. (2020). Prevención de COVID-19 en pacientes del Policlínico René Vallejo Ortiz. *Revista científica estudiantil 2 de Diciembre*, 3(2), e60. <https://acortar.link/EdaK06>
- González, T. (2020). La colombiana Maaji presenta una nueva línea de moda para protegerse del coronavirus. *Fashion Network*. <https://acortar.link/Sxn73Y>
- Kerr, H. (2020). bsigroup. <https://acortar.link/D7TCCi>
- Lugo, V. (2020). *La pandemia COVID-19, distanciamiento social, el uso de tecnologías de la información y comunicación y la falta de regulación internacional que proteja los datos personales* [trabajo de grado]. Universidad La Salle, México. <https://acortar.link/COgSVE>
- Matallana, L. (2020). *Retos Empresariales Tras el Coronavirus COVID 19* [trabajo de grado]. Universidad Católica de Colombia, Colombia. <https://acortar.link/cvRX09>
- Monroy, J. (2020). Efectos de los coronavirus del síndrome respiratorio agudo grave (SARS-CoV) y del síndrome respiratorio del medio oriente (MERS-CoV) en el sistema nervioso. ¿Qué esperar del SARS-CoV2? *Revista Biomédica*, 40(Supl. 2), 173-179. <https://doi.org/10.7705/biomedica.5682>
- Opertti, F y Mesquita, M. (26 de marzo de 2020). Impacto del coronavirus en el comercio y la integración: ¿qué hacer? *Forbes Centroamérica*. <https://acortar.link/Yjfh0a>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2019). Coronavirus causante del síndrome respiratorio de oriente medio (MERS-Cov). <https://acortar.link/qehf7x>
- Osorio, L. (2020). *La resiliencia como opción para superar la economía en medio de las pandemias* [trabajo de grado]. Universidad Católica de Colombia, Colombia. <https://acortar.link/8cf46I>
- Resa, S. (2020) ¿Cómo evoluciona la distribución comercial tras la pandemia? *Distribución y Consumo*, 2, 43-51. <https://acortar.link/ibEp0j>

- Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience (¿Cómo sobrevivir al COVID-19? Apuntes desde la resiliencia organizacional), *International Journal of Social Psychology*, 35(3), 670-676, <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1795397>
- Vaqué, J., Gil, J. y Brotons, M. (2009). Principales características de la pandemia por el nuevo virus influenza A (H1N1). *Medicina Clínica*, 133 (13), 513-521. <https://acortar.link/EdaK06>
- Velazco, J. (26 de marzo de 2020). Bacardí elabora desinfectante de manos y lo dona para luchar contra el coronavirus. <https://acortar.link/758bp7>
- Ventrici, P., Krepki, D. y Palermo, H. (2020) *Sector software y la situación respecto de la pandemia de COVID-19*. <https://acortar.link/ogXE1f>
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29(2), e290220. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

#### **FINANCIACIÓN.**

Sin financiación externa.

#### **DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS.**

La autora declara no tener conflicto de interés.

#### **AGRADECIMIENTOS.**

Se agradece a la Universidad Francisco de Paula Santander por el apoyo recibido.

#### **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA.**

Conceptualización: Johanna Milena Mogrovejo Andrade.

Investigación: Johanna Milena Mogrovejo Andrade.

Metodología: Johanna Milena Mogrovejo Andrade.

Redacción – borrador original: Johanna Milena Mogrovejo Andrade.

Redacción – revisión y edición: Johanna Milena Mogrovejo Andrade.