

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Paracentral
Departamento de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



“Estrategias implementadas por empresas del sector alimenticio de El Salvador, como respuesta al cambio en el contexto de la Pandemia por COVID-19, año 2020”.

Estado del Arte Presentado Por:

Br. José Kevin Mejía Mundo, Carné MM15086

Br. María Magdalena Merino Vaquerano, Carné MV13033

Br. Mario René Zavala Velásquez, Carné ZV15003

Para Optar al Grado de:

Licenciatura en Administración de Empresas

Junio 2020

San Vicente, El Salvador, Centroamérica

Autoridades de la Universidad de El Salvador

Rector:	Master Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector Académico:	Doctor Raúl Ernesto Azcúnaga López
Vicerrector Administrativo:	Ingeniero Juan Rosa Quintanilla
Secretario General:	Master Francisco Antonio Alarcón Sandoval

Autoridades de la Facultad Multidisciplinaria Paracentral

Decano:	Master Roberto Antonio Díaz Flores
Vicedecano:	Master Luis Alberto Mejía Orellana
Secretario De La Facultad:	Master Carlos Marcelo Torres Araujo
Administrador Académico:	Maestro José Martín Montoya Polío

Jefe del Departamento De Ciencias Económicas

Master Yanira Yolanda Guardado Jovel

Asesores del Trabajo de Graduación

Coordinadora General:	Master Yanira Yolanda Guardado Jovel
Asesor Metodológico:	Licenciado César Emilio Castro Figueroa
Asesor Especialista:	Licenciado Edwin Raúl Aguilar Rivas

1. Resumen

La Pandemia por COVID-19, se ha convertido en un acontecimiento que ha tenido influencia en todas las empresas del mundo, indistintamente del sector económico al que pertenecen y por tal motivo, las empresas del sector alimenticio no son la excepción, siendo estas afectadas por los cambios en el entorno empresarial, ocasionados por dicha Pandemia; obligándolas a adaptarse al cambio en su entorno y a formular e implementar estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En el presente estado del arte se recopiló información por medio de fuentes teóricas de las generalidades de la Pandemia por COVID-19, donde se presenta el seguimiento a dicha Pandemia por la Organización Mundial de la Salud y por el Gobierno de El Salvador; los cambios en el entorno social, económico y legal, como consecuencia de los efectos de la Pandemia por COVID-19; la gestión del cambio por parte de las organizaciones, las generalidades del sector alimenticio, en las que se incluyen la clasificación de los alimentos; el concepto de estrategias empresariales e importancia como herramientas de obtención de objetivos organizacionales, además, de los tipos de estrategias empresariales y la compilación de algunas de las estrategias implementadas como respuesta al cambio, por las empresas del sector alimenticio en el contexto de la Pandemia por COVID-19 en El Salvador en el periodo de marzo a agosto del año 2020.

Palabras claves: Pandemia por COVID-19, gestión del cambio, sector alimenticio, estrategias empresariales.

Abstract

The COVID-19 Pandemic has become an event that has gotten impact in all the business all over the world, being detached the economic sector they belong to, and for that reason, business related to the food sector are not the exception; being, these ones, affected for the changes in the environmental business, caused by the Pandemic, forcing them to adapt to the change of their environment, and to formulate and implement strategies for the organizational objectives accomplishment.

The present State of Art gathered information by means of theorist sources of the COVID-19 Pandemic generalities, where a follow-up of the Pandemic is presented by the World Health Organization and the Salvadoran Government; the changes in the social, economic, and legal environment as consequences of the impact of the COVID-19 Pandemic; the changing management by organizations, the food sector generalities, in which are included the food labelling; the business strategies concept and significance like tools for the collecting of organizational objectives; furthermore, the types of business strategies and compilation of some strategies applied as change response, by the food sector business in the COVID-19 Pandemic context in El Salvador between March and August 2020.

Key Words: COVID-19 Pandemic, changing management, food sector, business strategies.

2. Introducción

El presente estado del arte está constituido bajo fundamentos teóricos que respaldan el tema de investigación, el cual está enfocado a las estrategias implementadas por las empresas del sector alimenticio en El Salvador, como respuesta al cambio en el contexto de la Pandemia por COVID-19, año 2020, la investigación se ha estructurado con base a temáticas de interés y que están relacionadas con el tema antes mencionado, los cuales a continuación se muestran:

Como primer punto, se desarrollan conceptos acerca de la Pandemia por COVID-19, en donde se muestra la cronología de las acciones que la Organización Mundial de la Salud (OMS) realizó desde la aparición de este brote, además, se muestra la línea de tiempo de las acciones que en El Salvador se tomaron a raíz de la declaración de Pandemia por la OMS y como esta declaratoria repercutió en el entorno económico en cuanto al Producto Interno Bruto (PIB), exportaciones e importaciones, remesas y el costo económico que tiene para América Latina y el Caribe, asimismo, se realiza una compilación de las leyes y decretos que emitieron el Órgano Legislativo y Ejecutivo respectivamente, y por su parte el Órgano Judicial a través de la Sala de lo Constitucional resolvió conflicto entre los distintos Órganos de Estado; por último, se presenta el entorno social que está relacionado con la pobreza, empleo y efectos psicosociales que afectaron a las personas a raíz de la Pandemia por COVID-19.

En segundo punto, la gestión del cambio, tomando en cuenta el concepto, los factores internos y externos que ocasionan los cambios; como los involucrados se resisten a realizarlos por diversos motivos y las seis etapas que experimenta las personas durante el proceso de cambio, igualmente, se muestra la importancia de la adaptación, los tipos de cambios y la aplicación de estos en el contexto de la Pandemia por COVID-19 y las claves para que un cambio sea exitoso.

Como tercer punto presentamos, las generalidades del sector alimenticio que es uno de los más importantes en la economía del país, debido a que este es el que se encargada de cubrir y satisfacer una de las necesidades básicas del ser humano; en este apartado se define el concepto y como se clasifican los alimentos de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud y Organización Panamericana de la Salud, se muestra la clasificación de los alimentos según las Actividades Económicas de El Salvador (CLAEES) basado en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU).

Por último, las estrategias empresariales, en este apartado se establece el concepto y los elementos que deben de tener en cuenta las empresas como el análisis del entorno, considerando los factores externos e internos, además, se define la formulación de la estrategia en la cual se establece la misión, visión y objetivos como parte fundamental para establecer una adecuada estrategia, por otra parte, se describen las razones por las cuales las estrategias podrían fracasar en la empresa, asimismo, se define la importancia, el papel de las estrategias, las ventajas que aportan a la empresa y, la relación que tienen las estrategias y la rentabilidad; se definen los tipos de estrategias que las empresas implementaron de acuerdo a los cambios del entorno y por último se hace una recopilación de ejemplos de estrategias implementadas por empresas o negocios del sector alimenticio como forma de adaptación al entorno y las cuales les permitieron generar ingresos durante la Pandemia por COVID-19.

Con base a los fundamentos teóricos presentados anteriormente se realizan las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Índice

1. Resumen	3
2. Introducción	5
3. Fundamentos teóricos de la investigación	9
3.1. Pandemia por COVID-19	9
3.1.1. Qué es una Pandemia	9
3.1.2. Cronología de respuesta de la Organización Mundial de la Salud contra el COVID-19	11
3.1.3. Seguimiento al COVID-19 en El Salvador	18
3.1.4. Contexto económico a consecuencia de la Pandemia por COVID-19 en El Salvador	24
3.1.5. Contexto legal a consecuencia de la Pandemia por COVID-19 en El Salvador	37
3.1.6. Contexto social a consecuencia de la Pandemia por COVID-19 en El Salvador.....	55
3.2. Gestión del cambio durante el COVID-19	62
3.2.1. ¿Qué es la gestión del cambio?.....	62
3.2.2. Factores internos y externos que provocan el cambio organizacional	64
3.2.3. Resistencia al cambio.....	66
3.2.4. Importancia de la adaptación al cambio.....	69
3.2.5. Tipos de cambio y la aplicación durante el COVID-19.....	70
3.2.6. Claves para adaptarse a los cambios	73
3.3. Generalidades del sector alimenticio en El Salvador	75
3.3.1. ¿Qué son los Alimentos?.....	76
3.3.2. Clasificación de los alimentos.....	77
3.3.3. ¿Qué es el Sector alimenticio?	79
3.3.4. Clasificación del sector alimenticio	80
3.4. Estrategias empresariales	85
3.4.1. ¿Que son las estrategias?.....	86
3.4.2. Tres razones por las que la estrategia podría fracasar	95
3.4.3. Importancia de las estrategias en las organizaciones	102
3.4.4. Tipos de estrategias durante el COVID-19	109
3.4.5. Estrategias implementadas por empresas del sector alimenticio durante la Pandemia por COVID-19 en El Salvador	130
4. Conclusiones	166
5. Recomendaciones	169
6. Referencias	171

Índice de figuras

Figura 1. Medios de transmisión de COVID-19	11
Figura 2. Línea de tiempo sobre el seguimiento al COVID-19 en El Salvador.....	18
Figura 3. Comportamiento del Producto Interno Bruto mundial en el contexto del COVID-19.....	25
Figura 4. Producto Interno Bruto, Resultado Primer trimestre de 2020	27
Figura 5. Variaciones porcentuales de algunos agregados de la economía que conforman el PIB durante el primer trimestre del año 2020	28
Figura 6. Variaciones porcentuales de algunos agregados de la economía que conforman el PIB durante el segundo trimestre del año 2020.....	30
Figura 7. Evolución de las exportaciones de bienes de países de ALC seleccionados (Promedio móvil trimestral de la tasa de variación interanual, sep2019-mar2020	31
Figura 8. Principales países de origen de las remesas familiares al mes de abril de 2020.....	33
Figura 9. Evolución de la tasa de desempleo en EEUU 2020.....	34
Figura 10. Destino de las remesas recibidas por los hogares salvadoreños 2020	35
Figura 11. Ingreso de Remesas Familiares durante el periodo de enero-agosto de 2020	36
Figura 12. Costos económicos del COVID-19 para América Latina y el Caribe	37
Figura 13. Efecto a nivel de ingresos en los grupos sociales de El Salvador	56
Figura 14. Histórico de cotizantes al Sistema de Ahorro de Pensiones de los meses enero- agosto de 2020	57
Figura 15. Conductas psicológicas experimentadas por los salvadoreños durante la Pandemia COVID-19	60
Figura 16. Dinámica de consumo durante la cuarentena por la Pandemia COVID-19	61
Figura 17. Factores del entorno general.....	90
Figura 18. Factores internos de la empresa.....	92
Figura 19. Importancia de la implementación de estrategias en la organización.....	104
Figura 20. Comunicado oficial de Wendy´s El Salvador.....	133

Índice de tablas

Tabla 1. Cronología de respuesta de la OMS contra COVID-19.....	12
Tabla 2. Decretos Ejecutivos relacionados con la Pandemia COVID-19 (actualizado del 11 de marzo al 24 de agosto de 2020)	38
Tabla 3. Decretos Legislativos relacionados con la Pandemia COVID-19 (actualizado del 14 de marzo al 28 de agosto de 2020)	45
Tabla 4. Clasificación del sector alimenticio (elaboración de productos alimenticios).....	81
Tabla 5. Elementos del entorno específico de la empresa.....	91
Tabla 6. Estrategias para permanecer en el mercado	128

3. Fundamentos teóricos de la investigación

3.1. Pandemia por COVID-19

La Pandemia por COVID- 19 se convirtió en un fenómeno que ha tenido incidencia en la forma de vivir de los seres humanos a nivel global, modificando hábitos y costumbres que estaban presente en la cotidianidad; estos provocaron cambios en el ámbito social, económico y legal de los países donde se extendió el virus. Para comprender la nueva realidad que enfrente la sociedad se debe estudiar los puntos importantes que integran la Pandemia por COVID-19 y las acciones que tomó la OMS para prevenir y disminuir los riesgos que generó dicho virus en los diferentes países.

3.1.1. Qué es una Pandemia

Origen de una Pandemia.

El origen de una Pandemia, viene antecedida por una epidemia que según la Universidad Internacional de Valencia (2018) “es la ocurrencia en una comunidad o región de casos de una enfermedad, comportamientos específicos relacionados con la salud u otros eventos relacionados con la salud claramente superiores a lo que normalmente se puede esperar”. Por otra parte, la epidemia se conoce como: “Aparición, en una comunidad o región definida, de casos de una enfermedad (o de un brote) con una frecuencia que claramente rebasa la incidencia normal prevista” (Fundación IO, 2020). La Pandemia sería catalogada como una epidemia a gran escala, que tiene un nivel de afectación superior.

Concepto de Pandemia.

Una Pandemia se conoce como “la propagación mundial de una nueva enfermedad” (Organización Mundial de la Salud (OMS), 2010). Por su parte Médicos Sin Fronteras la definen

como un “brote epidémico que afecta a regiones geográficas extensas (por ejemplo, varios continentes)” (Médicos Sin Fronteras, 2020). Ambos conceptos hacen referencia o coinciden que se trata de la propagación de una enfermedad a nivel mundial, junto a esto también se habla sobre que una Pandemia influye en los distintos contextos (económico, social y legal) que integran a los países afectados y a la población de los mismos.

Pandemia por COVID-19.

Para tener una visión clara de lo que representa la Pandemia por COVID-19, a continuación, se muestran los principales elementos que la integran:

- **Coronavirus**

Los Coronavirus son definidos según la OMS (2020) como:

Una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades en animales o humanos. En los seres humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SARS).

- **COVID-19**

La enfermedad COVID-19 es conocida como: “Enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente durante el 2020. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019” (OMS, 2020). En la siguiente figura 1 se categoriza los medios de transmisión del COVID-19, según la OMS.

Figura 1.

Medios de transmisión de COVID-19

- 1. Por toser, estornudar o hablar.**
 - La enfermedad se transmite principalmente de persona a persona a través de pequeñas gotículas de la nariz o la boca, que se expulsan cuando una persona con COVID-19 tose, estornuda o habla.
- 2. Inhalar gotas infectadas.**
 - Las personas pueden contraer COVID-19 si inhalan estas gotitas de una persona infectada con el virus.
- 3. Tocar objetos y superficies infectadas.**
 - Estas gotas pueden caer sobre objetos y superficies alrededor de la persona, como mesas, picaportes y pasamanos. Las personas pueden infectarse al tocar estos objetos o superficies y luego tocarse los ojos, la nariz o la boca.

Nota. La transmisión de COVID-19, se da principalmente por la interacción con personas infectadas, pero hasta la fecha de la elaboración de esta investigación, todavía la OMS se encontraba evaluando sobre las formas de propagación de dicho virus (OMS, 2020).

3.1.2. Cronología de respuesta de la Organización Mundial de la Salud contra el COVID-19

La OMS como una entidad internacional defensora del estado de salud de todos los pueblos, sin discriminación alguna, busca garantizar y proteger el derecho de la salud a nivel mundial. Por tal motivo ha tenido un papel primordial ante la lucha contra la Pandemia por COVID-19.

A continuación, se presenta la cronología de las principales actividades de respuesta contra la propagación del COVID-19, por parte de la OMS del 31 de diciembre de 2019 al 31 de agosto de 2020.

Tabla 1.

Cronología de respuesta de la OMS contra COVID-19

Fecha	Tipo de respuesta
31 de diciembre de 2019	La Oficina de la OMS en la República Popular China detecto una declaración de la Comisión Municipal de Salud de Wuhan para los medios de comunicación publicada en su sitio web en la que se mencionaba casos de una «neumonía vírica» en Wuhan (República Popular China).
1 de enero de 2020	La OMS solicitó a las autoridades chinas información sobre el conglomerado de casos de neumonía atípica en Wuhan del que había tenido noticia.
3 de enero de 2020	La OMS recibió información de parte de funcionarios chinos sobre el conglomerado de casos de «neumonía vírica de origen desconocido» detectada en Wuhan.
9 de enero	La OMS informó de que las autoridades chinas determinaron que el brote estaba provocado por un nuevo coronavirus.
11 de enero de 2020	Los medios de comunicación chinos informaron de la primera víctima mortal a causa del nuevo coronavirus.
13 de enero de 2020	El Ministro de Salud Pública de Tailandia notificó un caso del nuevo coronavirus confirmado en laboratorio importado desde Wuhan, el primer caso registrado fuera de la República Popular China.
16 de enero de 2020	La Organización Panamericana de la Salud/Oficina Regional de la OMS para las Américas (OPS/AMRO) publicó su primera alerta epidemiológica sobre el nuevo coronavirus. La alerta incluía recomendaciones dirigidas a los viajeros internacionales sobre medidas de prevención y control de infecciones y sobre pruebas de laboratorio.

Fecha	Tipo de respuesta
21 de enero de 2020	Los Estados Unidos de América (EE.UU.) notificó su primer caso confirmado de infección por el nuevo coronavirus. Se trató del primer caso en la Región de las Américas de la OMS.
25 de enero de 2020	El Director Regional de la OMS para Europa emitió una declaración pública en la que puso de relieve la importancia de prepararse en los planos local y nacional para detectar casos, analizar muestras y ofrecer atención clínica.
4 de febrero de 2020	Durante la 146 ^a reunión del Consejo Ejecutivo, la OMS mantuvo una sesión de información técnica sobre el nuevo coronavirus. En su alocución inaugural el Director General instó a los Estados Miembros a que se prepararan adoptando medidas y añadió que: «Tenemos una oportunidad. Mientras que el 99% de los casos se registran en China, en el resto del mundo solo se han producido 176 casos».
11 de febrero de 2020	La OMS anunció que la enfermedad causada por el nuevo coronavirus se denominará COVID-19. Observando las mejores prácticas, se eligió ese nombre para evitar inexactitudes y estigmatización; por ello no se refiere a una ubicación geográfica, un animal, una persona ni a un grupo de personas.
25 de febrero de 2020	Confirmación del primer caso en la Región de África de la OMS, en Argelia. Este caso llega después de la notificación previa de un caso en Egipto, el primero en el continente africano. La Directora Regional para África hizo un llamamiento a los países para que intensificaran su preparación.

Fecha	Tipo de respuesta
3 de marzo de 2020	La OMS exhorto a la industria y a los Gobiernos a que aumentaran la producción en un 40% para satisfacer la creciente demanda mundial en respuesta a la escasez de equipos de protección personal, escasez que ponía en peligro al personal sanitario en todo el mundo.
9 de marzo de 2020	La Junta de Vigilancia Mundial de la Preparación, un organismo de alto nivel establecido por la OMS y el Banco Mundial, y que se encarga de seguir de cerca la preparación mundial para las emergencias sanitarias, hizo un llamamiento a la inyección inmediata de \$8000 millones para la respuesta a la COVID-19 con el fin de: prestar apoyo a la OMS para coordinar y priorizar el apoyo a los países más vulnerables; desarrollar nuevos medios diagnósticos, tratamientos y vacunas; fortalecer las necesidades desatendidas en materia de vigilancia y coordinación regional; y velar por que hubiera un suministro suficiente de equipo de protección para el personal sanitario.
11 de marzo de 2020	La OMS llegó a la conclusión en su evaluación de que el COVID-19 podía considerarse una Pandemia. Reconociendo que el COVID-19 no solo era una crisis de salud pública, sino que afectaría a todos los sectores.
30 de marzo de 2020	El Director General instó a los países a que trabajaran con las empresas para aumentar la producción, así garantizarían la libre circulación de los productos sanitarios esenciales y aseguraron la distribución equitativa de esos productos.
4 de abril de 2020	La OMS informó que hasta ese momento se habían confirmado más de un millón de casos de COVID-19 en todo el mundo.

Fecha	Tipo de respuesta
16 de abril de 2020	La OMS publicó las orientaciones sobre las consideraciones relativas a los ajustes de las medidas de salud pública y social en el contexto del COVID-19, como las restricciones a la movilidad a gran escala, comúnmente denominadas medidas de «confinamiento» o «aislamiento».
20 de abril de 2020	La Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó una resolución titulada «Cooperación internacional para garantizar el acceso mundial a los medicamentos, las vacunas y el equipo médico con los que hacer frente al COVID-19».
24 de abril de 2020	La OMS publicó una nota científica sobre los «pasaportes de inmunidad» en el contexto del COVID-19. En la nota se destacó que los datos científicos sobre la eficacia de la inmunidad mediada por anticuerpos no eran suficientes para garantizar la exactitud de un «pasaporte de inmunidad» o «certificado de ausencia de riesgo», por lo que el uso de estos certificados podría aumentar el riesgo de transmisión continuada.
7 de mayo de 2020	Las Naciones Unidas presentaron una actualización del Plan de Respuesta Humanitaria Mundial por un monto de US\$ 6700 millones para minimizar los efectos más debilitantes de la Pandemia en 63 países de ingreso bajo y mediano.
10-14 de mayo de 2020	Dado que los Estados Miembros se enfrentaron a diferentes escenarios de transmisión, la OMS publicó cuatro anexos a las consideraciones para ajustar las medidas sociales y de salud pública en el lugar de trabajo, las escuelas y las concentraciones multitudinarias, así como los criterios de salud pública para ajustar esas medidas.

Fecha	Tipo de respuesta
18-19 de mayo de 2020	En la 73ª Asamblea Mundial de la Salud, la primera en celebrarse virtualmente, se aprobó una resolución histórica para unir al mundo en la lucha contra la Pandemia de COVID-19, copatrocinada por más de 130 países el mayor número registrado y adoptada por consenso. En las sesiones de apertura y de clausura participaron 14 jefes de Estado.
4 de junio de 2020	La OMS acoge con satisfacción los nuevos y cruciales compromisos de financiación contraídos en la Cumbre Mundial de las Vacunas. Organizada por el Gobierno del Reino Unido y celebrada telemáticamente.
5 de junio de 2020	La OMS actualizó las orientaciones sobre el uso de mascarillas para controlar el COVID-19, en las que se ofrecía información actualizada sobre quiénes deben llevar mascarilla y sobre cuándo deben hacerlo, así como sobre los materiales de que debían estar hechas las mascarillas.
13 de julio de 2020	Se publicó la edición de 2020 del informe de las Naciones Unidas El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo, en el que se estimó que la Pandemia por COVID-19 podría provocar un aumento de 130 millones en el número de personas afectadas por el hambre crónica en todo el mundo.
24 de julio de 2020	La OMS publicó una reseña normativa para prevenir y mitigar los efectos del COVID-19 en todos los aspectos de los cuidados de larga duración, incluidos los cuidados domiciliarios y comunitarios.

Fecha	Tipo de respuesta
3 de agosto de 2020	La OMS publicó su informe sobre los progresos en la preparación y respuesta al COVID-19 – en inglés, que abarco los logros alcanzados desde el 1 de febrero hasta el 30 de junio de 2020 en la intensificación de la coordinación y apoyo internacionales y la preparación de los países, así como en la aceleración de la investigación y la innovación.
7 de agosto de 2020	La OMS publicó orientaciones actualizadas sobre la vigilancia de salud pública en relación con el COVID-19, en las que se incluyeron definiciones revisadas de caso sospechoso y caso probable que recogieron nueva información sobre el espectro clínico del COVID-19 y su transmisión.
21 de agosto de 2020	La OMS, en colaboración con el UNICEF, publicó orientaciones sobre el uso de mascarillas por los niños en la comunidad en el contexto del COVID-19.
31 de agosto de 2020	La OMS publicó los resultados de su primera encuesta – en inglés indicativa sobre los efectos del COVID-19 en los sistemas de salud basada en la información proporcionada por 105 países, el 90% de los cuales han sufrido interrupciones.

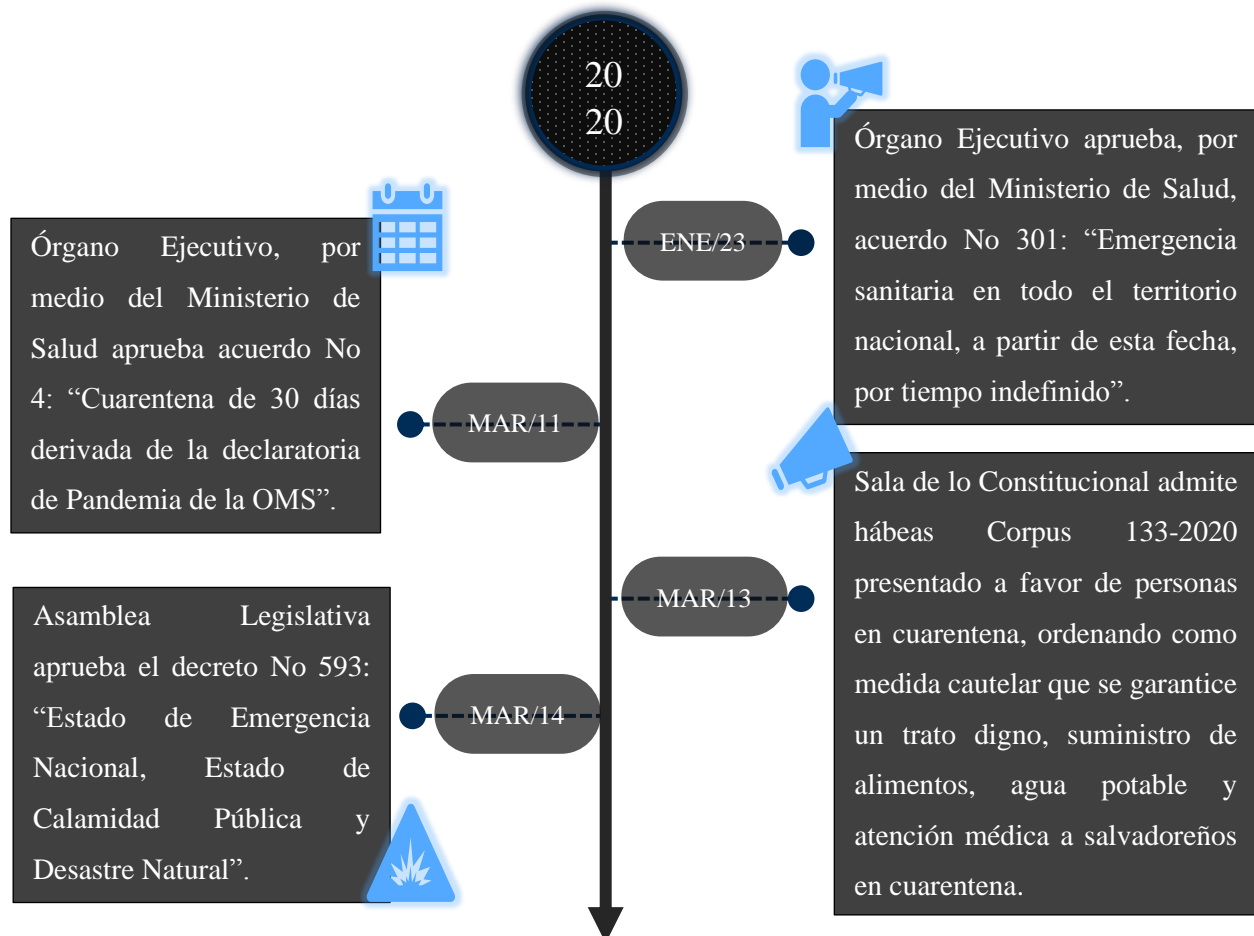
Nota. La tabla muestra la cronología de respuesta de la OMS ante el COVID-19, donde se exponen las respuestas conforme a la evolución y propagación del virus hasta convertirse en Pandemia, provocando una modificación en los diferentes contextos sociales, económicos y legales de los países afectados. Tomado de la OMS (OMS, 2020).

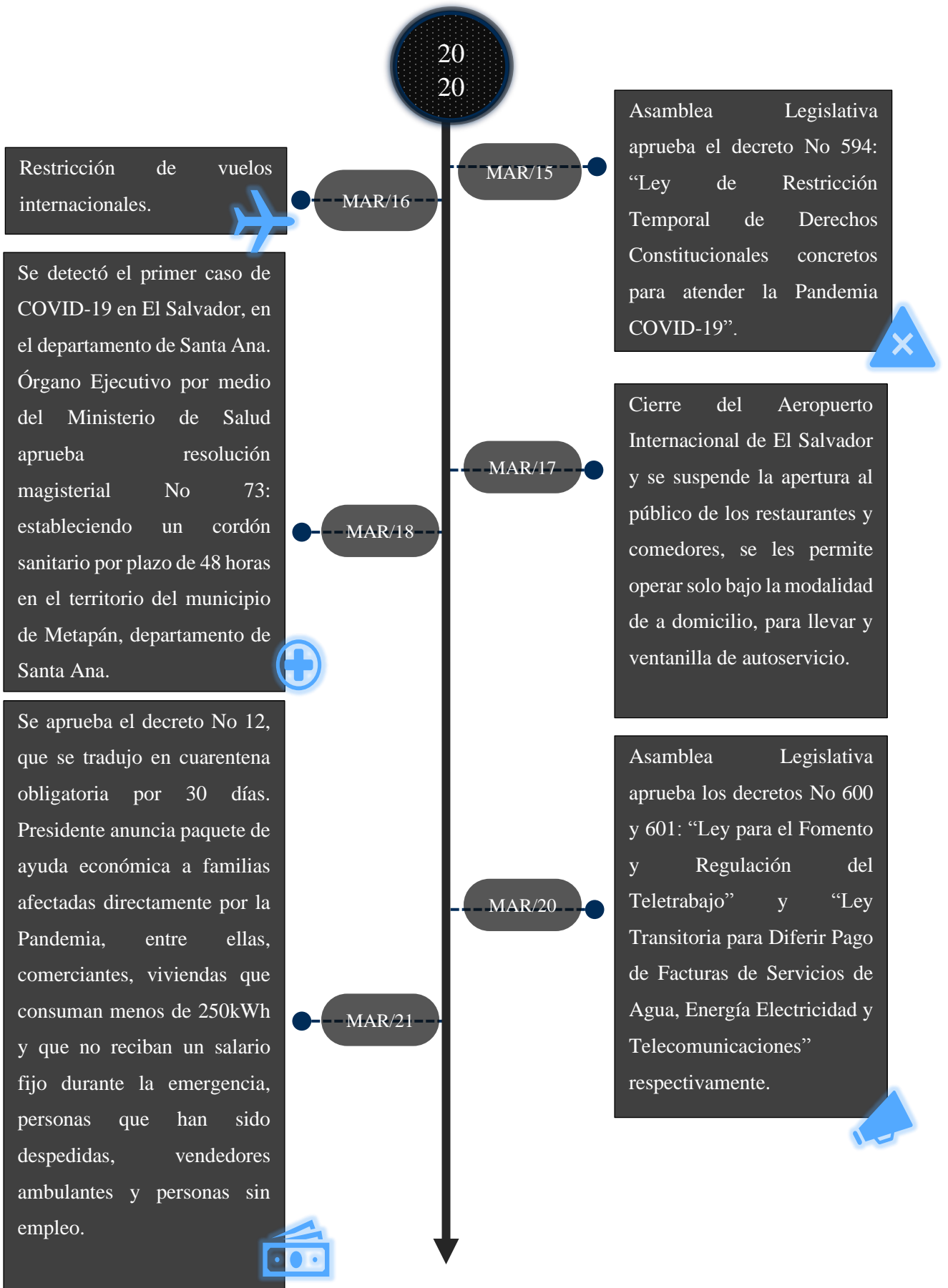
3.1.3. Seguimiento al COVID-19 en El Salvador

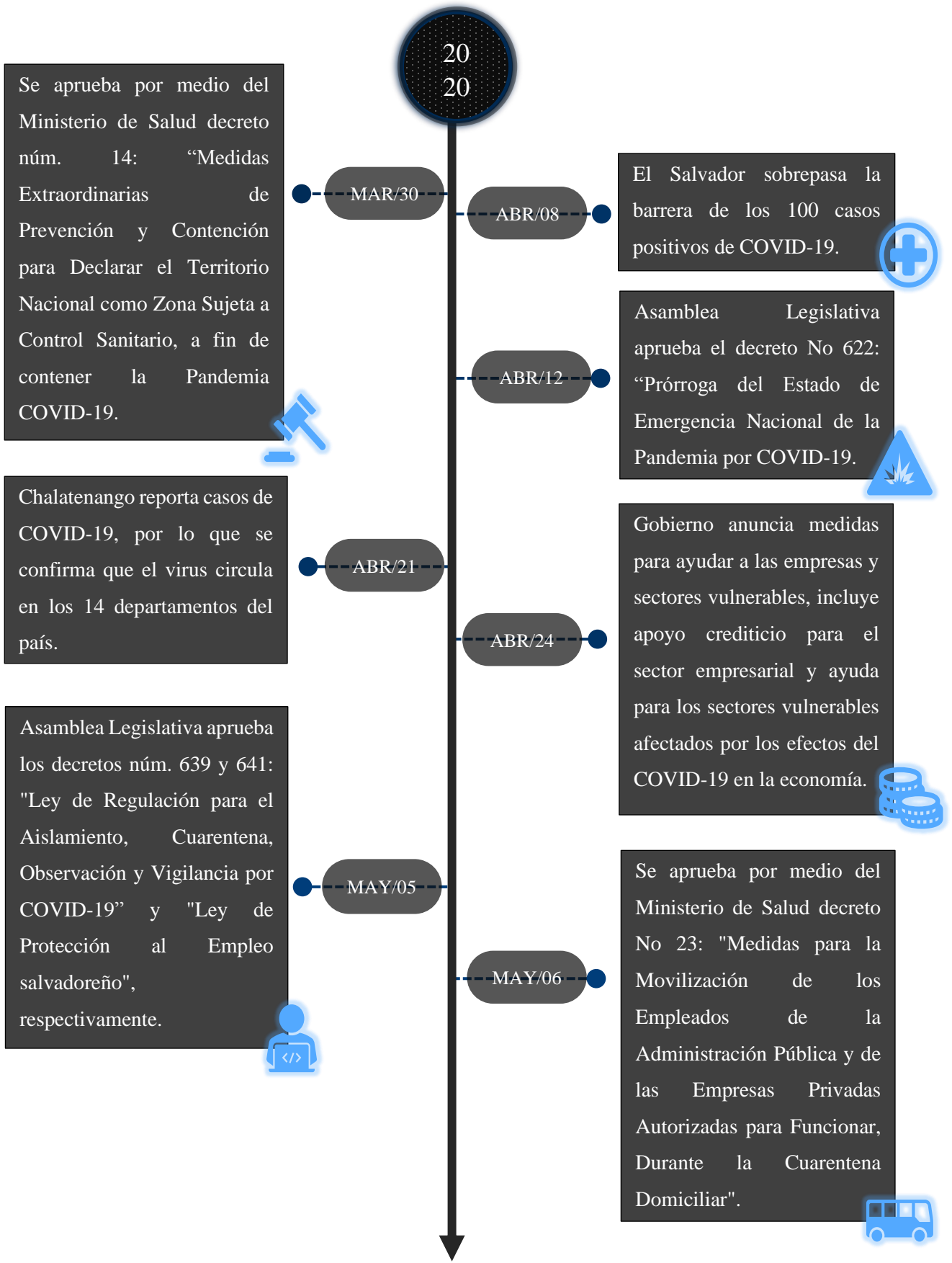
Desde el descubrimiento del COVID-19 y antes de su declaratoria como Pandemia y crisis sanitaria mundial, el Gobierno salvadoreño dio a conocer e implemento una serie de medidas para reducir y mitigar la propagación del virus en el país. Por medio de una línea de tiempo se presentará la información más relevante sobre el seguimiento que se le dio a la Pandemia por COVID-19 en El Salvador durante el periodo de enero a septiembre del 2020, con datos extraídos del micrositio llamado “Seguimiento al COVID-19 en El Salvador”, creado e impulsado por la Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo (FUNDAUNGO), donde se encuentra la información que a continuación se presenta.

Figura 2.

Línea de tiempo sobre el seguimiento al COVID-19 en El Salvador







20
20

Entrega de canastas solidaria a las 262 alcaldías para beneficiar a las familias que han sido afectadas por la emergencia de la Pandemia del COVID-19.



MAY/07

Inicia entrega de 1.7 millones de paquetes alimentarios en la modalidad "casa por casa" del Programa de Emergencia Sanitaria, en los 50 municipios más pobres del país.



MAY/11

El Salvador pasa a fase 3 de la Pandemia de COVID-19 tras superar 2,100 casos.

MAY/28

Asamblea Legislativa aprueba decreto No 648: "Ley Especial Transitoria de Emergencia por la Pandemia por COVID-19, Atención Integral de la Vida, la Salud y la Apertura de la Economía".



MAY/30

Gobierno presenta proyecto de Fideicomiso para ayudar a microempresarios por la Pandemia.



JUN/03

Gobierno y sectores empresariales activan Mesa de Apertura Económica, que tiene como cometido definir una fecha de reapertura económica y definir los protocolos sanitarios para evitar una contaminación masiva de COVID-19.

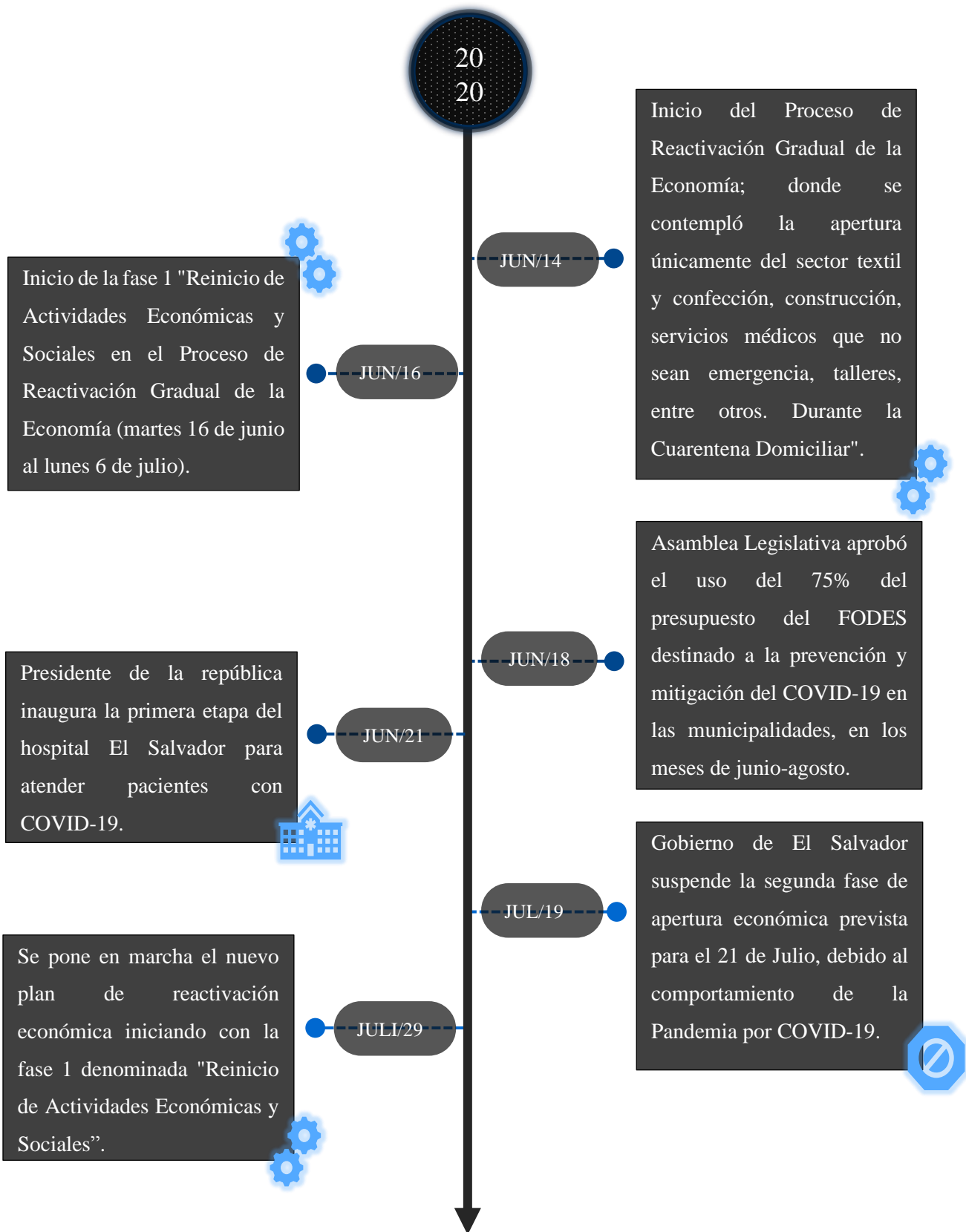


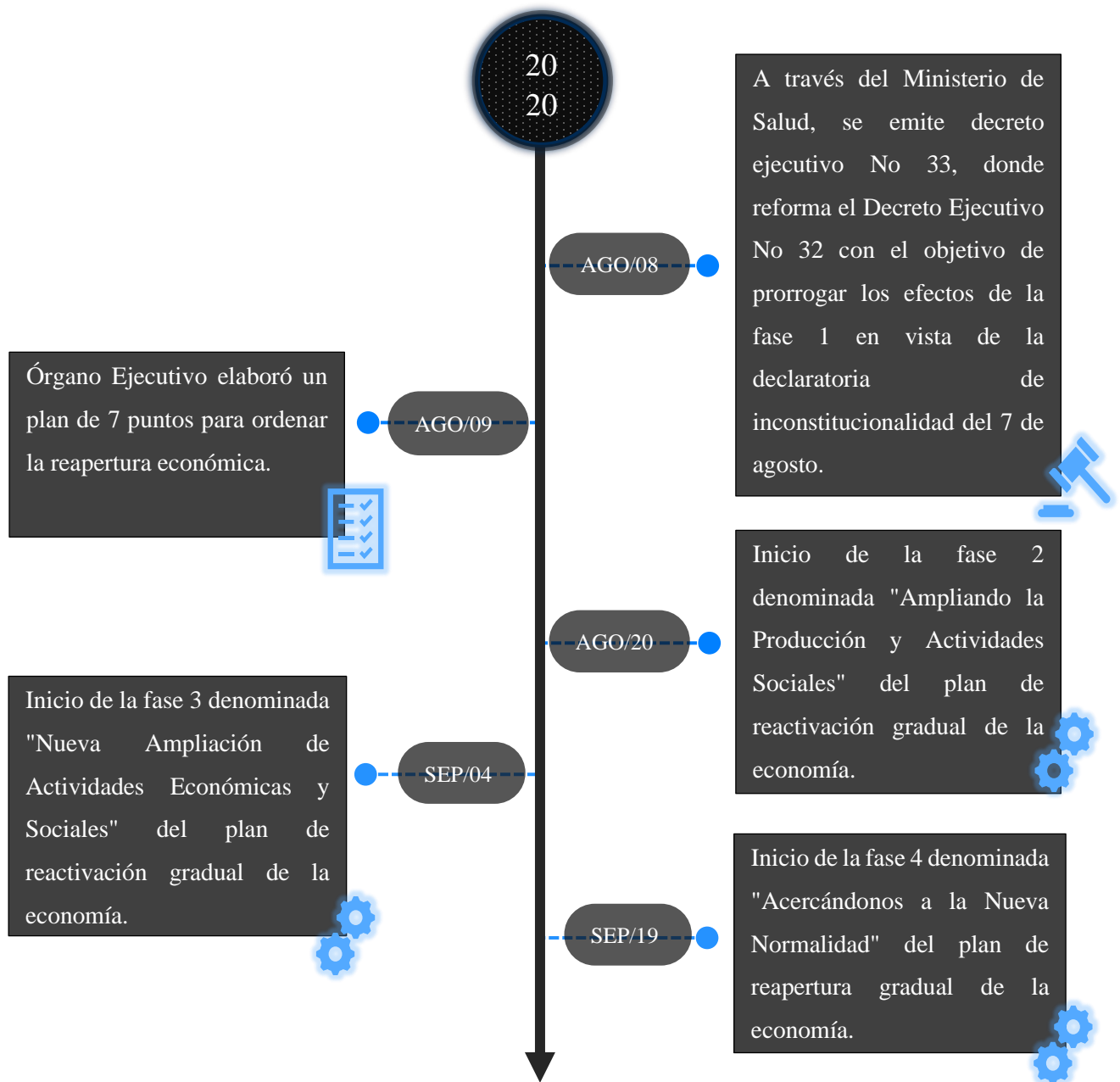
JUN/08

La Mesa de Apertura económica acuerda 5 fases para la reapertura económica con duración de 21 días por cada una de ellas.



JUN/11





Nota. Elaboración propia con base en datos extraídos de Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo (FUNDAUNGO, 2020)

3.1.4. Contexto económico a consecuencia de la Pandemia por COVID-19 en El Salvador

La Pandemia por COVID-19 ocasiono que El Salvador entrara a una recesión económica, pero esto es solo un reflejo de lo que estaba pasando en todo el mundo, debido a esto, es importante conocer la situación económica mundial que se estaba viviendo en el año 2020, antes de profundizar en la economía nacional.

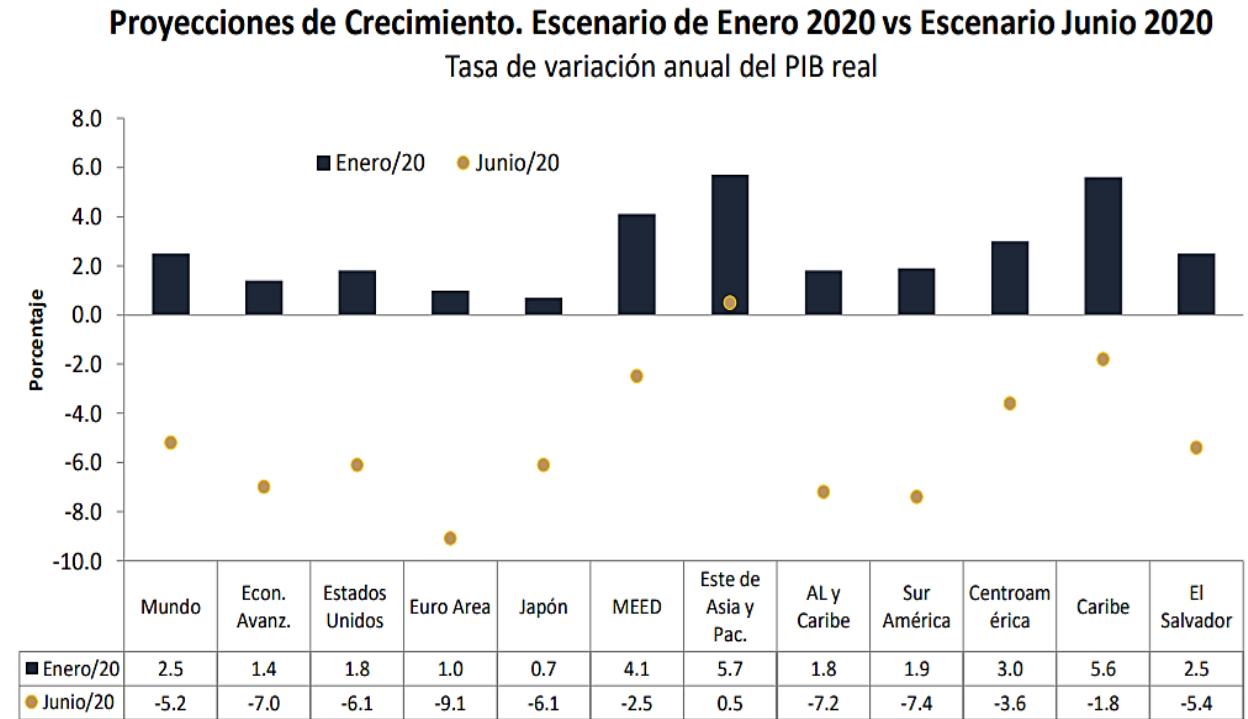
Recesión económica mundial efecto del COVID-19.

La Pandemia por COVID-19 paso de ser una crisis sanitaria y humanitaria mundial, a una crisis económica y social, debido a que se tomaron decisiones e implementaron acciones para evitar la propagación del virus, en todos los países donde este se encontraba, lo que influyo en la dinámica de la economía global, según el Banco Mundial lo ocasionado por el COVID-19 “sería la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial”, además, también estimo que “Los efectos están siendo particularmente profundos en los países más afectados por la Pandemia y en aquellos que dependen en gran medida del comercio internacional, el turismo, las exportaciones de productos básicos y el financiamiento externo” (Banco Mundial, 2020).

Otras organizaciones como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) por su parte también tenían una perspectiva desalentadora para la economía mundial “La ONU estimo que el producto interno bruto mundial sufriría una caída de casi un 5% este año, mientras que la inversión extranjera directa y las remesas disminuirán en un 40% y un 20%, respectivamente” (ONU, 2020), y para el Fondo Monetario Internacional (FMI), a causa del COVID-19, en el 2020 se viviría la peor recesión económica en 90 años, llegando a superar lo visto en la crisis financiera global del 2008 (Frías, 2020).

Figura 3.

Comportamiento del Producto Interno Bruto mundial en el contexto del COVID-19



Nota. La gráfica representa las proyecciones que se esperaban del PIB mundial, las economías avanzadas y las Economías de mercado emergente y en desarrollo (MEED), en el contexto de la Pandemia por COVID-19. Tomado del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR, 2020, pág. 5).

El FMI advirtió que la recesión económica duraría el tiempo que dure la Pandemia por COVID-19, mientras que la ONU previó que, aunque la recesión económica afectó a todo el mundo, los efectos serían peores para las personas más vulnerables del mundo.

Recesión económica en El Salvador efecto del COVID-19.

Si bien El Salvador no se encontró entre los países más afectados por el virus del COVID-19 en América Latina, las medidas establecidas e implementadas por el Gobierno influyeron en la economía del país, debido a que fueron de las más estrictas en la región.

El Gobierno de Nayib Bukele impuso las medidas más severas de la región. Desde el 19 de marzo, impuso cuarentena domiciliar obligatoria y estableció que solo un miembro de la familia podía salir dos veces por semana a comprar medicamentos o alimentos. Además, se realizaron arrestos a quienes salieran sin autorización e incumplieran las medidas. (Ravines, 2020).

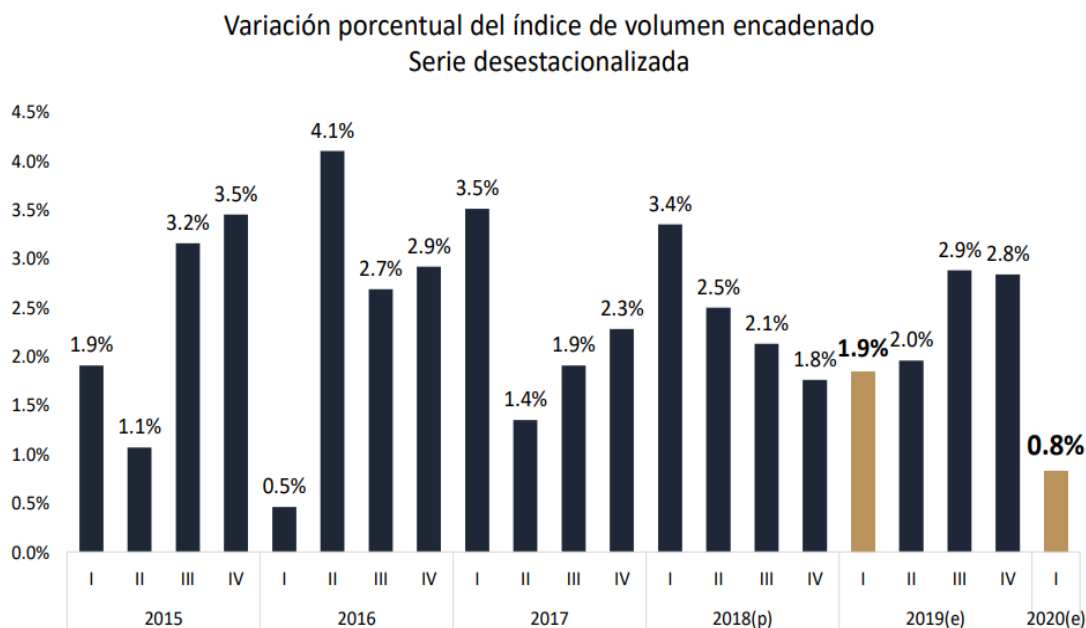
El Salvador adoptó medidas estrictas para prevenir y contener la propagación del COVID-19, incluso desde antes que la Organización Mundial de la Salud (OMS) la declarara como Pandemia. Las medidas de contención, junto con la recesión económica mundial, tuvieron un impacto significativo en la actividad económica a corto plazo, así como una afectación directa a las finanzas públicas (Ministerio de Hacienda , 2020, pág. 8).

- **Economía de El Salvador**

La economía salvadoreña se desaceleró en el primer trimestre de 2020, como resultado de los efectos iniciales del COVID-19. Según estimaciones del Banco Central de Reserva (BCR), para el primer trimestre del año 2020, el PIB reflejó un crecimiento anual de 0.8%, período donde el impacto del confinamiento se registró desde la segunda quincena de marzo 2020 (BCR , 2020), en la figura 4 se muestran las estimaciones trimestrales del PIB de los últimos 5 años y el 1er trimestre de 2020.

Figura 4.

Producto Interno Bruto, Resultado Primer trimestre de 2020

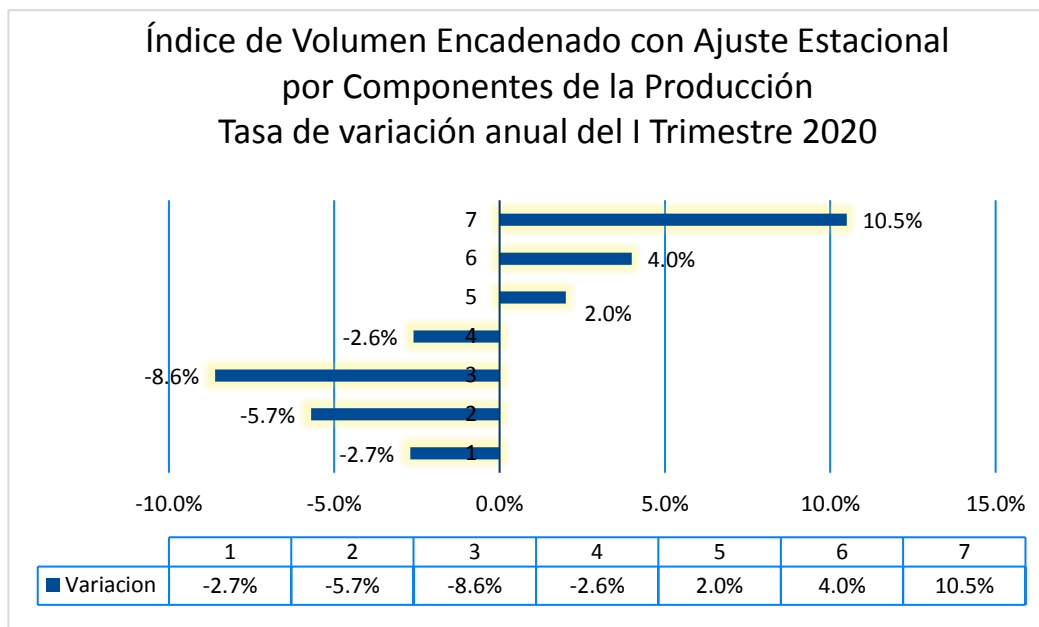


Nota. (p) preliminar, (e) estimado, tomado del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR , 2020, pág. 13).

El crecimiento se debió principalmente a que sectores como el financiero (10.5%), construcción (4.0%), comercio y reparación de vehículos (2.0%) presentaron cierto dinamismo, a pesar que algunas de las medidas de contención del virus COVID-19 ya se habían implementado; mientras que, por otro lado sectores como la industria manufacturera (-2.6%), actividades profesionales (-8.6%), alojamiento y comidas (-5.7%), y transporte (-2.7%), entre otras, si se veían fuertemente afectadas por las disposiciones dictaminadas por el Gobierno, en la figura 5 se presenta la información de forma gráfica, para observar el comportamiento de algunas de las actividades económicas que conforman el PIB. (BCR , 2020).

Figura 5.

Variaciones porcentuales de algunos agregados de la economía que conforman el PIB durante el primer trimestre del año 2020.



Nota. Elaboración propia con base en datos de BCR (2020).

La contracción económica amplió el déficit fiscal, afectado por los menores niveles de recaudación tributaria y exasperado por los mayores gastos gubernamentales para combatir la propagación y los efectos de la Pandemia en el área de salud pública, y para paliar los efectos adversos sobre el consumo de los hogares, a través de subsidios financieros, en especie y otras medidas (BCR, 2020).

Por otro lado, el Ministerio de Hacienda consideró que “La contracción económica es producto de un efecto combinado por la desaceleración de la economía de los Estados Unidos y de Centroamérica principales socios comerciales del país, así como por las medidas de distanciamiento social adoptadas por El Salvador” (Misterio de Hacienda, 2020, pág. 8).

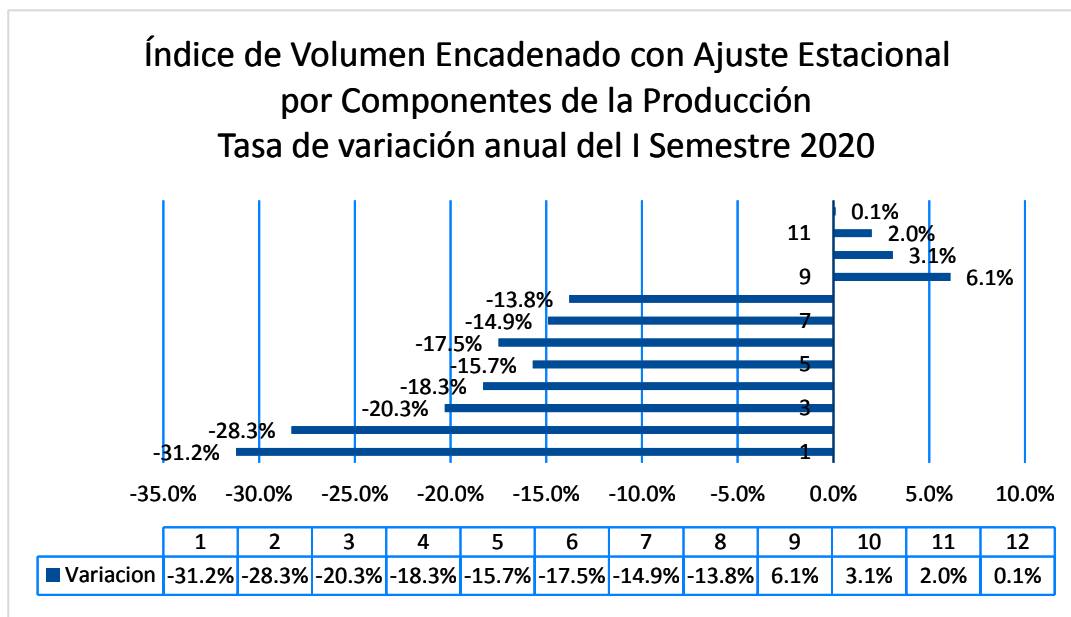
En El Salvador la crisis sanitaria por la Pandemia COVID-19, genero un grave impacto en la economía, principalmente por la contracción de la producción como por la menor demanda y consumo (Ministerio de Hacienda, 2020, pág. 3). Para el segundo trimestre del año 2020 los efectos de la Pandemia en la economía nacional se agudizaron más.

Desde el enfoque de la producción, se registró como resultado una contracción de 19.2% en el PIB, esto se debió a que se registraron reducciones en 15 de los 19 agregados de actividades económicas que conforman el PIB, de los cuales, los más afectados son las Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas (-31.2%); Alojamiento y servicios de comida (-28.3%); Actividades profesionales, científicas y técnicas (-20.3%); Industria Manufacturera (-18.3%); Construcción y servicios de construcción (-17.5%); Comercio (-15.7%); Transporte y almacenamiento (-14.9%) y Explotación de minas y canteras (-13.8%).

Sin embargo, a pesar de la situación 4 agregados económicos registraron resultados positivos, los cuales fueron las Actividades financieras y de seguros (6.1%); Suministro de agua, alcantarillados, gestión de desechos y actividades de saneamiento (3.1%); Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado (2.0%.); y Actividades de Atención de la Salud Humana y de Asistencia Social (0.1%), (BCR, 2020). En la figura 6 se representa la información de forma gráfica, para observar el comportamiento durante el segundo trimestre del año 2020 de algunas de las actividades económicas que conforman el PIB.

Figura 6

Variaciones porcentuales de algunos agregados de la economía que conforman el PIB durante el segundo trimestre del año 2020.



Nota. Elaboración propia con base en datos de BCR (2020).

- **Exportaciones e importaciones**

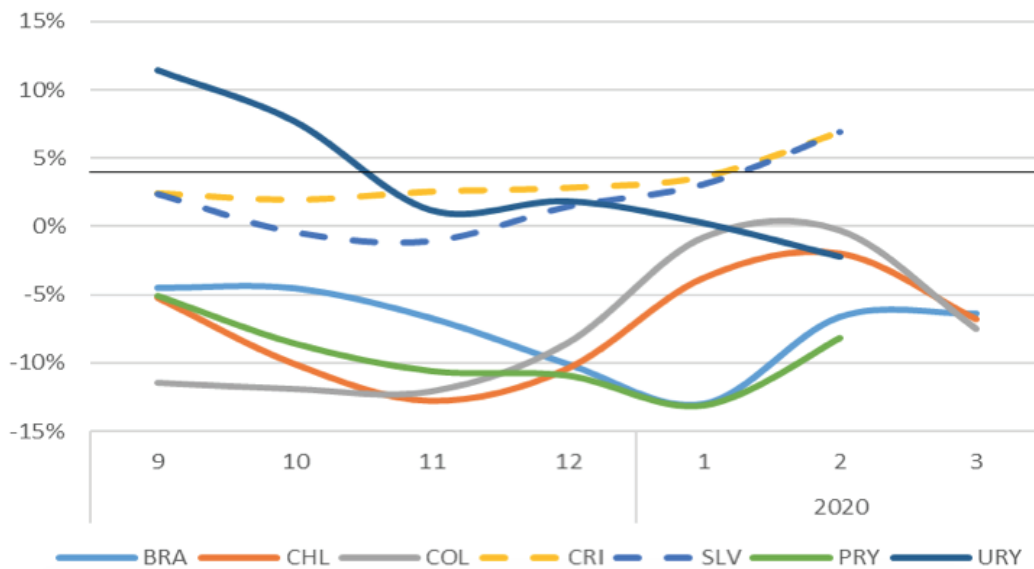
Otras actividades económicas que se vieron afectadas por las medidas implementadas para contener la Pandemia por COVID-19, no solo a nivel internacional, sino que también en territorio nacional fueron las exportaciones e importaciones.

Según un informe especial realizado por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y Naciones Unidas (UN), las exportaciones e importaciones se vieron afectadas por la disminución de la actividad económica de los principales socios comerciales de la región y los efectos de la Pandemia por COVID-19. La región depende marcadamente de sus exportaciones, cuyo volumen y valor se reducirían por la recesión mundial. La magnitud del impacto final dependerá de la estructura sectorial de cada país (pág. 5).

Los efectos del COVID-19 agravaron las ya débiles perspectivas del comercio exterior de América Latina y el Caribe. La Pandemia representa para la región una contracción del comercio internacional en términos de valor y de volumen, a través de su impacto directo en la región y a través de sus socios comerciales esto según (CEPAL y NU, 2020, pág. 7). En la figura 7 se puede observar el comportamiento de las exportaciones en el primer trimestre del año 2020.

Figura 7.

Evolución de las exportaciones de bienes de países de ALC seleccionados (Promedio móvil trimestral de la tasa de variación interanual, sep2019-mar2020)



Nota. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020)

Para el caso de El Salvador las exportaciones a inicios del tercer trimestre del año de 2020 sumaron US\$3,093.3 millones, inferior en US\$984.7 millones respecto al mismo período del 2019, con una variación interanual de -24.1%, mientras que en términos de volumen disminuyeron 5.1%.

Las exportaciones en el mes de agosto de 2020 disminuyeron en un -7.3% comparadas con el mes de julio 2020, Estados Unidos demandó mercancías salvadoreñas por US\$1,138.2 millones hasta agosto de 2020, que equivale al 36.8% del total, US\$569.6 millones menos con respecto al mismo período del año anterior, lo que se tradujo en una variación interanual de -33.4%.

En Centroamérica, el mayor comprador de productos salvadoreños fue Guatemala con US\$523.4 millones, con una reducción de US\$111.7 millones, es decir 17.6% menos; le siguió Honduras con US\$474.7 millones (26.6% menos), mientras que Nicaragua y Costa Rica le compraron al país US\$232.6 y US\$157.1 millones con tasas de variación de -14.2% y -12.3%, respectivamente.

Las mercaderías importadas por El Salvador al mes de agosto 2020 sumaron US\$6,616.0 millones, inferior en US\$1,453.5 millones respecto al mismo período del 2019, esto representó una variación interanual de -18.0%. (BCR , 2020).

- **Remesas**

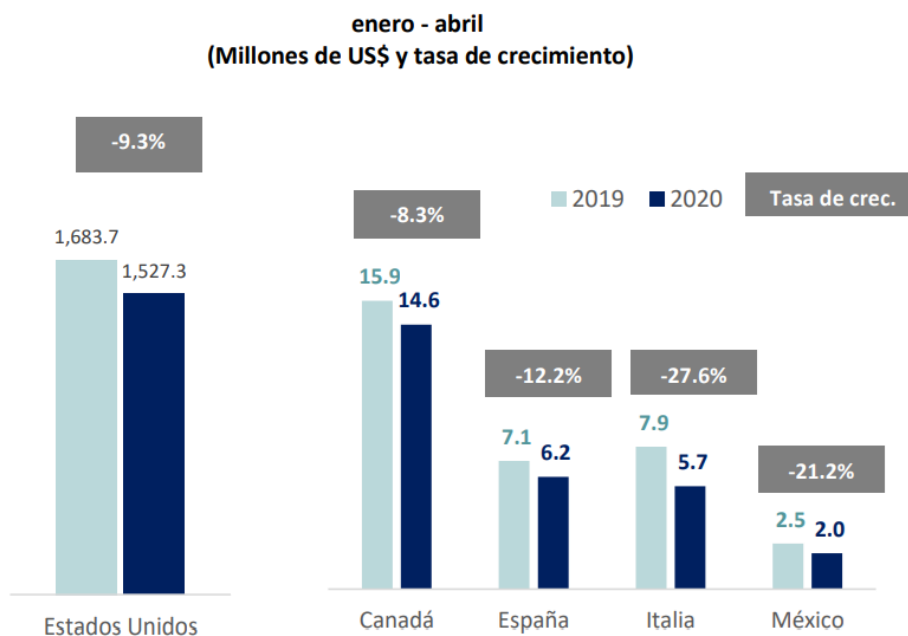
Al igual que el comercio exterior, las remesas se vieron afectadas por la Pandemia por COVID-19, según la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) “el principal factor para la reducción en el envío de remesas hacia Centroamérica es probablemente la reducción en los ingresos debido al COVID-19, de las personas migrantes que se encuentran en Estados Unidos”.

Aunque la reducción en el envío de remesas se le atribuyó también a la vulnerabilidad de la salud de las personas migrantes, la recesión económica y exclusión de las personas en los sistemas de respuesta, lo que las dejó más vulnerables ante una crisis global información según Organización Internacional para las Migraciones (OIM, 2020).

La correlación entre la economía de la región centroamericana con los Estados Unidos dejó a países como Guatemala, Honduras y El Salvador en una situación particularmente vulnerable debido a que aproximadamente el 90% de las remesas que ingresan a la región provienen del país norteamericano (Herrera, 2020, pág. 1), los datos en la figura 8 muestran los principales países de origen de las remesas familiares en El Salvador durante el periodo de enero-abril de 2020.

Figura 8.

Principales países de origen de las remesas familiares al mes de abril de 2020



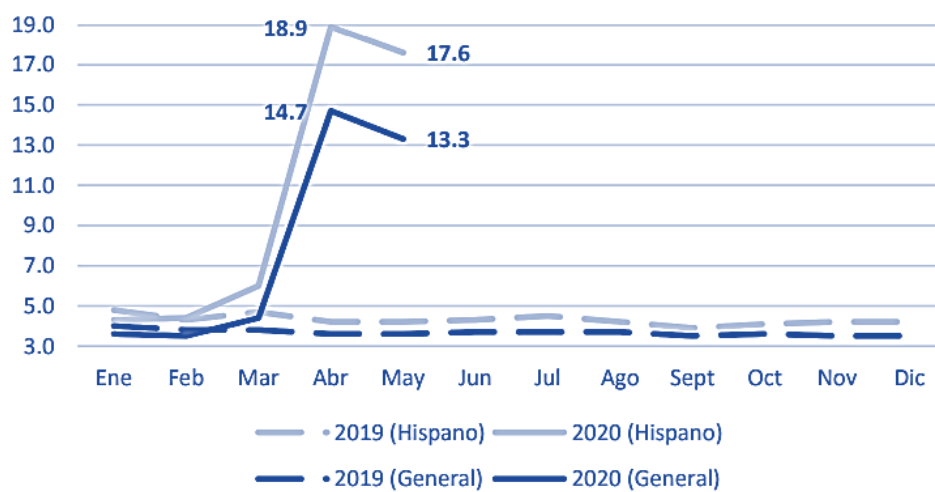
Nota. En el gráfico se muestran los principales 5 países de origen de las remesas familiares para el periodo de abril de 2020, los países varían de un mes a otro, tomado del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR, 2020, pág. 4).

Durante el mismo periodo del año, “En Estados Unidos (EEUU) la tasa de desempleo hispana alcanzó 18.9% en el mes de abril y 17.6% mayo; la reducción obedece a la reactivación de la economía” (Herrera, 2020, pág. 1)

El Departamento de Trabajo de EEUU reportó un incremento en la tasa de desempleo que alcanzó 14.7% en el mes de abril 2020, producto del cierre de empresas y fábricas. Uno de los grupos poblacionales mayormente afectados fue la comunidad latina que registró una tasa de desempleo del 18.9% durante el mes antes mencionado (Herrera, 2020, pág. 1), los datos se presentan en la siguiente figura.

Figura 9.

Evolución de la tasa de desempleo en EEUU 2020.



Nota. Departamento del Trabajo de Estados Unidos citado en (Herrera, 2020, pág. 1).

“El deterioro del mercado laboral de EEUU disminuyó el flujo de remesas y el nivel de consumo de los hogares que las reciben” (Herrera, 2020, pág. 3). La baja en el envío de remesas por salvadoreños que residen en otros países representó un impacto negativo en la economía de las familias salvadoreñas y en sus niveles de consumo, según datos de la Encuesta de hogares de propósitos múltiples (EHPM) de 2019 “los salvadoreños utilizan el 82.5% de sus remesas para consumo, seguido por gastos médicos (4.7%) y gastos de educación (4.5%) mientras que solamente un 3.2% es destinado al ahorro” (EHPM, 2019, citado en Herrera, 2020, pág.3), a

continuación, se muestra en la figura 10 el detalle del destino de las remesas recibidas por los salvadoreños del exterior.

Figura 10.

Destino de las remesas recibidas por los hogares salvadoreños

Destino de los hogares receptores de remesas por sector En dólares		
Consumo	452,107	82.5%
Gastos Médicos	25,919	4.7%
Gastos en educación	24,719	4.5%
Ahorro	17,756	3.2%
Otros	9,214	1.7%
Compra de Insumos Agrícolas	6,906	1.3%
Vivienda (reparación)	4,535	0.8%
Pago de Comprom. Miemb. Ext	2,811	0.5%
Comercio	2,034	0.4%
Vivienda (alquiler)	1,057	0.2%
Vivienda (cuota de compra)	523	0.1%
Inversión fines turísticos	369	0.1%
Total	547,950	100%

Nota. Encuesta de hogares de propósitos múltiples (EHPM), citada en (Herrera, 2020, pág. 3).

Para el primer trimestre del año 2020, donde los efectos de la Pandemia comenzaban a aparecer las remesas familiares se veían afectadas. La principal razón en la contracción en el envío de remesas a El Salvador fueron los efectos negativos que tuvo la Pandemia por COVID-19 en EEUU, el incremento en la tasa de desempleo, y las medidas implementadas por país antes mencionado. Aunque para el mes de agosto se registró un incremento en envío de remesas.

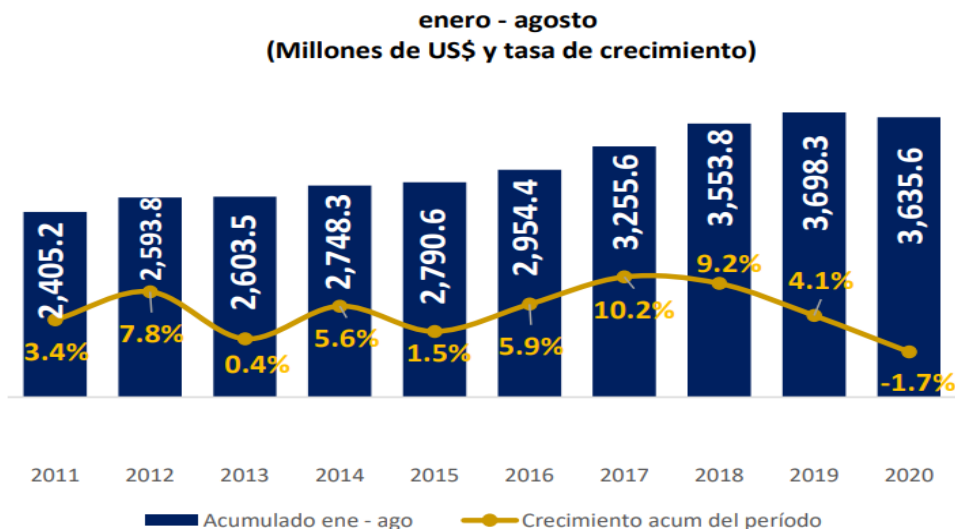
En agosto de 2020 las remesas familiares fueron de US\$559.3 millones con un incremento del 18.7%, esto significó US\$88.2 millones adicionales con respecto a agosto de 2019. De enero a agosto de 2020, las remesas familiares totalizaron US\$3,635.6 millones, inferior

en US\$62.7 millones y equivalente a -1.7% comparado con el mismo período de 2019. (BCR, 2020).

En la figura 11 se muestra el comportamiento de las remesas familiares para el periodo de enero-agosto de 2020.

Figura 11.

Ingreso de Remesas Familiares durante el periodo de enero-agosto de 2020



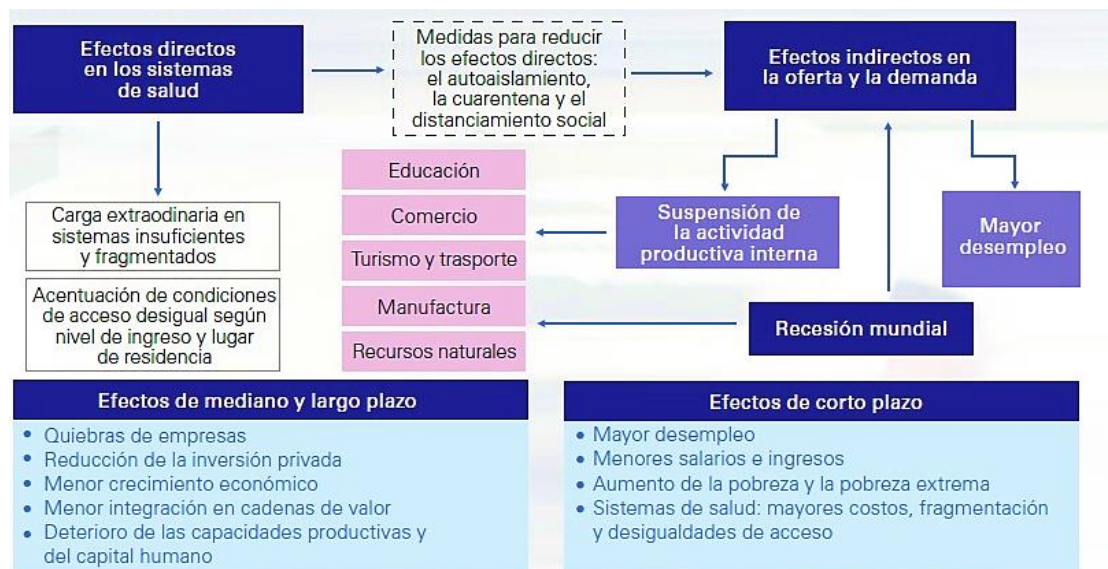
Nota: Datos obtenidos del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR, 2020, pág. 3).

Costos de la Pandemia por COVID-19.

La recesión económica causada por la Pandemia es algo que no tiene precedentes que sirvan para realizar estimaciones de cómo sería el comportamiento de los agentes económicos o el de los consumidores, los costos de la Pandemia son grandes, no solo por la recesión económica que ha causado a nivel mundial, sino que también por los costos de inversión que se han hecho para mejorar sistemas de salud deficientes, los cambios en la oferta y demanda y en todos los demás sectores de la economía, la CEPAL y NU en su informe especial COVID-19 No 1 estimaba los costos económicos que generaría la Pandemia para la región, como se puede observar en la figura 12.

Figura 12.

Costos económicos del COVID-19 para América Latina y el Caribe



Nota: Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Naciones Unidas (CEPAL & NU, 2020, pág. 2).

3.1.5. Contexto legal a consecuencia de la Pandemia por COVID-19 en El Salvador

En el contexto de la Pandemia por COVID-19, en El Salvador se implementaron diversas medidas en temas de alivio económico, importación de comercio internacional en cuanto a la modificación al arancel Centroamericano de importación y, además, disposiciones para la población, las cuales fueron formuladas y publicadas por medio de diversos Decretos y leyes emitidos por el Órgano Ejecutivo y Legislativo respectivamente; por su parte el Órgano Judicial a través de la Sala de lo Constitucional resolvió diversas controversias cuando existió conflictos entre el Órgano Ejecutivo y Legislativo. A continuación, se muestra la compilación de Decretos y resoluciones emitidas durante la Pandemia COVID-19 entre los meses de marzo-agosto de 2020.

Decretos emitidos por el Órgano Ejecutivo.

Tabla 2.

Decretos Ejecutivo relacionados con la Pandemia COVID-19 (actualizado del 11 de marzo al 24 de agosto de 2020)

Referencia	Título	Publicación en Diario Oficial
Decreto Ejecutivo 4 Ministerio de Salud	Cuarentena de treinta días derivada de la declaratoria de Pandemia y los datos de la misma dada por la OMS	
Decreto Ejecutivo 12 Presidencia	Estado de Emergencia Nacional por la Epidemia por COVID-19 Todas las carteras de Estado sin exclusión alguna y conforme a los considerandos de este decreto deberán estar a disposición de las acciones que se tomen para prevenir y frenar el posible ingreso de la Pandemia señalada en el mismo, debiendo priorizar en sus atribuciones la colaboración a la cartera de Estado cuya competencia es la coordinación de las mencionadas acciones	No 49, tomo 426, de fecha 11 de marzo de 2020
Decreto Ejecutivo 13 Presidencia		
Decreto Ejecutivo 14 Presidencia	Deróguese el Decreto No. 12, emitido por el Consejo de Ministros, con fecha 11 de marzo de 2020 y publicado en Diario Oficial No. 49, Tomo 426 de la misma fecha	No 50, tomo 426, de fecha 12 de marzo de 2020
Decreto Ejecutivo 5 Ministerio de Salud	Prohíbese el ingreso de personas extranjeras al territorio nacional, durante la vigencia de la Ley de Restricción Temporal de Derechos Constitucionales Concretos para Atender la Pandemia COVID-19	No 53, tomo 426, de fecha 15 de marzo de 2020

Referencia	Título	Publicación en Diario Oficial
Decreto Ejecutivo 6 Ministerio de Salud	Disposiciones para Ordenar a los Trabajadores el Retorno a su Domicilio para Resguardarse del Contagio de la Pandemia de COVID-19, y para Garantizar su Remuneración	No 54, tomo 426, de fecha 16 de marzo de 2020
Decreto Ejecutivo 7 Ministerio de Salud	Medidas de Contención en el Ámbito de la Actividad Comercial y Recreativa relacionada con la Atención de la Emergencia Sanitaria por COVID-19	No 55, tomo 426, de fecha 17 de marzo de 2020
Decreto Ejecutivo 8 Ministerio de Salud	Directrices Especificas para el Sector del Transporte Público de Pasajeros Relacionadas con la Atención de la Emergencia Sanitaria por COVID-19	No 56, tomo 426, de fecha 18 de marzo de 2020
Decreto Ejecutivo 9 Ministerio de Salud	Medida de Contención en el Ámbito de la Actividad Alimenticia de Restaurantes y Otros Similares Relacionado con la Atención de la Emergencia Sanitaria COVID-19	No 57, tomo 426, de fecha 19 de marzo de 2020
Decreto Ejecutivo 10 Ministerio de Salud	Medida de Contención en el Ámbito de la Actividad Comercial e Industrial con la Atención de la Emergencia Sanitaria COVID-19	No 59, tomo 426, de fecha 21 de marzo de 2020
Decreto Ejecutivo 11 Ministerio de Salud	Medidas Sanitarias de Contención en el Ámbito de la Actividad Comercial de Centros o Plazas Comerciales, Cualquiera sea su Denominación, Relacionada con la Atención de la Emergencia Sanitaria COVID-19	
Decreto Ejecutivo 12 Ministerio de Salud	Medidas Extraordinarias de Prevención y Contención para Declarar el Territorio Nacional como Zona Sujeta a Control Sanitario, a fin de Contener la Pandemia COVID-19	

Referencia	Título	Publicación en Diario Oficial
Decreto Ejecutivo 13 Ministerio de Salud	Reforma al Decreto Ejecutivo No.12, de fecha 21 de marzo de 2020, publicado en el Diario Oficial No.59, tomo 426, de la misma fecha	No 63, tomo 426, de fecha 26 de marzo de 2020
Decreto Ejecutivo 15 Presidencia	Medidas Extraordinarias para Asegurar la Continuidad del Suministro de Electricidad y Combustibles en la Emergencia Nacional por la Pandemia COVID-19	No 64, tomo 426, de fecha 27 de marzo de 2020
Decreto Ejecutivo 14 Ministerio de Salud	Medidas Extraordinarias de Prevención y Contención para Declarar el Territorio Nacional como Zona Sujeta a Control Sanitario, a fin de Contener la Pandemia COVID-19	No 66, tomo 426, de fecha 30 de marzo de 2020
Decreto Ejecutivo 15 Ministerio de Salud	Se autoriza el funcionamiento de los distintos medios de comunicación, así como la libre circulación del personal que labora para los mismos, en todos sus ámbitos de actuación, quienes para efectos de acreditar su calidad deberán portar únicamente su respectivo carné, en aras de garantizar el derecho de la ciudadanía a estar debidamente informado, así como el pleno derecho a la información y libre expresión	No 67, tomo 426, de fecha 31 de marzo de 2020
Decreto Ejecutivo 16 Ministerio de Salud	Medidas de Control de la Importación y Utilización de las Pruebas de Detección para el COVID-19	No 70, tomo 427, de fecha 3 de abril de 2020
Decreto Ejecutivo 17 Ministerio de Salud	Directrices para el Sector Transporte Público de Pasajeros en el Marco de la Emergencia Nacional por el COVID-19	No 70, tomo 427, de fecha 3 de abril de 2020

Referencia	Título	Publicación en Diario Oficial
Decreto Ejecutivo 18 Ministerio de Salud	Medidas Extraordinarias de Prevención y Contención para Restringir a todas las Personas su Circulación en Playas, Balnearios y Centros Turísticos	No 70, tomo 427, de fecha 3 de abril de 2020
Decreto Ejecutivo 16 Ministerio de Hacienda	Régimen Temporal y Transitorio al Reglamento General de Viáticos	No 72, tomo 427, de fecha 10 de abril de 2020
Decreto Ejecutivo 19 Ministerio de Salud	Medidas Extraordinarias de Prevención y Contención para Declarar el Territorio Nacional como Zona Sujeta a Control Sanitario, a fin de Contener la Pandemia COVID-19	No 74, tomo 427, de fecha 13 de abril de 2020
Decreto Ejecutivo 20 Ministerio de Salud	Reglamento para el Aislamiento, Cuarentena, Observación o Vigilancia, por COVID-19	
Decreto Ejecutivo 17 Ministerio de Hacienda	Disposición Transitoria al Reglamento General de Viáticos	No 79, tomo 427, de fecha 20 de abril de 2020
Decreto Ejecutivo 21 Ministerio de Salud	Medidas Extraordinarias de Prevención y Contención para Declarar el Territorio Nacional como Zona Sujeta a Control Sanitario, a fin de Contener la Pandemia COVID-19	No 84 tomo, 427, de fecha 27 de abril de 2020
Decreto Ejecutivo 22 Ministerio de Salud	Habilitaciones Previstas en el Art. 8 de la Ley de Regulación para el Aislamiento, Cuarentena, Observación y Vigilancia por COVID-19.	No 90, tomo 427, de fecha 6 de mayo de 2020

Referencia	Título	Publicación en Diario Oficial
Decreto Ejecutivo 23 Ministerio de Salud	Medida para la Movilización de los Empleados de la Administración Pública y de la Empresa Privada Autorizada para Funcionar, durante la Cuarentena Domiciliar	No 91, tomo 427, de fecha 7 de mayo de 2020
Decreto Ejecutivo 24 Ministerio de Salud	Habilitaciones Previstas en el Art. 8 de la Ley de Regulación para el Aislamiento, Cuarentena, Observación y Vigilancia por COVID-19	No 93, tomo 427, de fecha 9 de mayo de 2020
Decreto Ejecutivo 18 Presidencia	Estado de Emergencia Nacional de la Pandemia por COVID-19	No 99, tomo 427, de fecha 16 de mayo de 2020
Decreto Ejecutivo 25 Ministerio de Salud	Refórmese el artículo 4 del Decreto Ejecutivo en el Ramo de Salud No. 24, de fecha 9 de mayo, publicado en el Diario Oficial No. 93, Tomo No. 427, de esa misma fecha	No 101, tomo 427, de fecha 19 de mayo de 2020
Decreto Ejecutivo 19 Presidencia	Estado de Emergencia Nacional de la Pandemia por COVID-19	No 102, tomo 427, de fecha 20 de mayo de 2020
Decreto Ejecutivo 26 Ministerio de Salud	Medidas Extraordinarias de Prevención y Contención para Declarar el Territorio Nacional como Zona Sujeta a Control Sanitario, a fin de Contener la Pandemia COVID-19	No 103, tomo 427, de fecha 21 de mayo de 2020
Decreto Ejecutivo 20 Presidencia	Declárese el domingo 24 de mayo de 2020 como "Día Nacional de Oración"	

Referencia	Título	Publicación en Diario Oficial
Decreto Ejecutivo 22 Presidencia	Estado de Emergencia Nacional por la Tormenta Tropical "Amanda"	
Decreto Ejecutivo 27 Ministerio de Salud	Se reforman transitoriamente los artículos 10 y 11 del Decreto Ejecutivo en el Ramo de Salud No. 26	No 110, tomo 427, de fecha 31 de mayo de 2020
Decreto Ejecutivo 28 Ministerio de Salud	Se reforman transitoriamente los artículos 9 literal d) y 10 del Decreto Ejecutivo en el Ramo de Salud No. 26	
Decreto Ejecutivo 29 Ministerio de Salud	Medidas Extraordinarias de Prevención y Contención para Declarar el Territorio Nacional como Zona Sujeta a Control Sanitario, a fin de Contener la Pandemia COVID-19	No 112, tomo 427, de fecha 2 de junio de 2020
Decreto Ejecutivo 30 Ministerio de Salud	Se reforma transitoriamente el Artículo 10 del Decreto Ejecutivo en el Ramo de Salud No. 29, en el sentido de Autorizar la operación de las empresas que fabrican y distribuyen productos de plástico en todo el territorio nacional	No 114, tomo 427, de fecha 4 de junio de 2020
Decreto Ejecutivo 31 Ministerio de Salud	Protocolos Sanitarios para Garantizar los Derechos a la Salud y a la Vida de las Personas, en el Proceso de Reactivación Gradual de la Economía, durante la Pandemia por COVID-19, aplicables en las Zonas Occidental, Central y Oriental de la República de El Salvador	No 121, tomo 427, de fecha 14 de junio de 2020
Decreto Ejecutivo 32 Ministerio de Salud	Protocolos Sanitarios para Garantizar los Derechos a la Salud y a la Vida de las Personas, en el Proceso de Reactivación Gradual de la Economía, durante la Pandemia por COVID-19, aplicables en las Zonas Occidental, Central y Oriental de la República de El Salvador	No 153, tomo 428, de fecha 29 de julio de 2020

Referencia	Título	Publicación en Diario Oficial
Decreto Ejecutivo 28 Presidencia	Se crea un Grupo Estratégico de Alto Nivel, que será de carácter consultivo, y estará conformado con personas de reconocida trayectoria en diversas áreas o sectores de la sociedad, el cual podrá proponer y/o asesorar a los equipos técnicos del Órgano Ejecutivo para apoyar la atención de la Pandemia y la Recuperación y Reconstrucción Económica del país por los efectos de la misma. Dicho Grupo Estratégico, tendrá independencia funcional y técnica	No 157, tomo 428, de fecha 3 de agosto de 2020
Decreto Ejecutivo 33 Ministerio de Salud	Reforma a los Protocolos Sanitarios para Garantizar los Derechos a la Salud y a la Vida de las Personas, en el Proceso de Reactivación Gradual de la Economía, durante la Pandemia por COVID-19, aplicables en las Zonas Occidental, Central y Oriental de la República de El Salvador	No 158, tomo 428, de fecha 7 de agosto de 2020
Decreto Ejecutivo 29 Presidencia	Declárase el lunes 10 de agosto de 2020 como “Día Nacional de Oración”	No 159, tomo 428, de fecha 9 de agosto de 2020
Decreto Ejecutivo 31 Presidencia	Lineamientos para la Reincorporación de los Empleados del Órgano Ejecutivo y de sus Dependencias a sus Centros de Trabajo, durante la Pandemia por COVID-19	No 168, tomo 428, de fecha 20 de agosto de 2020
Decreto Ejecutivo 32 Presidencia	Disposición Transitoria al Reglamento General de Viáticos.	No 170, tomo 428, de fecha 24 de agosto de 2020

Nota. Adaptado de acuerdo a Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo (FUNDAUNGO, 2020).

Decretos emitidos por el Órgano Legislativo.

Tabla 3.

Decretos Legislativo relacionados con la Pandemia COVID-19 (actualizado del 14 de marzo al 28 de agosto de 2020)

Referencia	Título	Publicación en diario oficial
Decreto Legislativo 593	Estado de Emergencia Nacional de la Pandemia por COVID-19	No 52, tomo 426, de fecha 14 de marzo de 2020
Decreto Legislativo 594	Ley de Restricción Temporal de Derechos Constitucionales Concretos para Atender la Pandemia COVID-19	No 53, tomo 426, de fecha 15 de marzo de 2020
Decreto Legislativo 587	Se autoriza con carácter excepcional a las Alcaldías de los 262 municipios del país, para que puedan utilizar hasta el 50% del 75% de los fondos que les otorga la Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), correspondientes a los meses de febrero y marzo del año 2020, para campañas de prevención y enfrentar las afectaciones que les hayan generado el CORONAVIRUS o COVID-19 y superar las consecuencias derivadas del mismo.	No 54, tomo 426, de fecha 16 de marzo de 2020
Decreto Legislativo 598	Ley Especial y Transitoria sobre la Modalidad de Pago del Impuesto Sobre la Renta Aplicable a Pequeños Contribuyentes, Turismo, Energía Eléctrica, Servicio de Televisión, Internet y Telefonía, y sobre la Contribución Especial para la Promoción del Turismo	No 58, tomo 426, de fecha 20 de marzo de 2020

Referencia	Título	Publicación en Diario Oficial
Decreto Legislativo 599	Refórmese al Artículo 9 del Decreto Legislativo No. 593, de fecha 14 de marzo de 2020 publicado en el Diario Oficial No. 52, Tomo No. 426	
Decreto Legislativo 601	Ley Transitoria para Diferir el Pago de Facturas de Servicios de Agua, Energía Eléctrica y Telecomunicaciones (Teléfono, Cable e Internet)	
Decreto Legislativo 602	Reformas a la Ley de Protección al Consumidor	
Decreto Legislativo 603	Se decretan disposiciones transitorias declárese exento del pago de derechos arancelarios a la importación del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y cualquier otro tipo de gravámenes de naturaleza fiscal o municipal, que pudiera recaer a todos aquellos bienes que sean internados al amparo de la Ley de Zonas Francas e Industriales y de comercialización por las personas naturales o jurídicas beneficiarias de la misma	No 58, tomo 426, de fecha 20 de marzo de 2020
Decreto Legislativo 604	Modificación del Arancel Centroamericano de Importación	
Decreto Legislativo 605	Ley de Facilitación de Compras en Línea	
Decreto Legislativo 606	Reforma al Decreto Legislativo No. 593, de fecha 14 de marzo de 2020, publicado en el Diario Oficial No. 52, Tomo No. 426, de la misma fecha	No 60, tomo 426, de fecha 23 de marzo de 2020

Referencia	Título	Publicación en Diario Oficial
Decreto Legislativo 607	Suspéndase temporalmente y mientras duren los efectos de la Emergencia Nacional de la Pandemia por el COVID-19, la aplicación de la Ley de Responsabilidad Fiscal para la Sostenibilidad de las Finanzas Públicas y el Desarrollo Social y consecuentemente.	No 63, tomo 426, de fecha 26 de marzo de 2020
Decreto Legislativo 608	Autorízase al Órgano Ejecutivo en el ramo de Hacienda, para que gestione la obtención de recursos hasta por la suma de DOS MIL MILLONES DE DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (US\$2, 000, 000,000.00), a través de la emisión de Títulos Valores de Crédito en dólares de los Estados Unidos de América, a ser colocados indistintamente en el Mercado Nacional o Internacional.	
Decreto Legislativo 611	Ley de Restricción Temporal de Derechos Constitucionales Concretos para Atender la Pandemia COVID-19	No 65, tomo 426, de fecha 29 de marzo de 2020
Decreto Legislativo 615	Modificaciones en la Ley de Presupuesto vigente, en la parte correspondiente al Ramo de Hacienda	No 69, tomo 427, de fecha 2 de abril de 2020
Decreto Legislativo 616	Disposiciones Especiales y Transitorias al Ministerio de Agricultura y Ganadería y a particulares, en las Operaciones de Compra de Maíz, Frijol y Arroz para el Consumo Humano, en el Marco de la Emergencia por COVID-19	
Decreto Legislativo 613	Disposiciones Transitorias a la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, por efectos del Estado de Emergencia Nacional de la Pandemia por COVID-19	No 70, tomo 427, de fecha 3 de abril de 2020

Referencia	Título	Publicación en Diario Oficial
Decreto Legislativo 618	Reforma a la Ley Transitoria para Diferir el Pago de Facturas de Servicios de Agua, Energía Eléctrica y Telecomunicaciones (Teléfono, Cable e Internet)	No 70, tomo 427, de fecha 3 de abril de 2020
Decreto Legislativo 622	Prórroga del Estado de Emergencia Nacional de la Pandemia por COVID-19	No 73, tomo 427, de fecha 12 de abril de 2020
Decreto Legislativo 631	Prorróguese la vigencia del Decreto Legislativo No. 593, de fecha 14 de marzo del año dos mil veinte, publicado en el Diario Oficial No. 52, Tomo No. 426 del 14 del mismo mes y año y sus reformas posteriores que contiene "Estado de Emergencia Nacional de la Pandemia por COVID-19"	No 77, tomo 427, de fecha 16 de abril de 2020
Decreto Legislativo 627	Modificaciones en la Ley de Presupuesto vigente, en la parte correspondiente al Ramo de Hacienda	No 79 tomo 427, de fecha 20 de abril de 2020
Decreto Legislativo 628	Modificaciones en la Ley de Presupuesto, reforzando las asignaciones vigentes del Ramo de Obras Públicas y de Transporte	No 80, tomo 427, de fecha 21 de abril de 2020
Decreto Legislativo 623	Disposición Transitoria para Utilizar la Totalidad del 25% de la Cuota Correspondiente a los meses de marzo, abril y mayo del presente Ejercicio Fiscal, Asignado por la Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y social de los Municipios.	No 85, tomo 427, de fecha 28 de abril de 2020

Referencia	Título	Publicación en Diario Oficial
Decreto Legislativo 624	Disposiciones Transitorias para Utilizar la Totalidad del 75% de la Asignación Correspondiente a los meses de abril y mayo del Ejercicio Fiscal 2020, Asignado por Ley de creación del Fondo para el Desarrollo Económico y social de los Municipios	No 85, tomo 427, de fecha 28 de abril de 2020
Decreto Legislativo 625	Disposición Transitoria para que las Municipalidades hagan uso del 2% del FODES destinado para la Atención, Prevención y Combate de la Pandemia por COVID -19 en sus Territorios	No 85, tomo 427, de fecha 28 de abril de 2020
Decreto Legislativo 626	Ratificase en todas y cada una de sus partes, la Carta de Intención de fecha 4 de abril de 2020, suscrita por el señor ministro de Hacienda y por el presidente del Banco Central de Reserva de El Salvador, en su calidad de Gobernador del país ante el Fondo Monetario Internacional (FMI), mediante la cual, se solicita al FMI, financiamiento de emergencia bajo el instrumento de Financiamiento Rápido (RFI), por sus siglas en inglés, consistente en el uso del cien por ciento de las cuotas aportadas por el país, por un monto DE DOSCIENTOS OCHENTA Y SIETE MILLONES DOSCIENTOS MIL DERECHOS ESPECIALES DE GIRO (DEG 287,200,000.00), equivalente a aproximadamente TRECIENTOS OCHENTA Y NUEVE MILLONES DE DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (US\$389,000,000.00), recursos que serán utilizados como apoyo presupuestario para el financiamiento de las distintas medidas adoptadas por el Gobierno para la contención de la Pandemia del COVID-19 y la recuperación económica	No 85, tomo 427, de fecha 28 de abril de 2020

Referencia	Título	Publicación en Diario Oficial
Decreto Legislativo 633	Modificaciones en la Ley de Presupuesto vigente en la parte que corresponde a diferentes instituciones de la Administración Pública	No 85, tomo 427, de fecha 28 de abril de 2020
Decreto Legislativo 634	Prorrogase la vigencia del Decreto Legislativo No. 593, de fecha 14 de marzo del año dos mil veinte, publicado en el Diario Oficial No. 52, TOMO No. 426, del 14 del mismo mes y año, y sus reformas posteriores, que contiene "Estado de Emergencia Nacional de la Pandemia por COVID-19"	No 87, tomo 427, de fecha 30 de abril de 2020
Decreto Legislativo 640	Se autoriza al Órgano Ejecutivo en el ramo de Hacienda, para que gestione la obtención de recursos hasta por la suma de UN MIL MILLONES DE DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (US\$1,000,000,000.00), a través de emisión de Títulos Valores de Crédito en Dólares de los Estados Unidos de América, a ser colocados indistintamente en el Mercado Nacional o Internacional, o bien, por medio de la contratación de Créditos por el citado monto, o por una combinación de ambas opciones	No 89, tomo 427, de fecha 5 de mayo de 2020
Decreto Legislativo 641	Ley de Protección al Empleo Salvadoreño	
Decreto Legislativo 617	Disposiciones Transitorias para adoptar medidas urgentes y de carácter temporal, tendientes a asegurar el cumplimiento de las normas sanitarias decretadas bajo la Emergencia Nacional de COVID-19, para que los usuarios directos de parques o centros de servicio puedan desarrollar sus actividades fuera de sus instalaciones	No 90, tomo 427, de fecha 6 de mayo de 2020

Referencia	Título	Publicación en Diario Oficial
Decreto Legislativo 637	Reforma al Código de Salud: Agregase al inciso primero del Artículo 131 en el listado de enfermedades, lo siguiente: "Virus SARS -CoV- 2 (COVID-19)"	No 90, tomo 427, de fecha 6 de mayo de 2020
Decreto Legislativo 639	Ley de Regulación para el Aislamiento, Cuarentena, Observación y Vigilancia por COVID-19	No 91, tomo 427, de fecha 7 de mayo de 2020
Decreto Legislativo 629	Se autoriza al Órgano Ejecutivo en el ramo de Hacienda, para que por medio de su Titular o del funcionario que él designe, suscriba en nombre del Estado y Gobierno de la República de El Salvador un Contrato de Préstamo con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF)	No 94, tomo 427, de fecha 11 de mayo de 2020
Decreto Legislativo 643	Ley Transitoria para Facilitar el Cumplimiento Voluntario de Obligaciones Tributarias en Virtud a la Emergencia Nacional Ocasionada por la Pandemia por COVID-19	No 98, tomo 427, de fecha 15 de mayo de 2020
Decreto Legislativo 644	Disposición Transitoria para la Ampliación de Plazos Judiciales y Administrativos en el Marco de la Ley de Regulación para el Aislamiento, Cuarentena, Observación y Vigilancia por COVID-19	No 99, tomo 427, de fecha 16 de mayo de 2020
Decreto Legislativo 649	Se suspenden por diez días, los términos y plazos procesales en los procedimientos administrativos y procesos judiciales, cualquiera que sea la materia y la instancia en que se encuentre	No 111, tomo 427, de fecha 1 de junio de 2020

Referencia	Título	Publicación en Diario Oficial
Decreto Legislativo 650	Se reforma la Ley de Presupuesto, para incorporar recursos provenientes de Préstamos Externos, por un valor de TRESCIENTOS OCHENTA Y NUEVE MILLONES DE DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, a fin de atender las diferentes necesidades generadas por la Pandemia COVID-19, así como reintegrar los fondos utilizados en el Programa de Transferencias Monetarias Directas; así mismo, transferir de forma directa e inmediata, recursos a los Gobiernos Municipales con los criterios establecidos en la Ley FODES, para atender necesidades prioritarias y proyectos derivados de la emergencia por COVID-19 y por la Alerta Roja por la Tormenta Tropical Amanda	No 111, tomo 427, de fecha 1 de junio de 2020
Decreto Legislativo 620	Declarase que el trabajo de los profesionales de la salud, los médicos, es fundamental en el combate a la Pandemia de COVID-19 y en la atención a los enfermos de la misma, por lo que es un bien público que debe ser protegido por el Estrado.	No 143, tomo 428, de fecha 15 de julio de 2020
Decreto Legislativo 621	Disposiciones Transitorias para Regular el Retorno de los Salvadoreños que al momento de la Declaración de Emergencia por la Pandemia del COVID-19, se encontraban fuera del país	No 164, tomo 428, de fecha 14 de agosto de 2020
Decreto Legislativo 701	Disposición Transitoria de Ampliación de Plazo para que las Municipalidades puedan Asentar las Defunciones que por Causa de la Pandemia por COVID-19, no lo han realizado en el plazo establecido en la Ley Transitoria del Registro del Estado Familiar y de los Regímenes Patrimoniales del Matrimonio	No 166, tomo 428, de fecha 18 de agosto de 2020

Referencia	Título	Publicación en Diario Oficial
Decreto Legislativo 704	Vótese el Presupuesto Extraordinario para financiar el “Proyecto de Respuesta de El Salvador ante el COVID-19”.	No 173, tomo 428, de fecha 27 de agosto de 2020
Decreto Legislativo 705	Disposiciones Transitorias a la Ley de Servicios Internacionales	No 174, tomo 428, de fecha 28 de agosto de 2020
Decreto Legislativo 706	Ley de Facilitación de compras en Línea.	No 174, tomo 428, de fecha 28 de agosto de 2020
Decreto Legislativo 708	Ley Transitoria para que los Profesionales y Trabajadores de la Salud no hagan Filas de Espera para Entrar a los Diferentes Lugares para Desarrollar sus Actividades.	

Nota. Adaptado de acuerdo a Dr. Guillermo Manuel Ungo. (FUNDAUNGO, 2020).

Resoluciones emitidas por el Órgano Judicial.

Se le atribuye a la Sala de lo Constitucional admitir y resolver las diferentes demandas de inconstitucional, de diversas normativas como leyes, decretos y reglamentos, además, resuelve controversias entre el Órgano Legislativo y el Órgano Ejecutivo, entre otras funciones que le corresponde a dicha Sala.

En el marco de la Pandemia COVID-19, se emitieron diversas resoluciones de inconstitucionalidad de aquellos decretos que no estaban conforme a lo dispuesto a la Constitución de la Republica de El Salvador, a continuación, se muestra el detalle de las resoluciones emitidas.

Inconstitucionalidad 63-2020. Resolución de Sala de lo Constitucional de fecha 22 de mayo de 2020. Mediante resolución de fecha 22 de mayo de 2020, en el proceso de referencia 63-2020, la Sala de lo Constitucional decretó la suspensión provisional del Decreto Ejecutivo 19 y siguientes manifestaciones de este, alegando que incluso en la Pandemia deberían respetarse los mecanismos constitucionales y legales establecidos en el sistema de fuentes jurídicas salvadoreñas, entendiendo que ni en tiempos de emergencia puede el Ejecutivo usurpar las facultades de otro órgano del Estado.

Inconstitucionalidad 21-2020. Resolución de Sala de lo Constitucional de fecha 8 de junio de 2020. Mediante resolución de fecha 8 de junio de 2020, en el proceso de referencia 21-2020, la Sala de lo Constitucional declaró inconstitucional el Decreto Ejecutivo 29 con el cual el Ejecutivo buscaba que se rigiera la cuarentena domiciliar obligatoria. El tribunal otorgó 4 días a los Órganos del Estado para emitir una nueva ley apegada a la Constitución.

Inconstitucionalidad 21-2020. Resolución de Sala de lo Constitucional de fecha 7 de agosto de 2020. Mediante resolución de fecha 7 de agosto de 2020, en el proceso de

referencia 21-2020, la Sala de lo Constitucional declaró inconstitucional el Decreto Ejecutivo 32 mediante el cual el Órgano Ejecutivo había implementado la reapertura económica. El Órgano colegiado alegó que la limitación de derechos constitucionales debió ser realizada mediante normativa secundaria aprobada por la Asamblea Legislativa, y no mediante un Decreto. La resolución entró en efecto el 23 de agosto.

Controversia 8-2020. Resolución de la Sala de lo Constitucional de fecha 19 de agosto de 2020. Mediante resolución de fecha 19 de agosto de 2020, en el proceso de referencia 8-2020, la Sala de lo Constitucional resolvió controversia entre la Asamblea Legislativa y el Órgano Ejecutivo, mediante el cual se declaró constitucional el decreto legislativo 661, la “Ley especial de emergencia por la Pandemia de COVID-19, atención integral de la vida y la salud y reapertura de la economía”. Por lo tanto, la Sala otorgó 8 días hábiles para publicar el decreto y que entrará en vigencia (BLP, 2020).

3.1.6. Contexto social a consecuencia de la Pandemia por COVID-19 en El Salvador

El Salvador al igual que el mundo entero, se vio afectado por la Pandemia por COVID-19, la cual ha dejado en evidencia que aspectos sociales como la pobreza, empleo y efectos psicosociales afectaron a la población.

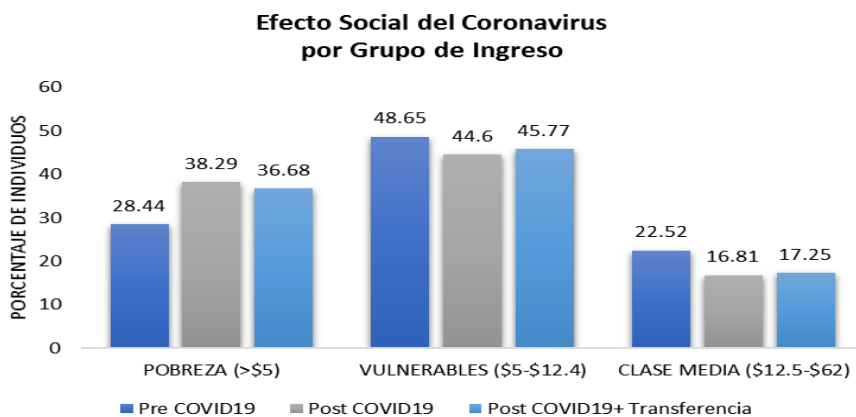
Los salvadoreños durante la emergencia mundial por COVID-19 no poseían los niveles de ingresos suficientes para gastar como lo hacían antes de la Pandemia lo que se traduce en una tasa de pobreza mayor, el nivel de desempleo en el país es mayor que años anteriores, además, cambiaron los hábitos de compra y consumo. Por lo anterior es importante profundizar en los puntos antes mencionados.

Tasa de pobreza.

De acuerdo con estimaciones del BID (2020) citado en Ministerio de Hacienda (2020) sugieren que la tasa de pobreza podría incrementarse entre 8 y 10pp, es decir en unas 600 mil personas adicionales con ingresos diarios menores a \$5 por día. La clase media consolidada, constituida por individuos con ingresos entre \$12.5 y \$62 por día, se reduciría de 22.5% a 16.8% de la población. El choque causaría además un incremento en la desigualdad de ingresos, el Coeficiente de Gini pasaría de 40 a 42. El siguiente grafico muestra los efectos a nivel de ingresos en los grupos sociales de El Salvador, y es importante destacar el efecto positivo de las transferencias de efectivo a hogares con ingresos del sector informal. Esta simulación no incorpora medidas de apoyo que no sean en efectivo (pág. 10).

Figura 13.

Efecto a nivel de ingresos en los grupos sociales de El Salvador



Nota. Adaptado de BID con base en información preliminar de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM) 2019 DIGESTYC, 2020, citado en Ministerio de Hacienda, 2020, pág. 11.

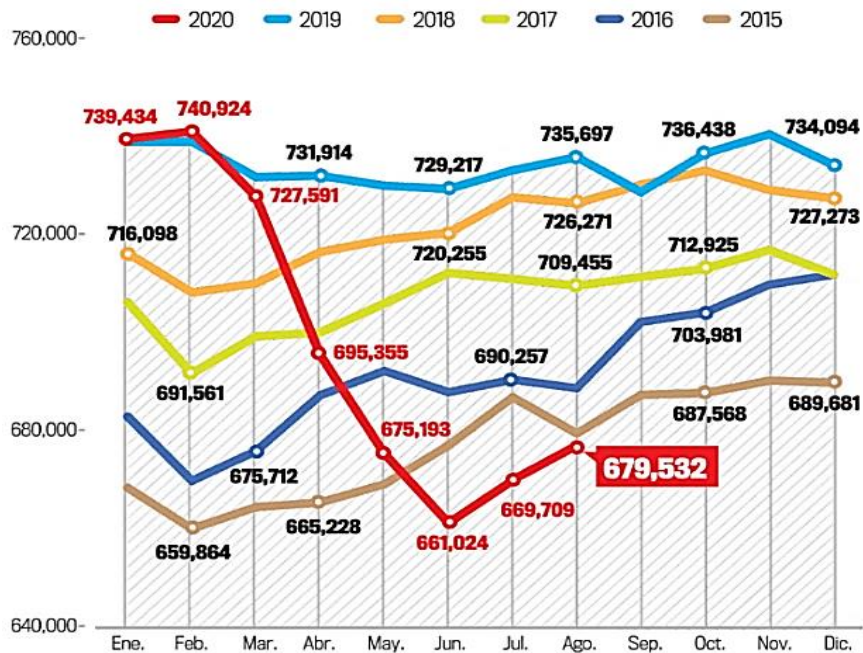
Empleo.

Los datos de cotizantes al Sistema de Ahorro de Pensiones (SAP) que reporta mes a mes la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) indicaron una leve recuperación del empleo formal durante los meses de junio y agosto de 2020, aunque faltaba mucho para llegar a los niveles anteriores a la Pandemia del COVID-19.

Al cierre del mes de agosto de 2020, el Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP) tenía 679,532 cotizantes, cifra que supera en 9,823 la del mes anterior. Este es el segundo mes consecutivo con aumento de cotizantes. Entre julio y agosto de 2020, el SAP ha recuperado 18,508 cotizantes, lo que equivale al 23%, la cantidad perdidas entre marzo y junio de 2020, la cual fue de 79,900. (Orellana, 2020).

Figura 14.

Histórico de cotizantes al Sistema de Ahorro de Pensiones de los meses enero- agosto de 2020



Nota. Adaptado de la Superintendencia del Sistema Financiero, 2020, citado en Orellana, 2020

Efectos psicosociales, perspectiva de consumo y cambios en los hábitos de compra de los salvadoreños en 2020.

Según datos proporcionados por un estudio publicado por Analitika Market Research (2020), la cual es una empresa que se especializa en la investigación de mercados, opinión pública, consultorías en estrategias y marketing.

En dicho estudio se mencionan 4 apartados, los cuales se detallan a continuación:

✓ **La vida del salvadoreño durante la cuarentena por la Pandemia COVID-19**

Para el 85% el distanciamiento social fue una medida de prevención acatable, es indudable que los salvadoreños estuvieron interesados en resguardar su salud. El estudio revela que casi 9 de cada 10 consideraban que guardando las medidas que cuidaban su salud y la de sus seres. Es importante destacar que para un 15% el distanciamiento fue una medida que respetaron con alguna, poca o ninguna medida (pág.12).

Además, los encuestados de dicho estudio mencionaban que tenían otras actividades que realizaban como medidas higiénicas adicionales al distanciamiento social, las cuales se clasifica de la siguiente manera:

Far Greeting: los saludos de mano y beso quedaron atrás

Shopping Wash: desinfectaban con mayor rigurosidad los comprados que realizaban en los supermercados.

Food Ingest: existía un aumento considerable en la compra de alimentos saludables, se preocupaban por balancear nutrientes que fortalecieran el sistema inmunológico, especialmente en niveles económicos medios y altos.

Mask Wearing: no sentían paz ni seguridad sino utilizaba mascarilla, de acuerdo a la mayoría de la población (pág.15).

✓ **Formas en las que buscaban información los salvadoreños**

Según datos del estudio antes mencionado, los medios que más utilizaban los salvadoreños para informarse eran aquellos que en tiempo real brindaban las noticias, a continuación, se muestra la tendencia de uso de los encuestados por Analitika.

- Facebook 82.4%
- Televisión 72.7%
- Twitter 40.5%
- Prensa digital 33.8%
- WhatsApp 15.3%
- Instagram 15.0%

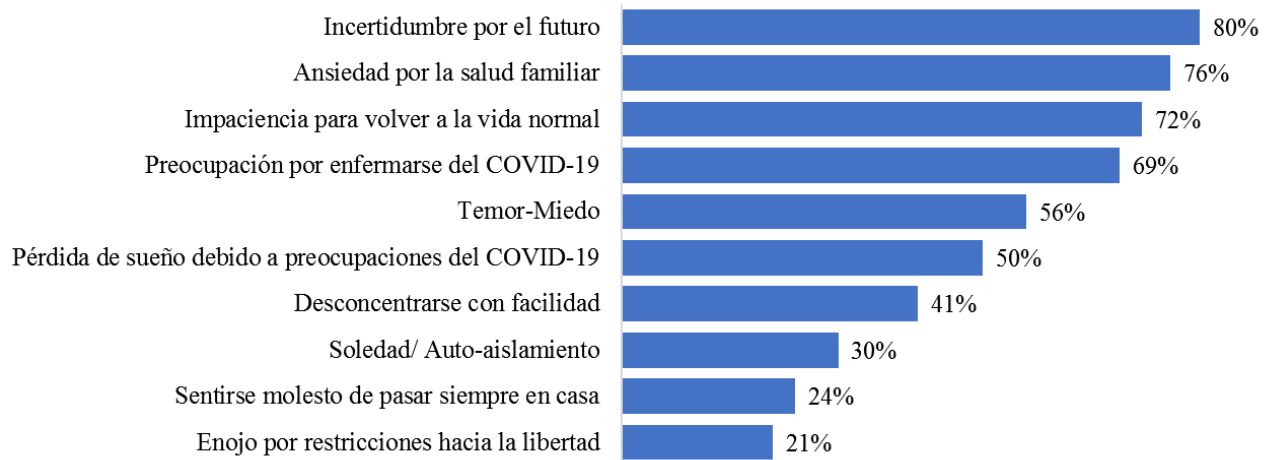
Las redes sociales especialmente Facebook se volvieron las más utilizadas, debido a que son medios masivos porque ingresan diariamente millones de personas que buscan informarse de los acontecimientos diarios más actuales de todo el mundo.

✓ **Sentimientos y efectos psicológicos causados a raíz del confinamiento**

En la figura 15, se observa las conductas que experimentaban las personas a raíz del COVID-19, en donde los salvadoreños tenían una incertidumbre por el futuro, ansiedad por la salud familiar, temor- miedo, entre otros, por lo tanto, “es necesario que los salvadoreños realicen diversas actividades con motivo de preservar la estabilidad emocional y distraer su mente” (pág. 41).

Figura 15.

Conductas psicológicas experimentadas por los salvadoreños durante la Pandemia COVID-19



Nota. Adaptado de *Impacto del COVID-19 en el consumidor salvadoreño*, de Analitika Market Research., 2020.

✓ Consumo de los salvadoreños durante la cuarentena

Cambios conductuales

Debido a la crisis generada por el COVID-19, había signos evidentes de la incidencia de cambios de paradigmas y de la adopción de nuevas dinámicas conductuales sociales/comerciales, así como el impacto inminente en la compra futura de productos y servicios.

La crisis del año 2020, afectó el comportamiento de la población de manera distinta, debido a la influencia de múltiples variables, algunas de ellas tales como: La educación, el tamaño del núcleo familiar, la posición social, valores, cosmovisión, habilidades, emociones, energía psicológica, red de relaciones, inteligencia, y otras.

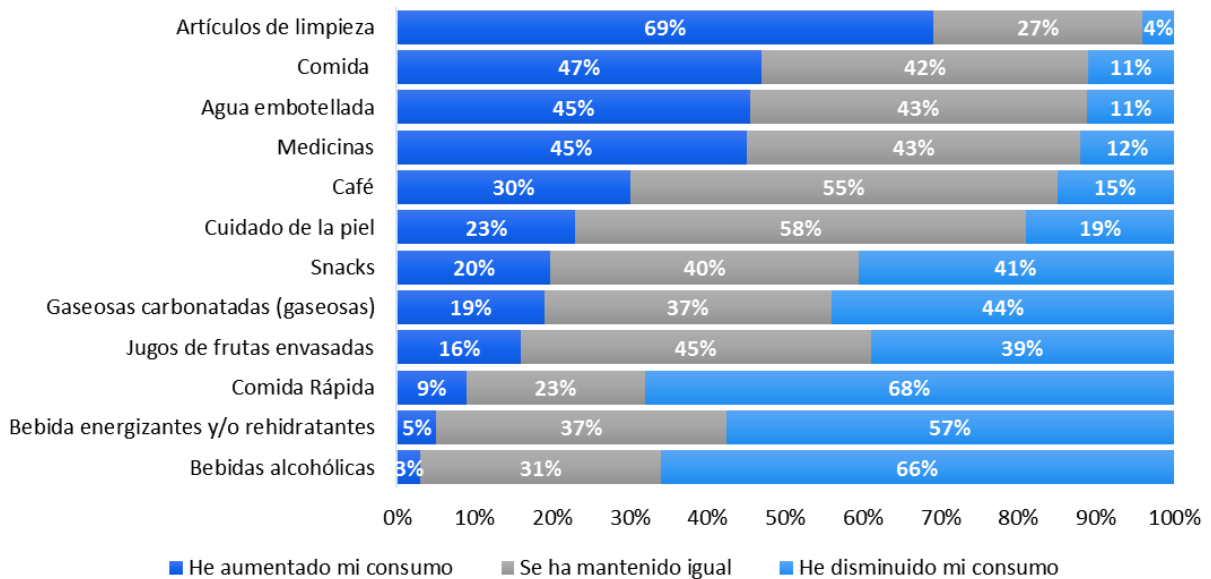
Estas variables trajeron conflictos implícitos en el comportamiento y en la toma de decisiones (por ejemplo, era inexplicable salir en cuarentena, no guardar distancia social y

tampoco no lavarse las manos, a pesar que la campaña era MUNDIAL y lo decían en cualquier medio de comunicación al que se estaba expuesto) (pág.48).

La Pandemia por COVID-19, género que el consumo de las personas se viera influido por aspectos externos, las cuales hicieron que se consumiera preferencialmente productos esenciales. En la figura 16, se muestra la dinámica de consumo de los salvadoreños durante la cuarentena.

Figura 16.

Dinámica de consumo durante la cuarentena por la Pandemia COVID-19



Nota. Adaptado de *Impacto del COVID-19 en el consumidor salvadoreño*, de Analitika Market Research., 2020.

Los tres principales productos que aumentaron durante la Pandemia:

- Artículos de limpieza.
- Comida y bebida
- Medicinas

Los tres principales productos que disminuyeron durante la Pandemia:

- Comida rápida
- Bebidas alcohólicas
- Bebidas energizantes y rehidratantes (pág.51)

En dicho estudio también se muestra la manera en cómo los salvadoreños realizaban sus compras durante la cuarentena, las cuales representaron el 84% que decían que lo hacían de forma presencial (iban supermercado, mercado y/o centros de acopio), el 4% lo realizaban online (por medios de dispositivos móviles, pc, etc.) y 12% utilizaban ambas maneras (pág.63).

3.2. Gestión del cambio durante el COVID-19

La Pandemia por COVID-19 cambio la forma en como las empresas realizaban sus actividades diarias, en este contexto las empresas se vieron en la necesidad de adaptarse, gestionar el cambio y ser flexibles para satisfacer las necesidades que presentaban los clientes y consumidores en un entorno empresarial cambiante como el vivido en el año 2020. Por la relevancia que tiene este proceso es importante exponer diversos conceptos acerca de la gestión del cambio, a continuación, se mencionan algunos de ellos.

3.2.1. ¿Qué es la gestión del cambio?

La consultora KPMG citado en (Iberdrola, 2020) establece que:

La gestión del cambio busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia a los mismos.

De acuerdo a Project Management Institute (2013) citado en (Rittenhouse, 2015) “la gestión del cambio es un enfoque integral, cíclico y estructurado para la transición de individuos,

grupos y organizaciones de un estado actual a un estado futuro con beneficios empresariales previstos"

Además, “es un proceso que facilita las transiciones organizacionales. En esencia, permite a los colaboradores: comprender, comprometerse, asumir y aceptar los cambios en su entorno empresarial actual” (Ramírez, 2020). “Si los equipos y las personas no comprenden la necesidad de cambiar, de mejorar, corren el riesgo de ser eclipsados por el contexto, dejándolos sin medios para responder y adaptarse” (Centro Europeo de Postgrado, 2018). Por lo tanto “la gestión del cambio debe ser una capacidad “interna” y “externa” presente en la compañía en cada momento. Las organizaciones ahora deben ser “capaces de cambiar” todo el tiempo” (Folino, 2012, pág.1).

Explicado de forma muy genérica, se podría decir que la gestión del cambio consiste en la toma de decisiones interconectadas entre sí que permitirán dejar una situación actual que no deseamos para llegar a otra que es más adecuada para nosotros y nuestros objetivos a corto, medio y largo plazo. Gestionar el cambio es, en definitiva, plantear una estrategia que ayude a pasar de una situación “A” a una situación “B” con la mayor garantía de éxito posible (Retos Directivos, 2014).

Los autores expuestos anteriormente coinciden en que se debe de hacer una adecuada gestión del cambio de manera ágil y eficaz para asegurar el futuro de la organización, pero para llegar a esa situación deseada, es necesario involucrar directamente a las personas y equipos de trabajo debido a que ellos deben tener consenso positivo de los futuros cambios en su entorno, con esto se busca disminuir la resistencia a los mismos y que tengan claro los objetivos que se persiguen. Al realizar los cambios necesarios dentro de la empresa se logrará dejar una situación actual no deseada por un futuro que se espera sea de mayor beneficio.

3.2.2. Factores internos y externos que provocan el cambio organizacional

Las organizaciones están expuestas al constante cambio, estos están relacionadas con la tecnología, economía, mercado, sociedad, leyes, nuevos hábitos de consumo, entre otros, es por ello que deben de prestar atención a los aspectos que lo ocasionan o que lo motivan, para así enfrentarlos o aprovecharlos. Los factores que actúan sobre la empresa son de aspectos internos y externos, los cuales están relacionadas por su propio actuar o por el contexto que rodea a la organización. A nivel interno se identifican las personas, los procesos, el clima y cultura organizacional, y los externos con los clientes, proveedores, competencia, hábitos de consumo, entre otros.

Según Chiavenato (2007) citado en (Aristegui, 2019) el proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en la organización. Estas fuerzas pueden ser de dos tipos: Fuerzas exógenas, que son aquellas que provienen del ambiente, como nuevas tecnologías o cambios de tipo políticos o económicos. Este tipo de fuerzas crean la necesidad de cambios organizacionales internos; y las Fuerzas endógenas, que son aquellas que provienen del interior de la organización, provocadas por la interacción de los colaboradores. Estas fuerzas crean necesidades de cambios estructurales en la organización (pág. 14).

En cambio, desde la perspectiva de OBS Business School (2016), los cambios organizacionales se generan por causas internas o externas. En el primer caso, la empresa actúa por iniciativa propia; en el segundo, las condiciones del contexto (leyes, decretos, crisis económicas, etc.) son las que motivan o impulsan la transformación en una compañía. Pero al margen de si están motivados por factores externos o internos, un cambio de estas

características siempre supone un enorme reto para las propias compañías, pues suele poner a prueba su capacidad de adaptación y flexibilidad.

En general el cambio puede ser fruto de diversos factores en diferentes ámbitos como:

1. **Ámbito económico:** situaciones de crisis o auge en la economía de los países.
2. **Ámbito geopolítico:** cambios de carácter político, cambios legislativos, entre otros.
3. **Ámbito social:** cambios en las preferencias de los consumidores, tendencias cambiantes, entre otros.
4. **Ámbito empresarial:** globalización de mercados, nuevas tecnologías, alianzas, fusiones, entre otros.
5. **Ámbito laboral:** cambios en la legislación laboral, desempleo estructural, movilidad geográfica, entre otros.
6. **Ámbito directivo:** cambios en la cultura organizacional, cambio de liderazgo, entre otros (Centro Europeo de Postgrado, 2018).

¿Pero realmente cuales son las señales que permiten considerar cuándo un cambio es necesario y por ende exitoso?

La primera señal puede provenir de factores externos. La coyuntura económica, social o tecnológica puede motivar la necesidad de introducir cambios en los procesos operativos de la empresa o en su forma de gestionar los recursos humanos. Es necesario que los líderes de un negocio estén atentos a estos factores para determinar el momento adecuado para realizar los cambios.

Una segunda señal puede darse a partir de una crisis interna. Problemas de carácter operacional, estratégico, de resultados o de liquidez pueden motivar la necesidad

de un cambio organizacional. De este modo, el cambio provee un medio y una oportunidad para añadir mejoras en el rendimiento de la empresa.

Finalmente, **una tercera señal puede llegar a partir de la necesidad de replantear la ideología y cultura organizacional de la empresa** con el fin de propiciar un ambiente de trabajo atractivo para todos los colaboradores. En este caso, el cambio puede realizarse como un medio para fomentar una mejor relación entre los miembros de una organización a través de estrategias de motivación y fidelización (Pro Optim, 2017).

Aunque los autores anteriormente citados partan de distintos puntos de vista en cuanto al origen del cambio organizacional coinciden en que, los factores internos y externos influyen y crean una necesidad de un cambio de carácter interno independientemente de donde provenga, estos cambios pueden ser pequeños o grandes, por tal motivo, la mejor respuesta de las empresas, así como también de las personas que la integran; es la adaptación y flexibilidad para hacerle frente a cualquier circunstancia que se presente en su entorno.

3.2.3. Resistencia al cambio

En esta etapa es en donde los involucrados presentan actitudes de enojo, frustración, temor a lo nuevo, y el cambio es visto como una amenaza, no como una oportunidad de estar mejor de lo que se encuentra ahora, genera mayor desconfianza y la sensación de pérdida de mando, se acepta que lo que antes era comfortable, ya no lo será más (Contreras Sánchez, 2018, pág. 14).

La resistencia al cambio organizacional son todas aquellas situaciones que viven o experimentan los empleados que se ven empujados hacia un proceso de cambio que implica

modificaciones en sus hábitos y rutina, pero éstos se oponen generalmente por dos tipos de motivos relacionados:

- Por miedo o desconfianza a lo desconocido.
- Por el esfuerzo que supone realizar tareas nuevas y la dificultad que eso conlleva (Laporta, 2020).

Motivos de resistencia al cambio.

Según Ferrer citado en (Centro Europeo de Postgrado, 2018) identifica los principales motivos por los que ciertas organizaciones son reacias al cambio. Estos son:

1. **Perder algo:** muchas personas tienen miedo a perder algo (autoridad, dinero, influencia, etc.) durante el proceso de cambio o a la conclusión de este.
2. **No entenderlo:** no explicar bien el proceso de cambio, sus implicaciones y resultados, puede sembrar desconfianza o temor en algunas personas debido al desconocimiento y falta de información.
3. **Estar contaminados:** es muy importante controlar los rumores en la organización, pues estos pueden esconder mentiras, datos falsos, etc., que interferirán negativamente en el cambio.
4. **Diferente punto de vista:** en algunas ocasiones, puede que todos los miembros de la organización estén de acuerdo con llevar a cabo el cambio, pero diferirán en la forma.
5. **Personalidad anticambio:** hay muchas personas que tienen comportamientos o conductas más estables, organizadas o estructuradas y tienen miedo al cambio.

Curva de resistencia al cambio.

En toda empresa, a la hora de realizar un proceso de cambio, se presentan distintas etapas, de las cuales, cada una de ellas, tiene sus fases y procedimientos, que se deben saber

superar, y no caer en el fracaso, del intento en generar un cambio positivo para la organización. A este proceso se le conoce como Curva del Cambio, la cual es muy útil para orientar a las personas y empresas, para comprender y gestionar adecuadamente el proceso del cambio organizacional (Contreras Sánchez, 2018, pag.13).

Para ISOTools (2018), “uno de los mayores fallos en proyectos de cambio es no tener en cuenta la curva y no prestar atención a los sentimientos durante las etapas del cambio”, por lo tanto, se muestra las etapas que experimentan las personas durante un proceso de cambio.

Primera etapa: cuando se comunica el cambio, esto genera en las personas conmoción, ansiedad y emoción.

Segunda etapa: la curva va descendiendo, y entramos en una etapa de resistencia, frustración y enfado porque no entendemos bien lo que se quiere conseguir o creemos que vamos a perder algo importante.

Tercera etapa: es la parte más baja de la curva, se encuentran en una etapa de cambio de rumbo, desesperación y depresión.

Cuarta etapa: en ese momento las personas tienen curiosidad, explotan el cambio que va a suceder y se encuentran mucho más abiertos.

Quinta etapa: la curva esta otra vez arriba, y en ese momento las personas son mucho más tolerantes, aceptan el cambio y se encuentran emocionados por lo que está por llegar.

Sexta etapa: sienten emoción por lo que han conseguido (ISOTools, 2018).

Entonces podemos comprender que, la resistencia al cambio es la situación en la cual las personas sienten incertidumbre por no tener el control de la situación y de no conocer los efectos que tendrá sobre la condición actual de la organización, dado a que los cambios ocasionan la modificación de los hábitos o patrones a los que están acostumbradas las personas y

organizaciones. Muchas veces la resistencia que ponen las empresas y personas provienen desde un lugar donde las razones o motivos están relacionadas con el miedo a lo desconocido, perder el control de sus actividades, falta de comunicación o información, cambio de patrones o procesos entre otros, es por eso que cuando se realiza un cambio se debe de tomar en cuenta la curva de resistencia, debido a que en base a esta se toma las mejores decisiones en cuanto a la reacción que tendrá la empresa para no fracasar en el proceso de cambio.

3.2.4. Importancia de la adaptación al cambio

El entorno que rodea a las empresas está en constante evolución, algunos de los cambios se da en los clientes y consumidores, en esa situación donde son los clientes los que crean la necesidad de cambio, las empresas solo les queda dos caminos: no hacer nada o adaptarse a las necesidades nuevas de sus consumidores, por tal motivo, es importante gestionar de manera adecuada los cambios para facilitarles a los colaboradores el proceso de aceptación, así las empresas van innovando y aprovechando las situaciones adversas, porque sobrevivir o desaparecer dependerá de la respuesta que tenga las empresas y la forma en la que actúen.

“A causa de la Pandemia por COVID-19 las organizaciones enfrentan un cambio, esto es mundial, todas deben de adaptarse al ritmo de la Pandemia. La adaptación del cambio es crucial para la sobrevivencia de las organizaciones sin importar su tamaño” (Rodríguez David, 2020).

No sobreviven los más fuertes, o los más listos, sino aquellos que saben adaptarse mejor a los cambios. Por este motivo, en tiempos especialmente interesantes, lo mejor es ser capaz de adaptarnos de la manera más flexible posible a los cambios presentes y futuros (Sánchez, 2020).

Para las empresas, la gestión del cambio ayuda a agilizar las transformaciones y, en consecuencia, a incorporar dicha capacidad como seña de identidad de cara al futuro. También reduce los incidentes que puedan afectar a la eficiencia económica del proyecto, impulsa las relaciones y las comunicaciones internas y refuerza el sentimiento de pertenencia del capital humano (Iberdrola, 2020).

Todas las empresas, desde las pequeñas y medianas hasta las multinacionales, están sujetas a continuos cambios, ya sea por las propias expectativas de evolución que tienen, como respuesta a intereses específicos que surgen de la naturaleza de su funcionamiento o por la evolución del entorno. En este sentido, la gestión del cambio empresarial es, sin duda, una pieza clave para que las organizaciones puedan evolucionar de forma ordenada y eficaz.

La gestión de cambio es propia de las empresas triunfadoras que no esconden sus fallas, sino que trabajan en corregirlas. Las crisis deben gestionarse con ideas innovadoras, creatividad, imaginación y facultad de decisión (EPUNTO Interim Management, 2016).

3.2.5. Tipos de cambio y la aplicación durante el COVID-19

La Pandemia por COVID-19 provocó diversas variaciones en el entorno, dentro de las empresas generó cambios que estaban motivados por los factores externos y ajenos a la empresa relacionados a los aspectos sociales, legales, económicos, entre otros, todo esto hizo que las empresas tomarán decisiones de acuerdo a las necesidades que presentaban, además tomaron en cuenta el momento por cual pasaban. A continuación, se presenta los tipos de cambio y la forma en cómo se aplicaron durante el COVID-19.

Según Barrachina muestra 4 posibilidades de cambio, los cuales son los siguientes:

1. Cambio por planeación, cambio por anticipación o cambio proactivo .

El primero de estos es la estrategia, se trata de los cambios que se producen cuando los líderes toman decisiones con el tiempo suficiente para escoger las mejores líneas de acción para lograr los objetivos. Se trata de la actitud preventiva y proactiva, planteando escenarios de futuro que permitan estar preparados estratégicamente para lo que puede acontecer.

En el escenario de la Pandemia se trataría de aquellas organizaciones que estaban desde hace años implementando el teletrabajo en sus equipos, que prestaban servicios online y que hasta ofrecían a sus clientes la oportunidad de consumir sus servicios a través de video conferencia y hasta comprando online sus productos o servicios.

2. Cambio por inercia o por imitación .

Este cambio se produce como consecuencia de seguir una tendencia en el mercado, es un cambio también muy común, se da cuando una organización sigue un proceso porque ve que sus competidores lo están haciendo. El problema de este tipo de cambios es que no hay un proyecto ni una reflexión profunda que sustente el cambio y puede que no tenga consistencia o duración en el tiempo.

En este caso va a ser difícil mantener la continuidad del cambio ya que no hay una convicción profunda en los responsables, relacionándolo con la situación que se vivió a raíz de la Pandemia, se podría plantear la situación de muchas organizaciones que no se habían planteado la posibilidad del trabajo en remoto y que por los efectos del COVID-19 lo llegaron a hacer porque “no tenían más remedio”, bajo ese parámetro, es muy probable que cuando regresará a la normalidad abandonen las ventajas de ofrecerle flexibilidad y

agilidad a sus equipos de trabajo, ya que no tienen una convicción plena de las ventajas que plantea el teletrabajo.

3. Cambio por reacción o como respuesta a las circunstancias .

Como en el caso anterior, este cambio se produce de forma reactiva, la empresa, ante los hechos del entorno busca la forma de subsistir y lo hace a través de adoptar estrategias de modificación en sus modelos de trabajo. Es un cambio que implica generar una respuesta ante la situación, en positivo cabe resaltar que la empresa tiene una cierta velocidad de reacción y que no es ajena al entorno, en negativo destacar que no hay una estrategia definida, que a la hora de realizar ajustes y modificaciones puede que ya se esté llegando tarde y que otros se hayan adelantado.

En relación a la situación que se está viviendo por el COVID-19, se trataría de las empresas que modificaron sus servicios y productos a las necesidades actuales, por ejemplo, el caso de una empresa que oferta instalaciones de acristalamiento y mamparas de duchas y que está ofreciendo a sus clientes mamparas de protección de metacrilato y material de protección contra el COVID-19.

4. Cambio por tensión final o por crisis .

Este cambio sucede cuando la empresa no ha sabido percibir las señales de cambio del entorno o lo hicieron demasiado tarde, es decir, que, si la organización no ha estado suficientemente preparada para afrontar la situación, no ha sabido cómo adaptarse o no ha sido suficientemente rápida, hay un importante riesgo de llegar demasiado tarde y que esos cambios se produzcan cuando ya el entorno no los necesita.

El ejemplo típico de este tipo de empresa o profesional sería el de alguien que, ante la necesidad de adaptarse al mercado, ofrecer sus servicios de forma digital o que en la búsqueda de las soluciones que puede aportar a sus clientes, esperará a que todo se calme, a que todo pase y disponerse a continuar una vez pase la tormenta. (Barrachina, 2020).

3.2.6. Claves para adaptarse a los cambios

Según Kotter citado en (Iberdrola, 2020) partía de la premisa de que para que el cambio sea exitoso, los directivos, gerentes y altos mandos tienen que desear que el cambio se produzca. A partir de ahí, el autor estableció ocho pasos o fases que repasamos a continuación:

1. Crear sentido de urgencia: conseguir que el cambio se vea como una necesidad por todos y cada uno de los miembros de la compañía. Para ello, por ejemplo, se puede proponer el cambio como una oportunidad de negocio.
2. Formar una coalición: identificar a diferentes líderes dentro de la empresa para establecer una alianza. El objetivo es unir a personas que comparten una misma visión para involucrarlos en el proceso de cambio.
3. Crear una hoja de ruta: para reducir la resistencia dentro de la organización es fundamental establecer un camino a seguir. Ese camino debe ser fácil de comunicar, de entender y de recordar.
4. Comunicar de forma efectiva: la hoja de ruta debe transmitirse de forma persistente. Para ello, es fundamental responder con honestidad a todas las dudas y temores que planteen los miembros de la organización.

5. Eliminar los obstáculos: una vez la mayoría de los miembros estén convencidos de los beneficios del cambio, tocará hacerlo efectivo y detectar los posibles obstáculos a nivel organizacional que vayan surgiendo.
6. Asegurar triunfos a corto plazo: el cambio puede ser un proceso largo y no exento de dificultades. Por ello, la mejor manera de mantener la motivación es estableciendo metas a corto plazo que permitan observar avances.
7. Construir sobre el cambio: la hoja de ruta no es monolítica, sino que puede ser revisada durante el proceso para que ni los pequeños triunfos sean vistos como el éxito final ni los pequeños fracasos generen frustración.
8. Anclar el cambio a la empresa: una vez conquistado el cambio, llega el momento de consolidarlo y convertirlo en parte de la cultura de la empresa. De esta manera, los siguientes cambios serán vistos como una evolución.

La clave del éxito: adaptación y flexibilidad.

Toda organización debe tener la capacidad de adaptarse a un entorno cambiante si se pretende sobrevivir. Los cambios en la tecnología, los gustos de los consumidores, las nuevas legislaciones, el incremento en el coste de diversos recursos, las formas de trabajar, y los valores y capacidades de los futuros empleados y/o profesionistas no son sino algunas de las amenazas para la existencia organizacional.

En un entorno dinámico, el cambio es inevitable. La velocidad del cambio ha llegado a ser tan rápida en la actualidad, que es difícil ajustar o compensar un cambio antes de que sea necesario otro. El entorno tecnológico, social y económico cambia rápidamente, esto implica que una organización será capaz de sobrevivir si es capaz de responder efectivamente a estas demandas cambiantes.

Por lo expuesto, la palabra cambio se ha hecho familiar más de lo que se esperaba en las organizaciones y se ha convertido en el protagonista del que hacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser “quien no se adapte al cambio morirá en el camino”. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan utilizar las herramientas que les permitan realizar cambios estructurales que se adecuen a su portafolio de productos y/o servicios (Pro Optim, 2020).

En un contexto cambiante o inesperado no hay cupo para las empresas con un sistema rígido, se requiere que tengan la capacidad de adaptarse y ser flexibles a las diferentes situaciones por las cuales la empresa atravesase, así estas podrán encontrar nuevas oportunidades de crecimiento, porque van a sobrevivir aquellas que puedan aprovechar las situaciones adversas en el entorno y tengan la capacidad de reaccionar

3.3. Generalidades del sector alimenticio en El Salvador

La economía de El salvador está integrada por diversos sectores productivos, uno de ellos es el sector alimenticio, el cual se encarga de todos los procesos que están relacionado con la cadena alimenticia esto incluye la preparación, fabricación, elaboración, venta, servicio de

productos alimenticio, entre otros. A continuación, se muestran conceptos relacionados a dicho sector.

3.3.1. ¿Qué son los Alimentos?

La conceptualización del término alimentos se define de acuerdo al Codex Alimentarium, debido a que dichas normas pretenden que sean aceptadas y aplicadas universalmente, ya que con ellas se procura proteger a los consumidores y se busca promover la inocuidad de los alimentos para que estos sean apto para el consumo.

El término alimento, según a la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y Organización Mundial de la Salud (OMS) para los fines de los términos Codex Alimentariu, se entiende como:

Toda sustancia elaborada, semielaborada o natural, que se destina al consumo humano, incluyendo las bebidas, el chicle y cualesquiera otras sustancias que se utilicen en la fabricación, preparación o tratamiento de los alimentos, pero no incluye los cosméticos ni el tabaco ni las sustancias utilizadas solo como medicamentos.

También se definen como: Toda sustancia o mezcla de sustancias naturales o elaboradas que, ingeridas por el hombre, aporten a su organismo los materiales y la energía necesarios para el desarrollo de sus procesos biológicos. La designación " alimento" incluye además las sustancias o mezclas de sustancias que se ingieren por hábito, costumbres, o como coadyuvantes, tengan o no valor nutritivo.

En resumen, se establece que los alimentos están relacionados con las sustancias o productos que tienen propiedades nutricionales y son fuentes de energía para los seres humanos; en este concepto se incorpora a todas las sustancias que se les añaden a los productos en cualquier etapa del proceso de producción de los alimentos como lo son los aditivos, grasas y vitaminas.

3.3.2. Clasificación de los alimentos

Los alimentos se clasifican según diversos criterios, en este apartado se muestra los alimentos tomando en cuenta el grado de procesamiento que presentan, los cuales se dividen en 3 grupos, entre ellos se encuentran los productos naturales que una vez recolectados son consumidos, los procesados que se usan para preparar y sazonar los alimentos, y por último los ultramente procesados que son los alimentos que son modificados a través de sustancias que aportan poco o ningún alimento natural.

Los productos naturales o con algún grado de procesamiento no son necesariamente bueno o malo sino dependerá del grado de consumo de las personas, a continuación, se muestra el detalle de cada uno de los alimentos que integran los grupos.

Grupo 1. Alimentos naturales y mínimamente procesados.

- a. Alimentos naturales (no procesados): son de origen vegetal (verduras, leguminosas, tubérculos, frutas, nueces, semillas) o de origen animal (pescados, mariscos, carnes de bovino, aves de corral, animales autóctonos, así como huevos, leche, entre otros). Una condición necesaria para ser considerados como no procesados es que estos alimentos no contengan otras sustancias añadidas como son: azúcar, sal, grasas, edulcorantes o aditivos.
- b. Alimentos mínimamente procesados: son alimentos naturales que han sido alterados sin que se les agregue o introduzca ninguna sustancia externa. Usualmente se sustrae partes mínimas del alimento, pero sin cambiar significativamente su naturaleza o su uso.

Grupo 2. Ingredientes culinarios.

Los ingredientes culinarios son sustancias extraídas de componentes de los alimentos, tales como las grasas, aceites, harinas, almidones y azúcar; o bien obtenidas de la naturaleza, como la sal.

Grupo 3. Productos comestibles listos para el consumo: procesados y altamente procesados (ultra procesados).

a. Productos comestibles procesados: se refieren a aquellos productos alterados por la adición o introducción de sustancias (sal, azúcar, aceite, preservantes y/o aditivos) que cambian la naturaleza de los alimentos originales, con el fin de prolongar su duración, hacerlos más agradables o atractivos.

Ejemplos: verduras o leguminosas enlatadas o embotelladas y conservadas en salmuera, frutas en almíbar, pescado conservado en aceite, y algunos tipos de carne y pescado procesados, tales como jamón, tocino, pescado ahumado; queso, al que se le añade sal.

b. Productos comestibles altamente procesados (ultra procesados): son elaborados principalmente con ingredientes industriales, que normalmente contienen poco o ningún alimento entero. Los productos ultra procesados se formulan en su mayor parte a partir de ingredientes industriales, y contienen poco o ningún alimento natural.

Ejemplos: sopas enlatadas o deshidratadas, sopas y fideos empaquetados “instantáneos”, margarinas, cereales de desayuno, mezclas para pastel, papas fritas, bebidas gaseosas, jugos, galletas, caramelos, mermeladas, salsas, helados, chocolates, fórmulas infantiles, leches para niños pequeños y productos para bebés, barras de “energía”, muchos

tipos de panes, tortas, postres, pasteles, productos “listos para calentar”, y muchos otros tipos de productos de bebidas y “snacks” (OMS y OPS).

3.3.3. ¿Qué es el Sector alimenticio?

El término industrias alimentarias abarca un conjunto de actividades industriales dirigidas al tratamiento, la transformación, la preparación, la conservación y el envasado de productos alimenticios. En general, las materias primas utilizadas son de origen vegetal o animal y se producen en explotaciones agrarias, ganaderas y pesqueras (Berkowitz, 2012).

Por su parte Westreicher (202), considera que “la industria alimentaria es la que lleva a cabo todas las fases de la cadena alimentaria. Es decir, se encarga de transformar materia prima de origen animal y vegetal en alimentos que se llevarán al mercado para el consumo directo”.

Berkowitz y Westreicher coinciden en la definición del sector alimenticio, porque parten del punto donde consideran que son todas las actividades que están orientadas al ciclo de operación y manipulación de alimentos utilizados por las empresas independientemente a su tamaño, si ofrecen productos frescos, procesados o solamente se dedican a comercializar los productos, se puede considerar que dichas empresas o negocios pertenece al sector alimenticio, en donde el conjunto de operaciones que se realizan dentro de las empresas está encaminadas a producir y distribuir productos alimenticios de consumo humano y animal.

Con el pasar de los años el sector alimenticio ha tomado mayor relevancia por el papel que desempeña dentro de la sociedad, debido a que es una actividad necesaria y esencial para garantizar la satisfacción de una necesidad primaria en la población, además, este sector es considerado de suma importancia para la economía del país por la demanda interna que tienen dichos productos y por la generación de empleos que crean las empresas que se dedican a la producción y comercialización de alimentos.

3.3.4. Clasificación del sector alimenticio

En los últimos años el sector alimenticio ha evolucionado, esto se refleja mediante la amplia gama de alimentos que son ofrecidos por las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas a los consumidores nacionales e internacionales, generando diversas oportunidades de empleos y, además, contribuyen al desarrollo económico y social de El Salvador.

Según la Clasificación de Actividades Económicas de El Salvador (CLAEES) basado en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIU) que “es una clasificación de actividades cuyo alcance abarca a todas las actividades "económicas", las cuales se refieren tradicionalmente a las actividades "productivas", es decir, aquellas que producen bienes y servicios” (Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y censos, 2011, pág. 6), estas clasificaciones permiten agrupar los datos de tal manera que las empresas se pueden clasificar de acuerdo a las actividades económicas que realizan.

El sector alimenticio se divide a grandes rasgos por actividades económicas que están relacionados con la elaboración, conservación, procesamiento de carne, aceites y grasa, productos lácteos, de moliendas, panadería, entre otro, así como también se encuentra la venta al por menor y mayor de alimentos y bebidas. A continuación, se muestra la descripción de los elementos que integran a dicho sector.

Tabla 4.*Clasificación del sector alimenticio (elaboración de productos alimenticios)*

CIU	CLAEES	DESCRIPCIÓN
4.0	4.0	
1010		ELABORACION Y CONSERVACIÓN DE CARNE
	10101	Servicio de rastros y mataderos de bovinos y porcinos
	10102	Matanza y procesamiento de bovinos y porcinos
	10103	Matanza y procesamientos de aves de corral
	10104	Elaboración y conservación de embutidos y tripas naturales
	10105	Servicios de conservación y empaque de carnes
	10106	Elaboración y conservación de grasas y aceites animales
	10107	Servicios de molienda de carne
	10108	Elaboración de productos de carne ncp
1020		PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE PESCADO, CRUSTÁCEOS Y MOLUSCOS
	10201	Procesamiento y conservación de pescado, crustáceos y moluscos
	10209	Fabricación de productos de pescado ncp
1030		ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS
	10301	Elaboración de jugos de frutas y hortalizas
	10302	Elaboración y envase de jaleas, mermeladas y frutas deshidratadas
	10309	Elaboración de productos de frutas y hortalizas ncp
1040		ELABORACIÓN DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL Y ANIMAL
	10401	Fabricación de aceites y grasas vegetales y animales comestibles
	10402	Fabricación de aceites y grasas vegetales y animales no comestibles
	10409	Servicio de maquilado de aceites
1050		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS
	10501	Fabricación de productos lácteos excepto sorbetes y quesos sustitutos
	10502	Fabricación de sorbetes y Helados

CIU	CLAEES	DESCRIPCIÓN
4.0	4.0	
	10503	Fabricación de quesos
1061		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA
	10611	Molienda de cereales
	10612	Elaboración de cereales para el desayuno y similares
	10613	Servicios de beneficiado de productos agrícolas ncp (excluye Beneficio de azúcar rama 1072 y beneficio de café rama 0163)
1062		ELABORACIÓN DE ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDÓN
	10621	Fabricación de almidón
	10628	Servicio de molienda de maíz húmedo molino para nixtamal
1071		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA
	10711	Elaboración de tortillas
	10712	Fabricación de pan, galletas y barquillos
	10713	Fabricación de repostería
1072		ELABORACIÓN DE AZÚCAR
	10721	Ingenios azucareros
	10722	Molienda de caña de azúcar para la elaboración de dulces
	10723	Elaboración de jarabes de azúcar y otros similares
	10724	Maquilado de azúcar de caña
1073		ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA
	10730	Fabricación de cacao, chocolates y productos de confitería
1074		ELABORACIÓN DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINÁCEOS SIMILARES
	10740	Elaboración de macarrones, fideos, y productos farináceos similares
1075		ELABORACIÓN DE COMIDAS Y PLATOS PREPARADOS
	10750	Elaboración de comidas y platos preparados para la reventa en locales y/o para exportación

CIU	CLAEES	DESCRIPCIÓN
4.0	4.0	
1079		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS NCP
	10791	Elaboración de productos de café
	10792	Elaboración de especias, sazónadores y condimentos
	10793	Elaboración de sopas, cremas y consomé
	10794	Fabricación de bocadillos tostados y/o fritos
	10799	Elaboración de productos alimenticios ncp
1080		ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES
	10800	Elaboración de alimentos preparados para animales
110		ELABORACIÓN DE BEBIDAS
1101		DESTILACIÓN, RECTIFICACIÓN Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS
	11012	Fabricación de aguardiente y licores
1102		ELABORACIÓN DE VINOS
	11020	Elaboración de vinos
1103		ELABORACIÓN DE BEBIDAS MALTEADAS Y DE MALTA
	11030	Fabricación de cerveza
1104		ELABORACIÓN DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS; PRODUCCIÓN DE AGUA MINERAL Y OTRAS AGUAS EMBOTELLADAS
	11041	Fabricación de aguas gaseosas
	11042	Fabricación y envasado de agua
	11043	Elaboración de refrescos
	11048	Maquilado de aguas gaseosas
4630		VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS
	46301	Venta por mayor de Alimentos
	46302	Venta al por mayor de bebidas

CIU	CLAEES	DESCRIPCIÓN
4.0	4.0	
4711		VENTA AL POR MENOR EN COMERCIOS NO ESPECIALIZADOS CON PREDOMINO DE LA VENTA DE ALIMENTOS, BEBIDAS
	47111	Venta en supermercados
	47112	Venta en tiendas
4721		VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS
	47211	Venta al por menor de frutas y hortalizas
	47212	Venta al por menor de carnes, embutidos y productos de granja
	47213	Venta al por menor de pescado y mariscos
	47214	Venta al por menor de productos lácteos
	47215	Venta al por menor de productos de panadería, repostería y galletas
	47219	Venta al por menor de alimentos n.c.p.
4722		VENTA DE AL POR MENOR DE BEBIDAS EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS
	47221	Venta al por menor de hielo
	47222	Venta al por menor de bebidas (no para el consumo en el lugar de venta)
4781		VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS EN PUESTOS DE VENTA Y MERCADOS
	47811	Venta al por menor de frutas, verduras y hortalizas
	47812	Venta al por menor de carnes, embutidos y productos de granja
	47813	Venta al por menor de pescado y mariscos
	47814	Venta al por menor de productos lácteos
	47815	Venta al por menor de productos de panadería, galletas y similares
	47816	Venta al por menor de bebidas
	47818	Venta al por menor en tiendas de mercado y puestos
	47819	Venta al por menor de alimentos n.c.p.
56		ACTIVIDADES DE SERVICIO DE COMIDAS Y BEBIDAS

CIU	CLAEES	DESCRIPCIÓN
4.0	4.0	
5610		ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS
5621		SUMINISTRO DE COMIDAS POR ENCARGO
	56210	Preparación de comida para eventos especiales
5629		OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIO DE COMIDAS
	56291	Servicios de provisión de comidas por contrato
	56292	Servicios de concesión de cafetines y chalet en empresas e instituciones
	56299	Servicios de preparación de comidas ncp
5630		ACTIVIDADES DE SERVICIO DE BEBIDAS
	56301	Servicio de expendio de bebidas en salones y bares
	56302	Servicio de expendio de bebidas en puestos callejeros, mercados y ferias

Nota: Adaptado en base a la *Clasificación de actividades económicas de El Salvador (CLAEES)* base CIU 4.0, por Dirección General de Estadística y censos. (Mayo de 2011).

3.4. Estrategias empresariales

La gestión del cambio efectivo en las empresas, implica saber adaptarse al nuevo ambiente interno y externo, por tanto, para ser efectivo en la actividad empresarial es necesario tener en cuenta las estrategias que las empresas utilizan para ese fin.

Las empresas para lograr adaptarse al ambiente necesitan de estrategias que les permitan reinventar las formas de hacer negocios. Para reinventarse es importante administrar de forma estratégica los recursos, analizar el nuevo ambiente externo (oportunidades y amenazas), e interno (fortalezas y debilidades), además considerar el aspecto social, económico y legal para formular la mejor respuesta al cambio, con lo que se busca no solo adaptarse a los cambios en el ambiente, sino la consecución de objetivos organizacionales, creando una cultura empresarial basada en la

resiliencia y efectividad. Las estrategias sirven para adaptarse al cambio en el contexto y aprovechar las fortalezas y oportunidades del entorno, como también, para defenderse de las amenazas y eliminar las debilidades.

3.4.1. ¿Que son las estrategias?

Las estrategias buscan posicionar a las empresas con una ventaja estratégica con respecto a la competencia en el mercado, adaptarlas al entorno cambiante y lo principal, a cumplir los objetivos empresariales planificados. La estrategia es “un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva” (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 14). Las estrategias tienen la función de prevenir y disminuir el riesgo que puede sufrir una organización en un ambiente turbulento como una Pandemia. Se deben considerar cambios importantes en la estrategia para lograr los objetivos planificados en un ambiente desafiante donde intervienen los competidores y otras influencias que puede afectar a las actividades y la obtención de objetivos.

La estrategia empresarial se define como:

La que determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se encuentra en la misión y los objetivos de la organización, así como en el papel que jugará cada unidad de negocio dentro de la empresa (Robbins y Coulter, 2014, pág. 245).

La alineación de la estrategia en las diferentes unidades organizacionales aumenta la efectividad de las mismas, al ser aplicadas de manera coordinadas con una misma visión de cómo se conseguirán los objetivos, integrando uniformidad en la organización.

La estrategia empresarial también toma en cuenta el proceso que se designa para ejecutarlas, por tal razón se puede conceptualizar como:

La metodología que refleja un proceso, cuyo fin, es definir la forma de alcanzar objetivos propuestos por medio de un plan de acción. Refleja las acciones, metas e indicadores que requiere ejecutar la empresa, siempre pensando en el dinamismo del mercado, y el posicionamiento comercial interno y externo (Ruiz Barroeta, 2020).

La definición de Johnson y Scholes, 1993, citado en (Castro Monge, 2010) de una estrategia es:

La dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de la configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compite, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno (pág. 249).

Esta definición hace hincapié en que la estrategia es una herramienta de dirección a largo plazo, siendo determinantes en actividades que en el presente alcanzarán a cumplir la misión y a futuro conseguirán los objetivos empresariales, optimizando los recursos en un ambiente cambiante. En el entorno influenciado por la Pandemia, las estrategias empresariales implementadas como medidas de respuestas al cambio, no solo deben ser una solución a corto plazo, sino que deben ser una a largo plazo, las cuales tengan la capacidad para lograr los objetivos.

La estrategia es un elemento diferenciador entre las organizaciones, que distingue entre las que tienen éxito y fracasan dentro de un mercado, por eso se afirma que “específicamente, la

esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición valiosa y única afianzada o enraizada en sistemas de actividades que son muy difíciles de igualar” (Porter, 1996; Hill y Jones, 2005 como se citó en Montoya Restrepo, 2009, pág. 23). Además, como afirma Porter (2011) “la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (p. 103). La estrategia no solo puede entenderse como una herramienta si no que puede tomar el papel de un plan, como para Mintzberg 1987 (como se citó en Montoya Restrepo, 2009) que definió la estrategia como:

Una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúa sobre una situación. Los planes, en su opinión, poseen como características que son desarrollados conscientemente y sobre la base de un propósito, además de realizarse de manera anticipatoria a las acciones para las cuales aplican (p. 25),

La estrategia genera una clarificación de las actividades que son fundamentales para la empresa. “Esta determina cuales son las actividades esenciales de determinada empresa y la estrategia impone saber “qué es nuestra empresa y qué debería ser” (Drucker, 2007).

Las estrategias son las herramientas, que se formulan a partir de las expectativas empresariales, el análisis del entorno, así como también diversos elementos que se consideran para crear una estrategia acorde a la situación de la empresa. En el contexto provocado por la Pandemia por COVID-19, las estrategias son fundamentales para la sobrevivencia de las organizaciones, así como también para cambiar el antiguo modelo de negocio o estrategias que han quedado desfasadas, esto con el fin de enfrentar el nuevo contexto y responder a los cambios generados en los clientes y consumidores.

Análisis del entorno.

El análisis del entorno es “la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación” (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 73) que permite estar consciente de las variables que influyen directamente en las actividades de las empresas como la economía, la legislación nacional y la sociedad.

Factores externos.

Son sobre los cuales la empresa no tiene casi injerencia directa, mientras que sí puede verse afectada por alguno de estos factores” (Paturel, 2006, pág. 34). El entorno se divide en específico y general.

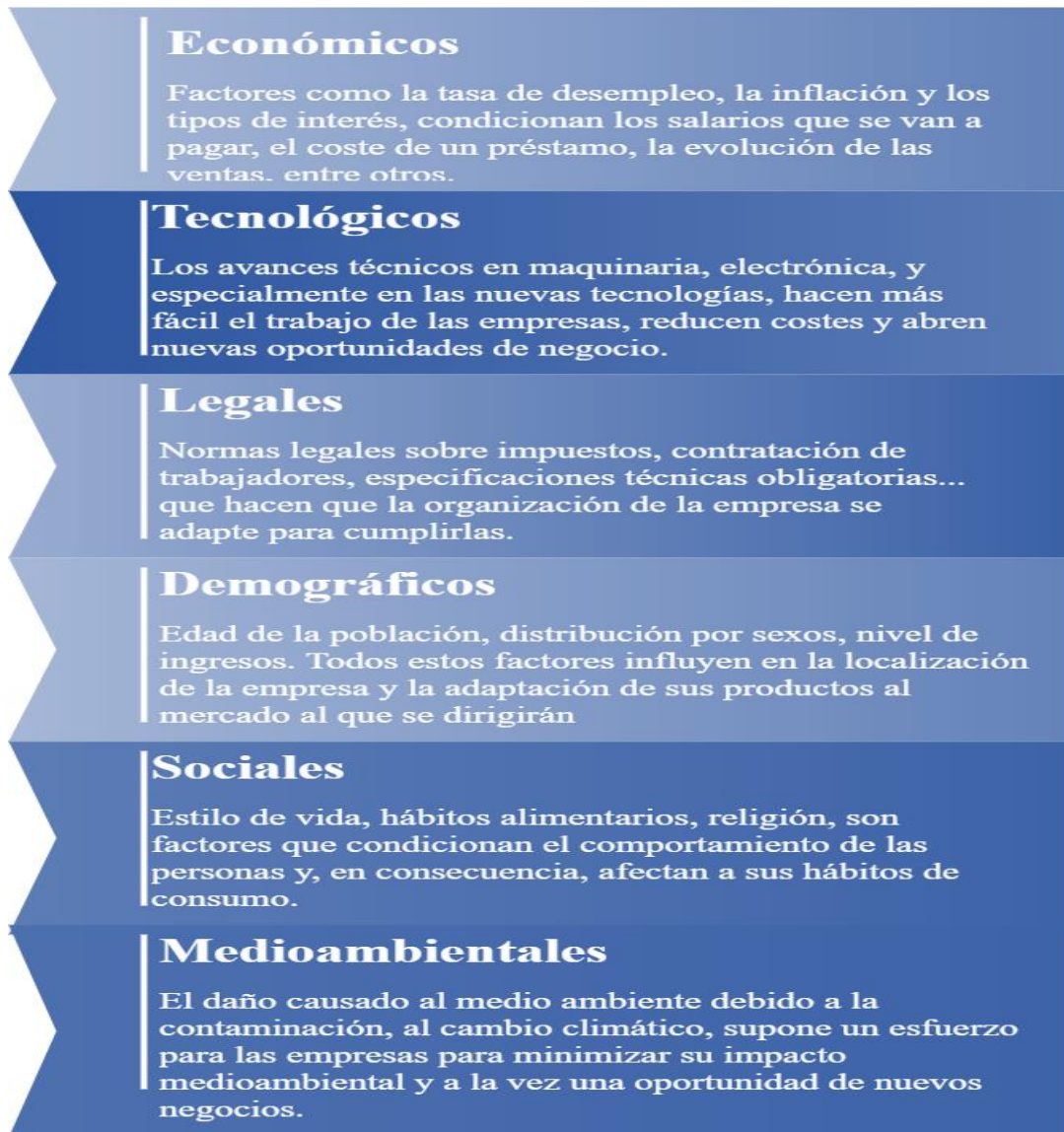
Entorno general: es el que “incluye aquellos factores que afectan a las compañías de una determinada sociedad o ámbito geográfico” (Gestion.org). También se definen como aquellos “factores no tan directamente vinculados a la empresa pero que en muchas ocasiones tienen una influencia decisiva” (Edebé, 2008). Este entorno es difícil de controlar porque son factores que están fuera de la empresa y son cambiantes.

Ante estos factores solo se pueden formular estrategias que disminuyan la afectación dentro de la organización, porque dichos factores no tienen una vinculación directa pero que pueden ser causa de fracaso de la implementación de la estrategia y las actividades de la organización. Por ejemplo, una nueva ley que restringe una actividad de negocios como la venta de agua o exija que las empresas que comercialicen dicho producto cumplan con una serie de requisitos.

Los factores del entorno general son los siguientes:

Figura 17.

Factores del entorno general



Nota. Esta figura y conceptos fueron tomados de la presentación de la Empresa y su Cultura Emprendedora (Edebé, 2008, pág.18).

Entorno específico: es el que “comprende aquellos elementos externos a la empresa que están relacionados estrechamente con ella y, por tanto, tienen una influencia muy directa” (Edebé, 2008, pág.17).

Los principales elementos del entorno específico son:

Tabla 5.

Elementos del entorno específico de la empresa

Elemento	Definición
Proveedores	Son las empresas o personas que proporcionan a las organizaciones los insumos para el proceso productivo.
Clientes	Son los destinatarios del bien o servicio prestado por la empresa. Pueden ser consumidores finales o bien otras empresas que usan esos productos como suministros de sus procesos productivos.
Competidores	Son las empresas con las cuales se compete en el mercado, porque ofrecen el mismo tipo de producto o un producto sustituto.
Entidades financieras	Son las entidades que financian las empresas a cambio de un interés, comúnmente son los bancos.
Administraciones públicas	En este término no solo se refiere al Estado sino también a los Gobiernos municipales, que conceden permisos para el funcionamiento de las empresas.
Mercado Laboral	Son las condiciones laborales. Las condiciones más importantes son los costos salariales y la cualificación de los empleados.
Comunidad	La comunidad donde se sitúa la organización, tiene una estructura social, inquietud por el medio ambiente y un estilo de vida determinado.

Nota. Esta tabla muestra los elementos del entorno específico de la empresa. Las definiciones fueron tomadas de la presentación de la Empresa y Su Cultura emprendedora del Grupo Edebé (Edebé, 2008, pág.17).

Factores internos.

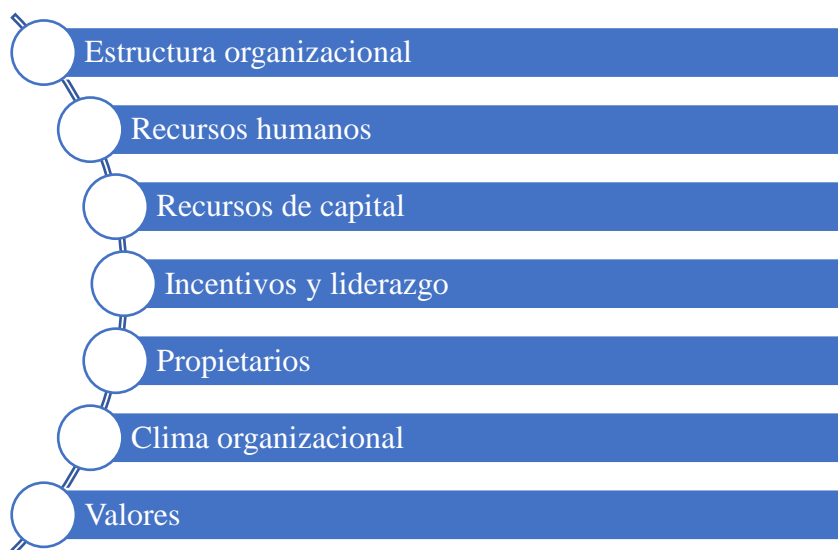
Es importante el análisis del ambiente externo por la obtención de información de las oportunidades y amenazas que rodean a la organización, pero también, es necesario tener una

identificación de los factores internos, que son los elementos que le dan a la empresa una marca diferenciadora sobre otras. “Examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para proporcionar a una organización una ventaja competitiva. Los analistas deben buscar también dentro de la corporación misma para identificar factores estratégicos internos” (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 106).

El entorno interno "lo constituyen todos los elementos o fuerzas internas que influyen en ella, como son los incentivos, el clima organizacional, el liderazgo, el cumplimiento de normas y valores” (Universidad ESAN, 2016).

Figura 18.

Factores internos de la empresa



Nota. Esta figura muestra los elementos que influyen en el entorno interno de la empresa. Elaboración propia, con datos extraídos de Corvo.

La identificación de los factores económicos, sociales, legales, medioambientales, tecnológicos y demográficos del entorno influyen en la adecuación de diferentes prácticas, alternativas u opciones estratégicas que se utilizan como respuesta a las nuevas amenazas que

surgen del contexto cambiante. En el contexto generado por la Pandemia por COVID-19, las empresas han puesto atención en las nuevas condiciones que demanda el mercado para seguir siendo competitivos; de igual manera en la legislación que se ha decretado para contener y evitar el contagio del COVID-19 y la nueva conducta o costumbres sociales por parte de los consumidores y clientes que ahora buscan otros elementos inherentes a los productos; todo lo anterior se toma en cuenta para formular las estrategias. El análisis del ambiente es determinante para la formulación de una estrategia que se adecue a las exigencias del ambiente empresarial para el éxito y obtención de los objetivos

Formulación de la estrategia.

El resultado de la descomposición de los elementos que integran el ambiente económico, legal y social, se conoce como análisis del ambiente, definiendo oportunidades y amenazas; donde las empresas realizan sus actividades económicas que ayudan a formular los actos de respuestas. La formulación de actos de respuestas se puede entender como la formulación de la estrategia. Definiremos la formulación de la estrategia como:

El desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 12).

Los encargados de la formulación de la estrategia deben tomar en consideración “la realidad del entorno externo, así como los recursos y capacidades con que cuenta, para diseñar las estrategias que le ayudarán a cumplir sus objetivos” (Robbins y Coulter, 2014, pág. 243). La

necesidad de adecuar la estrategia a la realidad dependiendo de la capacidad de la empresa es fundamental para no arriesgar en el proceso la rentabilidad de la empresa y a los objetivos.

Misión.

La misión es el elemento estratégico que trata de guiar la finalidad de la existencia de la empresa u organización. El termino misión se define como “el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad” (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 12). La misión es “el fundamento de las prioridades, las estrategias, los planes y las asignaciones de trabajo” (Drucker, 2007). Una misión clara ayuda a las empresas a asignar los recursos en las actividades que agregan valor a los productos y servicios que ofertan, así como definir una estructura que pueda adaptarse al propósito de la organización.

Visión.

La visión es un elemento que incide y se toma en cuenta en el proceso de la formulación de la estrategia empresarial, porque es “la explicación de hacia dónde se dirige la organización” (Cristancho Dueñas, 2014). Es crucial que la administración u órgano superior, a cargo de la dirección; establezca una visión que sirva de guía para el desarrollo de la estrategia. La visión es la que “se enfoca en el futuro y describe lo que la empresa quiere ser y lograr” (Deloitte, 2017, pág. 2).

La visión es:

Un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión del futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización (Pimentel Villalaz, 1999, pág. 10).

Este elemento define de manera general a la empresa, que quiere ser y como puede formular una estrategia que la impulse a conseguir el estatus deseado.

Objetivos.

Los objetivos comúnmente son divididos con base al tiempo, los cuales se consideran que son a corto, mediano y largo plazo, siendo estos los que motivan a las empresas a formular las diversas estrategias para alcanzarlos mediante la utilización racional y efectiva de los recursos.

Los objetivos son:

Los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización. En realidad, los logros son lo que la sociedad devuelve a la corporación cuando ésta realiza un buen trabajo al cumplir su misión (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 12).

Las estrategias son herramientas que ayudan a construir el logro de los objetivos empresariales, siempre que estas sean diseñadas para ser funcionales en el entorno donde sean aplicadas, porque los objetivos son los resultados finales de las estrategias planificadas, la obtención de ellas definirá a una estrategia como efectiva.

3.4.2. Tres razones por las que la estrategia podría fracasar

Uno de los problemas a los que se puede enfrentar una organización y sus directivos es que sus estrategias empresariales puedan fracasar aun siendo las mejores que se implementen, esto se debe a que muchas veces hay falta de comprensión y comunicación de los empleados, aun cuando los directivos piensen que se le comunico de manera clara cuál era la estrategia de la empresa.

De acuerdo a Markides (2020), un estudio académico afirma que, incluso en las empresas de alto rendimiento con estrategias claramente articuladas, solo el 29% de los empleados encuestados sabía cuál es la estrategia de la compañía. Este no es un hallazgo aislado, puesto que, encuesta tras encuesta, se demuestra que los trabajadores parecen estar a oscuras en lo que se refiere a la estrategia de la organización. Y todo ello pese a que el equipo directivo asegure que la visión es clara y que ha sido comunicada con precisión y ha sido bien entendida.

Esto es, sin duda, un misterio. Las organizaciones gastan enormes cantidades de recursos (tiempo, dinero, atención y energía) en desarrollar las estrategias y dedican cantidades igualmente impresionantes de tiempo y energía comunicándolas al resto de la organización. Entonces, ¿por qué la mayoría de los empleados afirma desconocer esas estrategias?

Puede haber muchas razones tras esta lamentable situación: una estrategia difícil de explicar, una insuficiente o mala comunicación por parte de la Dirección o, tal vez, una escucha pasiva o falta de atención por parte de los empleados. Todos ellos son posibles motivos, pero hay otros tres que destacan como los principales culpables de esta falta de claridad.

Razón 1: no se toman decisiones

Lo esencial de cualquiera estrategia es tomar decisiones difíciles: qué va a hacer la organización y, aún más importante, qué no va a hacer. La pregunta que surge de inmediato es esta: ¿decisiones sobre qué? No hay una respuesta de consenso, pero al menos hay tres decisiones que deben tomarse: el quién, el qué y el cómo, en concreto (Markides, 2020, pág. 7).

- ¿A quién debemos considerar cliente potencial y a quién no?
- ¿Qué debemos ofrecer a esos clientes y qué no?
- ¿Cómo debemos hacer todo esto? ¿Qué actividades de la cadena de valor debemos emprender y cuáles no?

Las decisiones que se toman en función de estos tres parámetros constituyen la estrategia de la organización. Definen su posición en el sector y marcan los límites dentro de los cuales nuestra gente puede actuar con libertad y autonomía.

Es asombroso cuántas organizaciones caen en la trampa de no tomar las decisiones necesarias. Hay dos razones para ello, que no son decisiones fáciles de tomar y que para cada una de estas tres preguntas hay muchas respuestas posibles: ¿deberíamos centrarnos en el cliente X o en el Y? ¿Deberíamos acometer la distribución A o la B? ¿Deberíamos ofrecer el servicio P o el Q? Nadie lo sabe con certeza, y aunque el análisis podría eliminar cierta incertidumbre, nunca lo hará por completo. Otra razón para no tomar las decisiones necesarias es que decir “no” a las personas es difícil y, a menudo, puede generar malestar en la organización. Puede haber razones adicionales, pero el resultado final es que las organizaciones descuidan de manera consistente y previsible el tomar las decisiones necesarias para la estrategia (Markides, 2020, pág. 8).

No saber tomar decisiones lleva a la primera razón clave por la que se muestra falta de claridad en la estrategia: en lugar de ser una declaración clara de las difíciles decisiones que ha tomado la organización, la estrategia se queda solo en una declaración vaga y genérica que enumera todas las cosas maravillosas que la empresa pretende lograr. Dice todo lo correcto para que nadie pueda estar realmente en desacuerdo con ella, pero omite lo único que podría orientar a los empleados, es decir, las decisiones que ha tomado la

organización; y eso sucede, precisamente, porque no se han tomado decisiones. No es de extrañar que estas personas se quejen de que no tienen ni idea de cuál es la estrategia de su organización. No lo saben porque la organización no tiene, en realidad, estrategia alguna.

Razón 2: no saber comunicar las decisiones de la manera "correcta"

Suponiendo que la empresa haya tomado decisiones explícitas sobre “el quién, el qué y el cómo”, estas decisiones deben ser comunicadas al resto de la organización. A menudo, esta comunicación no ocurre en absoluto, o es tan ineficaz que la estrategia sigue siendo un misterio para los empleados. Incluso, en el mejor de los casos, cuando la compañía ha tomado las decisiones necesarias y el equipo directivo ha invertido tiempo y energía tratando de comunicar estas opciones de manera clara y explícita, existe una alta probabilidad de que los empleados no entiendan del todo lo que se les está comunicando. Hay dos razones principales para esto:

1. La primera razón tiene que ver con las palabras o el lenguaje que se utilizan para comunicar la estrategia. Estas palabras tienden a ser tan generales que pueden significar cosas diferentes para distintas personas, lo que, a su vez, crea confusión y desencuentros. Considere, por ejemplo, la frase “Piense estratégicamente”. A todos se les ha aconsejado en algún momento que “piensen estratégicamente”. Se está de acuerdo en que esto es importante y todos aspiramos a hacerlo. Pero ¿qué significa, exactamente, esta frase? Resulta que “pensar estratégicamente” puede tener muchos significados posibles, tales como:

- Pensar a largo plazo (por lo menos, a 3-5 años vista).
- Pensar en los grandes problemas que se afrontan (no en las cuestiones incrementales).

- Iniciar el proceso de pensamiento externamente, partiendo de los grandes cambios y disrupciones que están ocurriendo a nuestro alrededor, y después decidir qué hacer internamente.
- No entrar en pánico, retroceder y pensar con calma sobre los cambios que nos rodean.
- Pensar holísticamente cómo toda la organización podría verse afectada por lo que usted quiere hacer, y no solo su unidad o división.
- Pensar en los problemas de manera colectiva y cooperativa, no individualmente.
- Pensar en los grandes pasos que debemos dar para alcanzar nuestra visión.

Estos son solo siete de los posibles significados de esta frase. Ahora pregúntese: ¿qué sucede en una organización si la misma declaración puede tener, como mínimo, siete significados diferentes? La respuesta obvia es que reinarán la confusión y la falta de claridad. Son demasiado genéricas para servir como orientación, y esta es una de las razones clave por las cuales la comunicación de la estrategia, a menudo, acaba confundiendo a la gente en vez de aportarles claridad.

2. Hay una segunda razón que socava cualquier campaña de comunicación. Simplemente comunicar las decisiones que se han tomado es a menudo insuficiente. Lo que realmente se debe hacer es comunicar la decisión y las otras alternativas que se han considerado y descartado a favor de la opción seleccionada. Es el posicionamiento de la elección, en relación con las alternativas consideradas, lo que hace que esa decisión quede clara para la gente.

Esto significa que lo que debe decir no es esto: “Hemos decidido centrarnos en el cliente X”, sino: “Hemos decidido centrarnos en el cliente X en vez del cliente Y o el cliente Z”. Además, para que la gente aprecie que efectivamente se ha tomado una decisión

difícil, las alternativas consideradas no solo deben ser explícitamente ¿Cómo podemos saber si las alternativas que se consideran, y se rechazan, son creíbles y viables? Una buena prueba es fijarse en cuántas personas dentro de la organización defendieron las alternativas rechazadas. Si suficientes personas las apoyaron o las defendieron apasionadamente, o si la elección final no es universalmente aceptada, eso significa que esas alternativas eran creíbles (Markides, 2020, pág. 9).

Por eso es tan importante para la audiencia declaren explícitamente qué alternativas consideró y rechazó, ya que les ayuda a ver que es honesto cuando dice que ha tomado algunas decisiones difíciles, y les hace valorar aún más la decisión tomada.

Razón 3: las decisiones se diluyen con el paso del tiempo.

Hasta aquí, se ha afirmado que los empleados no conocen su estrategia por dos razones clave: no ha tomado las decisiones necesarias y, como resultado de esto, se está comunicando con la gente usando tópicos en vez de ofrecer una estrategia coherente, e incluso si ha tomado las decisiones necesarias, la forma en que las comunica crea más confusión que claridad. Sin embargo, hay una tercera razón, posiblemente más siniestra, que a menudo genera confusión entre los empleados en lo que se refiere a la estrategia.

Las decisiones siempre se toman en un momento concreto, en función de las realidades del mercado que tiene ante sí la organización en ese momento. Con el tiempo, esas realidades del mercado pueden cambiar: pueden emerger nuevos competidores, unas u otras necesidades de los clientes pueden ganar importancia, nuevas tecnologías pueden irrumpir en el sector, etc. Dadas las siempre cambiantes realidades del mercado, la

organización necesita estar constantemente alerta, cambiando y adaptando sus decisiones originales para responder a los cambios que ocurren a su alrededor.

Aquí reside uno de los mayores peligros para la estrategia. Con sus esfuerzos por responder a las amenazas emergentes o explotar nuevas oportunidades, la organización puede estar modificando lentamente sus decisiones originales, y este proceso podría acabar diluyendo sus decisiones originales y destruyendo su singular posición en el mercado.

Con el paso del tiempo, las decisiones tomadas una a una y como respuesta a las amenazas y oportunidades percibidas que surgen constantemente, llevarán a la organización muy lejos de su punto de partida. Dicho en otras palabras, se verá cómo hacen cosas totalmente diferentes de lo que se planteaban en la estrategia original. Imagine ser un empleado de una compañía cuyo CEO está diciendo una cosa mientras observa que la organización hace otra. ¿No se quejaría usted de que su empresa no tiene realmente una estrategia, diga lo que diga la Dirección? ¿Cuál es la solución de este problema? Seguramente, la organización debe responder a los cambios que ocurren a su alrededor, pero ¿cómo puede hacerlo sin diluir su estrategia? Una solución es iniciar solo aquellas respuestas a los cambios externos que encajen en la estrategia escogida.

Otra alternativa es aceptar que las respuestas conducirán inevitablemente a una estrategia diferente. Aceptarlo y, lo que es más importante, comunicar este cambio de estrategia a los empleados. No hay nada malo en cambiar de estrategia; lo que está mal es cambiar la estrategia sin reconocerlo y hacer como si la anterior aún fuera válida (Markides, 2020, pág. 10).

3.4.3. Importancia de las estrategias en las organizaciones

Para comprender la importancia de las estrategias en la organización se parte con la premisa de que una buena estrategia es la clave del éxito, debido a que, hay proyectos que inician con una planeación estratégica muy rigurosa, pero que fracasan sobre la marcha, y en cambio hay otros proyectos que comienzan sin una mayor planeación, que han resultado muy bien. Este tipo de resultados no son lo habitual, son más bien excepciones; ya que, si una empresa tiene éxito desde sus inicios a pesar de no tener definida una estrategia formal, y pronto se enfrenta a una situación de riesgo o donde tenga que asumir una posición formal, en breve tendrá problemas por no saber adaptarse a los escenarios de amenaza a los que se enfrenta.

La definición de una estrategia en la empresa se asemeja a la de construir un edificio, debido a que, al igual que en la construcción, esta no puede comenzar sin antes haber realizado estudios previos del terreno, sin antes saber cuántos pisos tendrá, tipo de construcción y materiales a utilizar. No se debe iniciar una empresa o proyecto sin el mínimo de enfoque o ideas no definidas.

Se debe pensar que formalizar la estrategia es la única forma de optimizar el empleo de los recursos y de tomar decisiones en función del interés general de la empresa; dicho de otra forma, nos ayuda a acercarnos a la excelencia.

Por otro lado, la estrategia es un marco en el que ir conduciendo la empresa día a día; si no tienen una estrategia hay decisiones que no se tiene un parámetro para saber si son buenas o no. Ya lo decía en el siglo I el famoso filósofo Séneca, cuando afirmaba que “No hay vientos favorables para quien no conoce su rumbo” (Rodero, 2019, págs. 45-46)

Apolinar E. García por su parte determina cinco aspectos por los cuales es importante formular una estrategia empresarial, los cuales se presentan a continuación.

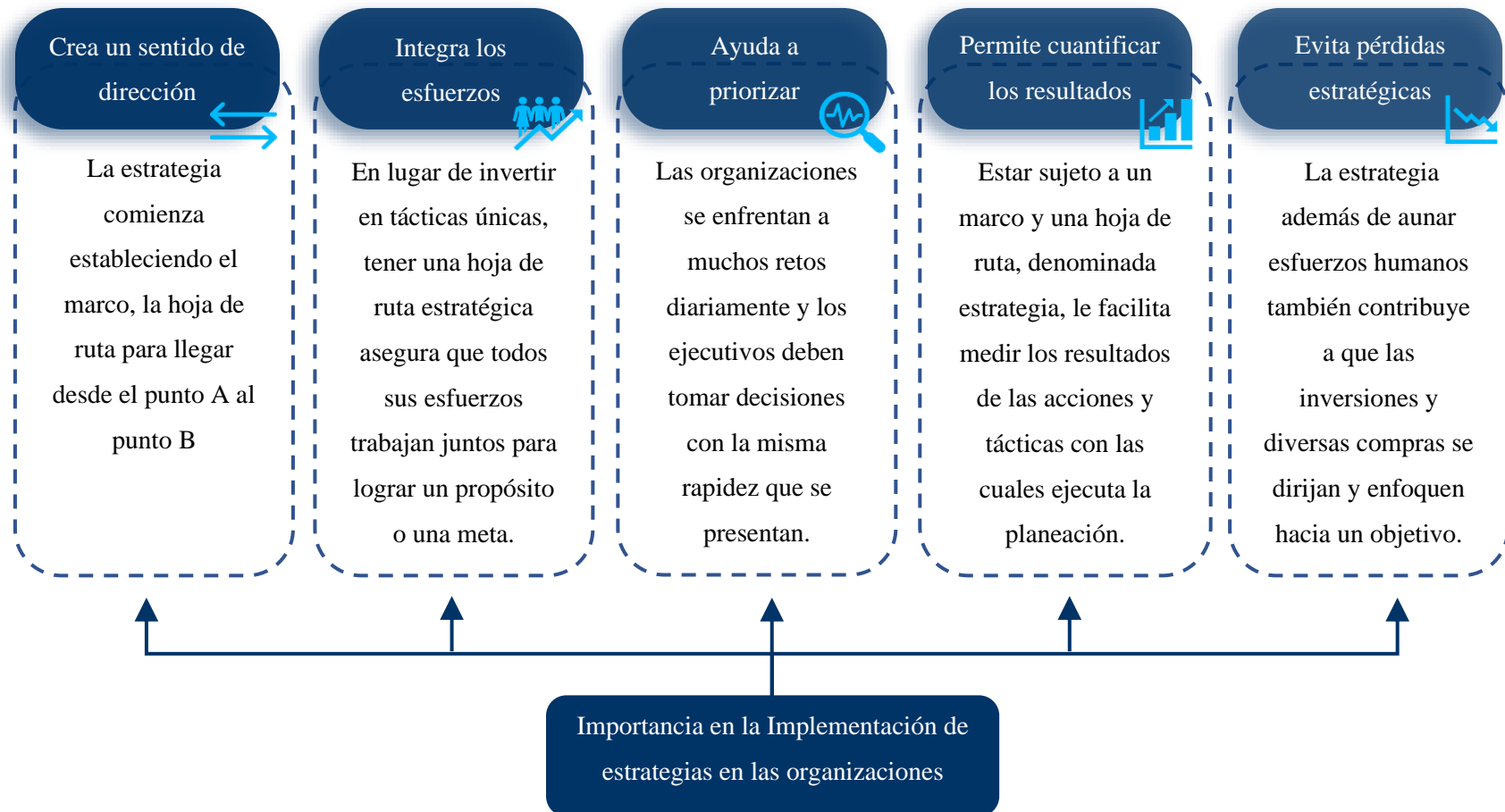
- Conocer las oportunidades que brinda el entorno en el cual actúa la empresa,
- Interiorizar las fortalezas y debilidades que posee la empresa para enfrentar a sus adversarios,
- Aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado como también luchar contra las amenazas del mismo,
- Determinar los valores personales de quiénes deben llevar a cabo estas acciones,
- Prever las expectativas de futuro, no sólo de la empresa sino también del mercado en el cual actúa la misma (García, 2013).

Es difícil determinar una sola razón por la cual es importante definir una estrategia en la organización, debido a que, esta puede servir para lograr los objetivos propuestos, marca el rumbo que debe seguir la organización, además permite maximizar los recursos de la empresa, brinda ventajas, y ayuda a determinar el potencial que tienen los colaboradores en la organización.

En la figura 19 se presentan otros aspectos por los cuales es importante establecer una estrategia.

Figura 19.

Importancia de la implementación de estrategias en la organización



Nota. Elaboración propia con base en datos extraídos de (Roncancio, 2019).

El papel de las estrategias dentro de la organización.

Para entender la importancia de las estrategias dentro del ámbito empresarial es necesario comprender el papel o función que éstas tienen en la organización. Rodero (2019) establece que:

Podemos considerar a la empresa como una orquesta cuando interpreta una obra sinfónica. En la orquesta conviven instrumentos ágiles, como el piano, con otros más lentos, como la trompa; unos más protagonistas, como el violín, con otros que suenan de forma más esporádica, como los címbalos. Sin embargo, todos ellos son imprescindibles. Es además fundamental que todos interpreten la misma obra y que lo hagan de forma sincronizada, lo que sería la estrategia. Necesitamos además que la calidad de los instrumentos sea similar, ya que la calidad del conjunto será la del peor elemento (Rodero, 2019, pág. 31).

Lo descrito por Rodero da entender que todos los componentes que integran a la organización son indispensables para la misma, desde sus operadores y mano de obra, hasta la alta dirección, pero todos ellos deben estar alineados a una misma idea para lograr los objetivos planteados, pero no solo el talento humano y recursos materiales que conforman a la empresa son esenciales en la puesta en marcha de las estrategias, de igual forma, la estructura organizacional es una parte fundamental al momento de implementar o adoptar una estrategia, debido a que:

La implementación de estrategias no tendrá éxito si se opone a la cultura aceptada de una empresa. La pereza o incluso el sabotaje pueden surgir cuando los empleados luchan para resistir un cambio radical de la filosofía corporativa. Como sucede con la estructura, si la cultura de una organización es compatible con una nueva estrategia, es una fortaleza interna. Pero si la cultura corporativa no es compatible con la estrategia propuesta, es una peligrosa debilidad (Wheelen y Hunger , 2007, pág. 117).

Ventajas de implementar estrategias en la organización.

Si bien es cierto que es difícil determinar hasta dónde llega la importancia de las estrategias dentro de la organización, algo es seguro, y es que estas brindan ventajas a aquellas empresas que las implementa de forma efectiva; algunas de esas ventajas son:

- Mejor preparación ante posibles crisis,
- Mayor control de los riesgos,
- Más facilidad para la toma de decisiones,
- Mejor coordinación en la organización,
- Descubrir oportunidades,
- Mejor asignación de recursos (Entorno empresarial, 2018).

Todo lo anterior representa para la organización lo que comúnmente se conoce como “Ventajas competitivas”.

La ventaja competitiva es el conjunto de características que aíslan a una empresa de su competencia y la sitúan en una posición de privilegio para ser elegida por los clientes en los diversos procesos de compra en los que participa dicha compañía. Está siempre basada en las diferencias, lo que los hace distintos al resto de empresas.

Una empresa tiene ventaja competitiva sobre una competidora cuando posee una tasa de beneficios superior o tiene el potencial para obtenerla. En definitiva, es una habilidad para conseguir un rendimiento más alto.

La duración de las posiciones de ventaja competitiva está muy relacionada con el sector y con los cambios en el mismo. Cuando la evolución es lenta, es muy difícil alterar las posiciones de ventaja competitiva. Por el contrario, cuando en un sector hay cambios habitualmente, más aún si son turbulentos, aumenta la posibilidad de que nuevas empresas

pasen a tener ventaja competitiva mientras que otras la pierden. Las capacidades clave para pasar a tener una posición de ventaja competitiva son las siguientes:

- Anticipar los cambios, eso se consigue examinando de forma rigurosa y regular lo que pasa en la industria y en el entorno, para lo cual es fundamental tener una buena red de relaciones,
- Reaccionar a los cambios con la máxima flexibilidad, es decir, tener capacidad de adaptación estratégica,
- Empezar, para aprovechar esas oportunidades, asumiendo el riesgo inherente a cualquier actividad empresarial.

La principal función de la estrategia es el establecimiento de ventajas singulares sobre la competencia, garantizando su propia supervivencia y crecimiento, en detrimento precisamente de esos competidores. El enfoque de la ventaja competitiva nos lleva a una orientación darwinista de la estrategia. Si nosotros queremos tener cada vez más cuota de mercado, nuestra competencia tendrá cada vez menos y, llevando eso al extremo, haríamos que esas empresas competidoras incluso llegasen a desaparecer (Rodero, 2019, págs. 50-51).

Estrategia y rentabilidad.

Ya se estableció con anterioridad la relación que existe entre estrategia y ventaja competitiva, como una surge de la otra y como las dos representan un beneficio para la organización. La rentabilidad es otro concepto no muy alejado de lo que ya se ha hablado anticipadamente, debido que, si se toma a la empresa como un ente con fines de lucro, la rentabilidad es uno de los objetivos principales al momento de realizar sus actividades cotidianas. Rodero dice, “La posición de ventaja competitiva que obtengamos con el enfoque estratégico se

verá reflejado en un resultado empresarial y en una rentabilidad para los socios. De lo contrario, consideraremos que la estrategia ha sido fallida” (Rodero, 2019, pág. 44).

Entonces se puede llegar a comprender la importancia que tiene la implementación de estrategias en la organización a la hora percibir la rentabilidad de la mismas, al igual que la ventaja competitiva, la rentabilidad está estrechamente relacionada a las estrategias, en vista de que, los beneficios y ganancias generados por la empresa serán mayores a la inversión, caso contrario sería donde no se implementara ningún tipo de estrategia; la rentabilidad sería menor, al no tener claro el rumbo que se debe tomar.

Queda claro cuán importante es definir una estrategia en la organización o al momento de comenzar un proyecto o negocio, pero, aunque estas ayudan a alcanzar el éxito u obtener una posición de ventaja competitiva, se debe tener claro que implementar estrategias no debe ser algo inalterable, pues estas se deben regir por el comportamiento del entorno donde se desenvuelve la empresa, “La estrategia no es algo estático, sino que tiene que estar en continua revisión en función de los cambios del entorno y de los cambios internos” (Rodero, 2019, pág. 39), para Fred R. David en cambio dice:

Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen (David, 2003, pág. 6).

3.4.4. Tipos de estrategias durante el COVID-19

La Pandemia COVID-19 ha ocasionado que las empresas presten mayor atención al entorno social, legal y económico en el que desenvuelve sus actividades económicas para así formular estrategias de acuerdo a las necesidades que las empresas presentan, debido a que estas permiten saber qué hacer y cómo hacerlo, además, de definir las acciones y recursos a utilizar para cumplir con los objetivos empresariales que se han planteado y así evitar pérdidas de tiempo y recursos; siendo optimistas o por el contrario en un escenario más pesimista donde la falta de un rumbo claro o definido puede causar que las organizaciones se disuelvan. Es debido a esto que, las estrategias deben de actualizarse e ir de la mano con los cambios del entorno, ya que estas les permiten a las organizaciones adaptarse con mayor rapidez y eficiencia a las variaciones o modificaciones del ambiente, que en este caso esos cambios o alteraciones son causados por la Pandemia del COVID-19.

Las empresas por motivo de la Pandemia por COVID-19 se ven en la necesidad de aplicar diversas estrategias que les ayuden a seguir operando y también a que estas les permitan responder a los cambios que presenta la nueva realidad. Es por ello que a continuación se muestra la recopilación de algunas de ellas.

Estrategia con propósito: hacia nuevos modelos de negocio sostenibles.

Muchas veces las empresas enfocan sus estrategias a un modelo de negocio que les permita crecer, ser rentables, obtener beneficios, llegar a incrementar su inversión, entre otros, pero actualmente los consumidores y clientes están haciendo que las empresas se reinventen y cambien ese modelo a uno donde contribuyan hacia un mundo mejor, debido a que la sociedad está más consciente del actuar de las empresas y este aspecto sería uno de los determinante para obtener la preferencia por parte de los clientes, además para los inversionistas estas empresas son atractivas porque están creando valor y serían rentables en el tiempo, también que, la sociedad se sentiría

identificada con el propósito que tiene la empresa, por lo cual tendrán confianza y lealtad hacia la marca, lo que les permitiría obtener una ventaja competitiva.

De acuerdo a Higuera Redecillas (2020), las compañías deben hacer un esfuerzo por comprender las variables intangibles que determinan el comportamiento de compra de los clientes y utilizar una adecuada combinación de elementos tangibles y emocionales para conseguir llegar a su alma y generar un síndrome agudo de dependencia hacia la empresa, ganándose la lealtad incondicional para que no solo se conviertan en generadores estables de ingresos, sino también en embajadores de la marca.

Importancia de tener un propósito

En un mundo globalizado, donde cada vez es más difícil diferenciarse y donde una gran mayoría de empresas apuestan más por el volumen de producción y la obtención de economías de escala para obtener mayores rentabilidades, centrar la estrategia de la compañía en el propósito puede ser un salvavidas y una forma de reposicionarse en un terreno de juego cada vez más pantanoso. Por ello, el propósito se debe convertir en el faro que ilumine el camino sobre el que se desarrollen las decisiones empresariales, y no en algo que las adorna como un accesorio más de la estrategia de marketing y mejora de la reputación.

Tener un propósito permite enriquecer el estímulo de competitividad de la empresa, enardece el sentimiento de pertenencia, mejorando la implicación de los empleados, y posibilita dar rumbo a la organización, en especial en tiempos alterados para la competitividad. Pero si la empresa no genera un clima de credibilidad y confianza, y si no es capaz de visibilizar todos sus esfuerzos por perseguir un propósito y su impacto, de nada servirá todo lo que haga.

Los consumidores tienen la sartén por el mango y valoran muy positivamente aquellas empresas que siguen principios basados en temas clave como la salud, la transparencia, la familia, la seguridad, la sostenibilidad, el respeto a los demás, la igualdad, la diversidad, la ética, la lucha contra la pobreza y la desigualdad, entre otros.

Diversos estudios muestran que los consumidores están dispuestos a pagar más por aquellos productos o servicios de marcas que les generan confianza y que, además, demuestran contribuir positivamente a la sociedad. De hecho, tres de cada cuatro consumidores condicionan sus decisiones de compra a las acciones y valores que transmiten los líderes empresariales, y están dispuestos a pagar más por los productos de empresas comprometidas con el desarrollo sostenible; dos de cada tres eligen empresas alineadas con sus valores personales.

Si la compañía es capaz de conseguir que los consumidores estén alineados con el propósito, el impacto que genere sobre la sociedad, en términos de la causa perseguida, será mucho mayor, y esto es, en definitiva, lo que realmente importa y lo que hace que todos aquellos que mantengan esa conexión se conviertan en fieles seguidores de dicha compañía. Si el consumidor no se identifica con los valores y el propósito de la empresa, tendrá elevados incentivos para desvincularse de ella y buscar otras alternativas que encajan mucho mejor con sus principios (Higueras Redecillas, 2020, pág. 26).

Estrategia ambidiestra que deben aplicar empresarios en las organizaciones como respuesta a la crisis.

De acuerdo a Gómez (2020), las estrategias ambidiestras, consisten en llevar a cabo algo con la misma habilidad en las dos manos. En lenguaje estratégico significa tener la mirada

y la acción de la organización en dos frentes de actividad fundamentales: el *presente* y el *futuro*.

En el *presente*, las empresas deben de defender lo que tienen y profundizar la acción directiva. Esto significa fortalecer las ventas, controlar los costos y gastos, monitorear el flujo de caja y, sobre todo, llevar a cabo las acciones tradicionales de la dirección de empresas como el trabajo a partir de objetivos, indicadores y seguimiento.

En el *futuro*, trabajar con mentalidad de *startups* y buscar las nuevas oportunidades emergentes que nacen del nuevo entorno, lo cual significa pensar en términos de nuevos negocios, productos, servicios y, en general, emprendimientos basados en innovación y uso de tecnologías que permitan construir el futuro y la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

El mejor ejemplo es la estrategia del boxeador, en donde con la mano izquierda se defiende del adversario y con la mano derecha lanza sus ataques. En el ámbito empresarial el acrónimo que mejor ayuda a entender la ambidestreza es a través de las “2Es”; esto es, la “E” de *explotar* el presente y la otra “E” de *experimentar* sobre el futuro que se va a construir.

A continuación, se muestran 5 acciones para la ambidestreza

a. El nuevo *mindset* (“la mentalidad de lo posible”)

Desarrollar un *mindset* abierto y basado en los cambios digitales. La conciencia de cambiar la manera como se relaciona con el mundo es fundamental. Deben abrir a los clientes, canales e ingresos a las plataformas digitales y empezar a probar. Esto implica crear en la agenda directiva temas de futuro inexplorado, experimentación y nuevos proyectos.

b. El *Life long learning* (“aprendizaje a lo largo de la vida”)

Las personas deben de ser conscientes que el título profesional no basta. Es necesario que sean un aprendiz para toda la vida y logren incorporar hábitos permanentes de estudio, lectura, reflexión y desarrollo de nuevas capacidades que ayuden a ver lo que no ven y a emprender nuevas iniciativas que surjan de la lectura y el estudio.

c. Desarrollo y consolidación de equipos

Trabajar en el desarrollo del equipo. Recordar que la dirección de empresas es la actividad más asociativa que existe y esto implica apostar por la gente clave de la organización en términos de actitudes y aptitudes.

d. Nuevas *skills* (“habilidades, destrezas”)

Desarrollar nuevas *skills*. Examinar qué nuevas *skills* necesitan las personas que no tienes hoy. Identificar cuáles son las capacidades que están necesitando y que ayudaría a llevar a la empresa y organización al siguiente nivel.

e. Adaptación temprana y rápida a la nueva era

Adaptarse de manera temprana y rápida al nuevo entorno. Actualmente las empresas son producto de la economía industrial y, por lo tanto, las empresas, acciones e iniciativas obedecen a esa lógica. Se recomienda a aprender, desaprender y reaprender los *drivers* (tipo de programa) que mueven la era digital y empezar a navegar por esas aguas lo más pronto y eficazmente posible.

Estrategias para incrementar la eficiencia operativa.

Para Sanz Baños (2020), la eficiencia operativa es la forma que tendrá la empresa de analizar el capital, la materia prima y el trabajo, frente al rendimiento con el que logrará el

retorno de la inversión y la fidelización de los clientes. A continuación, se conocerá cómo desarrollar una eficiencia operativa de mayor valor en la empresa.

a. Automatizar los procesos e integrar todos los sistemas

La digitalización de la empresa facilitará la gestión de las operaciones, optimizará los procesos y hará que sea más rentable y competitiva. Al integrar los sistemas de la empresa, se elimina el trabajo duplicado y se tendrá una capacidad de respuesta más elevada. Con esto, se proporciona flexibilidad al cliente y se ofrece un mejor servicio.

b. Fomentar la colaboración en el equipo de trabajo

El trabajo en equipo es fundamental para una empresa eficiente, por lo que se debe cuidar desde las relaciones con colaboradores, socios, clientes y proveedores. Las nuevas tecnologías permiten usar aplicaciones sociales para hacer videoconferencias o chatear en vivo para comunicarse de forma efectiva con todos los actores de interés de la empresa

c. Proporcionar un acceso completo a la información

Optar por aplicaciones tecnológicas que almacenen los datos en la nube asegura que todos los empleados obtengan la misma información y que su acceso sea fácil e inmediato. Con esto, se podrá agilizar procesos, solucionar problemas rápidamente o realizar planes de prevención para evitarlos

d. Eliminar las tareas que son improductivas

Una de las ventajas de aplicar IoT en la empresa es que se puede eliminar las tareas improductivas, ya que reduce el tiempo de traslado de los colaboradores para buscar información. Internet de las cosas es un habilitador de la transformación digital que ofrece infinidad de posibilidades a la empresa. Esta tecnología gestiona las tareas y las publica

entre el equipo de trabajo, quienes las completan lo más rápido posible. Así, se deshacen las actividades sin valor y utilizan el tiempo en otras diligencias de mayor productividad.

e. Adopta la tecnología móvil como estrategia

La tecnología móvil es esencial en la gestión empresarial como una forma de completar los proyectos rápidamente. Permite una comunicación instantánea entre todos los miembros del equipo de trabajo. La perspectiva móvil permite integrar las tareas de los empleados con los tiempos de ejecución y agilizar las operaciones.

Estrategias para fortalecer la marca de las empresas.

La marca de las empresas es uno de los puntos fundamentales a la hora que los clientes y consumidores deciden si comprar un producto o adquirir un servicio, debido a que ellos escogen los atributos adicionales que ofrecen las empresas.

Es importante fortalecer y hacer más notoria la identidad de la marca para que estas resistan los cambios ocasionados por tiempos inestables como la Pandemia COVID-19 que ha afectado a nivel mundial.

Para Rebold, citado en ControlPublicidad (2020), ha analizado las mejores estrategias que han desarrollado las marcas para fortalecerse durante la Pandemia:

- 1. Reforzar mensaje:** adaptando el logo, potenciando hashtags para extender las medidas de control y frenar la curva de expansión, etc. La marca se sitúa al lado del consumidor.
- 2. Servicio al consumidor:** ofrecer contenido gratuito, algún descuento o aplazamiento de pagos, encomendar a influencers con los que la empresa tiene acuerdos para que generen contenido y así acompañar a las personas durante la cuarentena, etc.
- 3. Servicio a la sociedad:** marcas que detienen su sistema de producción y lo ponen al servicio de la ciudadanía fabricando productos esenciales para combatir la crisis.

Cómo deben comunicar las marcas en la etapa de reactivación

Sólo cuando se alcance la etapa de reactivación, cuando se retome paulatinamente el ritmo normal de vida, las marcas podrán evolucionar su comunicación hacia el incentivo del consumo mediante promociones, ofertas ajustadas, regalos, etc., pero sin perder la conexión emocional con el consumidor. Se establecerán tres líneas:

1. Branding. Mensajes de marca que seguirán fortaleciendo el vínculo con las personas y el propósito de la empresa.

2. Comunicación híbrida. La comunicación irá evolucionando entre la empatía y el incentivo al consumo y a la reactivación

3. Incentivos. Las marcas, como agentes sociales, ayudarán a reactivar la normalidad a través de comunicaciones que apoyen el consumo, incentivando la compra, ya sea mediante descuentos, ofertas especiales, regalos, etc.

Estrategias creativas realizadas por empresas en tiempos de crisis.

De acuerdo a Martínez (2020), la crisis del COVID-19 ha evidenciado la importancia de calcular el valor de marca, la reputación, la imagen, la experiencia de compra y las relaciones que establece. ¡Y no únicamente lo que se ha vendido! Es aquí donde cobran gran importancia las decisiones que las empresas van a tomar para posicionar la marca adecuadamente cuando el virus haya sido erradicado.

- **Estrategias de imagen de marca**

Son acciones destinadas a concientizar a la población sobre las medidas que las entidades sanitarias recomiendan tomar para frenar el contagio por *coronavirus*. Las marcas han realizado campañas que potencian una imagen de marca responsable y que se preocupa por las personas. Este tipo de estrategias tienen como objetivo llamar la atención

(awareness) y generar engagement (compromiso o fidelidad) sin la necesidad de vender un producto

- **Estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

Este tipo de campañas van enfocadas a las acciones que realizan las empresas sin ánimo de lucro como colaboraciones con fundaciones, disminución de la contaminación o donaciones.

- **Estrategias de diversificación de negocio**

En el sector retail las marcas han optado por potenciar sus plataformas online como recurso para minimizar el impacto negativo que supone tener todas las tiendas físicas cerradas. Una tendencia que va a permanecer incluso en la época post COVID-19 en forma de omnicanal.

- **Estrategias de formación y teletrabajo**

Multitud de compañías se encuentran en una situación complicada con la totalidad de los empleados en casa o teletrabajando, lo que puede suponer una progresiva desmotivación y desinformación por parte de la fuerza de trabajo.

Se entenderá como la estrategia de teletrabajo a la manera en que se lleva a cabo las actividades laborales a distancia dentro del horario laboral, el cual puede ser desde el hogar u otro lugar que destine el empleado para realizarlas, esta modalidad ayuda a que no se presenten los empleados físicamente al lugar de trabajo y se utilizan las herramientas tecnología como medio de comunicación para interactuar entre el empleado y patrono.

Estrategias Kaizen para enfrentar el impacto del COVID-19 en la empresa.

Las empresas han desarrollado sus operaciones en un entorno cambiante en el cual deben de ofrecer productos y servicios de excelente calidad y con precio que se adapte a la crisis sanitaria

que se ha generado a causa del COVID-19. La estrategia Kaizen no solo permite obtener la calidad que los clientes están requiriendo o necesitando, sino que también se aplica para el mejoramiento de todos los procesos que se realizan dentro de la empresa, al implementar dicha estrategia implica una cultura de cambio constantes en la organización para mejorar las prácticas empresariales y así mejorar la productividad, los procesos, la eficiencia, entre otros.

Para Iglesias (2020), durante la crisis las empresas pueden aplicar Kaizen en tres áreas principales:

a. Kaizen en la innovación y en las ventas

Reforzar el marketing digital en tiempos de crisis, para generar leads (los usuarios que reaccionan y/o comentan las publicaciones) a través de canales digitales y aumentar el alcance de las campañas de marketing, esto se puede lograr mediante herramientas como el mapeo de las iniciativas de marketing, el rediseño de la estrategia de marketing digital y la experiencia del cliente, el establecimiento de un proceso de cualificación de leads digitales, la determinación del mix de marketing, la automatización y el desarrollo de paneles visuales de equipo.

Para lograr un aumento sostenido de las tasas de conversión de ventas y ser más ágiles en el ciclo comercial es necesario aplicar metodologías como el embudo de ventas o las técnicas de value selling. Así mismo, la organización del equipo de ventas, el desarrollo de estándares y la optimización de rutas y perfiles permite mejorar enormemente la eficiencia global de la fuerza de ventas.

Se comprende como metodología del embudo de ventas a la “representación de las etapas por las que un potencial cliente pasa, desde el primer contacto con la empresa hasta el cierre de la venta” (Tarazona, 2018), en cambio la técnica de value selling “coloca a los clientes y sus necesidades al

frente y al centro. Este método de venta se enfoca en enfatizar el valor que los clientes obtendrán de su producto o servicio, haciendo que el precio parezca menos importante” (Patel, 2020).

b. Kaizen en la organización y en la estrategia

El entorno actual de teletrabajo masivo requiere mejorar la gestión de los proyectos en remoto. Se debe de aprovechar la disponibilidad de tiempo de los colaboradores durante la crisis para eliminar lagunas de conocimiento y capacidades, aumentando la polivalencia de los trabajadores a través del seguimiento de una matriz de competencias de cada equipo natural y la elaboración y ejecución de un plan de formación y adquisición de nuevas capacidades.

Debido a las grandes alteraciones sociales y políticas en curso es una necesidad revisar la estrategia del negocio considerando los nuevos motores de cambio apalancados por la crisis. El proceso de reflexión estratégica o Hansei debe ir acompañado del despliegue de la estrategia hasta los puntos de impacto mediante la matriz Hoshin kanri.

En japonés la palabra “Hoshin” significa dirección o aguja de brújula y “kanri” significa control o administración. Esto refleja la intención del modelo de que los objetivos estratégicos de las organizaciones guíen cualquier decisión y acción. (Roncancio, 2018).

c. Kaizen en las operaciones

Tener la capacidad de lograr el volumen de negocio previo a la crisis con rapidez solo será posible si se garantiza la eficiencia en el arranque de las operaciones tras la crisis. Se debe de definir nuevos escenarios de demanda del mercado, rediseñar las operaciones de acuerdo con las limitaciones legales y sanitarias, así como reforzar la planificación de la puesta en marcha y la monitorización diaria.

En tiempo de Pandemia es una buena oportunidad para optimizar el mantenimiento de los equipos, planificando y priorizando las intervenciones, implementando planes de mantenimiento y mejorando el sistema de gestión asociado. La formación y entrenamiento de los equipos también se puede potenciar en la crisis de salud causada a raíz del COVID-19. En dichas circunstancias se debe aplicar los principios de flujo desde producción hasta logística interna y externa. Será necesario también reforzar esta cadena de suministro mediante la mejora del abastecimiento y de los proveedores, para minimizar el riesgo de desabastecimiento y la dependencia de proveedores clave.

Estrategias digitales para empresas de comercio al detalle (retail).

De acuerdo a Escudero (2020), a fin de armonizar y equilibrar la escalabilidad, la resiliencia y la eficiencia, muchas empresas están optando por desarrollar ecosistemas digitales que permitan automatizar procesos, aumentar la productividad del trabajador y disminuir los costos.

A continuación, se presentan tres estrategias digitales por las que pueden optar las empresas de retail y cómo mejoran las operaciones.

1. Automatización de procesos. Baja los costos y mejorar la eficiencia equipando al negocio para escalar en forma rápida.

2. Conexión digital de los socios de la cadena de suministro. Elimina los datos en silos, los errores e ineficiencia de los procesos. También brinda agilidad para reaccionar a los cambios del mercado y ejecutar en forma rápida.

3. Unión de la cadena de suministro física y financiera. Permite la inyección de capital en múltiples lugares de la cadena, mitigando el riesgo relacionado con los

proveedores y también mejorando la cadena, equipándose para un mejor soporte del crecimiento.

Estrategias para que la empresa supere la crisis.

Una crisis implica una situación negativa porque interactúan diversos factores internos y externos que pone en riesgo a las empresas, y en esta situación las empresas se enfocan en el corto plazo y se olvidan del largo, debido que si no hacen nada en él ahora se verán en la situación de desaparecer por la falta de decisiones a corto plazo, es por ello que las empresas deben de sacar provecho a la situación mediante la reacción, resiliencia, reinventarse y estar preparados para el repunte de la demanda de los productos y servicios, esto no solo les ayudará en el presente sino también en el futuro.

De acuerdo con Morales (2020), en estos tiempos, las empresas están dejando de lado el largo plazo para darle prioridad a temas tácticos de mayor urgencia. Hoy, el objetivo de la estrategia pasó a ser la supervivencia del negocio. Obviamente, tienen que reaccionar en el corto plazo, porque de lo contrario las empresas no tendrán un futuro. Sin embargo, además de reaccionar, los ejecutivos no pueden dejar de prestarle atención a otras tres fases de las crisis igualmente importantes: Rebotar, Resiliencia y Reinventar.

Colectivamente, estas cuatro fases de la crisis (**Reacción, Resiliencia, Rebote, y Reinversión**) representan el imperativo de este tiempo.

- **Reacción**

La nueva realidad de la economía global obliga a revisar los planes y proyectos definidos para este año, y de acuerdo con el escenario al que se ven enfrentados en la actualidad, replantear actividades y ajustar los presupuestos para cubrir todas las áreas de impacto.

Este enfoque a corto plazo debe complementarse con una mirada hacia el futuro y se debe anticipar lo que viene después para evitar que la empresa permanezca en modo reactivo de forma permanente. En la crisis por COVID-19 debe haber un énfasis igual en las fases de Rebote, Resiliencia y Reinención para asegurar que tendrán un negocio posterior a la crisis.

- **Resiliencia**

Ante estos desafíos, la resiliencia es una necesidad vital. Los problemas a corto plazo de la gestión de efectivo para liquidez y solvencia son claramente primordiales. Pero poco después, las empresas deberán actuar sobre planes de resiliencia más amplios a medida que el impacto comience a mejorar las estructuras industriales establecidas, cambiando las posiciones competitivas para siempre. Aquí es donde los ejecutivos necesitan tener una mentalidad de “oportunidad ante adversidad”. La capacidad de recuperación económica frente al COVID-19 requiere que las empresas hagan las cosas de manera diferente y cuestionen el modelo económico actual que se basa en la búsqueda de la eficiencia.

Puede parecer cruel enfatizar las oportunidades en medio de una crisis humanitaria, pero los líderes tienen la obligación de mirar hacia adelante, anticipar y satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, desarrollar sus estrategias y organizaciones y, al hacerlo, mantener la prosperidad de sus empresas.

- **Rebote**

Si bien la empresa promedio probablemente se enfocará en la crisis en sí misma, algunos empresarios anticipan el inevitable repunte de la demanda y las oportunidades para innovar y repensar sus modelos de negocio.

Un repunte de la demanda es inevitable. Dada la complejidad de reiniciar las compañías y las cadenas de suministro a diferentes velocidades en diferentes lugares, ahora es el momento de comenzar a preparar una estrategia de rebote. Las compañías prudentes se prepararán para esta posibilidad.

- **Reinvención**

Para la empresa promedio, la primera víctima de la crisis del COVID-19 ha sido la imaginación. Si bien responder a una crisis requiere hacer ciertas cosas simples sin pensar demasiado, las soluciones y ajustes fundamentales requieren más creatividad. Incluso después de que la epidemia pase y, eventualmente, enfrenten una recesión, habrá oportunidades y necesidades para reimaginar los modelos de negocios, comerciales y operativos, así como el portafolio de productos y servicios. Aquellos que se beneficien del futuro serán los que puedan imaginarlo.

Los líderes deberán ayudar a sus organizaciones a adoptar una mentalidad ambidiestra: defender, proteger y reaccionar, por un lado, y crear, innovar e imaginar por el otro. Ya se puede ver indicios del futuro posterior a la crisis en los cambios en los comportamientos de los consumidores, que están impulsando patrones divergentes de consumo y recuperación de precios de acciones en diferentes sectores. Al anticipar este nuevo mundo posterior a la crisis y aprovechar la oportunidad en la adversidad, deben pensar en considerar nuevos aprendizajes, nuevas actitudes, nuevos hábitos y nuevas necesidades.

Desde otra perspectiva, Dávila citado en Arenas (2020), propuso 12 estrategias que se contemplan para superar la situación que plantea la emergencia sanitaria del COVID-19.

1. Mejorar la comunicación con los clientes. Es necesario que la empresa se acerque a los clientes para hacerles saber de las medidas que se tomaron para seguir operando de forma segura. Esa acción ayudará además a comunicar que la empresa sigue operando y bajo qué esquemas lo hacen, así identifican los servicios y productos que pueden ofrecer.

2. Cambiar el modelo de negocio. Tener en cuenta que la innovación del modelo de negocio es constante en esta economía: “En donde se comienza con una visión, que por un tiempo se cree que hay una línea de operación pero que luego desaparece y, de repente, hay un nuevo ángulo”

3. Conservar a los clientes existentes, a los recurrentes ya que son los más importantes en este momento, buscar generar ventas ascendentes y descendentes con ellos; ventas cruzadas; observar el tipo de servicios y productos que se entrega y que les pueden ser útiles en este momento.

4. Gestionar al equipo. La empresa debe de estar en contacto constante con los miembros, ayudándoles a que sigan avanzando en su labor y tengan información clara de lo que se espera de ellos. No perder de vista que el aspecto anímico o emocional, puede jugar en contra de las personas. Por tanto, es importante aprovecha al personal al cien por ciento, transformando el miedo en enfoque, definiendo las cosas que deben hacer para enfrentar la situación; estableciendo nuevos estándares. Las empresas no tienen que perder de vista que algunas cosas tienen que cambiar.

5. Administrar el flujo de efectivo. Muchos proyectos se cancelan, es cierto, pero muchos otros se desplazarán en el tiempo: de dos a tres meses; los clientes seguirán comprando, lo que procede es realizar una buena planeación del flujo de efectivo.

6. Identificar en qué áreas se puede reducir costos y ejecutar dichas acciones.

7. Mantener a los proveedores y socios con los que la empresa tiene buena relación, son los que van a ayudar a rescatar el negocio en este momento.

8. Informarse de los programas del Gobierno, quizá no aporten a la empresa, pero es bueno estar al día sobre lo que propone para el área.

9. Postergar los gastos en adquisiciones que sea posible diferir como la compra de inmuebles o cambio de oficinas, mobiliario o vehículos; analiza la estructura de costos, replantea el esquema de comisiones a los vendedores.

10. Conservar y no interrumpir la inversión en marketing, de ser posible para las empresas hay que incrementarlo, con esta acción es posible que ganen un lugar en la mente de los clientes o de otros posibles que no habían contemplado la oferta de la empresa.

11.- Planear lo que la empresa hará a 90 días, ¿Qué va a promocionar y vender? ¿Cómo entregara y cobrara? Sobrevivir primero, prosperar segundo. Analizar de qué forma la organización puede ofrecer lo que la gente busca en estos momentos, tal vez no sea el foco del negocio, pero algo creativo se les puede ocurrir llevar a cabo.

12. Invertir en el sector bursátil; Si la empresa tiene posibilidades de hacerlo debe de realizarlo, muchas empresas están a la venta, recordar que son ciclos económicos y que deben actuar ahora.

Estrategia comercial de un negocio durante el COVID-19.

Para Ruíz Barroeta (2020), la estrategia comercial de un negocio o empresa es la hoja de ruta que le permite al negocio colocar productos o servicios en los segmentos de mercados correspondientes de forma rentable y continua en el tiempo. Forma parte de un conjunto de estrategias operacionales que marcan el camino a seguir por la empresa. En su

definición se deben tener muy claros los objetivos comerciales sobre los cuales se basa su diseño.

¿Cómo diseñar o hacer una estrategia comercial de un negocio?

1. Hay que tener muy claros los Objetivos Estratégicos que busca desarrollar
2. Hacer un buen análisis DAFO comercial: Es una Matriz donde se vacían Amenazas y Oportunidades obtenidas del Análisis Externo (entorno) y las Fortalezas y Debilidades definidas en el del Análisis Interno de la Empresa.
3. Hacer un análisis CAME

Es “una metodología importante que está estrechamente relacionada con la matriz DOFA. Tiene como objetivo principal ayudar a determinar las estrategias más adecuadas para tu negocio o empresa, lo cual se logra por medio de los resultados obtenidos de la DOFA” (Ruíz Barroeta, 2020).

4. Definir la Matriz de Ansoff como parte de la estrategia comercial

“Esta matriz tiene como finalidad identificar las oportunidades que tiene la empresa para su crecimiento, a través de la relación de productos/servicios y mercados con el fin de conocer si éstos están en vigencia” (Ruíz Barroeta, 2020).

Estrategias para una rápida recuperación de ingresos durante el COVID-19.

De acuerdo con Gregg y Ungerman (2020), a medida que se ha desatado la crisis COVID-19, los consumidores y los clientes han comenzado a alterar sus patrones de compra y a pasar a canales, productos y servicios digitales, abriendo frentes completamente nuevos en la competencia para los clientes. También pueden beneficiarse de repensar sus experiencias de cliente, propuestas de valor, estrategias de comercialización y operaciones. Las

empresas pueden recuperar rápidamente sus ingresos, acelerar el crecimiento y ganar agilidad centrándose en estos cinco fundamentos:

a. Gestión multivelocidad. Para responder eficazmente a la crisis COVID-19, las empresas deben considerar hacer un esfuerzo deliberado para mirar más allá de los desafíos y problemas inmediatos que la crisis crea. Eso significa no sólo la planificación para el período de recuperación que es probable que comience a medida que las empresas reabren, los consumidores reanudan más de sus actividades habituales y los retornos de la demanda, sino que también participan en la planificación a largo plazo para la "próxima normalidad".

b. Reimaginación de negocios. La crisis actual ha creado un impulso para que las empresas reinventen sus modelos de negocio y adapten rápidamente sus ofertas y operaciones a condiciones temporales como bloqueos, restricciones de viaje y cierres de lugares de trabajo. Podrían comenzar por refrescar su comprensión de las expectativas y necesidades de los clientes y repensar sus propuestas de valor de acuerdo con esas prioridades. Del mismo modo, los líderes pueden reconsiderar dónde podrían encontrarse nuevas fuentes de crecimiento, más allá de sus ofertas actuales.

c. Crecimiento granular y análisis de datos. Poner un negocio de nuevo en una trayectoria de crecimiento durante y después de la Pandemia requerirá que las empresas identifiquen marcadores confiables de demanda y busquen rápidamente oportunidades emergentes. Esto requiere que desarrollen una comprensión detallada de los conocimientos a nivel de cliente.

d. Agilidad virtual. Ante un cambio repentino en las condiciones del mercado y en los comportamientos de los consumidores, incluido un traslado masivo a canales

virtuales, las empresas están buscando obtener la velocidad y la agilidad, implementando cambios importantes que podrían haberles llevado meses o años antes de la crisis.

e. Crecimiento autobancado. El siguiente nivel de esfuerzo se centra en el aumento estratégico de la eficiencia impulsado por la tecnología, que se basan en el uso de análisis y automatización para permitir decisiones más inteligentes y basadas en datos. Por último, los ejecutivos deben buscar posibles avances en la productividad: por ejemplo, reequilibrar sus actividades entre las realizadas internamente y las que se subcontratan.

Estrategias para permanecer en el mercado.

Diversos autores han planteado estrategias para la permanencia en el mercado, estas permiten hacerle frente a la crisis sanitaria del COVID-19, en la siguiente tabla se muestra el detalle de cada una de ellas.

Tabla 6.

Estrategias para permanecer en el mercado

Estrategias	Acciones
Reducción de gastos.	Tratar de reducir gastos al mínimo. Ajustar presupuestos y planes de ejecución. Modelar riesgos y costos. Reajuste del tamaño de la compañía.
Renegociar.	Ya sea con proveedores, clientes y empleados, esto puede ser en relación a las deudas, bancos, etc.
Resiliencia y flexibilidad	Capacidad de adaptarse a los cambios y nueva realidad económica. Modelos proactivos. Redefinición de la estrategia.

Estrategias	Acciones
Utilización de la tecnología.	Uso de plataformas tecnológicas como: Microsoft To-Do, Trello, Office Online, Dropbox o Google Drive, edmodo para evitar la interrupción en las operaciones y continuar trabajando. Aprovechar los recursos digitales para las empresas. Maximizar la presencia digital de las empresas con estrategias online. Estrategias de venta con enfoque digital. Centrarse en la tecnología. Modelos de negocio digitales. Automatización en las ventas.
Comunicación.	Utilizar nuevas formas de comunicación como canales virtuales como Zoom, GoToWebinar, Skype, Whatsapp, Google Meet, Tempo App, Telmex, etc. Comunicación entre empleados, clientes, proveedores para realizar documentos de comunicación de forma estándar. Reforzar la comunicación en los mensajes, servicios a los consumidores y los ciudadanos, innovar. Promociones de emergencia, estrategias para el futuro como compra de viajes, tarjetas de regalo. Mantener el interés de los clientes.
Posicionarse en las redes sociales.	Es importante para las empresas no perder su posición en el mercado, por lo que hay que integrarse en las redes sociales. Reforzar las redes y optimizar espacios digitales.
Compromiso social.	Apoyo a los que lo requieran, pero en primer lugar a los empleados, buscar apoyos externos como bancos u otro tipo de instituciones. Pensar en los clientes y personas.
Cambios en la demanda y forma de consumo.	Debido a una situación mundial de Pandemia, se presentan cambios en los consumidores. Desarrollar soluciones para los riesgos en el cumplimiento y mantenimiento de las relaciones con los clientes. Pensar con rapidez y evaluar capacidades ante la Pandemia. Volver a aprender.

Estrategias	Acciones
Home office (trabajo en casa).	Modalidad que en algunas empresas puede permanecer. Ser colaborativos, creativos y conectados.
Liderazgo adaptativo y equipos de trabajo.	Para la toma de decisiones tomando en cuenta los puntos débiles y fuertes de la compañía. Ejercer liderazgo desde la distancia.
Responsabilidad social y sustentabilidad.	Aplicarlas y evaluarlas durante la Pandemia. Prioridad a la salud. Apoyo a la comunidad. Pensar de forma global tanto, transformarse en mejores negocios para las personas y para el mundo. Solidaridad en apoyo a la educación y Gobierno con acceso a las tecnologías y donación a los menos favorecidos.
Identificar escenarios.	Incertidumbre e innovación en los negocios
Reformular procesos.	Reconfigurar hacia un modelo integral. Centrarse en procesos en línea. Reestructuración y agilización de procesos. Transformación digital. Proliferación del E-commerce.
Cultura de servicio remoto.	Valores y servicios a distancia, nuevas habilidades y sistemas de gestión. Nueva cultura de colaboración y conectividad
Capacidad de innovación	Innovar la forma de hacer negocios.

Nota. Castro (2020), Deloitte (2020), Dinero (2020), Devincenzi (2020), Escudero (2020), Giraldo (2020), Guzmán (2020), Inversor Latam (2020), IPADE (2020), Melamed (2020), PWC México (2020), RBD Station (2020), Salgado (2020), Transforma partnering (2020), citado en Muñoz Aparicio, Pérez Sánchez y Navarrete Torres, 2020, págs. 92-93.

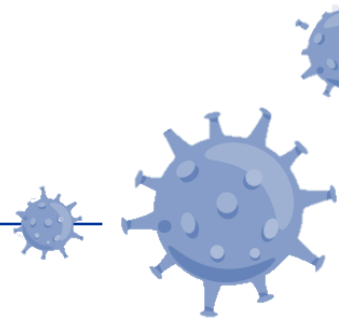
3.4.5. Estrategias implementadas por empresas del sector alimenticio durante la Pandemia por COVID-19 en El Salvador

La Pandemia por COVID-19 ha generado que muchos de los sectores de la economía se paraliquen por completo, esto por razones de disminuir el riesgo y propagación del virus en la

población mundial; aunque la tasa de mortalidad del virus es baja, es importante resaltar que el nivel de contagio es exponencialmente superior al número de personas infectadas con el patógeno que mueren (ConSalud, 2020), lo que indica que el virus es altamente contagioso, debido a esto, muchas de las medidas implementadas por los diferentes Gobiernos en todo el mundo son de distanciamiento social, cierre de sectores no esenciales en la economía, cuarentenas obligatorias, cierre de fronteras entre otras que tratan de evitar el contacto entre personas.

Uno de los sectores afectado por la implementación de las diferentes medidas dispuestas por el Gobierno es el sector de alimentos, por el cierre de locales, restaurantes, establecimientos y fábricas, pero para que el golpe de la Pandemia no fuera tan duro en cuanto a los ingresos y la economía de las empresas y negocios que conforman este sector, implementaron una serie de estrategias de diferentes tipos y enfoques, todo para sobrevivir el día a día. Muchas de las empresas que se dedicaban a otro rubro en la economía vieron en el sector de alimentos una oportunidad de obtener ingresos, gracias a esto es que optaron por incursionar en este, mientras que las empresas que ya se dedicaban a la venta, comercialización y transformación de alimentos tuvieron que ser aún más creativos en la aplicación de estrategias para enfrentar la Pandemia, porque la competencia se amplió grandemente, por aquellos que vieron en los alimentos una fuente de ingreso.

A continuación, se presentan algunas de las estrategias implementadas por algunas empresas del sector de alimentos de El Salvador, en el periodo de marzo a agosto del año 2020; para enfrentar la Pandemia.



Wendy's, más salvadoreña que nunca

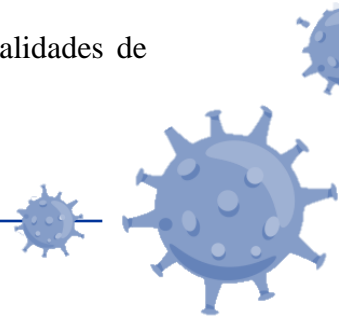
Wendy's International, Inc. Es el “Operador, desarrollador y franquiciador de la cadena de restaurantes Wendy's, que es la tercera cadena de comida rápida más grande en los Estados Unidos (con una participación de mercado del 12.7% en 2000), detrás de McDonald's (43.1%) y Burger King (18.8%)” (Tentulogo, 2019).

La compañía tiene diversas compañías y franquicias en diferentes países del mundo y en El Salvador no podía ser la excepción. Wendy's es una franquicia de cadenas de restaurantes de comida rápida con estándares para “La apariencia exterior de las tiendas, la calidad de los alimentos y el menú, los propietarios individuales tienen control sobre las horas de operaciones, la decoración interior, los precios y los uniformes y salarios del personal” (Tentulogo, 2019).



En la Pandemia por COVID-19 Wendy's El Salvador implementó una estrategia de “Comunicación que es una marca dispuesta a velar por el bienestar de los salvadoreños. La marca también donó de sus productos para las personas que estaban en cuarentena” (Jorge, 2020). Esta empresa donó comida a personas que estaban en cuarentena, con esa acción mostró una imagen de una empresa que estuvo cerca de la población con un sentido humano así mostrando la responsabilidad social empresarial como un elemento diferenciador.

Para disminuir el riesgo de propagación del virus Wendy's se sumó a las muchas empresas que suspendieron sus operaciones en restaurantes durante el tiempo estipulado en las leyes que regularon al sector alimenticio, por lo cual operaron solo en las modalidades de



autoservicio y a domicilio con regularidad y se adaptaron a las disposiciones implementadas por el Gobierno y las nuevas demandas del mercado a causa de la Pandemia por COVID-19. En la figura 20 se muestra el comunicado oficial de Wendy's, en donde se especificaron las acciones que tomaron.

Figura 20.

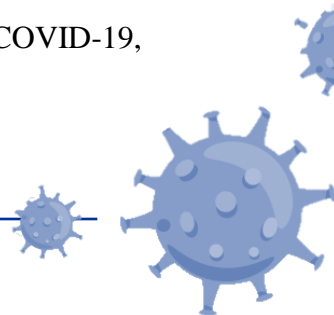
Comunicado oficial de Wendy's El Salvador

Nota. Comunicado oficial en las redes sociales, sobre las medidas que aplicó la empresa Wendy's



El Salvador en el contexto por la Pandemia por COVID-19 (Wendy's El Salvador, 2020).

Wendy's El Salvador implementó una estrategia *de imagen de marca*, que es una de las estrategias creativas que utilizaron las empresas en tiempos de crisis para fortalecer la marca, también implementó estrategias *de responsabilidad social corporativa*, las acciones realizadas por la empresa estuvieron encaminadas en hacer notar que como organización estaban cerca de la población, por lo cual apoyaron y ayudaron a quien más lo necesitaba durante el contexto de Pandemia, además, promovieron las medidas de protección contra contagios de COVID-19,



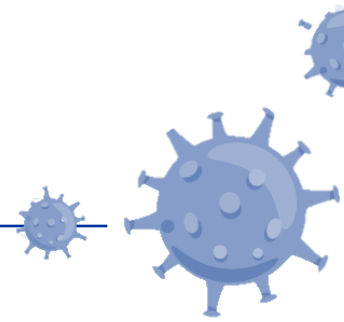
realizaron donaciones de productos propios de la cadena de alimentos y potencio su servicio a domicilio y autoservicio.

Red de productores Las Casitas diversifican oferta de productos e implementan modalidad de venta a domicilio

La red de productores Las Casitas, en Alegría, Usulután, que se enfocaban en la crianza de conejos y codornices, que principalmente, el mercado eran restaurantes de la zona, pero que debido a las medidas del Gobierno para evitar la propagación del virus COVID-19, algunos de ellos cerraron, ocasionando una disminución de ingresos, obligándolos a implementar estrategias de diversificación con el cultivo de verduras para ampliar la oferta. El cambio o diversificación de oferta se logró por los conocimientos y recursos brindados por la Organización de las Naciones Unidas.



Como se observa, para el caso de la Red de productores Las Casitas, la estrategia que fue implementada es de *diversificación no concéntrica* (también conocida como diversificación no relacionada), al tratarse de productos que no están relacionados con los ofertados anteriormente; *resiliencia* y *flexibilidad* fueron aspectos útiles para el caso, debido a que tuvieron la capacidad de adaptarse a los cambios y a la nueva realidad económica por medio de la diversificación de la oferta, con productos que fueron demandados por los consumidores y clientes, en este caso, las verduras, que fue una fuente de ingreso segura para muchos afectados por la Pandemia COVID-19.



La posibilidad de diversificar la oferta de productos se logró gracias a que, en 2019 recibieron asistencia técnica y suministros de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) para producir verduras. Se aplicó ese conocimiento para diversificar la oferta de productos y mantenerse trabajando durante la Pandemia.

La FAO implemento en la zona el proyecto Mesoamérica Sin Hambre, con 200 familias rurales, además se esperaba alcanzar unas 16,259 familias con otras actividades de reactivación económica después del COVID-19, con varios proyectos (Orellana, 2020).

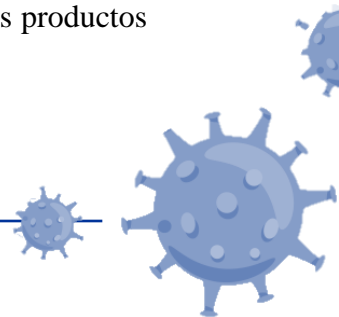
Para comercializar las verduras a falta de restaurantes que las demandaran, optaron por la *estrategia de venta a domicilio*, con medidas sanitarias para establecer confianza en los clientes y consumidores en el periodo de duración de la Pandemia por COVID-19.

Para comercializar las verduras, habilitaron sus teléfonos para recibir pedidos y se organizaron para ir a entregar los productos a la casa de los vecinos. Además, cumplían con las medidas sanitarias, como el uso mascarillas, guantes y alcohol gel para desinfectar las manos (Orellana, 2020).

La Constancia anunció página para compras a tiendas locales

La Constancia es una empresa industrial productora de cerveza, gaseosa, entre otros tipos de bebidas y embotelladora de agua.

En el contexto de la Pandemia por COVID-19, el aprovechamiento de la era digital fue una estrategia fundamental para ser competitivos en el mercado. Lograr una óptima distribución por medio de las plataformas digitales facilito la forma en como las empresas ofrecían sus productos



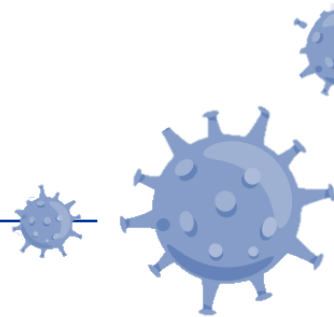
a los clientes y consumidores, con los elementos mencionados, la Constancia implemento la siguiente estrategia:

La Constancia puso a disposición del público un sitio web con geolocalización para que los consumidores pudieran contactar a su tienda más cercana y así coordinaron las compras a domicilio o para llevar. Además, equiparon a tenderos con kits completos de bioseguridad. La plataforma es TiendaCercaSV.com.



"Son más de 15,000 tenderos a nivel nacional que se espera sean inscritos en la plataforma y continuamos integrando cada día a más de estas tiendas que se han visto afectadas por la Pandemia. Buscamos que a través de la conveniencia de esta dinámica y de las medidas de bioseguridad se logre reactivar a estas pequeñas y micro empresas de forma segura," dijo Paola Bondy, presidenta de La Constancia y Cervecería Hondureña (Redacción Economía, 2020).

El apoyo a los actores que intervienen en el proceso económico de la distribución fue importante, porque para lograr una mayor rotación de inventario, se requirió incrementar las ventas y que los distribuidores tuvieran las herramientas para proporcionar ese incremento. En un contexto donde era limitado la circulación o tránsito de las personas, el modelo de venta de “entrega a domicilio” y “para llevar” tomó un papel importante para obtener ingresos y cuando se mezcló con las herramientas digitales como paginas o aplicaciones de software para facilitar la efectividad de dichos modelos, se obtuvieron buenos resultados. Este fue el caso de la estrategia implementada por la Constancia.

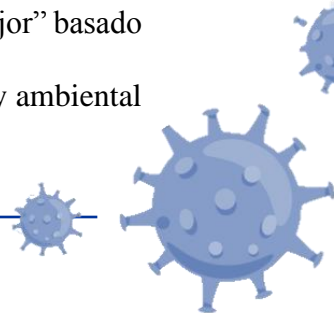


Además, esta estrategia se preocupó por el bienestar de sus compradores y distribuidores, porque se equipó con kits completos de bioseguridad, para presentar una marca con responsabilidad social, que trato de contribuir con la reactivación económica y prevención de contagios de COVID-19."La salud y bioseguridad de nuestros colegas, socios de negocio y consumidores es nuestra prioridad, y a continuación de ello es ayudar a proteger la continuidad de la actividad económica que constituye el sustento de ellos y sus familias" (Redacción Economía, 2020).

La Constancia implemento las estrategias de *diversificación de negocio, capacidad de innovación y compromiso social*, esto lo logro mediante la creación del sitio web de TiendaCercaSV.com. con ello potencio la venta de los tenderos que ejercían la función de clientes y distribuidores; con esta plataforma online buscaron minimizar el impacto negativo del cierre físico de las tiendas, esto les permitió vender a domicilio y para llevar, la cual posiblemente sea una herramienta que permanezcan aun después de la Pandemia por COVID-19, por los beneficios que de ello se derivan.

The Central America Bottling Corporation (CBC) practica la campaña “Por una tienda más segura”

The Central América Bottling Corporation (CBC) es una compañía “De bebidas con el portafolio más grande de la región y presencia en más de 35 países” (CBC- The Central America Bottling Corporation). Entre las franquicias que están en su mando, están PepsiCo y Ambev (Corporación propietaria de marcas de cervezas como “Brahva” y “Modelo”), que les permite tener una oferta diversificada de bebidas en Centroamérica. CBC cuenta con programas fundamentados en la responsabilidad social empresarial, uno de ellos es el programa de “Un Mundo Mejor” basado en “Una contribución activa y voluntaria de CBC al mejoramiento social, económico y ambiental



de las comunidades, que va más allá del cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas de cada país” (CBC- The Central America Bottling Corporation).

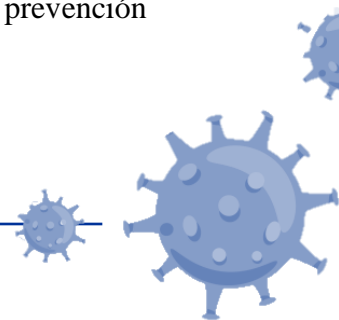
El contexto de la Pandemia por COVID-19, genero una oportunidad de dar a conocer la conciencia social que tiene CBC en El Salvador por medio de la campaña “Por una tienda más segura”.

CBC, que opera en El Salvador con la marca Pepsi, anunció el 7 de julio del 2020, la entrega de kits a 5,000 tiendas. Estos contenían caretas plásticas de protección para el rostro, alcohol sanitizante, protector de barrote, delimitación para marcar distanciamiento entre clientes y material educativo, tanto para los propietarios, como los consumidores.



"En CBC tenemos un gran compromiso con las familias salvadoreñas. En esta ocasión nos transformamos para apoyar a nuestros tenderos, quienes se están encargando de abastecer cada uno de nuestros hogares, con productos de primera necesidad, mientras se preparan para la reactivación económica del país. A través de este proyecto, pretendemos seguir protegiendo a nuestros clientes, a sus familias y nuestros consumidores para evitar la propagación de nuevos contagios en el país; porque cada cosa que hacemos cuenta y estamos listos para trabajar juntos por El Salvador", expresó Antonio Travieso, director general de El Salvador para CBC (Redacción Economía, 2020).

La estrategia que implemento CBC en El Salvador no solo busco fortalecer la imagen de conciencia social de la empresa, sino que también, seguir operando y protegiendo a los tenderos que ofertaban productos de la marca, además de implantar en los tenderos medidas de prevención de contagios de COVID-19 para los clientes y consumidores.



"Proyectamos una forma de hacer negocios en los puntos de venta. Que en esa relación comercial estén seguros ante la Pandemia por COVID-19. Hay una preocupación puntal. Es ahí donde iniciamos el plan", aseguró Luis Rodríguez, comisionado de proyectos estratégicos de la Presidencia. (Redacción Economía, 2020).

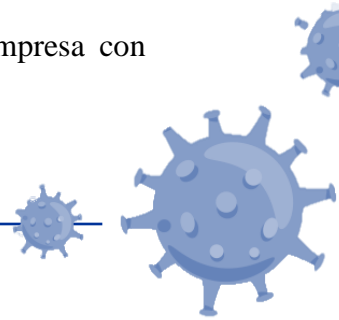
CBC implemento estrategias *para fortalecer la marca, compromiso y responsabilidad social corporativa*, con estas acciones se buscó darle prioridad a la salud de sus colaboradores, clientes y consumidores, además, fueron solidarios con las donaciones de kits para la prevención de contagios de COVID-19 y ayudaron a los tenderos a ofrecer una imagen de seguridad a la población.

Starbucks, Tazas de café llenas de ánimo

Starbucks es una empresa que se dedica a la comercialización de café, bebidas artesanales, equipos para preparar café, té, alimentos frescos como pasteles horneados, sándwiches, ensaladas y tazones de cereales, entre otros. El producto estrella del corporativo es la venta de café que es cultivado y preparado por sus empleados que son denominados por la empresa como socios por la importancia que tienen dentro de la cadena de producción y venta.



Starbucks implemento estrategias *para fortalecer la marca y de responsabilidad social corporativa*, debido a que realizaron donaciones de productos alimenticios y colocaron en sus envases palabras de alientos para la población más necesitada que se encontraban en cuarentena domiciliar, esto con el fin de buscar el reconocimiento de la marca y ser una empresa con



conciencia social que aporó beneficios a la comunidad donde desarrollaban sus operaciones, esto se puede observar a continuación.

El propósito de Starbucks: “Construir una gran empresa duradera que logre un equilibrio entre la rentabilidad y la conciencia social” (Starbucks Coffee Company). Como también, trataron que su propósito no solo generara beneficios a la corporación, sino que contribuyeran a la sociedad, porque enfocaron su actividad no solo en el negocio si no en programas de abastecimiento ético, fortalecimiento de comunidades e informes de impacto social global.

En los inicios de la Pandemia por COVID-19, “Starbucks se sumó para enviar comida, víveres y palabras de aliento para todas las personas que están albergados por el coronavirus” (Jorge, 2020).

Biscuit Factory



Según Urías (2020), el concepto de Biscuit Factory es un Café bistro que ofrece paninis, ensaladas, postres y por supuesto café, y cuyo atractivo era precisamente sentarse en una mesa a degustar de estos platillos y de una buena plática, es un negocio familiar con 21 años de existencia y que, como la mayoría de los de su rubro, fue seriamente afectado por los efectos del COVID-19.

Biscuit Factory implemento una serie de estrategias que les ayudo a mantenerse funcionando y a reducir el impacto de la pérdida de ingresos por la Pandemia COVID-19, de las cuales se mencionan a continuación:

1. *Cambios en la demanda y forma de consumo*, derivado de las estrategias de permanencia en el mercado. Este tipo de estrategias les permitió responder con rapidez a los nuevos desafíos



que se presentaron en el entorno, así Biscuit Factory mantuvo las relaciones con los clientes porque tomaron las siguientes acciones:

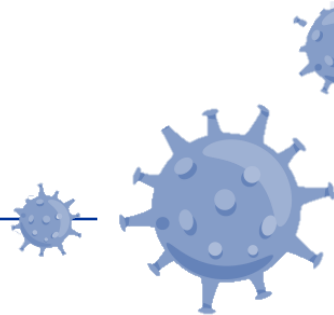
- ◆ Redujo el horario de servicio, cambió el menú para vender lo que más demandó la gente y que además durara más tiempo, para ahorrar costos y evitar desperdicios.
- ◆ Se anticipó a los efectos de la emergencia tomando decisiones que les ayudaron a seguir abierto durante dicho periodo. Una semana antes de que el Ejecutivo ordenara que los restaurantes debían vender solo a domicilio y para llevar, el propietario ya había inaugurado “la estación para llevar” y usaba su carro para repartir pedidos.

2. *Estrategias de Gestión del equipo*, correspondiente a las estrategias para que la empresa superara la crisis, esta les ayudó a organizar y coordinar al factor humano para que siguieran avanzando en sus labores, así también la empresa aprovechó el talento de cada uno de ellos. Acción tomada:

- ◆ Colocó a sus 24 colaboradores en dos equipos que trabajaron de manera alterna (sin cambiarles el salario) y oficializó su propio servicio a domicilio.

3. *Estrategias de reformulación de proceso, resiliencia y flexibilidad*, derivado de las estrategias de permanencia en el mercado, con la implementación de dichas estrategias Biscuit Factory se adaptó a los cambios que se estaban generando en el entorno, esto lo logró mediante la transformación de los procesos productivos, los cuales se ajustaron a las necesidades de los clientes, es por ello que:

- ◆ Lanzó un nuevo producto, siendo la Pizza Kit la cual era como las mismas que servían en el restaurante solo que al cliente se las mandaban desarmadas para que las hicieran en casa.

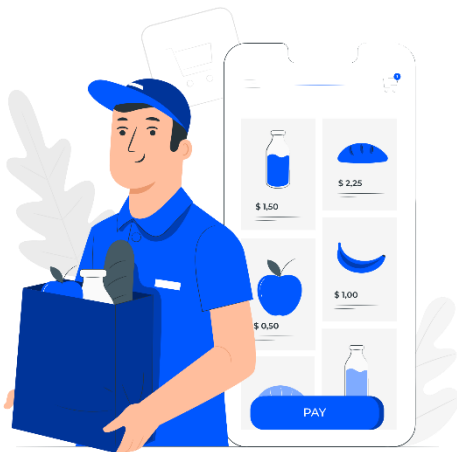


Lapapalapapa

De acuerdo a Roberto Ocampo citado en Guzmán (2020) “Lapapalapapa”, brindo el servicio de distribución a domicilio de frutas y verduras. No solo se trató de sobrevivir, sino también de ver de qué forma se generaba mayor actividad económica desde los negocios ya existentes o creando nuevos en medio de esta crisis. Además, señalaba que la producción agrícola se volvió más importante en este contexto de Pandemia en la que muchas personas ya no tenían el mismo poder adquisitivo.

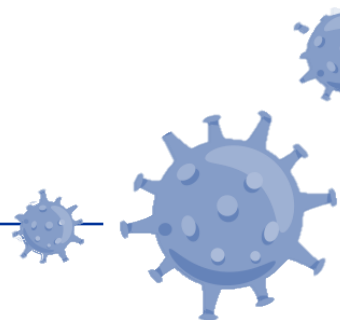
Este tipo de acción que tomaron corresponden a las estrategias de *identificación de escenarios* que pertenece a las estrategias para permanecer en el mercado, esto se debe a que analizaron las condiciones y las diferentes circunstancias que se estaban presentando en el entorno y así tomaron decisiones del tipo de negocio que sería más rentable para ellos.

Roberto Ocampo comentó que desde que fundó “Lapapalapapa” en el año 2018, observó que había una buena oportunidad de mercado. En tiempos de crisis la demanda incremento, ya que las personas adquirieron hasta la puerta de su casa productos a precios accesibles y con estándares de calidad.



El negocio de Ocampo es una cadena que va desde los productores locales que venden sus frutas y verduras hasta una cooperativa a la que le compra según la demanda de pedidos que tenga. “El punto es conectar a productores con consumidores y seguir abriendo mercado; la gente no quiere salir de su casa y esta es

una alternativa”. Esta forma de compra llegó para quedarse.



Por medio de la implementación de *las estrategias comerciales* establecieron los medios por los cuales llevaron los productos hasta el consumidor final, de esta manera se aseguraron de vender productos durante mucho tiempo, aumentar la participación en el mercado, dar a conocer los productos que ofrecen, entre otros.

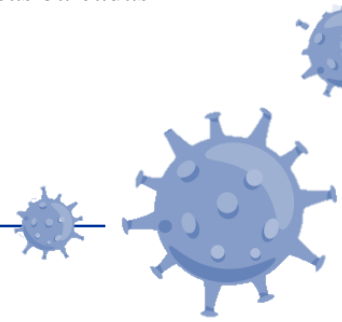
Catracho's

De acuerdo a Guzmán (2020), Catracho's fue un emprendimiento familiar que nació en el segundo semestre de 2018, aunque fue a inicios de 2020 que se ubicó en un punto fijo en Antigua Cuscatlán. Sin embargo, sus fundadores el periodista salvadoreño León López y su esposa Leiby Cerrato, de origen hondureña, no imaginaron que pocos meses después tendrían que cerrar el local.

López citado en Guzmán (2020), comenta que a partir de las restricciones de circulación comenzaron a implementar estrategias desde su casa como entregas a domicilio. Y aunque las ventas les bajaron a casi un 50% siguieron adelante. El emprendedor comenta que idearon promociones y recurrieron a publicidad en redes sociales, elaboraron combos en lugar de apostar por ventas individuales, además se asociaron con otros emprendedores para ofrecer combos con productos complementarios.



Los dueños de Catracho's también se centraron en la oportunidad que tenía su producto por ser un negocio único, ya que nadie más estaba vendiendo las famosas baleadas hondureñas y menos en combos a domicilio.



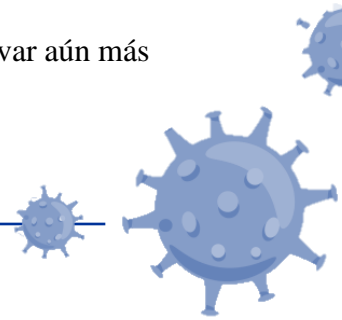
Como se mostró anteriormente Catracho's hizo uso de la tecnología, *posicionamiento de las redes sociales*, las cuales son estrategias para permanecer en el mercado, estas hicieron que el negocio interactuara y tuviera comunicación directa con los clientes, de este modo realizaron promociones, ofertas y anuncios adecuados, así como también implementaron *las estrategias para una rápida recuperación de ingreso y la estrategia comercial*, porque fueron capaces de generar un flujo de dinero gracias a la adaptación que asumieron en cuanto al comportamiento y necesidades de los clientes durante la emergencia sanitaria, además, comprendieron que necesitaban apostarle a otros medios para aumentar las ventas y que debían aprovechar las oportunidades en el mercado por ser los únicos que estaban ofreciendo un producto como las baleadas hondureñas.

Majo Gourmet

Por medio de la implementación de diversas estrategias como *el uso de la tecnología, diversificación de negocios, administración de los flujos de efectivo e identificación en qué áreas se puede reducir costos*, Majo Gourmet consiguió sobrellevar los desafíos presentados por el entorno generado por la Pandemia COVID-19.

De acuerdo a Guzmán (2020), Teresa Andrade y María José Saavedra fundaron en el año 2018, Majo Gourmet, un negocio de encurtidos de cebollitas, jalapeños, habaneros, papaya verde, pepinillos, encurtido mixto, entre otros. Todo iba viento en popa cuando en marzo de 2020 vieron sus ventas caer a cero debido a la crisis por la Pandemia. Sin embargo, decidieron seguir adelante.

Aunque ya tenían el servicio a domicilio, Majo Gourmet lo mejoro durante el contexto de la Pandemia COVID-19 en donde eliminaron el recargo para motivar aún más



a los clientes y aprovecharon todas las redes sociales y contactos de apoyo que se generaron para promocionarse. Además, abrieron otra línea de negocio de choripanes argentinos y atendían a clientes de su entorno más cercano.



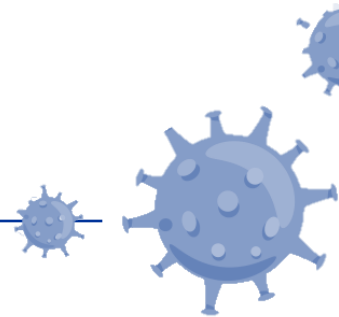
En esta reinención las emprendedoras asumieron el costo del recargo que suele cobrarse. A pesar de todo el ánimo, las emprendedoras admitieron que no fue nada fácil sobrevivir en medio de la emergencia, pues fue un reto conseguir la materia prima, insumos y además se les dificultó entregar los pedidos a los clientes por las restricciones que había en El Salvador durante la

declaratoria de emergencia nacional.

Sabor d’Mar

Según Molina (2020), Abigail y su esposo Alexander trabajaban rentando vehículos, pero tras el confinamiento para evitar el coronavirus, su negocio quedó paralizado. Ante la duda de cómo sobrevivir y generar ingresos, Abigail recordó la pasión que ambos tenían por los mariscos y por inventar recetas diferentes.

“A mi esposo siempre le han gustado los mariscos y estar inventando de todo, entonces nos aventuramos a hacer esto de la cocina y emprender algo que siempre habíamos pensado”, dijo la emprendedora.



Fue así como nació Sabor d'Mar, uno de los muchos emprendimientos que surgieron en medio de la Pandemia y ellos esperan que a futuro sean una marca local que se convierta luego en un restaurante reconocido.

En el mes de agosto de 2020 Sabor d'Mar se encontraba en proceso de realizar mejoras. Los envíos a domicilio se realizaban por cuenta propia, pero se desarrolló una etapa de contratar a una empresa para que atendieran los pedidos pues el

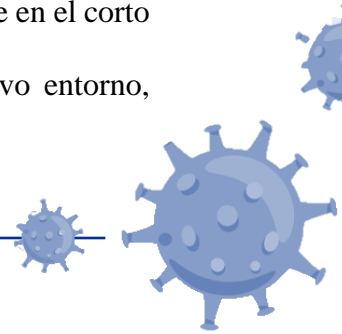


trabajo se había incrementado durante la crisis sanitaria. Además, estaban planeando actividades como “pick and go” para que sus clientes pasaran por sus productos recién elaborados en un punto específico.

Sabor d'Mar implemento estrategias de *diversificación no relacionada al giro del negocio y kaizen aplicado en el área de operaciones*; estos tipos de estrategias hicieron que los propietarios aprovecharan las habilidades culinarias que habían adquirido anteriormente para crear un emprendimiento como una nueva oportunidad de negocio y en la puesta en marcha identificaron mejoras que se podían realizar y así planificaron las diversas actividades que ayudarían a incrementar la rentabilidad. La clave de la estrategia es el aprovechamiento de las habilidades.

El Rincón del Marisco

Es un negocio que nace dedicado a la elaboración y venta de diversos platillos típicos como yuca frita, empanadas, pasteles, entre otros. El Rincón del Marisco implemento estrategias *para que la empresas superara la crisis*, ya que este negocio se preocupó por salir adelante en el corto plazo con una mirada hacia el futuro, esto lo hizo a través de la reacción al nuevo entorno,



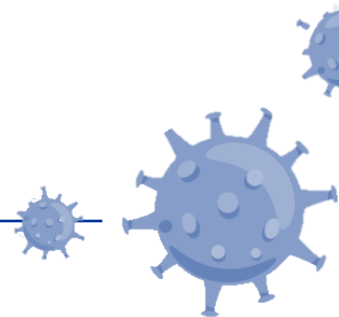
resiliencia en donde sacaron provecho de la circunstancia, rebote o repunte de la demanda y reinención en los factores internos, esta última etapa permitió que los líderes también implementarán una *estrategia ambidiestra*, esto se debe a que tuvieron la capacidad de identificar lo que ellos tenían, que es lo que conocían y que deberían construir en el futuro para defenderse de las condiciones del entorno y así dar respuesta a esa nueva realidad, por lo cual adoptaron una mentalidad de que debían cambiar, adquirir diversos conocimientos, y rodearse de un equipo que les ayudara a cubrir la demanda de los clientes.



De acuerdo a Portillo (2020), a inicios del año 2020, el Rincón del Marisco se encontraba en un garaje de la colonia Miramonte, en San Salvador. Para Sonia y su esposo sería un año normal en el que continuarían ofreciendo un buen servicio y la mejor comida a sus clientes; sin embargo, en marzo, el Gobierno anunció la cuarentena obligatoria a nivel nacional y no hubo otra opción que cerrar

La primera semana de cuarentena fue dura para Sonia y su esposo, pues había que pagar cuentas y las oficinas y negocios a los cuales daban servicio de comida, permanecieron cerrados, por lo cual tuvieron que buscar un nuevo nicho de clientes.

Durante las dos semanas que el negocio se mantuvo cerrado, Galdámez y su esposo se dieron cuenta que la demanda de comida a domicilio en la zona había aumentado, por lo cual decidieron tomar las riendas de la cocina y comenzaron, ellos mismos, a elaborar los platillos de El Rincón del Marisco.



Para afrontar el nuevo reto de suplir una mayor demanda de entrega de comida a domicilio y con un rango más amplio de distribución, los emprendedores decidieron mudar el negocio a un local más grande, ya como un restaurante, y ampliaron el número de colaboradores dedicados a las entregas de comida.

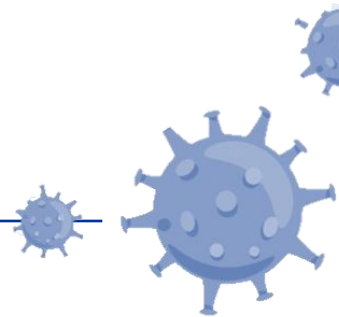


La Cesta SV

De acuerdo con Alas (2020), Areli era la fundadora de Innova Public, la pequeña empresa de rótulos Led que surgió en el año 2017, en este negocio puso en práctica el conocimiento en electrónica que adquirió de su padre. Sin embargo, las labores en el establecimiento fueron paralizadas por la emergencia de coronavirus y tuvo que buscar otro emprendimiento para obtener ingresos, pues manifestó que aplicó al crédito que ofreció el Gobierno a los pequeños empresarios a través del Banco Hipotecario, pero no le resolvieron.

Desde finales de marzo de 2020 surgió La Cesta SV, donde se ofrecía “desde lo más común en fruta: piña, sandía, manzana, etc. Y de todo tipo de vegetales, incluso, hasta la sección gourmet como hongos, alverjas, retoño de soya, entre otros. Todo esto se empaqueta como en una especie de cesta y lo entregamos”, explicó Areli a elsalvador.com

La creación de la Cesta SV fue parte de la implementación de estrategia de *diversificación no relacionada al giro de negocio y cambio en el modelo de negocio*, esto como parte de la reacción que tuvo Areli ante las restricciones sanitarias que el Gobierno implementó para evitar la



propagación del virus, ya que su negocio principal fue paralizado por no ser esencial en el contexto de la Pandemia COVID-19.

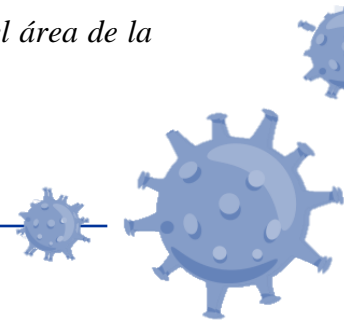
A través de la estrategia de *utilización de la tecnología y posicionamiento en las redes sociales* llegaron hasta el cliente, en donde a través de las plataformas digitales se mostraron las diferentes opciones de productos.

Barriere (citado en Alas, 2020) afirmó que en las redes sociales del negocio se publicaba la lista con los precios de las frutas y verduras que proponía a sus clientes, para que estos armaran sus pedidos a través de los medios digitales como Instagram, Facebook y WhatsApp.

Super Selectos

Súper Selectos es una cadena de supermercados salvadoreña perteneciente al conglomerado empresarial de Grupo Callejas, dicha cadena ofrece diversos productos como azúcar, aceite, harina, lácteos, café, pastas, frijoles, entre otro, cuenta con más de 100 sucursales y actualmente se encuentran expandiéndose a más lugares de El Salvador.

La cadena de supermercados brinda ayuda a quienes más lo necesitaba como una manera de solidarizarse con la población salvadoreña; esto lo logro a través de diferentes actividades como la donación de diversos implementos hospitalarios, servicio al consumidor por la reducción de precios como una medida para apoyar la economía de las familias salvadoreñas y mejoro los procesos al renovar e innovar la aplicación móvil con el propósito principal de que las personas tuvieran al alcance de la mano y tan solo a un clic sus compras del súper, todas estas acciones corresponden a la implementación de las estrategias para *fortalecer la marca, compromiso y responsabilidad social y sustentabilidad, también, estrategias digitales y kaizen en el área de la innovación y operaciones.*



A continuación, se muestra el detalle de las acciones que tomaron Super Selectos en el contexto de la Pandemia COVID-19.

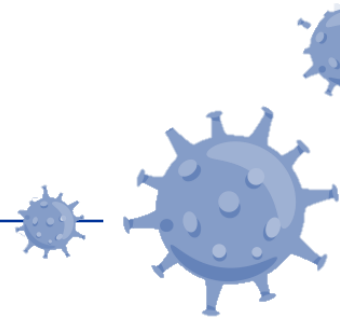
◆ **Solidaridad**

Según Carranza (2020), la cadena de supermercados se mantuvo trabajando durante toda la emergencia, brindando servicio y un amplio surtido para los salvadoreños, garantizando así la seguridad alimentaria de todos sus clientes. La empresa tomo muy en serio su compromiso social, desde que inició la crisis por el Coronavirus, Súper Selectos entrego más de 800 mil dólares de ayuda a diferentes grupos poblacionales, entre ellos el sector salud.

En un inicio, Super Selectos entrego artículos de uso hospitalario como inodoros portátiles, mesas para cama de hospital, sillas para ducha de pacientes y urinarios, entre otros. En junio se entregaron 200 mil mascarillas quirúrgicas, como apoyo de seguridad para todo el personal que laboraba en las instituciones de salud, tanto médicos como enfermeras, personal de soporte y administrativo.



Con la anterior acción, Súper Selectos reconoció con agradecimiento el espíritu de servicio, la vocación y el trabajo titánico que realizaban estos profesionales por los salvadoreños; sobre todo, en tiempos de Pandemia por COVID-19 se convirtieron en un pilar fundamental para luchar contra la crisis de salud, en donde arriesgaron su propia vida, para salvar la de los pacientes.



◆ Reducción de precios en productos



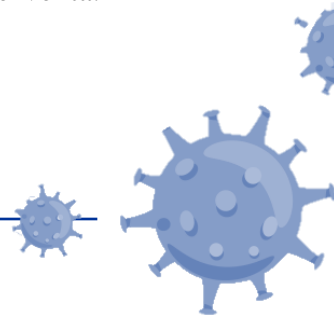
De acuerdo a El Economista (2020), la cadena de supermercados Súper Selectos anunció el 18 de agosto de 2020 la baja de hasta un 41 % en el precio de 17 productos de la canasta básica familiar que incluían: arroz, frijoles en grano y procesados, aceites, harinas y huevos.

"En esta ocasión, la estrategia de la empresa enfila sus esfuerzos en apoyar la economía de las familias salvadoreñas, y adicional a estos productos se irán sumando nuevas categorías como café, pastas, sardinas, avena, cereales de desayuno y productos lácteos sucedáneos". En cuanto a productos frescos, se sumaron además jamones, salchichas y pollo, según informó la cadena en un comunicado (citado en El Economista, 2020).

"Como empresa 100 % salvadoreña nos solidarizamos con nuestra gente en estos tiempos difíciles. Con esta estrategia nos comprometemos a generar ahorros para las familias salvadoreñas, unidos y siendo solidarios vamos a salir adelante", comentó Carlos Calleja, vicepresidente de Grupo Calleja (citado en El Economista, 2020).

◆ Renovación de la aplicación móvil

Según Guzmán (2020), la cadena Súper Selectos renovó su aplicación para dispositivos móviles con el objetivo de dar a sus clientes mayores facilidades para que realizaran sus compras en línea, ya sea para pedidos a domicilio o para retirar en salas de venta. El



propósito principal era que las personas no tuvieran que ir al súper y pudieran quedarse en casa para protegerse más en época de Pandemia.

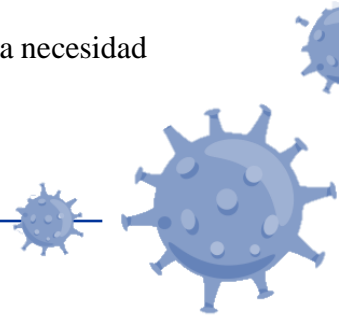
El equipo encargado del comercio electrónico de la cadena, así como todos los equipos de las salas de venta trabajó en mejorar los procesos, invirtiendo en el área tecnológica y logística tanto del servicio a domicilio como del retiro de pedidos en las salas de venta.



Y con el objetivo de ser aún más amigables con el medioambiente, los productos a domicilio fueron empacados en cajas de cartón previamente sanitizadas y debidamente selladas y rotuladas, procuraron que los productos llegaran a los clientes en óptimas condiciones y, a su vez, se minimizara el uso de bolsas plásticas, explicó Andrea Bonilla, jefe de comercio electrónico e innovación (citado en Guzmán, 2020).

Walmart

Walmart (2020), se dedica al sector comercio, tienen operaciones en México y Centroamérica, es una empresa comprometida con la comunidad donde tiene operaciones. En el contexto de la Pandemia COVID-19, Walmart implementó estrategias *para fortalecer la marca, compromiso y responsabilidad social*, debido a que estas le permitieron a la empresa realizar actividades sin fines de lucro como donaciones y apoyo a los menos favorecidos. Es por eso que realizaron varias acciones como congelamiento de precios en productos de consumo básico, el pago a sus pequeños y medianos proveedores a siete días plazo, además importantes donaciones, a organizaciones gubernamentales y de ayuda humanitaria de la región a través del donativo de productos de primera necesidad



entre ellos abarrotes, agua, verduras, frutas; y productos de limpieza y de higiene personal como cloro, detergentes, desinfectantes, basureros y otros insumos que eran necesarios para mantener la prevención y la higiene

En el marco de la alerta sanitaria del COVID-19, Walmart de México y Centroamérica procuró garantizar el abastecimiento adecuado de productos de primera necesidad para las familias del país en un entorno seguro para sus clientes y asociados. En este espíritu, comunicó que la Fundación Walmart donaría \$50 mil para ayudar a los salvadoreños, mediante la distribución de equipos de

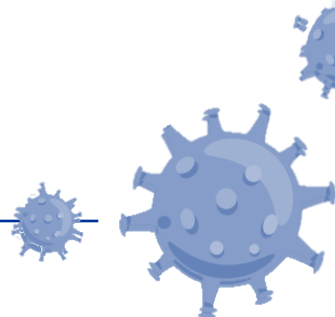


bio protección y ayuda humanitaria en alimentos, ante la difícil situación provocada por el COVID-19.

La ayuda estuvo dirigida al sector salud para equipo de Bio Protección y en alimentos para familias de riesgo extremo en la Municipalidad de Soyapango. Esto se sumó a los \$99,000 que Walmart de México y Centroamérica donó durante marzo y abril del 2020 en el país al Banco de Alimentos y a entidades de Gobiernos y otras organizaciones en alimentos, consumo, cuidado personal y limpieza. En total, Walmart contabilizó \$149,000 en aportes en el país.

Como parte de las acciones desarrolladas ante la difícil situación económica y social provocada por el COVID-19, Walmart Centroamérica invirtió \$74,000 en donaciones al Banco de Alimentos de El Salvador:

- Se donaron 52.7 toneladas de producto.
- Personas beneficiadas: 9,370.



Además, en coordinación con entidades de Gobierno y organizaciones de socorro, se entregaron donaciones de emergencia en alimentos, artículos de consumo, cuidado personal y limpieza por \$25,000.

Superea.sv

Según Molina (2020), Fernando Pacas y su socio Jaime Fuentes pensaron, a inicio del año 2020, en desarrollar un proyecto comercial que les facilitara a los salvadoreños hacer el supermercado de una forma sencilla y sin salir de casa.

Cuando la Pandemia llegó al país, el proyecto no solo tomó un sentido de urgencia, sino que, además se convirtió en un servicio básico con un futuro prometedor. Su misma experiencia como consumidores les alertó que en el país se necesitaba de una plataforma virtual que les permitiera a todos los ciudadanos elegir, con facilidad, todos los productos que quisieran con tan solo hacer un clic. “Vimos varios huecos que nadie estaba llenando. Con nuestras propias vivencias nos dimos cuenta que se necesitaba trabajar en algo diferente. En el mercado había varias deficiencias”, afirmó Jaime citado en Molina (2020).

Así nació Superea.sv, el primer supermercado en línea en el país que ofrecía más de 1,500 productos y brindaba una nueva alternativa de compra para los salvadoreños.

Ambos profesionales, con experiencia en logística de retail y comercio combinaron sus conocimientos para crear una página que le permitiera al usuario elegir fácilmente el producto, ver su precio, agregar el número de unidades que quería y posteriormente, pagar.

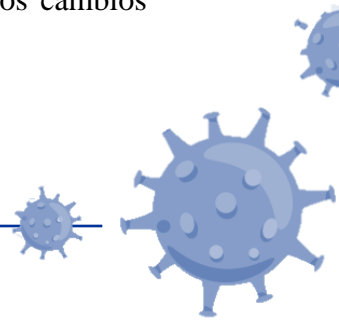


La creación de este sitio web no pudo haber llegado en mejor momento pues Fernando y Jaime comprendieron que los hábitos de consumo habían cambiado porque las personas estaban prefiriendo comprar sus productos sin salir de casa. Esto además fue un reto para ambos pues reconocieron que los consumidores eran más exigentes y preferían no esperar mucho tiempo y que los precios fueran accesibles. Y justamente en esos puntos se enfocaron ambos emprendedores para lograr la fidelidad de sus clientes.

Para hacer que los productos llegaran a tiempo a las casas de sus clientes, Superea.sv dispuso de un equipo de más de 15 colaboradores que hacían todo el trabajo de selección de los productos y el despacho de los mismos. Además, ofrecían un precio competitivo que, a criterio de los propietarios, dicho precio se bajó para que fuera accesible para los clientes mientras también se fue creando un ecosistema sólido que incluyó no solo marcas internacionales, sino también, marcas locales de otros emprendedores que, a raíz de la Pandemia lograron ofrecer todo tipo de productos.



Superea.sv implemento estrategias *digitales y de cambios en la demanda y forma de consumo*, con estas lograron brindar un servicio a los clientes, ya que fue una alternativa que se le brindaba a los consumidores para que ellos mismo seleccionaran los productos que necesitaban a un precio accesible. Estos tipos de estrategia permitieron aprovechar e incluir la parte digital en el modelo de negocio, estuvieron listo para reaccionar a cualquier situación que se presentó, desarrollaron soluciones y evaluaron las capacidades que tenían para adecuarse a los cambios generados en el entorno.



Auténtico Bistro & Café



Celina Portillo, directora ejecutiva de *Auténtico Bistro & Café*, citada en Vásquez Cuerno (2020), condujo una mesa redonda virtual con integrantes de la Red YLAI de El Salvador.

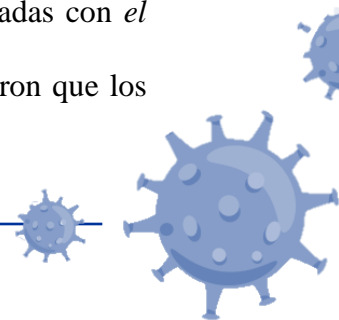
◆ Adaptarse es la clave para no dejar de vender

Durante el contexto de la Pandemia COVID-19, los clientes no estaban pensando en comida gourmet, que era uno de los fuertes de su empresa, debido a los efectos que provoco la crisis de salud adaptado su menú con opciones a precios más bajos, se concentró en los postres y pasteles que le solicitaban los clientes que celebraban los cumpleaños de sus hijos en cuarentena. Ella misma hacia las entregas a domicilio ya que si contrataba a alguien que lo hiciera por ella se le salía del presupuesto. Celina comento que elaboro un programa de entregas en ciertos días y horas, pactando con el cliente.

Todo lo anterior son parte de las estrategias *para una rápida recuperación de ingresos, de comunicación y liderazgo adaptativo*, puesto que el negocio identifico cuáles eran los puntos débiles y fuertes, asumió que los cambios eran necesario para sobrevivir en este nuevo mercado y además aprovecho las oportunidades de las necesidades específicas y la comunicación que tuvo con los clientes.

◆ Hacer que la marca permanezca en la mente de los clientes

Mantener una buena relación con los clientes requiere esfuerzo y estrategias, es por ello que Auténtico Bistro & Café implemento estrategias que están relacionadas con *el fortalecimiento de la marca y conservar a los clientes existentes*, estas hicieron que los



consumidores recordaran positivamente al negocio por la conexión emocional que les generaba y esto les permitió conservar la relación ya existente entre clientes y negocio.

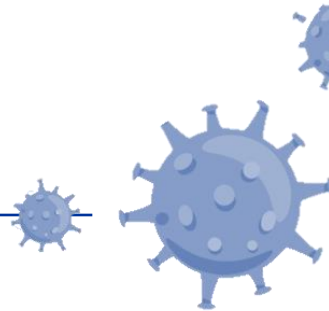
Crear lealtad a la marca y cuidar al cliente pasa por vender la conexión emocional que la comida tiene con la vida de una persona. Auténtico Bistro & Café brindaba momentos inolvidables; el negocio tenía una clientela que le compraba solo una vez al año, pero le mandaba por lo menos otros 50 clientes en ese mismo período.

No solo se trataba de implementar estrategias de redes sociales para tiempos de cuarentena, sino también incluir algún detalle para el cliente, ya sea en producto o servicio. Por ejemplo, junto con el pedido de un bizcocho individual (*cupcake*) o pastel, enviaba una postal o un juego diseñado por otras emprendedoras para que la gente se entretuviera en casa durante la cuarentena.

◆ Prepararse para cuando la crisis finalice

Los negocios se tenían que organizar y planificar el trabajo que iban a realizar una vez terminara la cuarentena. Es por ello que Auténtico Bistro & Café aprovechó el tiempo para desarrollar nuevos menús, ordenar la contabilidad, buscar ideas frescas para el negocio, conceptualizar eventos, implementar pagos con tarjeta de crédito y cuidarse a sí misma.

Por medio de la implementación de la estrategia de *planear lo que la empresa haría a 90 días* se logró hacer lo antes descrito, está brinda la posibilidad de revisar lo que se logró y lo que se debía de mejorar, así como también establecieron de cómo se cobraba, que se vendía, como lo hacían, entre otros.



Mister Donut

Mediante las *estrategias de imagen, fortalecimiento de la marca, compromiso y responsabilidad social*, Mister Donut tomo acciones relacionadas con la donación de implementos de higiene y concientizaba a la población sobre las medidas que debían de tomar para evitar contagio, con esto la marca busco contribuir positivamente a la sociedad.

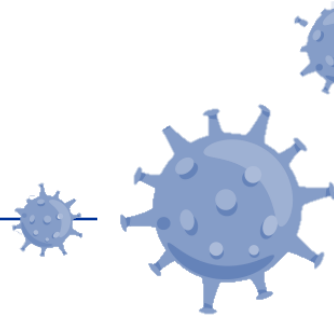
De acuerdo a Pacas (2020), Mister Donut no se quedó de brazos cruzados ante la Pandemia por COVID-19 y, por ello, que realizó un esfuerzo para beneficiar a personas en medio de la emergencia: entregó 1,500 kits de limpieza a diferentes comunidades en San Salvador y trasladó pipas a aquellas colonias que no contaban con el servicio de agua potable durante la crisis.



Los kits incluyeron un huacal, jabón y un instructivo que contenía el protocolo de cómo se debían lavar las manos para prevenir el contagio del coronavirus. Con esta donación, Mister Donut busco contribuir con la concientización e higiene de las comunidades, así como también evitar que el virus se propagara.

Aceite El Dorado

De acuerdo a Méndez (2020), aceite El Dorado reconoció el valor de la unidad entre los salvadoreños y animo durante la Pandemia por COVID-19 a que estuvieran más unidos y solidarios que nunca con el país para que al vencer la crisis sanitaria que se vivía se pudiera construir bases fuertes para un nuevo El Salvador.



Aceite El Dorado, siempre presente en las vidas de los salvadoreños, agradeció a cada uno de ellos quienes por más de 80 años han depositado su confianza, la empresa brindo un mensaje fundamentado en el valor de la unión, con la finalidad que se mantuviera la entrega, experiencia y dedicación hacia las familias salvadoreñas y permanecer uno al lado del otro, porque ahí radicaba la fuerza y el valor para salir adelante.

El lema “Desde siempre a tu lado”, promovió un mensaje de tradición, nostalgia y valor de un legado generacional de la cocina típica entre las familias salvadoreñas y la vinculación culinaria que siempre han tenido las familias junto a Aceite El Dorado.

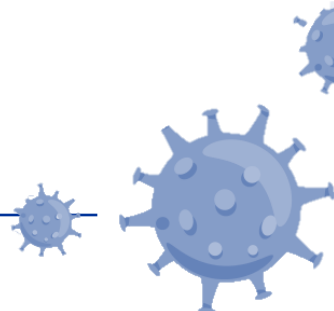


Aceite el Dorado implemento estrategia *con propósito*, esta les permitió darle un significado, guiar las acciones y tener en mente la razón de la empresa, con ello ha generado confianza por más de 80 años por el impacto que genera sobre la sociedad y más aún en el contexto de la Pandemia COVID-19 brindo mensajes motivacionales, con valores familiares y de unión.

Gladys cambio su negocio de rosas por el comercio de verduras y lácteos.

Según Urías (2020), ante la crisis, los propietarios de Flores de Guatemala pasaron de vender rosas y lirios a ofrecer verduras y quesos.

Hasta marzo de 2020 el negocio de Gladys de Flores y su esposo Tránsito de Jesús Flores, era el de la venta de flores y regalos personalizados, llegaron a El Salvador hace más de tres décadas para fundar la floristería.





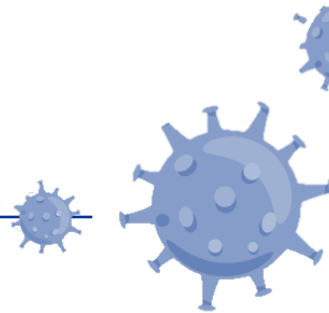
El negocio, que nació en 1992 con una sucursal en la colonia Miramonte, el cual contaba con dos tiendas propias y 11 en modalidad de franquicia, donde vendían al detalle y por mayor a al menos 20 floristerías y, además, ofrecían arreglos personalizados. Sin embargo, desde el 21 de marzo, cuando comenzó la primera cuarentena decretada por el Gobierno, las

ventas de flores se fueron a pique y los ingresos también. “Estaba desesperada, porque no sabía cómo íbamos a sobrevivir o cuánto iba a durar esto”, contó. Se le ocurrió pensar en qué podía estar demandando la gente y guardó las flores para instalar una venta, primero de verduras y frutas y que luego amplió a lácteos y otros productos.

“Cuando me dijeron que no podía vender flores, yo me puse a pensar qué podía hacer para generar dinero y se me vino la idea de las verduras y mi hijo me apoyó y fuimos a comprar y así empezamos”.

A causa de la pandemia la reconocida floristería se transformó en una surtida venta de hortalizas, productos lácteos y artículos de primera necesidad.

La estrategia implementada por Gladys fue la de *diversificación no relacionada*, debido a que paso de vender flores y arreglos personalizados, a tener que incursionar en la venta de verduras y productos lácteos, de esta manera les permitió adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y necesidades específicas de los consumidores. Gladys, como muchas personas que se dedicaban a otro tipo de negocios, vieron en los alimentos una oportunidad de generar ingreso y sobrevivir a los efectos causados por la Pandemia.

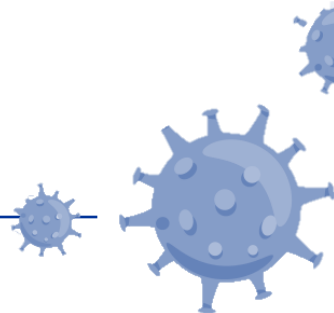


La empresaria y su esposo tienen seis hijos, todos involucrados también en el anterior negocio, ya que han crecido rodeados de los aromáticos y coloridos arreglos y, como su madre, desarrollaron el amor por ese trabajo. Una hija se encargaba de la finca de flores en Guatemala, otro veía el inventario de productos, otro más era el responsable de la caja y dos hacían arreglos y globos. Ella mencionaba que el negocio de verduras y productos lácteos le daba para vivir, pero su ilusión era que pasara la Pandemia y volviera a lo que la apasiona, las flores.

Pollo Campero más cerca de ti.

De acuerdo a una nota realizada por (CRN Noticias, 2020), para continuar cerca de sus clientes y ofrecerles el mejor servicio, Pollo Campero durante la Pandemia presentó nuevas opciones y canales de servicio para que todos pudieran disfrutar del delicioso Sabor Campero, con seguridad y comodidad

“Para estar más cerca de nuestros consumidores, ponemos a su servicio nuevas formas de hacer sus pedidos y disfrutar del Sabor Campero. A través de un clic, nuestros clientes tendrán nuevas y modernas opciones para pedir Campero como quieran. El entorno ha cambiado pero lo que se mantiene es el deseo de servir y llevar el mismo y delicioso sabor de siempre”. Comentó Juan Carlos Cifuentes, Gerente de Mercadeo de Pollo Campero Guatemala.



- **Comparte sin Bajarte**



Pollo Campero implemento nuevos canales de servicio para mayor comodidad y conveniencia de sus consumidores. Uno de ellos fue “Comparte sin Bajarte” diseñado para quienes deseaban aprovechar la conveniencia de visitar cualquier restaurante Pollo Campero que les quedara en el camino y disfrutar del Sabor Campero en las instalaciones de los restaurantes. Para ello,

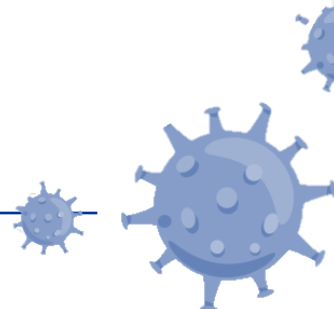
habilitaron un área especial, donde los consumidores pudieran estacionar su automóvil con seguridad y tranquilidad, realizaran su orden para que se les llevara hasta su auto y disfrutar el Sabor Campero sin bajarse.

- **Pide y Pasa**

Por otra parte, estaba el novedoso servicio “Pide y Pasa”. Este consistía en llamar directamente al restaurante que mejor conviniera para realizar un pedido, indicar hora aproximada y pasar a recogerlo sin necesidad de bajarse del vehículo. En la página www.camperocomoquieras.com.gt los consumidores podían encontrar información sobre los restaurantes que participaban en la nueva modalidad, realizaban una orden y conocían más sobre el servicio.



Es importante destacar que Pollo Campero se comprometió con cada detalle de su servicio y la preparación con prevención, para la seguridad de sus clientes y colaboradores.



Por ello, implemento todas las medidas de seguridad y limpieza necesarias, así como de distanciamiento físico en todas las entregas.

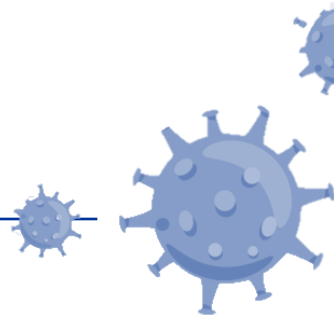
Con la introducción de las dos nuevas modalidades de atención al cliente Pollo Campero implemento una estrategia de *diversificación de negocio*, porque opto por potenciar la plataforma online de la cadena de restaurante y al mismo tiempo que implemento una estrategia *digital* al automatizar los procesos, ya que, estas dos nuevas formas de atención al cliente le permitieron agilizar la forma en la que el producto llegaba al consumidor final. Las dos nuevas formas de atención al cliente fueron la respuesta de Pollo Campero, producto de las restricciones dictaminadas por el Gobierno, al suspender la atención de personas en los establecimientos de los restaurantes o empresas que se dedican al suministro de alimentos.

- **Solidaridad**

Por medio de las *estrategias de imagen, fortalecimiento de la marca y compromiso social*, Pollo Campero hizo aportaciones voluntarias, estas hicieron que se contribuyera a una sociedad mediante decisiones y actividades que dejaron un impacto positivo.

Según Pacas (2020), como un reconocimiento a todas esas personas que trabajaron en primera línea para atender a los pacientes con COVID-19, Pollo Campero proporcionó almuerzos para que, además, pudieran festejar el Día de la Enfermera, el cual se celebró el 15 de mayo de 2020.

De acuerdo a un comunicado extendido por la empresa, esta acción constituyo “un detalle de gratitud y reconocimiento a la gran labor que realizan día con día atendiendo a salvadoreños en los diferentes puntos de salud a nivel nacional”



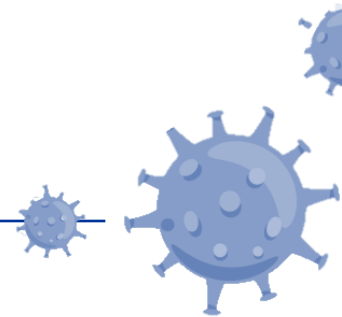
Cambio su negocio de accesorios y artículos de bellezas por uno de elaboración de pan.

De acuerdo a una entrevista realizada por Canal 9 Chalatenango (2020), en 2019 Claudia Alas inició su negocio de accesorios y artículos de belleza por medio de internet y mercaditos móviles, con el paso de los meses decidió abrir una tienda física a inicios del año 2020 en Nueva Concepción, Chalatenango.

Con la Pandemia y el cierre de las actividades económicas muchos sectores resultaron afectados, pero los más perjudicados por las restricciones fueron los pequeños y micro empresarios, quienes dejaron de percibir los pocos ingresos que mes a mes generaban; Claudia, fue una de esas personas que perdió su principal fuente de ingreso cuando la situación causada por la Pandemia se agudizo, es debido a eso que dejó su negocio de accesorios y artículos de bella por uno de elaboración de pan, al realizar estas acciones Claudia implementó una estrategia de *diversificación no relacionada*, porque, como ella lo dice, su principal negocio debía estar cerrado por ser de cosméticos y accesorios, pero vio en el sector de alimentos una oportunidad, ya que estos siguieron operando durante la emergencia sanitaria causada por el COVID-19.

"Di apertura a la tienda en febrero de 2020 y pues por la emergencia del covid-19 nos vimos en la obligación de cerrar las instalaciones el día 21 de marzo, esta situación nos ha afectado demasiado a nosotros los pequeños emprendedores más a los que decidimos iniciar este año"

La cuarentena domiciliar obligatoria, ocasionó mucha depresión y desilusión a Claudia quien debió cerrar su negocio a causa del COVID-19 y para evitar la propagación del mismo. "Viéndome en la dificultad hubo un momento cuando declararon la cuarentena



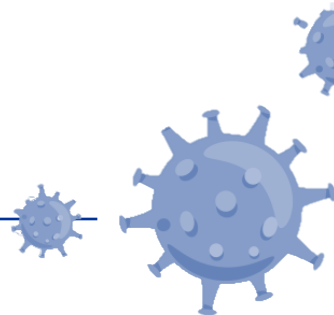
obligatoria que sentí una depresión exagerada hubo momentos en los que me sentí confundida y sin saber qué hacer"

Fue en ese momento donde la creatividad de Claudia volvió a resurgir con una idea de emprendedurismo diferente.

"Me di cuenta de que mi mamá tenía un horno deteriorado sin uso y se me ocurrió la idea de hacer pan, lo primero que pensé fue, en que, mi negocio por tratarse de cosméticos y accesorios de belleza tenía que estar cerrado, pero los negocios de comida tenían el libre comercio y fue así como comencé haciendo salpores de arroz salvadoreños, aprovechando el horno que ya teníamos que a pesar de ser pequeño pues me servía, luego quise hacer pan de torta también comencé a hacer cupcakes y así poco a poco inicié a comprar materiales que fui necesitando conforme el tiempo iba pasando"



Claudia tomó la iniciativa de programar sus entregas el día que le correspondía salir según el último dígito de su documento único de identidad para generar ingresos para su familia "Yo sé que hay muchas personas en la misma situación que yo o tal vez en una peor situación, pero mi mensaje es a qué no tiremos la toalla, a que sigamos adelante que busquemos alternativas". A causa de la Pandemia y las restricciones del Gobierno muchos salvadoreños buscaron la forma de salir adelante aún en momentos de dificultad y Claudia es un ejemplo de ello.



4. Conclusiones

El presente estado del arte se realizó con el fin de analizar la implementación de estrategias de las empresas del sector alimenticio en El Salvador, como respuesta al cambio en el contexto económico, legal y social de la Pandemia por COVID-19. Con los resultados de la investigación teórica se concluyen que:

1. El sector alimenticio es uno de los más importantes en la economía del país, más aún en un contexto impredecible, como lo es la Pandemia por COVID-19, debido a que este sector se encargada de cubrir y satisfacer una de las necesidades de primer nivel en la jerarquía del ser humano; pero este al igual que otras actividades económicas se vio afectado por las regulaciones legales, la oferta y demanda de consumo, los mercados cambiantes, los canales de distribución, la reorganización interna, la capacidad productiva, las exigencias de seguridad para empleados y clientes, todo esto sirvió para que las empresas y negocios evaluaran las acciones necesarias para mitigar los riesgos.
2. Las empresas del sector alimenticio que cuentan con una cultura organizacional que se fundamentan en valores como el cambio y la innovación, lograron adaptarse con menos dificultad al contexto generado por la Pandemia por COVID-19, al estar acostumbradas a renovarse constantemente debido a las variaciones del mercado o del entorno que son constantes e impredecibles.
3. En un mercado dinámico y de incertidumbre es necesario que los gerentes o personas responsables dentro de la empresa gestionen el cambio adecuadamente porque solo han sobrevivido aquellas organizaciones que han evaluado la situación y han tomado las decisiones correctas, porque en gran medida las acciones que se hagan en el presente repercuten en el futuro por lo cual es importante adaptarse y tomar las medidas necesarias

ya sea para aprovechar o enfrentar los elementos externos e internos que están influyendo grandemente en las operaciones diarias de las empresas.

4. Las empresas que no tenían los recursos organizacionales necesarios para afrontar los cambios ocasionados por la Pandemia por COVID-19 han sido las mayormente afectadas, por esa razón tuvieron dificultad para reorganizar los procesos operativos, para cumplir con las nuevas preferencias de los clientes y consumidores y el marco legal decretado para prevenir el contagio por COVID-19.
5. Las estrategias van más allá de ser una idea o un simple plan de acción, son más bien una necesidad; si bien una empresa pueda tener éxito con una estrategia poco o muy definida, éstas siempre serán esenciales para darle un sentido de dirección a todas las acciones tomadas por los directivos, para obtener el mejor resultado en cuanto a los proyectos desarrollados por las empresas, además de, otorgar una serie de beneficios a las organizaciones que las implementan como, tener una visión clara del futuro o del entorno que los rodea, reducir costos, unificar y enfocar los esfuerzos y evitar pérdidas de recursos, al mismo tiempo que brinda una ventaja competitiva frente a la competencia.
6. Las empresas que han logrado sobrevivir o seguir operando durante la Pandemia por COVID-19, no se ha debido solo por el hecho de pertenecer al sector de alimentos, porque hay muchas que, aunque pertenecían a este sector o se dedicaban al rubro de los alimentos cerraron o se declararon en banca rota, el seguir operando se debió más bien a que, empresas como las que se muestran en los casos u ejemplos vieron, evaluaron los escenarios y el entorno y comprendieron que podían aprovechar la situación a su favor para reinventarse o incursionar en nuevos modelos de negocio, entendieron que a pesar de que los clientes o consumidores se encontraban en sus casas u hogares, podían ofrece y hacer

llegar los productos hasta el consumidor final a través de las múltiples plataformas en internet.

7. Las diferentes recomendaciones realizadas por los organismos internacionales y las restricciones dictaminadas por el Gobierno afectaron a las empresas de muchas formas y en diferentes niveles, es entonces donde muchos implementaron diversas estrategias, de diferentes tipos y enfoques, algunos sin siquiera conocer del tema o sin siquiera saber que el pasar de un giro de negocio X a uno Y es una estrategia de diversificación no relacionada; entonces, logramos comprender que no se trata del tipo o giro de la empresa, del tamaño o los recursos con los que cuenta, más bien se trata de la creatividad o la forma en la que enfrenta las situaciones adversas y los cambios en el entorno.

5. Recomendaciones

A través de las conclusiones elaboradas se recomienda lo siguiente:

1. Por consecuencia a la nueva normalidad el sector alimenticio debe de tomar en cuenta todos los cambios ocasionados por la Pandemia COVID-19 con el fin de establecer líneas de acciones, mecanismos y estrategias de acuerdo a los recursos disponibles, esto les permitirá cubrir la demanda de los productos y servicios alimenticios, sobrevivir a la competencia en el mercado que se está generando y aprovechar las oportunidades del entorno.
2. Las empresas deben fomentar o crear valores como la innovación y adaptación al cambio, para estar preparadas en la medida posible a los futuros cambios que se darán en el contexto empresarial, el cual es volátil por naturaleza; donde un cambio en los factores externos afecta a las organizaciones y va a depender de que tan preparadas o qué tipo de cultura organizacional tengan para saber adaptarse efectivamente al nuevo contexto y evitar que estos cambios afecten negativamente a las empresas y adaptarse para aprovechar las nuevas oportunidades generadas por el cambio.
3. Que los líderes dentro de las empresas deben tener la capacidad de generar pertinentemente los cambios, en donde estos deben de señalar el camino, tomar las decisiones oportunas y guiar a los colaboradores en las diferentes etapas del cambio, así lograrán que la empresa deje un estado en el cual no es el más óptimo en la actualidad para pasar a un escenario futuro que se espera que sea mejor para ellos.
4. Las empresas deben hacer la combinación o la utilización eficiente y efectiva de los recursos, para evitar desperdicios o ineficiencia en el proceso de adaptarse al cambio en el entorno o deben formular modelos de financiamiento, que sean factibles para la empresa para adquirir los recursos necesarios para adaptarse al cambio del contexto.

5. Las empresas deben implementar estrategias, sin importar el tamaño; si son grandes, medianas, pequeñas o si incluso se trata de personas emprendiendo un pequeño negocio; sea una estrategia poco o muy definida, esta será de gran ayuda para lograr alcanzar la visión organizacional y tener claridad del futuro de la empresa, la estrategia brinda una ventaja competitiva, además de que, sirve para prepararse ante situaciones inesperadas o cambios en el contexto donde realiza las operaciones.
6. Las empresas, directivos o emprendedores, tienen que tener una mente abierta al cambio, identificar las oportunidades, la ocasión o el momento oportuno para implementar una estrategia que le permita aprovechar hasta la situación que a simple vista parezca desfavorable. En ocasiones no se trata de tener muchos recursos o de ser la empresa más grande, sino de saber adaptarse a los cambios en el mercado y en el entorno.

6. Referencias

Libros digitales

Berkowitz, D. E. (2012). *Industria alimentaria*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)

<https://www.insst.es/documents/94886/161971/Cap%C3%ADtulo+67.+Industria+alimentaria>

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

García, A. E. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bogotá: Bilineata Publishing.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2QnSAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT45&dq=Garc%C3%ADa,+A.+E.+\(2013\).+Estrategias+empresariales:+Una+visi%C3%B3n+hol%C3%ADstica.&ots=IfBwPfsZEp&sig=9s9ZwNXFsZqVA133w0n5DECUtKc#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2QnSAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT45&dq=Garc%C3%ADa,+A.+E.+(2013).+Estrategias+empresariales:+Una+visi%C3%B3n+hol%C3%ADstica.&ots=IfBwPfsZEp&sig=9s9ZwNXFsZqVA133w0n5DECUtKc#v=onepage&q&f=false)

Rodero, J. A. (2019). *Estrategia empresarial: del diagnóstico a la implantación*. Ediciones de la U. <https://elibro.net/es/ereader/biblioues/127126?page=31>.

Robbins, S.P., y Coulter, M. K. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. [https://drive.google.com/file/d/1-](https://drive.google.com/file/d/1-6UqhlS1O7wEZuVY8jPhHMyXXZHvcoVP/view?usp=sharing)

[6UqhlS1O7wEZuVY8jPhHMyXXZHvcoVP/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1-6UqhlS1O7wEZuVY8jPhHMyXXZHvcoVP/view?usp=sharing)

Wheelen, T. L., y Hunger, J.D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios 10ed.*
Pearson Educación.

[http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-
descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20\(2007\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20(2007).pdf)

Tesis

Arístegui, S. (25 de octubre de 2019). *Análisis de las actitudes en un proceso de cambio organizacional en una empresa de manufacturing*. Parte I. [Tesis de grado, Universidad de Chile]. [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/173680/Tesis%20-
%20Sebasti%c3%a1n%20Aristegui%20-%20Parte%20I.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/173680/Tesis%20-%20Sebasti%c3%a1n%20Aristegui%20-%20Parte%20I.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Contreras Sánchez, J. (marzo de 2018). *La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas*. [Trabajo final de posgrado, Universidad de Buenos Aires].
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf

Revistas

Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073/6758>

Higueras Redecillas, J. C. (mayo de 2020). Estrategias con propósito: hacia nuevos modelos de negocios sostenibles. *Harvard Deusto business review*, (300), 24-33

<https://www.harvard-deusto.com/estrategia-con-proposito-hacia-nuevos-modelos-de-negocio-sostenibles>

Markides, C. (julio de 2020). Tres razones por las que su estrategia podría fracasar. *Harvard Deusto business review*, (302), 6-10. <https://www.harvard-deusto.com/tres-razones-por-las-que-su-estrategia-podria-fracasar>

Montoya Restrepo, I. A. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 23-44.
<https://www.redalyc.org/pdf/909/90913042002.pdf>

Muñoz Aparicio, C. G., Pérez Sánchez, B., & Navarrete Torres, M. del C. (24 de julio de 2020). LAS EMPRESAS ANTEL EL COVID-19. *Revista De Investigación En Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad Y Salud En El Trabajo - GISST*, 2(2), 85-143.
<https://doi.org/10.34893/gisst.v2i2.83>

Paturel, R. (2006). Por una nueva metodología de análisis del entorno de las organizaciones. *Revista Innovar*, 16(28), 33-42.
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19391/20350>

Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*. 100-117.
<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

Páginas web

Arenas, A. (6 de abril de 2020). *12 estrategias para que tu empresa supere COVID-19.*

INFOCHANNEL. <https://www.infochannel.info/12-estrategias-para-que-tu-empresa-supere-covid-19>

Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR). (30 de junio de 2020). *El desempeño de la economía al primer trimestre 2020 fue de 0.8%. La Pandemia del COVID-19 motiva una reducción en las expectativas de crecimiento económico del año 2020.* BCR. Banco Central de Reserva de El Salvador.

https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_k2&view=item&id=1499:el-desempe%C3%B1o-de-la-econom%C3%ADa-al-primer-trimestre-2020-fue-de-08&Itemid=168

Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR). (11 de septiembre de 2020). *Exportaciones de El Salvador acumularon US\$3,093.3 millones hasta agosto de 2020.* BCR. Banco Central de Reserva de El Salvador.

[https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_k2&view=item&id=1510:exportaciones-de-el-salvador-acumularon-us\\$30933-millones-hasta-agosto-de-2020&Itemid=168](https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_k2&view=item&id=1510:exportaciones-de-el-salvador-acumularon-us$30933-millones-hasta-agosto-de-2020&Itemid=168)

Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR). (14 de septiembre de 2020). *Las remesas familiares hasta el mes de agosto alcanzaron US\$3,635.6 millones.* BCR-Banco Central de Reserva de El Salvador.

[https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_k2&view=item&id=1511:las-remesas-familiares-hasta-el-mes-de-agosto-alcanzaron-us\\$36356-millones&Itemid=168](https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_k2&view=item&id=1511:las-remesas-familiares-hasta-el-mes-de-agosto-alcanzaron-us$36356-millones&Itemid=168)

Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR). (30 de septiembre de 2020). *Producto Interno Bruto Trimestral (PIBt). Resultados al segundo trimestre de 2020*. BCR- Banco Central de Reserva de El Salvador.

https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_k2&view=item&id=1512:producto-interno-bruto-trimestral-pibt-resultados-al-segundo-trimestre-de-2020&Itemid=168

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (25 de marzo de 2020). *Impacto del COVID-19 en el comercio internacional*. Conexión Intal.

<https://conexionintal.iadb.org/2020/03/25/impacto-del-covid-19-en-el-comercio-internacional/>

CBC- The Central America Bottling Corporation. (s.f). *Quienes Somos*. CBC. Recuperado el 27 de diciembre de 2020, de <https://cbc.co/quienes-somos/>

CBC- The Central America Bottling Corporation. (s.f). *Un Mundo Mejor*. CBC. Recuperado el 27 de diciembre de 2020, de <https://cbc.co/un-mundo-mejor/>

ControlPublicidad. (17 de abril de 2020). *3 estrategias de éxito para fortalecer tu marca durante la Pandemia*. ControlPublicidad.com. <https://controlpublicidad.com/empresas-y-negocios-publicidad/3-estrategias-de-exito-para-fortalecer-tu-marca-durante-la-Pandemia/>

Corvo, H. S. (s.f). *Factores Internos y Externos de una Empresa*. Lifeder.com. Recuperado el 25 de noviembre de 2020, de <https://www.lifeder.com/factores-internos-externos-empresa/>

Iglesias, B. (9 de mayo de 2020). *Estrategia Kaizen para enfrentar el impacto del COVID-19 en la empresa*. Observatorio RH - Chile. <https://observatoriorh.cl/estrategia-kaizen-para-enfrentar-el-impacto-del-covid-19-en-la-empresa/>

EPUNTO Interim Management. (16 de agosto de 2016). *Gestión del cambio en la empresa, cuando el cambio es una necesidad*. EPUNTO Interim Management. <https://epunto.es/gestion-del-cambio-empresa/>

Escudero, E. (17 de julio de 2020). *Estrategias digitales para optimizar la resiliencia en empresas de retail*. THE LOGISTICS WORLD. <https://thelogisticsworld.com/planeacion-estrategica/estrategias-digitales-para-optimizar-la-resiliencia-en-empresas-de-retail/>

Frías, G. (14 de abril de 2020). *El FMI confirma que en 2020 viviremos la peor recesión económica en 90 años*. CNN Español. <https://cnnespanol.cnn.com/2020/04/14/el-fmi-confirma-que-en-2020-viviremos-la-peor-recesion-economica-en-90-anos/>

Fundación IO. (26 de octubre de 2020). *Endemia, brote, epidemia, Pandemia*. FUNDACIÓN IO. <https://fundacionio.com/endemia-brote-epidemia-Pandemia/>

FUNDAUNGO. (2020). *Seguimiento al COVID-19 en El Salvador*. FUNDAUNGO. <https://www.fundaungo.org.sv/linea-de-tiempo>

FUNDAUNGO. (2020). *Decretos*. FUNDAUNGO. <https://www.fundaungo.org.sv/decretos>

Gestion.Org. (s.f). *Qué es el entorno de la empresa y cómo influye en sus resultados.*

Gestion.Org. Recuperado el 25 de noviembre de 2020, de

<https://www.gestion.org/entorno-de-la-empresa/>

Iberdrola. (30 de marzo de 2020). *La gestión del cambio: una habilidad básica para las empresas y las personas en el siglo XXI.* Iberdrola.

[https://www.iberdrola.com/talento/que-es-gestion-del-](https://www.iberdrola.com/talento/que-es-gestion-del-cambio?fbclid=IwAR0MBOwSaQ0y4a8TxayOh1SgK9WJo-kzFN6ImSWSuZMrdJrT52GoVFTTiQk)

[cambio?fbclid=IwAR0MBOwSaQ0y4a8TxayOh1SgK9WJo-](https://www.iberdrola.com/talento/que-es-gestion-del-cambio?fbclid=IwAR0MBOwSaQ0y4a8TxayOh1SgK9WJo-kzFN6ImSWSuZMrdJrT52GoVFTTiQk)

[kzFN6ImSWSuZMrdJrT52GoVFTTiQk](https://www.iberdrola.com/talento/que-es-gestion-del-cambio?fbclid=IwAR0MBOwSaQ0y4a8TxayOh1SgK9WJo-kzFN6ImSWSuZMrdJrT52GoVFTTiQk)

Laporta, A. (28 de mayo de 2020). *¿Cómo gestionar la resistencia al cambio organizacional?*

APD España. <https://www.apd.es/resistencia-al-cambio-organizacional-como-gestionarla/>

Médicos Sin Fronteras. (12 de marzo de 2020). *¿Qué es una Pandemia? ¿Cuál es la diferencia entre Pandemia y epidemia?* Médicos Sin Fronteras

[https://www.msf.org.ar/actualidad/que-una-Pandemiacual-la-diferencia-Pandemia-y-](https://www.msf.org.ar/actualidad/que-una-Pandemiacual-la-diferencia-Pandemia-y-epidemia)

[epidemia](https://www.msf.org.ar/actualidad/que-una-Pandemiacual-la-diferencia-Pandemia-y-epidemia)

Organización Mundial de la Salud (OMS). (24 de febrero de 2020). *¿Qué es una Pandemia?*

OMS.

https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/

Organización Mundial de la Salud (OMS). (29 de junio de 2020). *Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19.* OMS. Recuperado el 30 de septiembre de 2020, de

<https://www.who.int/es/news-room/detail/29-06-2020-covidtimeline>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. OMS. <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Organización Mundial de la Salud (OMS) y Organización Panamericana de la Salud (OPS). (s.f). *Educación en inocuidad de alimentos: Glosario de términos*. PAHO. Recuperado el 14 de junio de 2020, de https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10433:educacion-inocuidad-alimentos-glosario-terminos-inocuidad-de-alimentos&Itemid=41278&lang=es

Organización Mundial de la Salud (OMS) y Organización Panamericana de la Salud (OPS). (s.f.). *Clasificación de los alimentos y sus implicaciones en la salud*. OPS Ecuador. Recuperado el 14 de Junio de 2020, de https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1135:clasificacion-alimentos-sus-implicaciones-salud&Itemid=360

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (8 de septiembre de 2020). *La recuperación de la crisis económica debida al COVID-19, a debate en la ONU*. Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2020/09/1480152>

Ramírez, D. (11 de marzo de 2020). *La gestión del cambio en la cadena de suministro*. Webpicking. <https://webpicking.com/la-gestion-del-cambio-en-la-cadena-de-suministro/>

Ravines, M. (15 de mayo de 2020). *Covid 19: Los países con medidas más estrictas en América Latina*. PS- Punto Seguido. <https://puntoseguido.upc.edu.pe/covid-19-los-paises-mas-estrictos-en-america-latina/>

Rittenhouse, J. (10 de octubre de 2015). *Mejorar la gestión de las partes interesadas mediante herramientas de gestión del cambio*. Project Management Institute, Inc. <https://www.pmi.org/learning/library/improve-stakeholder-management-9901>

Starbucks Coffee Company. (s.f). *Starbucks Company Profile*. Recuperado el 27 de diciembre de 2020, de <https://www.starbucks.com/about-us/company-information/starbucks-company-profile>

Universidad ESAN. (31 de octubre de 2020). *La dimensión interna en las empresas*. Conexionesan. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/la-dimension-interna-en-las-empresas/#:%7E:text=El%20ambiente%20interno%20de%20una,tantos%20problemas%20como%20los%20externos.>

Universidad Internacional de Valencia. (5 de febrero de 2018). *Claves para diferenciar entre endemia, epidemia y Pandemia*. VIU. <https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/claves-para-diferenciar-entre-endemia-epidemia-y-Pandemia>

Vásquez Cuerno, V. (2020). *Tres estrategias para enfrentar la crisis COVID-19 para pequeñas empresas del sector de la preparación y entrega de comidas a domicilio*. YLAI Network. Young Leaders of the Americas Initiative. <https://ylai.state.gov/tres-estrategias-para->

enfrentar-la-crisis-covid-19-para-pequenas-empresas-del-sector-de-la-preparacion-y-entrega-de-comidas-a-domicilio/?fbclid=IwAR3rEp9ca5JioiSBp02SIUZaqLVVVO09v-5SeApZjMowktai9r929UmC7Jd

Walmart México y Centroamérica. (19 de mayo de 2020). *Fundación Walmart dona \$50 mil para ayudas por COVID-19 en El Salvador*. Walmart México y Centroamérica. Walmart Corporate. <https://www.walmartcentroamerica.com/fundacion-walmart-dona-el-salvador-covid-19>

Westreicher, G. (15 de junio de 2020). *Industria alimentaria*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/industria-alimentaria.html>

Documentos pdf

Analitika Market Research. (16 de abril de 2020). *Impacto del COVID-19 en el consumidor salvadoreño* [Archivo PDF]. <https://drive.google.com/file/d/10hL1qpj5hU1YRp8TbG18vowVnVOnvB4b/view?fbclid=IwAR1ITkjJRNt0-SCue8uLuYI7Hw0ItmTIYFaEQm5zTTGk6HJMkusBNZYNFhE>

Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR). (junio de 2020). *Situación de la Economía Salvadoreña Resultados del Primer Trimestre 2020 y Perspectivas* [Archivo PDF]. <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1334692724.pdf>

Deloitte. (junio de 2017). *Elementos fundamentales de la estrategia corporativa conocimientos necesarios para la toma de decisiones dentro del consejo* [Archivo PDF].

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/2017/Elementos-estrategia-corporativa-1.pdf>

Edebé. (14 de julio de 2008). *La empresa y su entorno*. [Archivo PDF].

https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343_LA_EIE_CAS.pdf

Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y censos. (Mayo de 2011).

Clasificación de actividades económicas de El Salvador (CLAEES) base CIIU 4.0
[Archivo PDF].

<http://aplicaciones.digestyc.gob.sv/Clasificadores/Sistema/Documentos/DocumentoCLAEES.pdf>

Folino, M. J. (enero de 2012). *Cambio organizacional: Dimensiones de valor hacia el alto*

desempeño [Archivo PDF]. https://www.accenture.com/t20161123T001515__w__/mx-es/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/es-la/PDF/Accenture-Cambio-Organizacional-Dimensiones-De-Valor-Hacia-El-Alto-Desempeno.pdf

Herrera, R. (2020). *El COVID-19: Impacto en las remesas en El Salvador, Guatemala y Honduras* [Archivo PDF].

https://www.scriesgo.com/files/news/207_scrCovid19yremesas.pdf

Ministerio de Hacienda. (abril de 2020). *Estimación de los costos económicos, sociales, fiscales y medidas adoptadas en el marco de la Pandemia COVID-19* [Archivo PDF].

<https://www.mh.gob.sv/downloads/pdf/700-UC-IF-2020-001.pdf>

Pimentel Villalaz, L. (septiembre de 1999). *Planificación estratégica introducción al concepto de planificación estratégica* [Archivo PDF].

http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Webinar

Gregg, B., y Ungerman, K. (08 de junio de 2020). *Five priorities for rapid revenue recovery during COVID-19* [Webinar]. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/about-us/covid-response-center/leadership-mindsets/webinars/five-priorities-for-rapid-revenue-recovery-during-covid-19>

Comunicado de prensa

Banco Mundial. (8 de junio de 2020). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial* [Comunicado de prensa]. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

Informes

Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR). (15 de mayo de 2020). *Informe gráfico de remesas familiares abril 2020*.

<https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1048997542.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Naciones Unidas. (abril de 2020). *América Latina y el Caribe ante la Pandemia del COVID-19: efectos económicos*

y sociales (N.º 1). CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-Pandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales>

Ministerio de Hacienda. (31 de mayo de 2020). *Informe de la Comisión de Hacienda y Especial de Presupuesto sobre medidas presupuestarias y fiscales adoptadas en el Marco de la Pandemia COVID-19*. <https://www.mh.gob.sv/downloads/pdf/700-UC-IF-2020-22286.pdf>

Blogs

Barrachina, L. (22 de abril de 2020). El cambio en las organizaciones. Tipos de cambio y aplicación a #covid19. *Lucía Barrachina*.

<https://www.luciabarrachina.com/2020/04/22/el-cambio-en-las-organizaciones-tipos-de-cambio-y-aplicacion-a-covid19/>

BLP (Business Law Partners). (2020). Disposiciones normativas a raíz del COVID-19 en El Salvador. *BLP*. Recuperado el 12 de octubre de 2020.

<https://www.blplegal.com/es/Disposiciones-normativas-COVID19-coronavirus-El-Salvador>

Centro Europeo de Postgrado. (22 de mayo de 2018). ¿Qué es la gestión del cambio? *CEUPE*.

https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-gestión-del-cambio.html?fbclid=IwAR0rVGTmawxl2JP1wJduzI-un3D0cwF-rD_B95m71Bjd9pJS2w9RslvjWY

- Cristancho Dueñas, F. (3 de julio de 2014). Los 8 elementos básicos para una estrategia corporativa exitosa. *acsendo.blog*. <https://blog.acsendo.com/los-elementos-clave-para-disenar-la-estrategia-corporativa/>
- Drucker, P. (2007, 30 octubre). Propósito y Misión de la Empresa, por Peter Drucker. *Administración de empresas*. <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/proposito-y-mision-de-la-empresa-por.html>
- Entorno Empresarial. (30 de julio de 2018). Importancia de la estrategia empresarial. *Entorno empresarial*. <https://www.entornoempresarial.com/importancia-de-la-estrategia-empresarial/>
- Gómez, J. I. (24 de marzo de 2020). ¿Cuál es la estrategia empresarial en tiempo de COVID-19? *INALDE Business School*. <https://www.inalde.edu.co/blog/direccion-de-empresas/cual-es-la-estrategia-empresarial-en-tiempo-de-covid-19/>
- ISOtools. (22 de febrero de 2018). ¿Por qué es importante saber realizar una gestión del cambio eficaz? *ISOTools EXCELLENCE* <https://www.isotools.org/2018/02/22/importante-saber-realizar-una-gestion-del-cambio-eficaz/>
- Martínez, R. (16 de abril de 2020). Estrategias creativas realizadas por empresas en tiempos de crisis. *Atrivity*. <https://blog.atrivity.com/es/estrategia-comunicacion-creativas-covid-19>
- Morales, M. (24 de abril de 2020). Estrategia en Tiempo de Crisis (COVID-19). *PERSPECTIVA*. <https://www.perspectiva.gt/blog/1estrategia-en-tiempo-de-crisis-covid-19/>

OBS Business School. (16 de agosto de 2016). Pasos para la implementación de un cambio organizacional. *OBS Business School*. OBS. <https://obsbusiness.school/int/blog-project-management/proyectos-de-cambio-e-innovacion/pasos-para-la-implementacion-de-un-cambio-organizacional>

Organización Internacional para las Migraciones (OIM).(2020). ¿ Como se ven afectadas las remesas por la COVID-19. *Oficina Regional para Centroamérica, Norteamérica y el Caribe*. <https://rosanjose.iom.int/SITE/es/blog/como-se-ven-afectadas-las-remesas-por-la-covid-19>

Patel, S. (22 de Julio de 2020). Value-Based Selling: What It Is and How To Do It. *Mailshake Sales & Marketing Blog*. <https://mailshake.com/blog/value-based-selling/#:~:text=Value-Based%20Selling%3A%20What%20It%20Is%20and%20How%20To,and%20helping%20to%20reduce%20the%20fear%20of%20change.>

Pro Optim. (17 de octubre de 2017). La necesidad del cambio en las organizaciones. *Pro Optim Blog*. <https://blog.pro-optim.com/gestion-del-cambio/la-necesidad-del-cambio-en-las-organizaciones/>

Retos Directivos. (03 de septiembre de 2014). La gestión del cambio claves: claves para el éxito. *EAE Business School*. <https://retos-directivos.eae.es/como-te-ayuda-la-gestion-del-cambio-cuando-hay-una-situacion-de-crisis/>

Rodríguez David, A. M. (junio de 2020). Implicaciones de la gestión del cambio en un sistema de gestión en la realidad del COVID-19. *INTECO*.

https://www.inteco.org/en_US/blog/our-blog-1/post/implicaciones-de-la-gestion-del-cambio-en-un-sistema-de-gestion-en-la-realidad-del-covid-19-248?fbclid=IwAR1_XrAKyfhcXSimFRSt3teIwaM9RVJATnCR1o3cEIURsrhcIrsRS-Qlvtc

Roncancio, G. (3 de octubre de 2018). ¿Qué es Hoshin Kanri y cómo usarlo para la ejecución de la estrategia? *PENSEMOS*. <https://gestion.pensempos.com/que-es-hoshin-kanri-y-como-usarlo-para-la-ejecucion-de-la-estrategia>

Roncancio, G. (20 de diciembre de 2019). ¿Para qué sirve la Estrategia? *PENSEMOS*. <https://gestion.pensempos.com/para-que-sirve-la-estrategia>

Ruíz Barroeta, M. (21 de abril de 2020). Estrategia empresarial, ¿Cómo hacer después del COVID-19? *Milagros Ruiz Barroeta*. https://milagrosruizbarroeta.com/estrategia-empresarial-covid-19/#%C2%BFQue_se_puede_resumir

Ruíz Barroeta, M. (27 de julio de 2020). Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. *Milagros Ruiz Barroeta*. <https://milagrosruizbarroeta.com/matriz-de-ansoff/>

Ruíz Barroeta, M. (10 de agosto de 2020). ¿Qué es análisis CAME como estrategia de negocio? *Milagros Ruiz Barroeta*. <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-came/>

Ruíz Barroeta, M. (26 de agosto de 2020). Estrategia comercial de un negocio hoy: 7 #TIPS. *Milagros Ruiz Barroeta*. <https://milagrosruizbarroeta.com/estrategia-comercial-de-un-negocio-hoy-7-tips/>

Sánchez, F. (2 de junio de 2020). Adaptación al cambio en tiempos del Covid-19. *AURA QUANTIC*. <https://www.auraquantic.com/es/adaptacion-al-cambio-en-tiempos-del-covid-19/>

Sanz Baños, B. (16 de abril de 2020). 5 estrategias para incrementar la eficiencia operativa en tu empresa. *Thinkbig*. <https://empresas.blogthinkbig.com/eficiencia-operativa/>

Tarazona, W. (15 de octubre de 2018). Embudo de Ventas: ¡Qué es y por qué tu empresa necesita un embudo comercial! *Blog de Marketing Digital de Resultados | RD Station*. <https://www.rdstation.com/es/blog/embudo-de-ventas/>

Tentulogo. (31 de marzo de 2019). Wendy's, la cadena de cinco estrellas con precio de tres estrellas. *Tentulogo*. <https://tentulogo.com/wendys-la-cadena-cinco-estrellas-precio-tres-estrellas/>

Publicación en Facebook

Wendy's El Salvador. (17 de marzo de 2020). *Comunicado oficial Wendy's El Salvador* [Foto]. Facebook. <https://www.facebook.com/wendyselsalvador/photos/a.117618204948590/2938662792844103/?type=3>

Video de YouTube

Canal 9 Chalatenango. (19 de mayo de 2020). *LA PANDEMIA DEL COVID 19 CERRO SU NEGOCIO E INICA UN EMPRENDEDURISMO* [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=SsIaS1uLjOQ>

Periódicos digitales

Alas, L. (25 de mayo de 2020). Joven emprendedora cambió su negocio de rótulos LED por la venta de frutas y verduras a domicilio durante cuarentena. *Noticias de El Salvador - elsalvador.com*. <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/areli-barriere-rotulos-led-venta-frutas-verduras-domicilio-cuarentena-coronavirus-covid-19/717736/2020/>

Carranza, B. (14 de julio de 2020). Súper Selectos reconoce el valioso trabajo de los médicos. *Noticias de El Salvador - elsalvador.com*. <https://www.elsalvador.com/marcas-xl/super-selectos/super-selectos-covid-19/732764/2020/>

ConSalud. (29 de septiembre de 2020). Tasa de mortalidad de la Covid-19: el indicador que oculta el alto índice de casos asintomáticos. *Consalud*. https://www.consalud.es/pacientes/especial-coronavirus/numero-casos-asintomaticos-dificulta-calculo-tasa-mortalidad-covid-19_85836_102.html

El Economista. (18 de agosto de 2020). Súper Selectos reduce 41% precios de 17 productos básicos. *El Economista*. <https://www.economista.net/economia/Super-Selectos-reduce-41-precios-de-17-productos-basicos-20200818-0005.html>

Guzmán, J. (11 de abril de 2020). Emprendedores innovan para salir adelante en la crisis. *Noticias de El Salvador - elsalvador.com*. <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/emprendedor-coronavirus/704658/2020/>

Guzmán, J. (19 de junio de 2020). Súper Selectos renueva su app para potenciar pedidos online.

Noticias de El Salvador - elsalvador.com.

<https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/descuentos-super-selectos/725284/2020/>

Jorge, R. G. (24 de marzo de 2020). Marcas se suman al lema médico #QuedateEnCasa para

frenar el COVID-19 en El Salvador. *Universidad Dr. José Matías Delgado- Noticias*

Matías. [https://www.ujmd.edu.sv/marcas-se-suman-al-lema-medico-quedateencasa-para-](https://www.ujmd.edu.sv/marcas-se-suman-al-lema-medico-quedateencasa-para-frenar-el-covid-19-en-el-salvador/)

[frenar-el-covid-19-en-el-salvador/](https://www.ujmd.edu.sv/marcas-se-suman-al-lema-medico-quedateencasa-para-frenar-el-covid-19-en-el-salvador/)

Méndez, P. A. (8 de mayo de 2020). El Dorado, siempre con los salvadoreños. *Noticias de El*

Salvador - La Prensa Gráfica | Infórmate con la verdad.

[https://www.laprensagrafica.com/economia/El-Dorado-siempre-con-los-salvadorenos-](https://www.laprensagrafica.com/economia/El-Dorado-siempre-con-los-salvadorenos-20200508-0038.html)

[20200508-0038.html](https://www.laprensagrafica.com/economia/El-Dorado-siempre-con-los-salvadorenos-20200508-0038.html)

Molina, K. (14 de agosto de 2020). Los esposos Cerritos hicieron de su pasión por los mariscos

un emprendimiento exitoso. *Noticias de El Salvador - elsalvador.com.*

[https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/emprendimiento-covid-19-](https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/emprendimiento-covid-19-economia/742606/2020/)

[economia/742606/2020/](https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/emprendimiento-covid-19-economia/742606/2020/)

Molina, K. (25 de agosto de 2020). Jóvenes emprendedores crean nuevo supermercado en línea.

Noticias de El Salvador - elsalvador.com.

[https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/emprendimiento-consumo-jovenes-](https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/emprendimiento-consumo-jovenes-fernando-pacas-jaime-fuentes-supermercado-en-linea/746345/2020/)

[fernando-pacas-jaime-fuentes-supermercado-en-linea/746345/2020/](https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/emprendimiento-consumo-jovenes-fernando-pacas-jaime-fuentes-supermercado-en-linea/746345/2020/)

- Orellana, J. (25 de mayo de 2020). Salvadoreños buscan innovar para mantener el agro a flote ante el covid-19. *El Economista*. <https://www.eleconomista.net/actualidad/Salvadorenos-buscan-innovar-para-mantener-el-agro-a-flote-ante-el-covid-19-20200525-0007.html>
- Orellana, J. (25 de septiembre de 2020). El Salvador: 18,508 empleos se recuperaron en julio y agosto. *El Economista*. <https://www.eleconomista.net/actualidad/El-Salvador-18508-empleos-se-recuperaron-en-julio-y-agosto-20200925-0001.html>
- Pacas, A. (16 de abril de 2020). Mister Donut brinda ayuda a tres comunidades de San Salvador. *Noticias de El Salvador - elsalvador.com*. <https://www.elsalvador.com/noticias/gente-y-empresas/mister-donut-covid-19-agua-donacion/706255/2020/>
- Pacas, A. (27 de mayo de 2020). Pollo Campero lleva almuerzos a enfermeros. *Noticias de El Salvador - elsalvador.com*. <https://www.elsalvador.com/noticias/gente-y-empresas/pollo-campero-enfermera-covid-donaciones/717980/2020/>
- Portillo, O. (12 de agosto de 2020). El Rincón del Marisco pasó de la cochera de una casa a un restaurante durante la Pandemia. *Noticias de El Salvador - elsalvador.com*. <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/emprendedor-comida-negocio-crecio-Pandemia/741757/2020/>
- CRN Noticias. (22 de julio de 2020). Pollo Campero más cerca de ti, pide el sabor Campero como quieras. *CRN Noticias*. <https://crnnoticias.com/pollo-campero-mas-cerca-de-ti-pide-el-sabor-campero-como-quieras/>

Redacción Economía. (23 de abril de 2020). El Salvador: la Constancia anuncia página para compras a tiendas locales. *El Economista*. <https://www.eleconomista.net/economia/El-Salvador-la-Constancia-anuncia-pagina-para-compras-a-tiendas-locales-20200423-0004.html>

Redacción Economía. (08 de julio de 2020). El Salvador: CBC entregará 5,000 kits de protección a tiendas. *El Economista*. <https://www.eleconomista.net/economia/El-Salvador-CBC-entregara-5000-kits-de-proteccion-a-tiendas-20200708-0005.html>

Urías, T. (6 de abril de 2020). “La emergencia nos obliga a ser más creativos que nunca”: propietarios de negocio familiar se las ingenian para seguir operando. *Noticias de El Salvador - elsalvador.com*. <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/pequenas-y-medianas-empresas-covid-19/703512/2020/>

Urías, T. (9 de mayo de 2020). Gladys tuvo que cambiar su negocio de rosas por el comercio de verduras y lácteos. *Noticias de El Salvador - elsalvador.com*. <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/dia-de-la-madre-empresas-cuarentena/713030/2020/>