

Recibido: 29 de Marzo 2021 / Aceptado: 25 de Mayo 2021 / Publicado: 01 de Julio 2021

Ciencias Administrativas  
Artículo de Investigación Original

## La Gestión Empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica

### Business Management in the post-pandemic: case of Latin America

Efrén Gonzalo Montenegro Cueva<sup>1,2</sup>[0000-0001-8196-4984], Sonia Fabiola Chaluisa Chaluisa<sup>1,3</sup>[0000-0002-4816-9986]

<sup>1</sup>Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela

<sup>2</sup>Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador

<sup>3</sup>DeTEI, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador

<sup>1,2</sup>efren.montenegro@utc.edu.ec

<sup>1,3</sup>sf.chaluisa@uta.edu.ec

**Resumen.** Esta investigación se orienta al análisis de la gestión empresarial en la post pandemia en el contexto de Latinoamérica, utilizando un enfoque mixto, bajo un método hermenéutico e interpretativo. En primera instancia se realizó un estudio del entorno económico y social en el que se desenvuelven actualmente las organizaciones latinoamericanas, luego se describió los factores más importantes que aportaron a la gestión empresarial en los escenarios de pandemia y postpandemia, para esa manera generar un espacio de reflexión en donde se pudo establecer que la COVID-19 tuvo un impacto catastrófico en la región, agravando la pobreza y el desempleo, como consecuencia directa de las debilidades estructurales acumuladas por décadas. De igual manera se ha podido identificar oportunidades de recuperación de acuerdo a la "maleabilidad" e "intensidad de capital" de los sectores, y finalmente se evidencia el apoyo de los gobiernos en distintos niveles y el acompañamiento de organismos internacionales, principalmente al sector de las MIPYMES, favoreciendo a su supervivencia y reactivación.

**Palabras Clave:** MIPYMES, post pandemia, Latinoamérica, gestión, crisis.

**Abstract.** This research is oriented to the analysis of business management in the post-pandemic in the context of Latin America, using a mixed approach, under a hermeneutical and interpretive method. In the first instance, a study was carried out of the economic and social environment in which Latin American organizations currently operate, then the most important factors that contributed to business management in pandemic and post-pandemic scenarios were described, in order to generate a space for reflection where it was established that COVID-19 had a catastrophic impact in the region, aggravating poverty and unemployment, as a direct consequence of the structural weaknesses accumulated for decades. In the same way, it has been possible to identify recovery opportunities according to the "malleability" and "capital intensity" of the sectors, and finally the support of governments at different levels and the accompaniment of international organizations, mainly the sector of MSMEs, favoring their survival and reactivation.

**Keywords:** MIPYMES, post pandemic, Latin America, management, crisis.



## INTRODUCCIÓN

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS), establece luego de una profunda evaluación que la COVID-19 puede caracterizarse como una pandemia. Desde esa fecha se encendieron las alarmas a nivel mundial, sumiendo a todo el planeta en un caos sin precedentes, producto de la crisis sanitaria que puso en evidencia las deficiencias de los sistemas de salud en la mayoría de países, la falta de planes de contingencia y de continuidad de negocio de muchas empresas, principalmente de las medianas y pequeñas organizaciones, e identificando la brecha tecnológica existente entre las poblaciones más vulnerables de la sociedad, generándose pérdidas billonarias en pocas semanas, producto de la inmovilidad económica y productiva, ahondando de este modo la pobreza y la desigualdad, principalmente en los países latinoamericanos.

Ante esta realidad, hubo la necesidad de emerger las capacidades de liderazgo de los gerentes de las diferentes empresas, en respuesta a la pandemia del Covid-19, permitiendo identificar los niveles de capacidad resolutive de las organizaciones, adecuando sus estructuras y sus actividades a un entorno lleno de incertidumbre para garantizar su supervivencia y la continuidad de sus operaciones.

La llamada “nueva normalidad” toma protagonismo en todos los procesos sociales, económicos, políticos y tecnológicos, cambiando hábitos y derrumbando estereotipos establecidos. Los modelos tradicionales de gestión pierden vigencia ante este evento disruptivo, y se fortalecen de manera acelerada modelos vinculados a las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC’S), para hacer frente a las graves consecuencias de la crisis sanitaria mundial generada por la Covid-19.

Es importante indicar que las organizaciones desde sus niveles directivos han hecho su mejor esfuerzo para administrar la crisis de la pandemia de la Covid -19, haciendo ajustes operativos organizacionales y financieros. Una de las estrategias más notables ha sido la transición del trabajo presencial a la modalidad de teletrabajo, como medio efectivo para mantener la continuidad de las actividades productivas de las empresas. Otra tendencia muy evidente se refiere a los procesos de innovación y de reinención de los modelos de negocios que se armonizan con la nueva dinámica de la demanda. La adaptación a los cambios de una cadena de suministros mucho más exigente, debido a los escasos de insumos y de materias primas producto de la paralización global y el confinamiento, y el desafío de mantener un

equilibrio financiero en medio de la volatilidad de los mercados, debido a las pérdidas significativas y quiebra de algunas industrias frente a las inéditas y gigantescas ganancias de otros sectores de la economía.

El reto de las empresas en Latinoamérica consiste en superar los modelos de gestión rígidos que se orientan al cumplimiento de objetivos mediante el uso de herramientas tradicionales que lo único que hacen es frenar su desarrollo. El anquilosamiento en la práctica de paradigmas caducos fue una de las causas para que muchas organizaciones latinoamericanas no logren sobrevivir a la crisis de la pandemia, debido a la carencia de planes de contingencia, mínima o casi nula inversión en tecnología y en capacitación de su talento humano, y lenta adaptación al cambio en entornos complejos. Lo contrario, organizaciones que en época pre pandemia, se prepararon adoptando nuevas formas de administración, principalmente orientadas a la gestión de riesgos, tanto operativos, como financieros y del contexto, y que abrieron las puertas a propuestas no convencionales, más ágiles, innovadoras, ancladas al desarrollo digital y a la innovación, con principios y valores de ética y responsabilidad social, se acomodaron con mayor facilidad a las circunstancias caóticas de la pandemia y de la “nueva realidad” para sacar ventaja de la misma, e iniciar un punto de restauración para su desarrollo sostenido que se proyecta más allá del escenario de la postpandemia.

La problemática radica en la grave crisis económica que golpea a la estructura productiva y empresarial de Latinoamérica, consecuencia de la acumulación de debilidades que ha mantenidos durante muchos años. La CEPAL (2020), establece que las brechas de productividad externas se registran desde 1980, es así que, en ese año la productividad laboral latinoamericana es de aproximadamente el 36,6% con respecto a la productividad de los Estados Unidos. Una década después, desciende a un quinto de la productividad, y crece a un ritmo del 0.6% en promedio entre los años 2008 y 2018.

En cuanto a las brechas internas se puede evidenciar profundas diferencias y una diversidad de tipologías de empresas en Latinoamérica, es así que en el año 2016 la productividad laboral de la empresa mediana era la mitad de la productividad laboral de una empresa grande, las pequeñas empresas apenas lograban 23% de la productividad y las microempresas alcanzaban aproximadamente un 6% de productividad con respecto a las grandes empresas.

Según la Dini, M. y Stumpo, G (2018), las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) son parte fundamental del tejido empresarial de Latinoamérica y constituyen aproximadamente el 99% del total de empresas, y cubren el 67% del total de las plazas de empleo, pero su aporte al PIB es relativamente bajo. El nivel de valor agregado que brindan las Pymes latinoamericanas es incipiente, y apenas el 10% exportan sus productos, en contraste con las Pymes europeas, que exportan en un 40% su producción.

Es evidente que las Pymes en Latinoamérica deben fortalecerse e incursionar en procesos de innovación y tecnificación, con la finalidad de homogeneizar sus características y formalizar sus procesos productivos para lograr la eficiencia e incrementar su capacidad exportadora, por esta razón es imprescindible que los estados brinden todo el apoyo financiero y técnico a este importante sector de la economía para enfrentar de mejor manera el escenario de la post pandemia.

De igual manera, la CEPAL (2020) indica que un 34,2% del empleo formal y un 24,6% del PIB de la región corresponden a los sectores más impactados por la crisis de la pandemia, sabiendo que menos de la quinta parte del empleo y del PIB se generan en sectores afectados moderadamente.

De la problemática descrita anteriormente, en esta investigación se planteó de manera general como objetivo: Analizar la gestión empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para responder a dicha pregunta se realizó el siguiente procedimiento

- En primera instancia un estudio del entorno económico y social actual en el que se desenvuelven las organizaciones latinoamericanas,
- Se describió los factores más importantes que aportaron a la gestión empresarial en los escenarios de pandemia y postpandemia,
- Se estableció un espacio de reflexión mediante conclusiones que se sustentaron en los elementos y factores analizados.

El enfoque utilizado en esta investigación es mixto, bajo un método hermenéutico e interpretativo, debido a que se utilizó información de documentos oficiales, artículos, revistas, boletines y páginas de internet. De igual manera se recuperaron datos que se relacionan con los

factores analizados, y de esa manera se pudo describir a las variables que intervienen en el análisis de la gestión empresarial en el contexto latinoamericano.

## RESULTADOS

### 3.1. Análisis del entorno económico y social

En el escenario de la pandemia, las medidas de confinamiento y distanciamiento han tenido un costo económico y social extremadamente alto, ya que las actividades productivas tuvieron una paralización súbita, impactando a los mercados y provocando el cierre de muchas empresas, llevando al desempleo a millones de personas en todo el mundo, y desatando una crisis económica y social sin precedentes en la historia contemporánea de la humanidad.

El cierre de fronteras, Ham, A. (2020), así como la interrupción de la cadena de suministros provocó una contracción global de la economía; América Latina y el Caribe son las regiones más golpeadas por la pandemia, se estima un decrecimiento de alrededor del -3% al -4%, y se considera que tomará algunos años su recuperación a niveles aproximados a los que tuvo antes de esta crisis sanitaria, dejando como saldo unos 30 millones de personas en la extrema pobreza, lo cual debe ser enfrentado por los gobiernos mediante la aplicación de políticas públicas para proteger a las poblaciones más vulnerables.

Las Naciones Unidas (2021) consideran una contracción económica en Latinoamérica del -7.7% para el 2020, aproximadamente tres millones de empresas cerraron en 2020 y se registró un 28% de las muertes por COVID-19, con apenas el 8.4% de la población del planeta. Estos datos reflejan las debilidades sistémicas y estructurales de los países latinoamericanos, producto de una acumulación de errores y desaciertos económicos y políticos de décadas, principalmente en el área de la salud, la educación y la protección social, que requieren ser ajustados y corregidos, previa la atención de las necesidades más urgentes para minimizar el impacto social de la crisis, que ha dejado aproximadamente al 80% de la población de la región en una situación de pobreza.

A pesar de las cifras negativas del año 2020, CEPAL (2021), se proyecta una leve recuperación económica para América Latina y el Caribe para el año 2021, estimándose una tasa de crecimiento positiva del 3,7%, la misma que resulta insuficiente para alcanzar los niveles pre pandemia del 2019, y considerando que según expertos se trata de un rebote estadístico, ya

que una verdadera recuperación del producto interno bruto (PIB) pre crisis se alcanzaría hasta el año 2024.

Frente a un entorno económico y social tan complejo y lleno de incertidumbre, CEPAL (2021), debido al riesgo de rebrotes del virus, los gobiernos han recibido de parte de los organismos internacionales algunas recomendaciones estratégicas para enfrentar la crisis y emprender en un proceso de recuperación económica, como:

Agruparse al Fondo de Acceso Global para Vacunas Covid-19 (COVAX), que se constituye en una alianza promovida por los sectores públicos y privados con el propósito de garantizar el acceso equitativo a las vacunas contra la COVID-19.

Mantener los estímulos fiscales y monetarios para apoyar la demanda agregada y a los sectores productivos.

Apoyar la transformación productiva, enfocándose en sectores ambientalmente sostenibles y de innovación tecnológica, que promuevan la creación de fuentes de trabajo y el fortalecimiento de las cadenas de valor empresarial.

Promover el desarrollo sostenible mediante la aplicación de políticas fiscales, monetarias y ambientales, orientadas a una transformación estructural de los países latinoamericanos.

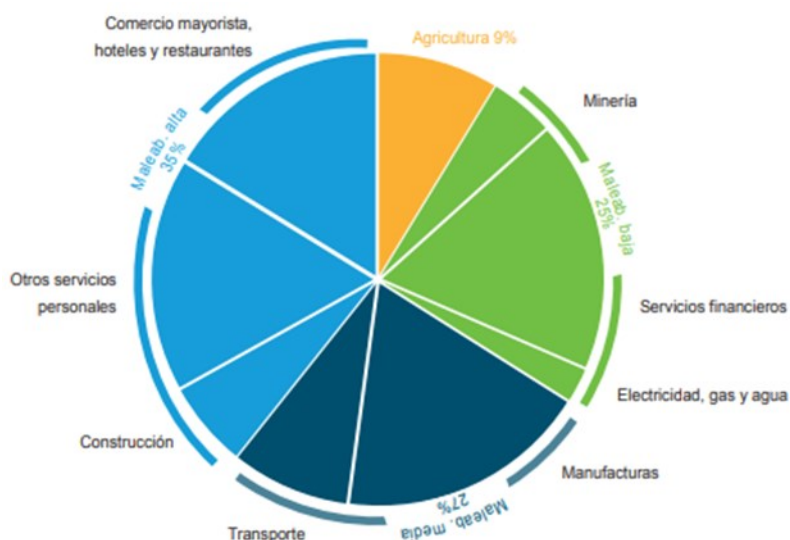
Impulsar el financiamiento a micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), para proyectos de transformación digital hacia tecnologías limpias y mejorar los sistemas de protección social.

### ***3.1.1. Oportunidades de recuperación post pandemia***

Las estrategias anteriormente enunciadas se pueden convertir en oportunidades para el desarrollo económico, siempre y cuando se logre identificar a los sectores más idóneos para la inversión con miras a aportar al crecimiento del PIB, al menor tiempo posible de recuperación y con mayor impacto positivo. Es por ello que Cavallo, E y Powell, A (2021), mediante un estudio de crecimiento, productividad y maleabilidad clasifican a las industrias con mayor posibilidad de adaptación al escenario post pandémico, y que pueden tributar a un crecimiento económico sostenido y con una expectativa de recuperación más rápida en el tiempo.

Cavallo, E y Powell, A (2021), consideran a la “maleabilidad” y a la “intensidad de capital”, como variables claves para analizar el crecimiento y la productividad, siendo la “maleabilidad” la intensidad de trabajo reasignado después de una crisis en los diferentes

sectores de la economía, y que por su naturaleza consumen más recursos y son menos productivos; la forma de medir es mediante la intensidad del capital en relación con el trabajo (K/L). En cambio, la “intensidad de capital”, es el nivel de inversión que se realiza en infraestructura física y que por lo general generan un impacto positivo en la economía y en la productividad.



**Gráfico 1:** Maleabilidad por sector como porcentaje del PIB en Latinoamérica y el Caribe

Fuente: Cavallo, E y Powell, A (2021)

En el Gráfico 1 se puede evidenciar que los sectores con una “Maleabilidad alta” corresponden a: Comercio mayorista, hoteles y restaurantes, otros servicios personales y la construcción, y representan el 39% del PIB. En los sectores con una “Maleabilidad media” se encuentran: Manufacturas y transporte, constituyéndose en el 27% del PIB. De igual manera los sectores con una “Maleabilidad baja” son: Minería, servicios financieros, electricidad, gas y agua y representan el 25% del PIB, y finalmente con el 9% se encuentra el sector de la Agricultura.

**Tabla 1:** Crecimiento económico 2020 (%), impacto en el PIB real y tiempo de recuperación

MALEABILIDAD	CRECIMIENTO ECONÓMICO 2020 (%)			MEDIANA	PÉRDIDA PIB (%)	TIEMPO RECUP. AÑOS
	I TRIM	2 TRIM	3 TRIM			
Maleabilidad baja	0.3	-8.5	-4.1	-4.1	3.9	0.9
Maleabilidad media	-1.4	-17.5	-8	-8	5.9	1.7
Maleabilidad alta	-1.3	-18.5	-10.6	-10.6	6	1.5
Agricultura	0.6	-1.9	1.1	0.6	5.6	2.3

Fuente: Cavallo, E y Powell, A (2021)

Elaboración: Los autores

Como se puede establecer en la Tabla 1, el sector de “Maleabilidad baja” ha tenido durante la pandemia un decrecimiento medio menor a los de los otros dos sectores maleables

con un -4.1%, de igual manera tiene la menor pérdida con respecto al PIB del 3.9%, incluido el sector agrícola, y su tiempo de recuperación después de la crisis se estima que sea menor a un año. En cambio, el sector de “Maleabilidad alta” ha tenido durante la pandemia el mayor decrecimiento medio, con un -10.6%, así como también tiene la mayor pérdida con respecto al PIB del 6%, y su tiempo de recuperación post crisis se estima que sea de 1,5 años. Cavallo, E y Powell, A (2021), consideran al sector de la “Agricultura” como un caso especial, ya que siendo el sector más maleable de todos, ha asimilado el shock de mejor manera que el resto de sectores, probablemente porque los alimentos, al ser productos de primera necesidad fueron beneficiados de las políticas prioritarias de mitigación, generadas por los estados para enfrentar las consecuencias inmediatas de la COVID-19, sin embargo se observa una pérdida del 5.6% con respecto al PIB, y su tiempo de recuperación se estima en 2,3 años.

En conclusión se puede establecer que, el sector de “Maleabilidad baja” tiene una mayor resiliencia y mejores oportunidades de recuperación, aportando de manera importante al crecimiento de la economía y en el menor tiempo posible, por esta razón los gobiernos a nivel de Latinoamérica y el Caribe, deberían impulsar la inversión pública y privada en sectores como: La minería, servicios financieros, electricidad, gas y agua, promoviendo proyectos de infraestructura en donde la intensidad de capital es importante para generar productividad y atenuar los altos costos sociales de la pandemia.

### **3.2. Factores que aportan a la gestión empresarial en la post pandemia**

La historia ha demostrado que el ser humano nunca se amilana ante los eventos adversos de cualquier tipología, es más, los hechos confirman su capacidad de resiliencia y de respuesta, convirtiendo las amenazas en oportunidades, y sus debilidades en fortalezas. En el ámbito organizacional no ha sido diferente, ya que de forma colectiva convergen múltiples talentos que se unen para resolver problemas que aquejan a una comunidad o a la sociedad en general de manera planificada, dirigida y controlada.

En medio de un escenario post pandemia es evidente que se ha capitalizado el aprendizaje generado durante el brote de la COVID-19, emergiendo con ello nuevos enfoques de gestión y “management”, que utilizados de manera equilibrada ayudarán a gestionar la incertidumbre y a minimizar los riesgos financieros y operativos de las empresas, creando nuevas oportunidades de cambio sostenibles e innovadoras.

Las organizaciones están plenamente conscientes de la necesidad de reinventarse para adaptarse al cambio y desarrollarse en la “nueva normalidad”, ya que son actores fundamentales del proceso de transformación social, garantizando el uso sostenible de los recursos, la defensa de la democracia y la supervivencia de la especie humana. Ante este escenario, es oportuno preguntarse como debería gestionarse el cambio y cuál sería su impacto, con la finalidad de alcanzar consensos que permitan la coexistencia pacífica y equilibrada de todos los miembros de la sociedad.

La gestión de las empresas en la post pandemia a nivel de Latinoamérica, ha estado marcada por las políticas de apoyo generadas desde los gobiernos y las organizaciones internacionales, que se han volcado principalmente hacia el sector de las MIPYMES. Heredia, A y Dini, M (2021), consideran fundamental analizar estas dos vertientes de la acción pública con la finalidad de establecer las acciones para el desarrollo productivo en el contexto de la crisis sanitaria y su preparación para coadyuvar la reactivación económica luego de la COVID-19.

Para analizar los factores que aportan a la gestión empresarial en la post pandemia, se ha tomado como base las áreas de apoyo a las MIPYMES, que son: Liquidez, empleo, apoyo a la producción y financiamiento.

### **3.2.1. Gestión de la liquidez**

Como se indicó anteriormente, este análisis va orientado a las políticas de recuperación de las MIPYMES, debido a que es uno de los sectores más afectados por la crisis sanitaria de la COVID-19, considerando que a nivel de Latinoamérica representan el 99.5% de las empresas de toda la región, cubren el 60% de la población ocupada y aportan al 25% del PIB regional.

Bajo esta perspectiva, Herrera, D. (2020), es necesario realizar un análisis de la evolución del riesgo de crédito y liquidez a nivel de los sistemas financieros de la región, considerando ciclos y escenarios de shocks económicos, y los acuerdos de capital de Basilea III, en donde la solvencia se mide mediante el coeficiente entre el capital y los activos ponderados por riesgos cuyo mínimo es del 8% y que en la región el promedio es de 16,5%, evidenciando una buena capitalización, a más de los amortiguadores financieros que exige Basilea.

Sin embargo, es necesario indicar que los sistemas financieros tienen un comportamiento pro cíclico y de extrema disciplina lo cual ralentiza el desarrollo de la gestión

crediticia ocasionando problemas con la cartera en mora en relación con la cartera bruta, y en ocasiones excesivos niveles de liquidez, es así que la mora promedio en las carteras de crédito de la región al cierre del 2018 era de aproximadamente el 2,7% y a marzo de 2020, inicio de la pandemia de aproximadamente el 3%.

De lo anteriormente indicado, también es necesario observar el comportamiento de las carteras en las recesiones más recientes como la del 2000 al 2001, y la del 2008 al 2009, escenarios en los que las carteras morosas alcanzaron niveles de 19,7% y 25% respectivamente, manteniéndose con rezagos, en el primer caso hasta el 2004 con una tasa del 15,3% y en el segundo hasta el 2011 con una tasa de 10.8%.

En cuanto a la liquidez, actualmente se observa un comportamiento defensivo en todos los mercados producto de la incertidumbre, debido a que tanto las organizaciones como las familias se encuentran en un proceso de acumulación de efectivo para enfrentar los embates de una recesión económica con alta probabilidad de ocurrencia e impacto significativo de incalculables consecuencias económicas y financieras, y a nivel de las instituciones financieras se ha establecido una tasa promedio del 31% en la proporción activos líquidos con depósitos y financiamiento a corto plazo.

Finalmente, Heredia, A y Dini, M (2021), señalan que del lado de las MIPYMES, se han acogido a las medidas de apoyo emanadas desde los gobiernos de los respectivos países para gestionar adecuadamente su liquidez en el escenario de pandemia y que se ha extendió al escenario post pandemia; entre estas medidas están: la postergación de pagos tanto para servicios básicos, como para las cargas tributarias, contribuciones patronales y obligaciones crediticias con bancos públicos y privados.

### **3.2.2. Gestión del empleo**

Según la OIT, (2021), Latinoamérica y el Caribe perdió 26 millones de empleos como consecuencia de la pandemia. De igual manera la tasa promedio de ocupación se redujo de 57,4 a 51,7, de los cuales el 80% pasaron a la desocupación. Este hecho fue uno de los más devastadores dentro de la crisis sanitaria, generando en cascada los demás problemas de índole social que hasta la actualidad no se han logrado superar.

Frente a esta realidad ya conocida, las empresas conjuntamente con el apoyo de las políticas emanadas desde los gobiernos y organizaciones internacionales han aplicado algunas

modificaciones sustanciales en sus actividades productivas para mantener en lo posible los empleos existentes y en algunos casos expandirlos, principalmente en los sectores de mayor maleabilidad de la economía, es así que, el “teletrabajo” ha permitido mantener operativas varias organizaciones tanto públicas como privadas, siendo una modalidad laboral que cobró gran importancia, sobre todo para conservar puestos de trabajo. Alaimo, V. et al (2020).

Alaimo, V. et al (2020), establece que el tráfico de datos por el teletrabajo se incrementó en un 324% en los primeros trimestres del 2020 desde el inicio de la pandemia. A nivel de Latinoamérica y el Caribe las descargas de aplicaciones para teletrabajo se habría incrementado en unas 20 veces más con apenas el 21% de la población laboral apta para esta actividad. Por esta razón existen iniciativas para la regulación de esta modalidad de trabajo a fin de crear las condiciones adecuadas para evitar la explotación laboral y preservar la salud de los trabajadores.

Azuara, O. et al (2020), consideran que la tecnología ha generado oportunidades para la creación de flujos de ingresos tanto a nivel personal como de las empresas, gracias a plataformas de trabajo bajo demanda como son las de entrega a domicilio, transporte seguro y otras que tuvieron un incremento de uso de más del 50% en los primeros 6 meses de la pandemia, y otras plataformas como las del trabajo freelancing, que tuvieron un incremento del 30% en el mismo periodo de tiempo.

Alaimo, V. et al (2020), determina como desafíos para las empresas en el entorno del teletrabajo, la dotación a sus trabajadores de las herramientas necesarias y las condiciones idóneas para un trabajo efectivo, principalmente en el sector de las MIPYMES, por lo que es fundamental gestionar líneas de crédito accesible para su transformación digital que permita establecer planes de continuidad de negocio, entornos de trabajo adecuados y sistemas para la ciberseguridad que garanticen prácticas laborales seguras. De igual manera es fundamental cambiar los procesos para gestionar los riesgos laborales, debido al manejo y utilización de entornos virtuales y locales a donde los organismos de control no pueden acceder con facilidad.

Heredia, A y Dini, M (2021), mencionan los incentivos y estrategias aplicadas por los gobiernos latinoamericanos con el apoyo de organismos internacionales, con la finalidad de salvar el empleo existente principalmente en el sector de las MIPYMES, siendo las principales medidas las siguientes:

Aportes directos: Entregados a microempresarios individuales, pequeños contribuyentes, poblaciones vulnerables y a trabajadores informales.

Subsidios a la nómina salarial: Constituyen los subsidios canalizados a las empresas para el pago de la nómina de trabajadores previo un ajuste a la normativa laboral.

Incentivos a la reactivación del empleo: En algunos países latinoamericanos se está entregando un subsidio a las empresas que reintegran trabajadores desvinculados, crean nuevas plazas de trabajo principalmente para mujeres y jóvenes, y mantienen el trabajo para personas discapacitadas.

Flexibilización laboral: Nuevas modalidades de contrato, reducción de horas de trabajo, suspensión de beneficios, concertación de salarios, adelanto de licencias, etc.

Es necesario mencionar que muchas empresas latinoamericanas de clase mundial han demostrado su capacidad de resiliencia mediante la aplicación de modelos de gestión de talento humano de avanzada, Gobierna (2020) como: La economía colaborativa (gig economy) que se deriva en la fragmentación de los centros de trabajo. El crowd employment que consiste en plataformas en línea que conecta a empresas y trabajadores con otras compañías y profesionales que proporcionan productos y servicios específicos. El job sharing que refiere un trabajo compartido puesto/sueldo. El casual work o trabajo temporal y el soft skills o también llamado el fortalecimiento de habilidades blandas, entre otros.

Finalmente es gratificante evidenciar a muchas empresas noveles e innovadoras que han aprovechado la pandemia para su efectiva transformación digital, constituyéndose en un modelo de reinversión y resiliencia, y concitando el interés de nuevos inversionistas debido a sus grandes expectativas de crecimiento y desarrollo en un escenario de incertidumbre de post pandemia.

### ***3.2.3. Gestión de la producción***

La pandemia del COVID-19 en el mundo empresarial ha tenido un impacto catastrófico sin precedentes, causando la “muerte súbita” de muchas empresas que tenían ciertos desequilibrios internos, y lanzando a un desarrollo sostenido a otras empresas que se lograron adaptar al cambio gracias a su gran capacidad resolutive y a su adecuada gestión de riesgos y de continuidad del negocio. El éxito de estas organizaciones radica en una transformación digital de sus procesos productivos, permitiendo minimizar el efecto de la crisis sanitaria, continuar con sus actividades productivas y reducir la brecha económica de la región.

La participación de Latinoamérica en las cadenas de valor mundiales es de apenas el 18%, en relación con la participación del 28% de Asia y el 34% de Europa, Alviare, V.(2021).

Sin embargo, existe la posibilidad de que esta situación mejore dada la caída de exportaciones de otros países como China por motivo de la pandemia, y la búsqueda de nuevos proveedores por parte de Estados Unidos y Europa, considerando que la diversificación de importaciones puede generar nuevas y mejores oportunidades para la región.

Con el propósito de dar continuidad a los procesos productivos en los escenarios de pandemia y post pandemia, se han aplicado por parte de los gobiernos y sector empresarial, principalmente de las MIPYMES las siguientes estrategias, Heredia, A y Dini, M (2021):

Aplicación de protocolos de bioseguridad para reducir el riesgo de contagio, esto implica líneas de financiamiento para la adquisición de equipos de bio desinfección, diseño de planes de seguridad, capacitación e insumos, aforos, entre otras.

Incentivo a la formalización de emprendimientos con la finalidad de recibir subsidios y apoyo económico estatal.

Asistencia técnica virtual como: capacitación en línea, trámites burocráticos en línea, acompañamiento en los procesos de transformación digital, cambio de modelo de negocio e innovación, entre otros.

Despliegue de plataformas digitales para impulsar las ventas de las empresas, como es el caso de plataformas del comercio electrónico estatales o de organizaciones prestadoras de servicios, acompañamiento en el desarrollo de marketing digital para las MIPYMES, utilización de sistemas de pago “Fintech”, logística y entregas delivery, entre otras.

Los proyectos productivos de respuesta, son una de las estrategias más comunes ejecutada en la mayoría de países, principalmente en Latinoamérica, incentivando a las empresas que propongan proyectos para enfrentar a la pandemia, es así que se incentivó a las empresas que tuvieron que cambiar de giro de negocio, para fabricar equipos e insumos médicos que se requieren en los hospitales para atender a pacientes por COVID-19, y para protección personal. De igual manera desde organismo internacionales se extendieron líneas de crédito para impulsar proyectos de “Startup” y de aplicaciones tecnológicas que apoyen a combatir la propagación del virus.

Finalmente, Torrico, B et al, (2020), consideran que América Latina y el Caribe respondieron a los retos económicos, sociales y sanitarios impuestos por la COVID-19 en función de su capacidad de resolución, con aciertos, errores, y limitaciones profundas heredadas

de décadas atrás. Los países que han orientado sus esfuerzos en investigación, desarrollo e innovación han sabido asimilar de mejor manera el impacto de la crisis sanitaria, ya que cuentan con una mejor infraestructura, un entorno adecuado para el emprendimiento y un nivel educativo elevado que permitió reaccionar de manera ágil al embate de la pandemia y mantienen todavía las condiciones necesarias para enfrentar la post pandemia.

### **3.2.4. Gestión de financiamiento**

Los procesos de financiamiento han sido históricamente una de las mayores debilidades en la región; Herrera, D. (2020), haciendo referencia a los niveles de financiamiento del sector real de la economía, en Latinoamérica apenas alcanza el 47,4%, mientras que en Estados Unidos es de aproximadamente el 198,9%, lo que evidencia la poca profundización financiera existente, impidiendo el desarrollo productivo para los países en mención.

Si bien es cierto se puede evidenciar una leve mejora en los indicadores económicos, es necesario mencionar que la volatilidad de los mercados financieros establece altos niveles de riesgo e incertidumbre. En este contexto, las estrategias financieras aplicadas tanto por el sector empresarial como por los gobiernos en el escenario actual de post pandemia consisten en lo siguiente, Heredia, A y Dini, M (2021):

**Fortalecimiento de fondos de garantía:** La mayoría de los países latinoamericanos han accedido a fondos de garantía existentes o creados para el efecto, a fin de garantizar las líneas de crédito otorgadas al sector empresarial para su reactivación. La cobertura de dichos fondos va desde el 50% hasta el 100% para las MIPYMES, dependiendo de la política adoptada en cada país.

**Inclusión financiera con enfoque territorial:** La inclusión financiera es fundamental para la reactivación del sector empresarial, dado que en los últimos años este elemento se ha visto menoscabado por la falta de políticas públicas que se orienten a una profundización financiera del sector real, principalmente de las MIPYMES, es por ello que durante la pandemia y en el actual escenario de post pandemia, los gobiernos y organismos no gubernamentales han compartido responsabilidades para financiar capital de trabajo, subsidios para el mantenimiento del empleo, incluso implementado líneas de crédito para proyectos de transformación digital en las organizaciones en el campo de la producción, la comercialización y la logística.

**Asignaciones directas:** Con la finalidad de agilizar la entrega de créditos, se han implementado sistemas de acreditación directa, mediante convenios con la banca tradicional y

la banca pública. Para estos procesos, el uso de las TIC's ha sido fundamental, ya que mediante estas aplicaciones los beneficiarios han obtenido desembolsos en tiempo récord.

El papel que desempeñan las nuevas tecnologías en el actual escenario es trascendental, ya que mediante su aplicación se podría incursionar en una verdadera e innovadora profundización financiera. Las FinTech, el Blockchain es la nueva tendencia tecnológica que puede aportar de manera determinante al desempeño de las instituciones financieras y entidades comerciales, reduciendo el tiempo de transacción, los costos operativos y minimizando el riesgo.

### CONCLUSIONES

La pandemia del COVID-19 ha impactado de manera catastrófica a la economía mundial, principalmente en los países latinoamericanos, agravando en la región la situación de pobreza y desempleo, como consecuencia directa de las debilidades estructurales acumuladas por décadas, y que han puesto en evidencia sus frágiles sistemas de salud, educación, y producción.

En el escenario de la post pandemia se ha podido identificar oportunidades de recuperación de acuerdo a la "maleabilidad" e "intensidad de capital" de los sectores, considerando tasa de crecimiento, porcentaje de pérdida del PIB y tiempo estimado de recuperación, pudiendo concluir que el sector de "Maleabilidad baja" como: La minería, servicios financieros, electricidad, gas y agua, tiene mejores oportunidades de recuperación, aportando de manera importante al crecimiento de la economía y en el menor tiempo posible.

La gestión empresarial en el escenario post pandemia se ha desarrollado con el apoyo de los gobiernos de la región y el acompañamiento de organismos internacionales, principalmente en el sector de las MIPYMES, favoreciendo a la gestión de la liquidez, el empleo, la producción y el financiamiento, a través de la entrega de fondos y la aplicación de estrategias de asistencia técnica para la recuperación productiva y económica.

### REFERENCIAS

Alaimo, V. et al (2020), ¿Cómo expandir el teletrabajo en América Latina y el Caribe?. BID.  
<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/como-expandir-el-teletrabajo-en-america-latina-y-el-caribe/>

- Alvarez, V.(2021). Cómo impulsar las cadenas de valor en un mundo afectado por la pandemia. BID. <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/como-impulsar-las-cadenas-de-valor-en-un-mundo-afectado-por-la-pandemia/>
- Azuara, O. et al (2020), El futuro nos alcanzó: ¿Cómo podemos usar la tecnología para recuperar el empleo?. BID. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/como-podemos-usar-la-tecnologia-para-recuperar-el-empleo/>
- Cavallo, E y Powell, A (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. CEPAL. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Informe-macroeconomico-de-America-Latina-y-el-Caribe-2021-Oportunidades-para-un-mayor-crecimiento-sostenible-tras-la-pandemia.pdf>
- CEPAL (2020), Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- CEPAL (2021), América Latina y el Caribe tendrá crecimiento positivo en 2021, pero no alcanzará para recuperar los niveles de actividad económica pre-pandemia. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-tendra-crecimiento-positivo-2021-pero-alcanzara-recuperar-niveles>
- Dini, M. y Stumpo, G (2018), MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44148-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento>
- Gobiernta (2020), Gestión empresarial en tiempos de coronavirus y en días post pandemia. <https://gobertia.com/gestion-empresarial-en-tiempos-de-coronavirus-y-en-dias-pospandemia/>
- Ham, A. (2020), El impacto económico y social de la pandemia COVID-19 y recomendaciones de política para Honduras. [https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/crisis\\_prevention\\_and\\_recovery/social-and-economic-impact-of-the-covid-19-and-policy-options-in.html](https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/crisis_prevention_and_recovery/social-and-economic-impact-of-the-covid-19-and-policy-options-in.html)
- Heredia, A y Dini, M (2021), Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46743-analisis-politicas-apoyo-pymes-enfrentar-la-pandemia-covid-19-america-latina>
- Herrera, D. (2020), Instrumentos de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe durante el Covid-19. BID. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Instrumentos-de-financiamiento-para-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-en-America-Latina-y-el-Caribe-durante-el-Covid-19.pdf>
- Las Naciones Unidas (2021). América Latina es la región en desarrollo más afectada del mundo por la pandemia. <https://news.un.org/es/story/2021/03/1489112>
- OIT, (2021). La región perdió 26 millones de empleos en un año de pandemia. [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_779116/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_779116/lang--es/index.htm)
- Torrico, B et al, (2020). Respuestas innovadoras de América Latina y el Caribe a los desafíos de la pandemia de COVID-19. BID. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Respuestas-innovadoras-de-America-Latina-y-el-Caribe-a-los-desafios-de-la-pandemia-de-COVID-19.pdf>

Torrice, B *et al*, (2020). Respuestas innovadoras de América Latina y el Caribe a los desafíos de la pandemia de COVID-19. BID.  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Respuestas-innovadoras-de-America-Latina-y-el-Caribe-a-los-desafios-de-la-pandemia-de-COVID-19.pdf>