

---

# IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS

## IMPACT OF THE PANDEMIC ON THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT OF COMPANIES

Jessica María Flores Santacruz<sup>1</sup>

María Lourdes Martínez Leguizamón<sup>2</sup>

Estelvina Adorno Benítez<sup>3</sup>

**Resumen:** En este trabajo final de grado denominado “Impacto de la pandemia en la gestión organizacional de las empresas” cuyo objetivo es, analizar las estrategias adoptadas en la gestión organizacional por las empresas durante la pandemia, para hacer frente a los desafíos. Se adoptó como método de estudio el enfoque cualitativo, haciendo uso de un cuestionario con 10 preguntas dirigida a altos funcionarios de 6 empresas grandes de Ciudad del Este de diferentes rubros. Las respuestas fueron utilizadas para analizar los diferentes tipos de problemas que tuvieron las empresas y principalmente conocer las estrategias que han utilizado para solucionar o disminuir los efectos de esos problemas. Ya con la investigación hecha y los resultados obtenidos se concluye que las empresas estaban preparadas para la crisis, tal vez no para este tipo de crisis cual es la llegada de la pandemia, pero afirman que pudieron mantenerse en el mercado gracias a las estrategias que utilizaron y a la habilidad de sus administradores.

**Palabra clave:** Impacto, pandemia, gestión organizacional, empresa

**Abstract:** In this final degree project called “Impact of the pandemic on the organizational management of companies” whose objective is to analyze the strategies adopted in organizational management by companies during the pandemic, to face the challenges. The qualitative approach

---

1 Administración de Empresas de la Universidad Privada del Este, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

2 Administración de Empresas de la Universidad Privada del Este, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

3 Administración de Empresas de la Universidad Privada del Este, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

was adopted as a study method, using a questionnaire with 10 questions addressed to senior officials of 6 large companies in Ciudad del Este from different fields. The answers were used to analyze the different types of problems that the companies had and mainly to know the strategies that they have used to solve or reduce the effects of these problems. With the research done and the results obtained, it is concluded that the companies were prepared for the crisis, perhaps not for this type of crisis, which is the arrival of the pandemic, but they affirm that they were able to stay in the market thanks to the strategies they used and the skill of its administrators.

**Keywords:** Impact, pandemic, organizational management, company

## Introducción

Con el trabajo final de grado denominado “Impacto de la pandemia en la gestión organizacional de las empresas” se investiga los efectos económicos ocasionados por la pandemia a causa del virus COVID-19 en las grandes empresas de Ciudad del Este, y las consecuencias de esos efectos. Así también se analizan las estrategias organizacionales y empresariales aplicadas por las empresas para disminuir dichos efectos y que permitieron a las empresas seguir trabajando y mantenerse en el mercado.

En el trabajo se presentan un rico marco teórico referente al tema investigado, también se describe el resultado de la entrevista realizada a las empresas seleccionadas como población, para poder responder al problema planteado al inicio de la investigación, teniendo en cuenta que muchas empresas de diferentes rubros han pasado por una crisis financiera, ocasionada para la pandemia. El interés de las investigadoras surge de esa problemática y para el efecto se estudian las estrategias utilizadas por las empresas para que este trabajo final de grado sirva de aprendizaje para las tesis, futuras administradoras y para otras personas que tenga acceso a la misma.

Contrastando la teoría y el resultado de la entrevista realizada, se concluye que las grandes empresas de Ciudad del Este, tuvieron muchos problemas para enfrentar la crisis por la pandemia pero que pudieron subsistir gracias a la utilización de diferentes tipos de estrategias para mantenerse funcionando en el mercado y en la actualidad ya falta muy poco para volver a la normalidad.

---

## Planteamiento del problema

Las empresas han enfrentado y siguen enfrentando un gran desafío para seguir funcionando en el contexto de la pandemia por el COVID-19, que hace más de un año viene afectando al mundo, con el propósito de conocer estrategias y alternativas de solución para dicha situación se propone el tema a investigar, cuyo problema se resumen en la siguiente pregunta de investigación:

### Preguntas de investigación

#### Pregunta general

- ¿Cuáles son las estrategias adoptadas en la gestión organizacional de las empresas durante la pandemia, para hacer frente a los desafíos?

#### Preguntas específicas

- ¿Qué efectos tiene la pandemia en la gestión empresarial?
- ¿Cuáles fueron los rubros más afectados por la pandemia, dentro de las empresas?
- ¿Cuáles son los principales desafíos al que se enfrentan en su gestión las empresas de CDE debido a la pandemia?

#### Objetivos de la investigación General

- Analizar las estrategias adoptadas en la gestión organizacional por las empresas durante la pandemia, para hacer frente a los desafíos.

#### Específicos

- Indagar sobre los efectos causados por la pandemia en la gestión empresarial.
- Identificar los rubros más afectados por la pandemia, dentro de las grandes empresas.
- Identificar los principales desafíos al que se enfrentan en su gestión las empresas de CDE debido a la pandemia.

---

## **Hipótesis de investigación:**

Las empresas aplicaron estrategias administrativas y comerciales innovadoras, para así poder seguir funcionando en esta grave crisis por el COVID-19.

- Variable independiente:
  - Estrategias administrativas y comerciales innovadoras
- Variable dependiente:
  - Mantenerse funcionando en esta grave crisis por el COVID-19.

## **Importancia del estudio**

El tema elegido “Impacto de la pandemia en la gestión organizacional de las empresas”, tema bastante actual, que sigue y por ahora seguirá con fuerza por algún tiempo, esta pandemia que afecta desde el pequeño vendedor hasta el más grande empresario, sin duda será de gran importancia, pues los conocimientos adquiridos serán de mucha relevancia para la vida profesional, pues el administrador no sólo debe saber administrar en situaciones favorables, sino que en las situaciones difíciles, debe demostrar su capacidad y sus conocimientos para sobrellevar los desafíos al que enfrentan las empresas y que las mismas sirvan para poder adoptar las estrategias más adecuadas para poder mantener su empresa en el mercado.

Se pretende también con esta investigación recopilar situaciones particulares que tuvieron las empresas a ser estudiadas y que tipo de solución encontraron para no afectar o por lo menos mitigar los efectos de la pandemia.

Finalmente se espera que lo investigado sirva de ayuda a futuros estudiantes y profesionales del área y para otras futuras investigaciones.

## **Antecedentes del tema**

Dentro del contexto de la investigación sobre el “Impacto de la pandemia en la gestión organizacional de las empresas”, se realizó algunas búsquedas referentes al tema y se halló alguna

información respecto a investigaciones realizadas por alumnos de la Universidad Privada del Este, pero resaltamos las siguientes por coincidir con nuestro tema, principalmente en estrategias para administración en crisis, ya que la pandemia para las empresas es una gran crisis económica y humana, cuyos detalles se describe a continuación:

Guerreño Villalba, C. M., Varela Barreto, J. D. alumnos de la Universidad Privada del Este de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Ciudad del Este, Paraguay 2020, presentaron el trabajo titulado “Gestión de riesgos financieros dentro de las empresas nacionales”. En este trabajo se concluyó que las empresas afincadas en Ciudad del Este tienen una verdadera necesidad de los fondos de emergencia esto se ve actualmente ante la crisis mundial a causa del COVID-19, cuando muchos negocios tienen que cerrar por falta de liquidez, cuando muchas personas se quedan sin trabajo, cuando surgen imprevistos ante los que no se puede responder.

Así se afirma la hipótesis de que las empresas nacionales afincadas en Ciudad del Este, están preparadas económicamente para afrontar situaciones de riesgos naturales, pero no para contener financieramente riesgos antes sucesos inesperados, sin causar un impacto negativo a su economía.

Vega de Mallorquín, D. M., Girett Vegas, R. I., alumnos de la Universidad Privada del Este de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Ciudad del Este, Paraguay 2017, presentaron el trabajo titulado “Reducción de costos manteniendo funcionarios en una empresa de motos”. En este trabajo se concluyó que a través de las entrevistas realizadas se determinó que las medidas correctivas utilizadas en la empresa se basan en la elaboración de un presupuesto detallado de los gastos, diferir los gastos necesarios de los superfluos, del mismo modo aplicar métodos de análisis de tendencias para detectar cambios que pudieron tener origen en errores administrativos. Al mismo tiempo aprovechar al máximo el uso de la tecnología y principalmente que los funcionarios reciban constante capacitación y acompañen la política interna de la empresa.

En época de crisis la empresa aplica estrategias como: incentivar a los funcionarios con remuneraciones monetarias por metas logradas, se realiza cursos de capacitaciones, se lanza promociones al público participando en eventos del Black Friday, entre otros, se lleva a cabo competencias entre sucursales a nivel país que abarcan a todos los sectores (reconocimientos y premios).

Denis Venialgo, E.V, Segovia Leguizamón, K.D, alumnos de la Universidad Privada del Este de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Ciudad del Este, Paraguay, 2017, presentaron el trabajo titulado “Estrategias gerenciales para mejorar la cultura organizacional”. En este trabajo

se concluyó que las em- presas llegaron al éxito en el mercado mediante la aplicación acertada en lo que respecta a estrategia gerencial para mantener el nivel de la cultura organizacional. Del fruto de esta diligencia, los colaboradores darán el máximo de si, y por conse- cuencia de esto aumentara la productividad y en especial disminuirá los costos.

Las estrategias gerenciales son los pilares fundamentales para la supervi- vencia de una entidad y por sobre todo tener con la aplicación una ventaja compe- titiva sobre las demás empresas.

## **El covid-19 y sus efectos iniciales**

### **Antecedentes de la Pandemia por COVID 19.**

#### **¿Qué es el COVID-19?**

Según Castro (2020) El coronavirus o SARS-CoV-2, es una enfermedad viral respiratoria perteneciente a la misma familia genética de los virus SARS-CoV y MERS-CoV, surgidos en China y Arabia Saudí en los años 2002 y 2012 respecti- vamente. El primero tiene su origen en los murciélagos, mientras que el MERS- CoV provino de los camellos o dromedarios, quienes a su vez transmitieron el virus a los humanos por zoonosis.

El virus COVID-19 fue reportado por primera vez el martes 7 de enero de 2020, por el CDC de China (Centro para el Control y la Prevención de Enfermeda- des), luego de que el 31 de diciembre de 2019 la Comisión de Salud Municipal de la ciudad de Wuhan en la provincia de Hubei, notificara 27 casos de un tipo de neumonía de etiología desconocida, siete de los cuales eran severos. (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020).

Un mes después, el número de infectados había aumentado a 9.692 casos, de ellos, 1.527 enfermaron de gravedad. El vínculo común de todos estos casos, es que se trataba de personas con algún tipo de relación con el Mercado de Huanan en Wuhan, en el cual se vende al mayoreo pescados, mariscos y animales vivos. Las autoridades sanitarias del lugar, tomaron muestras en el mencionado mercado y el 1 de enero fue cerrado al público, ya que las mismas dieron positivas para el nuevo coronavirus (Castro,2020).

Según la OMS (2020) “Para el diez de enero del 2020, la primera secuencia genómica del coronavirus COVID-19 estuvo disponible al público en general. La primera muerte por causa del virus, se reportó el 11 de enero. Cabe destacar, que casi todos los casos reportados fuera de China, tienen el antecedente común de ha- ber sido personas que viajaron a ese país y/o a la provincia de

Hubei, antes del inicio de los síntomas.”

Aunque las investigaciones están en pleno desarrollo, los científicos calculan que cada individuo infectado con el virus, puede contagiar de 1.5 a 3.5 personas, de no tomarse medidas de contención rigurosas al respecto, ya que se transmite a través de las mínimas gotas de saliva que escupe una persona al estornudar, toser, hablar, reír, etc. Lo anterior, convierte al COVID-19 en un virus tan contagioso como el SARS surgido en 2002 y más fácil de contraer que el VIH o la hepatitis, que solo se propagan a través del contacto directo con los fluidos corporales de alguien infectado. (OMS, 2020).

Para Castro (2020) “La diferencia entre el SARS de 2002 con este nuevo tipo de coronavirus, es que mientras el primero presentaba síntomas a los pocos días de contagio, con el COVID-19 pueden pasar hasta dos semanas sin que la persona muestre síntomas y aun así contagiar la enfermedad, haciéndolo mucho más difícil de controlar.”

### **Antecedentes de la Pandemia por COVID 19 en Paraguay.**

El COVID-19 ha desencadenado la recesión mundial más profunda que se ha experimentado en décadas. Si bien el resultado final aún es incierto, se prevé una contracción en la gran mayoría de los países. El efecto negativo de la pandemia, y su incertidumbre asociada, también afectarán fuertemente a la economía paraguaya.

El día 7 de marzo de 2020, se confirmaba el primer caso de COVID-19 en Paraguay. Durante varias semanas, habíamos preparado este momento, que esperábamos se diera lo más tarde posible, pero que intuíamos llegaría incluso antes de lo esperado. Se sentía una atmósfera de ansiedad e incertidumbre, donde contrastaba percepciones opuestas de su gravedad y potencial envergadura. El Paraguay salía de la epidemia de dengue más dura de las últimas décadas. Los hospitales hasta hacía pocas semanas exigidos al máximo, tal como sus operadores y las autoridades, veían cernirse sobre ellos una amenaza aún más inquietante. (Mazzoleni, 2020).

Sigue diciendo Mazzoleni (2020): “Del análisis con el equipo técnico en el MSP y BS, surge una recomendación sumamente audaz y la que a nosotros mismos nos tenía incrédulos siquiera al ponerla en voz alta: cierre de todas las actividades sociales con solo 2 casos. Las condiciones del sistema de salud débil y consumido, sumadas a la imposibilidad de descartar la circulación viral en la comunidad, no parecía dejarnos otra opción. Elevamos esa propuesta al presidente de la República,

quien, con mucho coraje, rápidamente la respaldó y convocó a los titulares de los demás poderes del Estado para que se anunciara esa medida desde Palacio de López, siendo el Paraguay el primero en implementarla en la región.”

El tiempo mostraría que no solo fue una decisión correcta epidemiológicamente, sino también económicamente, pues aquellos que demoraron en hacerlo tuvieron una caída mucho mayor de sus economías. A estas medidas se sucedieron los cierres de fronteras y posteriormente la implementación de los albergues para resguardar a todas las personas que llegaban al país. Paraguay estuvo a la vanguardia e innovando, con el acompañamiento disciplinado y hasta entusiasta de la mayor parte de su población (Mazzoleni, 2020).

Finalmente, Mazzoleni (2020) dice: Se ideó y diseñó la “cuarentena inteligente”, un término acuñado para describir una apertura gradual de los diversos colectivos económicos, desde lo imprescindible hacia lo menos esencial, desde lo menos riesgoso hacia lo más peligroso. A diferencia de Europa y otros países que aprobaron una apertura total tras su primera ola, esa estrategia nos permitió convivir con una meseta de casos manejable: precio que se paga por la apertura y que incorporó prácticamente a más del 90 % de la economía, permitiendo también instalar el “modo seguro de vivir”.

### **Los primeros efectos en las empresas a causa de la Pandemia.**

En Paraguay la cuarentena se declara en la primera quincena de marzo, el día 11 de marzo con apenas dos casos confirmados el gobierno conjuntamente con el Ministerio de Salud decide que por la fragilidad del sistema de salud se debe realizar una cuarentena sanitaria de forma urgente pero aún sin muchas especificaciones. El día 16 de marzo con el Decreto Presidencial N° 3456/2020 se restringe el horario de circulación desde las 20 horas de la noche a las 5 horas de la mañana, con este decreto comienza las primeras incidencias a la economía, al restringir el horario de circulación los negocios que dependen de la noche (bares, restaurantes, discotecas, etc.) quedaron afectados. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social [MTESS] 2020).

Por Decreto N° 3478/2020 del 20 de marzo del 2020, apenas cuatro días después del primer decreto, el presidente de la República Mario Abdo Benítez, dispuso ampliar el período de cuarentena, que se extenderá hasta el domingo 12 de abril del 2020, en tanto que la política de aislamiento social por una semana, a partir del sábado 21 hasta el sábado 28 de marzo del 2020, el aislamiento es la única



---

vía para combatir el COVID 19 (MTESS, 2020).

Las únicas excepciones son para la cadena alimenticia, producción, industria, así como para el sector farmacéutico y de servicios financieros. Con esto, se paralizan los trabajos y reuniones sociales; la circulación en las calles será mínima y estará limitada a emergencias y necesidades como comprar alimentos o ir a hospitales, con este decreto comienza realmente tal vez la mayor crisis económica y social de los últimos 50 años (MTESS, 2020).

Con el decreto 3478/2020 en adelante muchas actividades económicas consideradas no esenciales comienzan a sufrir directamente el golpe económico que significa cerrar las puertas de un día para el otro, sin ningún tipo de garantía o ayuda planificada (Biederman, 2020).

Los efectos del COVID-19 y la cuarentena adoptada por las autoridades sanitarias se modelan como una combinación de shocks tanto por el lado de la demanda como de la oferta. Estos shocks se inician en el primer trimestre de 2020, adquieren mayor fuerza durante el segundo, y se espera que disminuyan a partir del tercer trimestre del presente año. De acuerdo al resultado de estos ejercicios se ha estimado una caída del consumo del 17% interanual durante el segundo trimestre de 2020. El shock de oferta ha sido calibrado de modo a capturar presiones sobre los costos de producción. (Biederman, 2020).

Cristaldo, (2020) del Banco mundial en Paraguay dice “La pandemia de COVID-19 afectó a Paraguay cuando el país se encontraba en un proceso de recuperación económica después de que el crecimiento se estancara en 2019. Es probable que la recesión mundial conduzca a una disminución del PIB del 1,2 por ciento en 2020. A partir del 2021, se espera que el crecimiento vuelva al 4 por ciento, a medida que la economía mundial se recupera. Esto está sujeto al riesgo a la baja de una normalización más lenta de lo esperada de los mercados mundiales. A su vez, se espera que la pobreza aumente en 2020, y la desigualdad de ingresos se mantenga alta.” (pág. 2).

Las grandes empresas generalmente tienen planes de contingencias y respaldo para aguantar las crisis económicas y con esta investigación lo que buscamos es conocer de esas estrategias, si funcionaron o tuvieron que buscar nuevas alternativas, cabe reiterar que esta no fue una simple crisis económica a nivel nacional o regional, esta fue una crisis mundial y afectó desde el más pequeño trabajador hasta las mayores empresas a nivel mundial.

Si la organización cuenta con un plan de continuidad este se debe empezar a utilizar inmediatamente, entre más temprano ejecutemos los planes para mitigar los riesgos, mayor efectividad se tendrá y consecuentemente el impacto debería ser menor. En estos momentos cobra

gran importancia el mantener los planes actualizados para el momento de su aplicación. En caso de no tenerlo, es necesario realizar inmediatamente una evaluación detallada de todos los potenciales riesgos, incluidos aquellos relacionados con empleados, proveedores, subcontratistas, el gobierno, la cadena de abastecimiento, la tecnología utilizada y el público en general. (Hernández, 2020).

## Los problemas que enfrentaron las empresas en Ciudad del Este

En una entrevista al Diario Hoy, de fecha 03 de junio de 2020, el representante de la Cámara de Comercio de Ciudad del Este, Juan Vicente Ramírez dijo lo siguiente: “Ciudad del Este es una ciudad que en gran parte depende del comercio fronterizo, una gran cantidad de su población trabaja en el comercio y en la informalidad y en menor cantidad en fábricas y otros tipos de empleos formales, el cierre de la frontera con Brasil fue el golpe más duro que recibió esta parte del país, con el cierre de frontera y la cuarentena decretada la parte comercial de la ciudad quedó totalmente parada, el movimiento comercial fue prácticamente nulo, esto generó que aproximadamente 1000 locales comerciales de los 5000 existentes antes de la pandemia tuvieran que cerrar sus puertas.”

También afectó a otros rubros que no fueron considerados esenciales como fábricas autopartista, tabacaleras, textiles, jugueterías, también tuvieron que cerrar sus puertas a los clientes empresas de seguros, ventas de vehículos, entre otros. Pero también hubo empresas beneficiadas con la pandemia, por ejemplo, las farmacéuticas, distribuidoras de alimentos y los supermercados en general (Ramírez, 2020)

Las medidas tomadas por el gobierno para ayudar a la población fronteriza fueron muy escasas basándose básicamente en una ayuda social como el programa Pytyvo o el ñangareco, estas medidas no solo no fueron suficientes si no que fue considerada por grande de la población productiva como una limosna para calmar los ánimos ante la falta de gestión del gobierno (Ramírez, 2020).

Palomar, (2012) dice que la crisis se ve incrementada con la existencia de planes de todo orden que tienen o no reflejo y compatibilidad explícita o que simplemente van cubriendo las necesidades financieras como se puede. Si a esto se le une las dificultades reales y legales de financiación por medio de la deuda se comprenderá que el panorama es ciertamente novedoso y complejo hasta el punto de transformar el panorama y las reglas de funcionamiento convencional de las empresas. (Pag. 36)

---

## **Tipos de problemas que tuvieron y siguen teniendo las empresas.**

En un momento en el que la mayoría de los países están luchando contra la pandemia, el papel que desempeñan las empresas en este escenario es fundamental. Como actores clave de la economía, la responsabilidad social de las compañías consiste en llevar a cabo una buena gestión empresarial y, principalmente, garantizar la seguridad y la organización adecuada de todos sus empleados (Biederman, 2020).

Según Cristaldo, D. (2020)“En este momento, las empresas se están enfrentando a diversos riesgos estratégicos y operacionales, como el retraso o la interrupción del suministro de materias primas; los cambios en la demanda de los clientes; el incremento de los costes; las reducciones logísticas que provocan retrasos en entregas; los problemas de protección de la salud y la seguridad de los empleados; la insuficiencia de mano de obra; o las dificultades relacionadas con el comercio de importación y exportación.”

Para entender mejor los problemas que diferentes tipos de empresas tuvieron y siguen teniendo por la pandemia del COVID-19 y sin tomar en cuenta un tipo de empresa específica, sino más bien una visión general, dividiremos en tres puntos que consideramos esenciales, ellos son: Problemas empresariales, problemas administrativos, y por último y no menos importante, Recursos Humanos (García, 2020).

García (2020) desglosa cada punto para tener una visión más amplia y entender mejor las situaciones:

### **A- Problemas Empresariales:**

1- Liquidez y solvencia: para el mundo empresarial los números son muy importantes, esos números representan que una empresa va bien o mal, los números en pandemia por obvias razones son negativos, el gran desafío es mantener con solvencia y liquidez, en otras palabras, tener el dinero o créditos suficientes para cumplir con los compromisos y mantener a flote la empresa mientras pasa la tormenta. Durante cualquier crisis es difícil mantener una solvencia, en pandemia esa situación es mucho más complicada, porque no sólo no hay dinero en un tipo específico de mercado, el dinero escasea en todos lados incluyendo en el sistema financiero. Muchos empresarios tuvieron que inyectar dinero de sus ahorros personales o deshacerse de bienes para poder seguir con su empresa funcionando,

con la esperanza de que la situación mejore y se pueda recuperar lo invertido. Así también muchas empresas que ya estaban al hilo y no tuvieron la liquidez necesaria tuvieron que cerrar sus puertas y declararse en quiebra.

2- Generar recursos: esto es tal vez el punto más difícil y controvertido de esta pandemia, ¿cómo generar recursos en esta crisis?, la respuesta puede estar en el manejo anterior a cualquier tipo de crisis, un empresario que cumple sus compromisos, ya sea con bancos, proveedores e incluso con sus funcionarios, en momentos de crisis va tener la confianza necesaria de sus colaboradores para conseguir los recursos necesarios.

3- Renegociación: para mantenerse muchas empresas tuvieron que renegociar sus compromisos a mediano y a largo plazo, esto implica más costos por intereses.

## **B- Problemas Administrativos:**

1- Decisiones de Emergencia: El COVID-19 llegó sin avisar y a muchas empresas no le dio el tiempo necesario para pensar en estrategias y sobrellevar la situación de la mejor manera, esto llevó a que muchos administradores de empresas con sus equipos hayan tomado decisiones apuradas y de urgencia sin saber si tendrían el resultado esperado.

2- Respuestas para dar tranquilidad: dar respuestas confiables tanto a proveedores como a clientes ante la desconfianza en que puedan cumplir con los compromisos y seguir funcionando fue un gran desafío para los administradores.

3- Reestructuración laboral: la gran mayoría de las empresas tuvieron que cambiar radicalmente su forma de trabajo, con la cuarentena decretada tuvieron que crear estructuras para que sigan trabajando desde sus casas. Las fábricas reorganizaron turnos y trabajos en cuadrillas menores para no detener cadena de producción.

## **C- Recursos Humanos:**

1- Retrasos en pagos de salarios y seguro social: con la detención de las cadenas de pagos el 95% de las empresas tuvieron graves problemas para poder cumplir con los salarios de sus funcionarios y también con el seguro social.

2- Desvinculaciones y suspensiones: las empresas tuvieron que reducir sus funcionarios para

cortar costos o ante la imposibilidad de seguir pagando salarios sin ingresos de retorno. También se recurrió a la suspensión del contrato laboral esperando que la situación mejore.

3- Motivación de los funcionarios: mantener motivados y comprometidos a trabajadores que no están con el salario al día o trabajadores suspendidos fue también una de las dificultades que tuvieron las empresas.

Estos fueron algunos de los principales problemas a grandes rasgos y sin detenernos exclusivamente en problemas particulares de los diferentes rubros de empresas, para continuar con nuestra investigación preparamos un cuestionario que enviamos a 6 empresas grandes de Ciudad del Este en diferentes rubros, así analizar más directamente los problemas según el rubro de cada empresa.

## **Las empresas investigadas y sus problemas por la crisis**

### **Presentación de los tipos de empresas estudiadas**

En este punto de la investigación se describen a las empresas o rubros que fueron investigados, son en total seis (6) empresas grandes de diferentes rubros afincadas en Ciudad del Este, entre ellas se estudió a dos (2) fábricas de rubros diferentes (autopartes y tabacalera), una aseguradora, una cadena de supermercados, una distribuidora de bebidas gaseosas y una vendedora de automotores 0 Km, usados y servicios de postventa.

Seguidamente se describen dichas empresas con sus rubros, no se consiguió autorización de ninguna para poder publicar sus nombres, pues se tratan de grandes empresas, pero amablemente respondieron los personales administrativos de alto rango por lo que consideramos buena e interesante fuente para la investigación.

### **Las empresas estudiadas se citan a continuación:**

#### **Empresa Multinacional Autopartista (Fábrica):**

Esta empresa está en Ciudad del Este desde el año 2011, es de origen japonesa, actualmente trabaja con el régimen de maquila, fabrica autopartes de una reconocida marca alemana a nivel mundial que tiene fábricas en Brasil, recibe materia prima de varias partes del mundo en especial de

---

Europa y Brasil, en menor cantidad de Asia y Marruecos.

Al inicio de la pandemia contaba con aproximadamente 1000 funcionarios directos (producción) y 300 funcionarios indirectos (administrativos), pero con la crisis que generó la pandemia actualmente cuenta con 800 funcionarios directos (producción) y 150 funcionarios indirectos (administrativos).

### **Empresa Tabacalera especializada en Narguiles (Fábrica):**

Esta empresa es la mayor industria del segmento de tabaco y accesorios para Narguiles en Latinoamérica. Fundada en abril de 2014, con el objetivo de atender y superar a las expectativas de este mercado, se consolida como una de las mayores empresas del segmento en un constante proceso de expansión.

En su planta de producción están enfocados en contar con la más completa maquinaria tecnológica para la fabricación y operarios capacitados en supervisiones de cada proceso. Comentan que para la lucha contra el COVID-19 cuentan con un nuevo sistema de control de acceso multibiométrico con control de temperatura corporal y reconocimiento facial con mascarilla para facilitar en las actividades y protección de los colaboradores.

Debido a su fuerte posicionamiento supieron expandirse y llegar más allá de todas las expectativas, actualmente está en más de 22 países repartidos en América, Europa y el resto del mundo.

### **Empresa Aseguradora:**

Esta empresa Aseguradora tiene 40 años de funcionamiento. Con cuatro décadas de trayectoria, está posicionada entre las primeras compañías aseguradoras del mercado, con un respaldo sólido y elevados indicadores de solvencia que avalan su fortaleza empresarial.

Se inició como compañía de seguros en ramos Patrimoniales. En el 2012 fue habilitada por la Superintendencia de Seguros para operar en los ramos de Vida. Se define como una empresa con propósito que busca ofrecer pólizas confiables, efectivas y flexibles, para proteger aquello que más importa, con la mejor atención y a la medida de las necesidades de cada cliente.

El 8 de febrero del 2019 se ha registrado un hecho histórico para vida de esta Aseguradora

y para el propio mercado asegurador paraguayo, con la adquisición del 100% de las acciones de otra compañía de seguros, este negocio se cierra a días del inicio de la cuarentena en Paraguay.

### **Cadena de Supermercados:**

Esta empresa comenzó en el año 1997 con un supermercado en Ciudad del Este y 50 funcionarios aproximadamente, en la actualidad cuenta con 4 grandes super-mercados en Ciudad de Este y 2 en la ciudad de Hernandarias, también cuenta con algunos locales en el departamento central, tiene más de 400 funcionarios, antes de la pandemia se estaba planificando aumentar las sucursales en distintos puntos del país, pero tuvieron que parar con esas inversiones por algún tiempo.

### **Empresa Distribuidora de Bebidas Gaseosas:**

Esta empresa opera en Paraguay desde hace más de 50 años, aportando impacto y crecimiento en la economía local a través de la generación de mano de obra para 1.300 personas aproximadamente.

Cuenta con un amplio portafolio de bebidas, entre ellas la marca de bebida gaseosa más famosa del mundo, la empresa no solamente contribuye a la economía del Paraguay con inversiones, generación de empleos, demanda de productos y servicios paraguayos, y cumplimiento de obligaciones tributarias, sino que también aporta al desarrollo social de la comunidad local, sustentados sobre el ideal de la conservación del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales.

### **Empresa Automotriz:**

Esta empresa está en el mercado de venta de vehículos 0 km y usados desde el año 1985 y en la actualidad es la empresa automotriz líder a nivel nacional a través de la venta de sus productos y servicios brindando satisfacción a sus clientes.

La empresa cuenta a nivel nacional con más de 300 empleados, entre vendedores, trabajadores administrativos, prestadores de servicios post-venta, entre otros, desde el año 2012 es recordista de venta de una de sus marcas que tiene exclusividad, con la pandemia se vieron afectados duramente.

## Incidencias de la pandemia.

La crisis por la pandemia a causa del COVID-19 empieza a tener efectos en Paraguay aproximadamente 45 días antes de que se confirme el primer caso en el país, esto debido a que la macroeconomía depende de las importaciones y las exportaciones, con la declaración de cuarentena en varios países primeramente de Asia y luego de Europa la cadena logística fue afectada por los cierres de fronteras y limitaciones en los puertos y aeropuertos.

Hernández, J. (2020) define la crisis económica de esta manera: “Una crisis económica, hace referencia a un periodo de escasez en la producción, comercialización y consumo de productos y servicios. La economía es cíclica, es decir, combina etapas de expansión con fases de contracción.”

Paraguay tiene un marco macroeconómico sólido basado en reglas fiscales, metas de inflación y un régimen cambiario flexible. Con el historial de una política macroeconómica prudente en la última década, una deuda pública baja y reservas de divisas adecuadas, se espera que las políticas macroeconómicas y las medidas de respuesta a la crisis sean efectivas para absorber una parte del shock ocasionado por el COVID-19. Sin embargo, Paraguay es vulnerable a una desaceleración económica interna resultante de las medidas para contener el brote de COVID-19 y sus efectos (distanciamiento social, respuestas fiscales), así como una fuerte reducción de la actividad económica en la economía global y en los países vecinos. (Cristaldo, 2020).

Según Biederman, G. (2020), “Los efectos del COVID-19 y la cuarentena adoptada por las autoridades sanitarias se modelan como una combinación de shocks tanto por el lado de la demanda como de la oferta. Estos shocks se inician en el primer trimestre de 2020, adquieren mayor fuerza durante el segundo, y se espera que disminuya a partir del tercer trimestre del 2021.”

Las grandes empresas de Ciudad del Este tuvieron distintos tipos de problemas por la crisis económica causada por la pandemia, principalmente al decretarse la cuarentena que limitó el horario de circulación, muchos rubros que fueron considerados no esenciales tuvieron que cerrar las puertas, y principalmente el mayor efecto fue la detención de la cadena de pago, lo que dejó sin dinero circulante en el mercado (MTESS, 2020).

A continuación, identificamos según nuestra investigación las dificultades que tuvieron por rubros de las empresas:

- Ventas directas (Supermercados, Distribuidoras, Farmacias, Comerciales, etc.): estos rubros sufrieron con la limitación de circulación de personas, pues dependen en gran parte de su salón de



ventas para obtener ganancias, así también les perjudicó la falta de poder adquisitivo de la ciudadanía. Los comercios del centro Ciudad del Este quedaron prácticamente sin compradores por el cierre del Puente de la Amistad. Las farmacias inicialmente sufrieron los mismos efectos al inicio, pero luego con mucha gente deteriorada en su salud pudieron recuperarse más rápidamente.

- Ventas a crédito (Automóviles, Electrodomésticos, Inmobiliarias, Maquinarias, etc.): las empresas que se dedican a estos rubros al no ser consideradas esenciales fueron bastante perjudicadas, tuvieron que cerrar sus puertas por 45 a 60 días, con ello prácticamente desaparecieron las nuevas ventas, luego se fue complicando porque al segundo o tercer mes muchos clientes ya comenzaban a atrasarse con los pagos y solicitaban refinanciación o devolución de las mercancías, y al no tener nuevas ventas ni cobros de cuotas con regularidad comenzaron a atrasarse con sus compromisos con los proveedores.

- Fábricas (Autopartistas, Tabacaleras, Juguetes, Textiles, etc.): todas las fábricas que importan materia prima y exportan productos terminados fueron afectados en su cadena logística por el cierre de fronteras, limitación de puertos y aeropuertos. Las que no fueron consideradas esenciales tuvieron que parar su maquinaria y esperar para volver a producir, despedir o suspender funcionarios y reorganizar su parte administrativa.

- Financieros (Aseguradoras, Bancos, Financieras, etc.): Cerraron las puertas al público y reorganizaron depósitos por tauser, pagos de créditos electrónicos o bocas de cobranzas externas, limitación de nuevos créditos por falta de garantía y liquidez, suspensión de pólizas de seguro por falta de pago, y refinanciación de deudas.

- Transportes (Líneas aéreas, Transportadoras de cargas nacionales e internacionales, transportadoras de pasajeros de corta, media, larga distancia e internacionales, etc.): en este rubro las líneas aéreas en especial de pasajeros fue la más perjudicada, conjuntamente con las líneas terrestres internacionales pues con las fronteras cerradas y limitaciones para entrada y salida del país prácticamente suspendieron todos los vuelos y viajes a excepciones de los cargueros.

Las transportadoras de cargas internacionales demoraban más en cargar y descargar por los controles sanitarios lo que significó más costos, las líneas de pasajeros de corta y mediana distancia tuvieron que disminuir la cantidad de pasajeros por protocolo sanitario causando menos ganancia, y los de media y larga distancia quedaron parados por un cierto tiempo.

Ante este escenario, Vargas (2020) expresa: “En este sentido, las organizaciones y los

individuos deben velar por el equilibrio organizacional y por el logro de las metas básicas, como son: sobrevivir en el mercado, vencer las dificultades que se puedan presentar en el logro de las metas y reproducir los recursos financieros; en pocas palabras significa garantizar la sostenibilidad de la organización.”

### ¿Ayudó el gobierno a las empresas?

Muy importante e interesante conocer si las empresas se sintieron apoyadas por el gobierno para seguir trabajando en la pandemia, esto atendiendo que las grandes empresas generalmente pagan sus impuestos y sus obligaciones sociales, aparte de generar fuentes de empleos directos e indirectos para muchas personas.

La revista económica digital Expansión escribe en una publicación “En una crisis económica es muy importante la actuación del Gobierno, que puede facilitar este ajuste bajando los impuestos y flexibilizando los mercados, para que el ahorro se fortalezca y pueda financiar la inversión, se puedan crear nuevas empresas y los trabajadores pasen de un empleo a otro sin estar mucho tiempo desempleados. (Expansión, 2021).

La necesidad de obtener recursos excepcionales para la contención económica y sanitaria del país llevó al Poder Ejecutivo a presentar ante el Congreso Nacional la Ley de Estado de Emergencia a raíz de la propagación del COVID-19, con el propósito de establecer medidas administrativas, fiscales y financieras que permitirán dotar al Estado de algunas de las herramientas presupuestarias que servirán para contrarrestar los efectos de la propagación de este virus (MTESS. 2020).

### La Ley 6524/2020

“QUE DECLARA ESTADO DE EMERGENCIA EN TODO EL TERRITORIO DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY ANTE LA PANDEMIA DECLARADA POR LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD A CAUSA DEL COVID-19 O CORONAVIRUS Y SE ESTABLECEN MEDIDAS ADMINISTRATIVAS, FISCALES Y FINANCIERAS”, fue sancionada por el Congreso Nacional y promulgada por el Poder Ejecutivo en fecha 26 de marzo de 2020.

La Ley de emergencia contiene un conjunto de medidas nunca antes tomadas en la República, ayudas económicas de contención, la Ley establece una ayuda integral a los trabajadores vulnerables

afectados ante esta situación, a través de una ayuda alimentaria, un subsidio monetario temporal (Pytyvo y Ñangareco), y la disponibilidad de créditos en condiciones financieras extraordinarias. Asimismo, a los efectos de alivianar la carga a las familias se propone el diferimiento de los pagos por los servicios básicos y los impuestos (MTESS, 2020).

El MTESS (2020) “Además, se dispone de un apoyo al sector de empleados formales que consistirá en un subsidio temporal por reposo o suspensión de contrato. Este subsidio corresponde a una compensación económica del 50% del Salario Mínimo Legal vigente para trabajadores formales activos en el IPS y que hayan sido suspendidos sus contratos, por un monto total de U\$S 100 millones de dólares a ser computados de la deuda histórica del Estado al Instituto de Previsión Social.”

Como medidas tributarias: solicitaron prórroga en el pago de los principales tributos y también exoneración de recargos por mora o multa; establecer un régimen excepcional y transitorio de facilidades de pago, trasladar la fecha de vencimiento para la presentación de las declaraciones juradas determinativas e informativas y el pago de las obligaciones tributarias, entre otros (MTESS, 2020).

La Ley también establece la creación de un fondo de apoyo a las MIPYMES (Micro, pequeñas y medianas empresas) denominada FOGAPY (Fondo de Garantías de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas). Este fondo es un instrumento financiero desarrollado para mejorar el acceso al crédito de las MIPYMES formalizadas, generadoras de empleo y creadoras de riquezas (MTESS, 2020).

Ninguna medida del gobierno establecida en la Ley 6524/2020 fue favorable en forma directa a las grandes empresas, y según nuestra investigación por unanimidad la medida del gobierno que ayudo, no directamente a las empresas, pero para que sus funcionarios pudieran tener tranquilidad durante la suspensión de sus contratos fue el subsidio de IPS, que pagaba 50% del salario mínimo a cada trabajador suspendido cuya empresa estuviera al día con sus obligaciones sociales.

Claramente se nota que no hubo suficiente esfuerzo por parte del gobierno en favor de las grandes empresas, tuvieron que recurrir a sus propias fuentes de financiación u otras estrategias para seguir funcionando (Deloitte 2020)

## **Estrategias de las empresas**

### **Estrategias organizacionales de las empresas.**

Siguiendo con el trabajo de investigación se llega al punto más importante, se desarrollan las estrategias administrativas y las medidas tomadas por las empresas para minimizar los efectos de la pandemia COVID-19.

Según Chiavenato (2007) “Una estrategia es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin en una empresa a largo plazo, la estrategia Empresarial se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Chiavenato, 2007).

Vargas (2020) coloca que “Un Pensamiento Estratégico nace de los siguientes aspectos fundamentales: Anticipar y Adaptarse en cuanto a los cambios permanentes que se presentan en el mercado, así como, actuar en el momento oportuno y ser proactivos en la definición de metas y estrategias.”

En ese contexto toda gran empresa tiene estrategias de acción para llegar a sus objetivos, entre esas estrategias generalmente se planea acciones en caso de ciertos tipos de crisis o dificultades a la que están expuestas, colocar en práctica esas estrategias en el momento justo para que pueda tener los efectos esperados es el desafío de los administradores en esta pandemia.

Dice García (2020) “Muchas instituciones están trabajando para establecer estrategias de reactivación económica con el ánimo de mitigar los impactos que, a corto y largo plazo, generará la crisis ocasionada por la COVID-19. Para gestionar esta crisis será necesario establecer tanto políticas en el corto plazo, como políticas a medio y largo plazo que marquen el camino hacia una recuperación fuerte y sostenible.”

Mirabal (2020) establece que “El mundo de las decisiones estratégicas abarca multiplicidad de enfoques, análisis interpretativos y un sin número de abordajes teóricos y prácticos. Los buenos resultados y por ende el funcionamiento exitoso de una organización dependerán esencialmente de las opciones asumidas y la ejecución de las mismas.”

Administrativamente las estrategias en casos de crisis en el contexto e idea suelen ser similares entre empresas, y esto se adapta según el rubro con la que trabaja, se citan algunas de esas

estrategias similares según Vargas (2020), y que se fueron distinguiendo a lo largo de la investigación y son las siguientes:

- Establecer equipos de toma de decisiones: Todas las compañías deberían contar con un “Equipo de Respuesta a Emergencias” que establezca la estrategia y marque los objetivos del plan de emergencia, garantizando que se toman las decisiones de la manera más rápida y acertada posible. Este grupo también debería evaluar los puntos fuertes y débiles de la compañía y de sus profesionales para ajustar procesos en momentos de crisis.

- Evaluar los riesgos y establecer los mecanismos de respuesta: Muchas empresas han establecido “planes de contingencia para emergencias” o “planes de sostenibilidad empresarial”, que suelen aplicarse inmediatamente en caso de una emergencia importante. Si una empresa no tiene un plan de este tipo, debe realizar una evaluación exhaustiva de todos los riesgos de inmediato, analizando el capital humano de la compañía, las subcontrataciones, la cadena de suministro, los clientes y el sector público.

De acuerdo con la evaluación de riesgos, la empresa debe responder a cuestiones relacionadas con el espacio de oficinas, los planes de producción, las adquisiciones, el suministro y la logística, la seguridad del personal y el capital financiero, así como organizar otros aspectos relevantes relacionados con los planes de emergencia y la división del trabajo.

- Desarrollar soluciones para los riesgos de cumplimiento y mantenimiento de las relaciones con los clientes: Después de una situación de crisis, las organizaciones deben trabajar estrechamente con los clientes para comprender los cambios que ha sufrido el mercado y entender el impacto de reanudar su actividad.

- Las empresas deben de ajustar sus presupuestos y sus planes de ejecución.: prestar especial atención al flujo de caja, para garantizar la seguridad de los fondos, de acuerdo con el ritmo de los proveedores y los planes de trabajo de los empleados. Además, se debería prestar especial atención a la situación del comercio internacional de importación y exportación, en particular a los cambios producidos de manera repentina o a los posibles impactos en los lugares de origen de los principales productos, lo que podría dar lugar a considerables pérdidas en la propia empresa.

Para evitar estos incidentes, las empresas deben establecer diferentes escenarios que incluyan las respuestas que se llevarían a cabo en estas situaciones, como planes de emergencia para

proveedores básicos, proveedores alternativos y la consideración de otros medios de transporte.

- Actualizar los mecanismos de gestión de riesgos de la empresa.: La mayoría de las empresas están expuestas a sufrir diferentes tipos de crisis por riesgos inesperados en cualquier momento. Por ello, es fundamental establecer o mejorar sus sistemas de gestión de riesgos para poder identificarlos y elaborar un plan de mitigación. Fortalecer el sistema de gestión de riesgos es tan importante como hacer frente a los acontecimientos negativos cuando estos se producen.

Según la encuesta de Deloitte (2020) sobre Gestión de Riesgos Empresariales, el 76% de los responsables de riesgos cree que su empresa podría responder eficazmente si mañana se produjera una emergencia importante. Sin embargo, solo el 49% de las empresas ha elaborado manuales pertinentes y realizados pruebas previas basadas en escenarios de emergencia. Además, solo el 32% de las empresas ha llevado a cabo ejercicios de simulación de emergencias para cada uno de esos escenarios.

### **Efectividad de las Estrategias y siguientes pasos**

En este momento para muchos, no existe ni la convicción ni la solución efectiva a la situación de pandemia que estamos viviendo, sin embargo, la mayoría está haciendo lo mejor posible para afrontarla, con esfuerzo, dedicación, trabajo, seriedad y profesionalismo para minimizar los efectos negativos que la misma ha producido.

Para Vargas (2020) “es necesario que las empresas deban tomar decisiones inteligentes que les permita obtener un valor perdurable en sus objetivos a través de la Planificación Estratégica, y para esto deben contar con el apoyo de profesionales que puedan servir de guías para redefinir las estrategias hacia la “nueva normalidad” en donde se logre una mejor Organización, un mejor sentido de pertenencia en los trabajadores, mejores estrategias de ventas, mayor sentido de responsabilidad hacia el cumplimiento de los objetivos, entre otros.”

Una forma de verificar si las estrategias aplicadas por las empresas han sido las correctas es relativamente simple y responde a la pregunta ¿nuestras estrategias nos permitieron seguir en el mercado, minimizando los efectos de la crisis?, con la respuesta a esa simple pregunta se puede analizar las estrategias, readaptar o en su caso cambiarlas si no tuvieron el efecto esperado (García, 2020)

Tiempos extraordinarios requieren medidas extraordinarias. Las Organizaciones Empresariales han tenido un gran protagonismo a la hora de asegurar que esas medidas sean las correctas y que se apliquen en el momento oportuno y para conseguir los resultados adecuados. (Organización Mundial del Trabajo [OIT] 2020).

También es importante resaltar que aún la crisis no ha terminado y el mercado sigue inestable por el futuro por lo que aún no se puede sacar conclusiones precisas de las estrategias tomadas hasta el momento, pero si es bueno ir evaluando la efectividad y realizar cambios en casos necesarios.

El punto que debe ser verificado permanentemente es el control de costos y gastos, es fundamental para cualquier negocio, pero más aún en tiempos de crisis, cuando el control y la reducción de costos debe ser una prioridad para la administración. La reducción de costos debe realizarse de tal forma que no afecte la buena marcha del negocio, una reducción sostenible de costos implica moverse desde su base de coste actual a un modelo de un costo más bajo.

### **Expectativas a futuro.**

Para la OIT (2020) “La interrupción causada por la COVID-19 puede impulsar la innovación y cambios positivos. Las Organizaciones Empresariales pueden aprovechar los logros conseguidos durante la crisis y asumir el liderazgo ante los nuevos desafíos que afrontarán las políticas. La próxima fase de la pandemia y la era posterior a la COVID brindan oportunidades únicas para que las Organizaciones Empresariales asuman el liderazgo”.

Según García (2020) “Las grandes empresas tienen un desafío muy grande en la nueva era post COVID-19, el proceso de recuperación no será fácil tampoco rápido, se estima que todo vuelva a la normalidad en 2 años, pero una completa recuperación sería en 4 años, entonces, así como aplicaron estrategias administrativas para atravesar la crisis deberán crear y analizar nuevas estrategias para recuperarse en el mercado.”

Los factores macroeconómicos variarán según las regiones en función de la evolución general del virus y de la respuesta económica del gobierno local. Dado que el contexto macroeconómico se basa en gran medida en variables externas que están fuera del control de una empresa pero que pueden tener un gran impacto sobre el negocio, las empresas que puedan desarrollar, aunque sea una perspectiva direccional sobre estos factores, estarán mejor preparadas para afrontar los diferentes contextos macroeconómicos posibles, tanto derivados de la epidemiología como de las políticas



económicas. (Deloitte, 2020)

Las empresas deben considerar su capacidad, junto con la capacidad de otras empresas de sus cadenas de valor, para retomar el ritmo de actividad anterior a la crisis (es decir, la productividad) en la “nueva normalidad”. Diferentes empresas, incluso dentro del mismo sector, tendrán distintos puntos de partida en función de su infraestructura digital, la cultura de los empleados y la naturaleza del negocio. Las empresas también tendrán diferentes puntos de partida en cuanto a la cuota de mercado y las posiciones en el balance (MTESS, 2020).

Las empresas que desarrollen esta perspectiva tendrán un conocimiento más profundo de la manera en la que este contexto macroeconómico puede impactar sus negocios y, por consiguiente, fortalecerán sus estrategias de respuesta y recuperación, minimizando los efectos y aumentando las posibilidades de recuperación. (Biederman, 2020).

Para García (2020) “La planificación de escenarios ilustra el contexto, no el destino. Las empresas se enfrentarán a contextos diferentes; sin embargo, incluso las empresas que cuentan con un escenario de recuperación difícil pueden incorporar la sostenibilidad y la inclusión para crear un mayor valor empresarial y, al mismo tiempo, generar beneficios positivos para la sociedad.”

Esto puede implicar centrarse en un primer momento en las prioridades que requieran menor inversión o cuya rentabilidad sea más inmediata para después enfocarse en aquellas cuyos beneficios se producen más a largo plazo. Todas las empresas deberían sentar sus bases para la sostenibilidad y la inclusión a largo plazo, ya que esperar a que los retos de la COVID-19 hayan sido afrontados completamente, es insostenible. (Biederman, 2020).

También las empresas deben exigir del gobierno mejores medidas e incentivos fiscales, proyectos de inversión, para que la recuperación y tan hablada nueva normalidad post COVID-19 llegue más temprano que tarde, la pronta recuperación de las empresas grandes implica creación de nuevas fuentes de trabajo y una reactivación económica acelerada. (García, 2020)

Finalmente, y de manera muy acertada la OIT (2020) expresa “Es preciso ocuparse de la preservación de la salud de los ciudadanos en paralelo al sostenimiento de la economía. Para proteger la salud y las vidas, debemos salvar la economía”

## **METODOLOGÍA**

### **Enfoque de la investigación**

El enfoque de investigación es el cualitativo; ya que la información se obtiene a través de



---

entrevistas a altos funcionarios administrativos de seis grandes empresas de Ciudad del Este.

### **Nivel de investigación**

El nivel es el descriptivo, pues se describen los resultados obtenidos mediante la recolección de datos.

### **Población**

Forman parte de la población seis (6) empresas de Ciudad del Este.

### **Muestra**

La muestra está representada por el 100 % de la población mencionada, empresas de Ciudad del Este. Para seleccionar la muestra se utiliza la técnica de muestreo intencional dirigido que “consiste en una muestra representativa del universo dado que cumple con algún requisito previo, útil para obtenerlos datos que son objeto de investigación” ( Bonilla, G. 1998, pág.96).

### **Técnicas de recolección de datos**

La técnica utilizada para la recolección de los datos en las empresas en estudio fue la entrevista. A través de la entrevista los datos obtenidos en relación al tema de investigación, fueron analizados cualitativamente.

### **Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento utilizado fue el cuestionario, compuesto de diez preguntas de respuesta abierta, que fueron administrados a funcionarios administrativos de alto rango en las empresas en estudio.

## **PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Resultados de las entrevistas a personal administrativo de alto rango de las empresas estudiadas.

Para mejor organización del trabajo, se nombran a las empresas de la siguiente manera:

- 1- Autopartista
- 2- Tabacalera
- 3- Aseguradora
- 4- Supermercado
- 5- Bebidas
- 6- Automóviles

**Primera Pregunta:** ¿Cuáles fueron los primeros efectos de la pandemia?

1- Autopartista:

Para la fábrica los efectos de la pandemia se comenzó a sentir mucho antes que en el país, como se sabe el virus causó estragos en Europa y Asia unos meses antes que en el Paraguay, nosotros recibimos materia prima en un 45% de Europa y 15% de Asia, ese es el motivo del porque nos afectó antes, pues las cuarentenas en Europa y Asia empezaron allá por el final de enero de 2019, eso implicó el cierre de fábricas, con lo que nuestros proveedores ya no podían enviarnos materia prima necesaria para la producción, también se cerraron muchas fronteras, así también puertos y aeropuertos por lo que la logística de la materia prima fue totalmente comprometida, todo esto afectó directamente a nuestra producción y tuvimos que replantear toda nuestra línea de producción para no quedar parados y seguir prove- yendo a nuestro cliente nuestros productos.

2- Tabacalera:

A principio se tomó las medidas restrictivas correspondientes implementando el teletrabajo o home office. Más tarde hemos implementados las medidas sanitarias en el local de trabajo ya que como medidas de urgencia fuimos habilitados para la producción de alcohol en gel y mascarillas, debido a esto algunos puestos de trabajo esencial tuvieron que acudir al local de manera presencial

---

pero siempre cumpliendo las medidas de distanciamiento social.

### 3- Aseguradora:

Los primeros efectos para nosotros fueron positivos, porque con la noticia de la pandemia y que iba llegar a Paraguay tarde o temprano muchos clientes solicitaron el seguro de vida y los que ya tenían seguro de vida ampliaron la cobertura, así también muchas empresas, principalmente comerciales aumentaron sus pólizas de cobertura contra saqueos y robos, pero eso fue sólo al inicio luego vinieron los problemas y la crisis.

### 4- Supermercado:

Con la cuarentena decretada por el gobierno y los protocolos sanitarios la gente ya no venía en cantidad al supermercado y las ventas se redujeron, pero también tuvimos una situación algo rara, por el miedo de lo que podía pasar la poca gente que teníamos compraban en grandes cantidades víveres y agua mineral. Se tuvo que limitar el acceso al salón de ventas a 10 personas por vez, eso provocó que haya filas para el ingreso cosa que molestó a muchos clientes.

### 5- Bebidas:

Los primeros efectos lo comenzamos a sentir con el inicio de la cuarentena, el efecto inmediato de esto fue una reducción muy significativa en las ventas, por dar un número, hasta un día antes de la cuarentena vendíamos 1000, al iniciar la cuarentena se redujo a 900 y fue bajando hasta 600, es decir casi un 40% menos.

### 6- Automóviles:

Como primera bomba fue el cierre de la fábrica de nuestro mayor proveedor que está en Asia, es fue en febrero de 2019, antes de la cuarentena aquí en Paraguay, con eso veíamos un enorme riesgo de quedarnos sin vehículos 0 km para la venta, específicamente de esa marca, muchas ventas que ya estaban agendadas tuvieron que ser retrasadas.

**Segunda pregunta:** ¿La empresa estaba preparada para este tipo de crisis?

1- Autopartista

Esta es una pregunta interesante, porque toda empresa y principalmente nosotros que dependemos del inestable mercado brasileiro estamos preparados o tenemos planes para casos de crisis, esos planes para casos de crisis nos ayudaron mucho a sobrellevar la situación, pero decir que estábamos preparados para este tipo específico de crisis sería una mentira y particularmente creo que ninguna empresa estaba preparada para pasar por esta gigantesca tormenta.

2- Tabacalera:

En el sector de producción ya se contaba con equipamientos de protección ya que la empresa se dedica a la producción de productos de consumo masivo. Por otro lado, fueron implementados a raíz de la pandemia los protocolos sanitarios para el lavado de manos y distanciamiento en el sector de las oficinas administrativas.

3- Aseguradora:

Trabajar con seguros es de alguna manera trabajar con crisis, la aseguradora estuvo a la altura de la situación, se pudo sobrellevar los momentos más duros de la pandemia, pero sobre todo es gracias al trabajo en equipo y también la comprensión de los clientes se pudo superar.

4- Supermercado:

Definitivamente no estábamos preparados, tuvimos que hacer estrategias de urgencia ante esta situación.

5- Bebidas:

La empresa está preparada para las crisis, se tiene estrategias preparadas y eso se demostró en esta pandemia, con sobresaltos realmente, pero estamos superando.

#### 6- Automóviles:

No, definitivamente no, como empresa grande tenemos preparación para afrontar crisis económicas de otra índole, pero una pandemia no estaba ni en el plan más pesimista.

### **Tercera pregunta:** ¿Qué medidas organizacionales tomaron inicialmente?

#### 1- Autopartista:

Cómo dije en la primera pregunta, inicialmente por los problemas en Europa y Asia que dificultó la logística de materia prima, tuvimos que modificar casi por completo nuestra cadena de producción, renegociamos con nuestro cliente la forma de entrega de nuestro producto para que no se vean afectados, eso en la parte de producción. Administrativamente se tuvo que cortar muchos gastos no esenciales, reestructurar horarios laborales, se cortaron las horas extras y los viajes para reuniones fueron suspendidos y se comenzaron a hacer esas reuniones vía telemática, telefónica, videoconferencias, etc.

#### 2- Tabacalera:

Se implementaron las cuadrillas de equipo, el teletrabajo y las medidas de distanciamiento social ocupando espacios amplios y adecuando las oficinas para dicho fin.

#### 3- Aseguradora:

Y la primera gran medida que se tomó y que para los que trabajan con seguros es totalmente novedoso es que se pasó de la atención personalizada en oficina o visitas a clientes a atención digital, es decir vía telefónica, videollamadas, mails, etc., los funcionarios tuvieron que trabajar desde sus casas

ya que las oficinas se mantuvieron cerradas en la primera etapa de pandemia, también lastimosamente se tuvo que recurrir a disminución de personal y cierre de oficinas más pequeñas para cortar gastos.

#### 4- Supermercado:

Se reorganizó la cantidad de funcionarios, turnos y horarios, tuvimos que hacer algunos despidos para ajustarnos a la nueva realidad, también se tuvo que desarrollar con urgencia un sistema más completo de E-commerce y televentas, también servicios de entrega a domicilio, porque lo que teníamos no estaba preparado para esta situación. También se renegoció plazos de pagos a proveedores.

#### 5- Bebidas:

Cómo la cuarentena decretaba nos excluía a nosotros como esencial, la parte logística no sufrió muchos cambios, el cambio más importante fue una sola entrega semanal en vez de dos a los negocios más pequeños, los cambios si se dieron con los vendedores externos, ya no hacían visitas personalizadas para levantar pedidos, lo hacían vía telefónica. En las oficinas administrativas se comenzó a trabajar por cuadrillas.

#### 6- Automóviles:

Se tuvo que adaptar todo para que los funcionarios administrativos de cobranzas, documentaciones y judiciales puedan trabajar desde sus casas, con esto se garantizaba que la empresa tenga la liquidez suficiente para cumplir con sus compromisos con los proveedores y con sus funcionarios. Para los vendedores el cambio fue muy significativo, pues debían intentar vender los vehículos desde sus teléfonos, los salones de ventas se cerraron y las visitas personalizadas para mostrar vehículos y condiciones de venta estaban prohibidas por protocolo sanitario. Todo personal que trabajaba en servicio post-venta que implica venta de repuestos, servicios de taller y mantenimiento tuvieron que ser suspendidos sus contratos.

**Cuarta pregunta:** Con la declaración de cuarentena en Paraguay, ¿Qué efectos de forma directa

tuvieron?

#### 1- Autopartista:

La cuarentena en Paraguay se declara el 12 de marzo 2019 si no me equivo- co, nuestro rubro de autopartes inicialmente no estaba entre los considerados in- dispensables por lo que el día 25 de marzo del 2019 por primera vez en 8 años nuestra fabrica se paralizó totalmente, y todos los funcionarios directos e indirectos fueron a suspensión de contrato de trabajo, este paro duro hasta el 18 de mayo de 2019, en este periodo de 45 días aproximadamente algunos funcionarios indirectos o administrativos empezamos a trabajar desde la casa o Home office como se dice, porque se debería seguir negociando con proveedores, con el cliente, pagar salarios y proveedores, todo fue muy complicado en ese momento específico. Luego del 18 de mayo 2019 se tuvo que trabajar en cuadrillas, es decir una parte del personal trabajaba 15 días y luego iba a suspensión de contrato, luego la otra parte trabajaba 15 días para completar el mes, así todos cobraban una parte del salario y también tenían el subsidio de IPS.

#### 2- Tabacalera:

Tuvimos que cerrar las puertas de la empresa y para la producción de pro- ductos que no fuera de extrema urgencia o necesidad. Como Home Office se conti- nuaron los trabajos administrativos referentes a la producción de insumos sanitarios como alcohol y mascarillas.

#### 3- Aseguradora:

Y el efecto inmediato fue el cierre de oficinas de atención al cliente, suspen- sión de visitas personalizadas, se tuvo que adaptar el sistema informático para que los funcionarios puedan seguir trabajando desde sus casas, se realizaron acuerdos comerciales con empresas de cobranzas digitales que aún no tenían en su plataforma nuestra aseguradora, así facilitamos al cliente que pueda pagar sus cuotas en cual- quier boca de cobranzas cercana a sus casas.

#### 4- Supermercado:

La reducción de clientes dentro del supermercado, antes de la pandemia se veía familias enteras viniendo a hacer las compras del mes, en pandemia venía una sola persona, las compras eran bien reducidas y eran artículos comestibles y de primera necesidad.

#### 5- Bebidas:

Y directamente fue la reducción significativa en las ventas, los motivos se explican claramente, las personas ya no salían de sus casas, bares y restaurantes se cerraron y mucha gente quedó con ingreso reducido o sin ningún ingreso.

#### 6- Automóviles:

Y el efecto directo y es lo peor que puede pasar a los que trabajamos en este rubro es el cierre del salón de ventas y exposición de vehículos, nadie quiere comprar un vehículo sin ver y probar, eso hizo que las ventas durante la fase 0 se redujeran prácticamente en un 98%, también los servicios de post-venta fueron suspendidos.

**Quinta pregunta:** Con las medidas que tomó el gobierno para apoyo a las empresas, ¿fueron beneficiados con algunas de las medidas? ¿Cuáles?

#### 1- Autopartista:

El único beneficio por decirlo de una forma y que nos favoreció fue el subsidio de IPS a los trabajadores, inicialmente la empresa pagó el 40% del salario, pero luego ya fue imposible a la empresa pagar o hoy se hablaría de quiebre y cierre de la fábrica, y con la medida del gobierno de capitalizar a IPS para pagar subsidio de 50% del salario mínimo ayudó a los trabajadores a mantenerse motivados y con una cierta tranquilidad esperando que vuelvan al trabajo. Las otras medidas como préstamos con ventajas no nos favorecieron en nada pues los bancos no confían en el estado como garantía y se tuvo que recurrir a préstamos en el extranjero para aguantar este periodo de fábrica parada y crisis.



---

## 2- Tabacalera:

La reducción del impuesto para mascarillas fue bastante beneficiosa para las ventas locales, además del auxilio económico para trabajadores y la posibilidad de suspensión colectiva lo que permitió dar un respiro a nuestro rubro de producción de productos de tabaco.

## 3- Aseguradora:

Directamente la Aseguradora no fue beneficiada con las medidas del gobierno, pero si fueron beneficiadas algunas empresas que trabajan con nosotros, por ejemplo, talleres mecánicos o ventas de repuestos, se beneficiaron con el subsidio de IPS. En cuanto a los préstamos con garantía del gobierno no fue necesario utilizar porque la aseguradora tiene buen nivel de crédito y trabaja continuamente con los bancos de plaza.

## 4- Supermercado:

Para la empresa directamente la medida que ayudo fue el subsidio de IPS a los trabajadores que eran suspendidos, pero indirectamente la que le dio un repunte en las ventas y que fue un respiro para nosotros fueron los programas sociales como el Pytyvo que en el momento más duro de la pandemia fue prácticamente la única forma de venta y cobro que teníamos.

## 5- Bebidas:

Como la venta se redujo y con esto las entregas también se redujeron, una parte del personal fue suspendido el contrato, y tuvieron el beneficio del subsidio de IPS.

## 6- Automóviles:

El subsidio de IPS a los trabajadores suspendidos fue un beneficio que ayudo bastante en la lo que se refiere a recursos humanos. También fuimos beneficiados con algunos programas de incentivo del gobierno, por ejemplo, los préstamos con el Banco de Fomento que impulso un poco las

ventas cuando la cuarentena se fue relajando, con ello pudimos refinanciar las cuentas de los clientes que entraron en morosidad durante la cuarentena.

**Sexta pregunta:** ¿Qué efectos a mediano y a largo plazo tuvo la pandemia en la empresa?

1- Autopartista:

A mediano plazo tuvimos algunos de estos efectos:

- Disminución gradual de personal.
- La fábrica que trabajaba en 2 turnos al 100 % se redujo al 80% en turno mañana y a lamentables 30% en el turno tarde.
- La compra y logística de materia prima fueron comprometidos por las cuarentenas y por cierres de fronteras.
- Disminución significativa de envíos de productos terminados al cliente.

A largo plazo proyectamos estos efectos:

- Perdidas en los siguientes 2 años dependiendo del mercado brasilero y su recuperación.
- Lenta recuperación de la producción hasta llegar de vuelta a 100% en los dos turnos, también en los siguientes 2 años.

2- Tabacalera:

A mediano plazo considero que sea la posibilidad de producir y comercializar productos de insumos sanitarios, y a largo plazo genera un golpe económico en donde bajan las ventas bruscamente a lo largo del tiempo y el periodo de recuperación no va de la mano con el volumen de las ventas a lo largo de este plazo.

3- Aseguradora:

Los efectos a mediano plazo si nos afectaron, al tercer, cuarto mes de la cuarentena muchos clientes comenzaron a atrasarse con los pagos y es totalmente comprensible pues muchos se

quedaron sin trabajo o fueron suspendidos, la mayoría de esos clientes ya no se pudieron recuperar y perdieron sus pólizas, el negocio del seguro no es como cualquier otra empresa comercial que se podía suspender el pago por 30 o 60 días.

A largo plazo esperamos que esos efectos que se dieron a mediano plazo se reviertan, es decir que con la normalización de las actividades los clientes que perdieron sus pólizas puedan volver a recuperarse y normalizar sus seguros.

#### 4- Supermercado:

A mediano plazo fue la reducción de personal y la paralización de nuevas inversiones por la disminución en las ventas, renegociación con proveedores y bancos para el pago de las deudas.

A largo plazo calculamos que la recuperación va ser lenta, los márgenes de ganancias van a ser reducidas y es muy probable que se dependa de nuevos créditos para seguir manteniendo el funcionamiento.

#### 5- Bebidas:

El efecto a mediano plazo fue la reducción en las ventas por los motivos que ya dije en la pregunta anterior, ese efecto se fue minimizando a medida que la cuarentena se fue aflojando, es decir con cuarentena más leve las ventas volvieron a subir, a largo plazo no estimamos mayores efectos.

#### 6- Automóviles:

A mediano plazo el efecto fue que muchos clientes tuvieron inconvenientes para pagar sus cuotas, alrededor de 35% de los clientes solicitaron refinanciación de sus cuotas o mayores plazos para el pago, esto afectó enormemente el buen funcionamiento de la empresa, pues como se sabe esto es una cadena, si muchos clientes no pagan las cuotas, la empresa no puede cumplir con sus proveedores.

A largo plazo estimamos una reducción significativa en las ventas de vehículos 0 km por los próximos 3 a 4 años, ese es el tiempo que haciendo proyecciones tardaría en que todos los clientes que tuvieron inconvenientes se pongan al día y también que se regularice las ventas de vehículos nuevos

y usados.

**Séptima pregunta:** ¿Qué estrategias utilizan para mantener la empresa funcionando en la Pandemia?

1- Autopartista:

Podemos dividir las estrategias en dos, administrativas y empresariales:

Las administrativas serían principalmente estas:

- Corte de todos los gastos superfluos de la empresa (viajes, bonus, regalos, horas extras, etc.).
- Disminución del 35% de personal directo e indirecto
- Parar todo ascenso o suba de salarios por mínimo un año.
- Suspensión de contratos de trabajos.

Las empresariales serían:

- Préstamos a largo plazo con intereses bajos para poder cumplir con los compromisos y seguir operando, para esto contamos con el apoyo de las filiales extranjeras.
- Renegociación de pagos y entregas con los proveedores de materia prima.
- Renegociación con el cliente de las cantidades a ser entregadas y las formas de pagos, en lo posible pagos adelantados.

2- Tabacalera:

Se implementaron las suspensiones, reducciones de costos de producción, reducciones de personal y fortalecimiento de las ventas de exportación.

3- Aseguradora:

Administrativamente se tomaron las medidas de trabajo en casa, se tuvo que adecuar el sistema informático para que los funcionarios pudieran trabajar desde sus casas, también se suspendieron las visitas a clientes, con esto aparte de cumplir con los protocolos sanitarios se ahorró

en combustible y mantenimiento de los vehículos. También se realizaron alianzas con empresas de cobranzas electrónicas, así se le daba al cliente la facilidad de pagar lo más cercano a sus casas, esta tal vez fue la estrategia más acertada en el tiempo de cuarentena estricta y sigue dando sus frutos hasta hoy.

#### 4- Supermercado:

Aplicamos promociones y descuentos por compras en el local, también perfeccionamos nuestro sistema de ventas en línea sin salir de casa, con ello también mejoramos la logística de entrega, invertimos en propaganda.

Administrativamente se redujo el personal y se cortaron gastos considerados innecesarios para el momento, se refinanciaron deudas y se paralizaron nuevas inversiones.

#### 5- Bebidas:

Muchas empresas cortaron gastos de marketing como estrategia por considerar gasto superfluo, nosotros fuimos de contramano, aumentamos los gastos en marketing para hacer saber nuestras promociones, y variábamos las promociones más seguido, por ejemplo, antes de la pandemia una promoción duraba un mes luego se volvía a hacer promoción en 2 a 3 meses, durante la pandemia las promociones duraban 15 días y ya se seguía de otra promoción.

#### 6- Automóviles:

Para los funcionarios la medida fue que debían seguir trabajando desde sus casas, principalmente lo que estaban en el departamento de cobranzas y documentación, de la misma manera los vendedores seguían trabajando, pero exclusivamente vía telefónica. Para los clientes la estrategia fue motivar a que se mantengan al día con descuentos en las cuotas, y se suspendieron los cobros de intereses de hasta 90 días. Para nuevas ventas bajamos la tasa de porcentaje de entrega, financiamos en guaraníes ciertas marcas, y aumentamos el plazo de pago hasta en 60 cuotas y damos un bonus por compras al contado.

**Octava pregunta:** Ya con los resultados de las estrategias utilizadas hasta el momento, ¿fueron correctas las estrategias?

1- Autopartista:

Hasta el momento las estrategias utilizadas han dado el resultado esperado y la fábrica se mantiene produciendo, los proveedores de materia prima mantienen la entrega de los materiales, y el cliente sigue recibiendo las cantidades de producto terminado solicitado.

2- Tabacalera:

Considero que es un poco precipitado decir si fueron correctas o no, aunque lo que se puede mencionar es que hasta el momento se encuentran funcionando sin mencionar que no podremos saber si es sostenible a un plazo más prolongado.

3- Aseguradora:

Analizando números creemos que, si fueron correctas, pues la aseguradora siguió funcionando, perdió sólo 6% de los clientes por falta de pago, pero se bajó la tasa de mora con la alianza con empresas de cobranzas.

4- Supermercado:

Para mantenernos en el mercado talvez las estrategias no fueron las correctas en ese momento, pero fueron necesarias y que estaban al alcance.

5- Bebidas:

La estrategia de aumentar el marketing si fue muy correcta.

6- Automóviles:

Y la empresa consiguió cumplir con sus objetivos trazados, no entro en mora con los proveedores ni bancos, se cumplió con los funcionarios, por tanto, las estrategias si fueron correctas.

**Novena pregunta:** ¿Cambiarían alguna de las estrategias?

1- Autopartista:

Como los resultados hasta el momento han sido positivos no se pretende ningún cambio de estrategias, pero esperamos que el mercado brasilero repunte más rápido.

2- Tabacalera:

Considero que es conveniente repensar la liquidación de personal como medida y si más bien trabajar en una reestructuración de procesos administrativos, así como la aplicación de un estudio previo de la organización antes de tomar decisiones.

3- Aseguradora:

Las estrategias utilizadas no la cambiaríamos pues dieron resultado positivo.

4- Supermercado:

Si cambiaríamos, la estrategia de renegociar las deudas no fue acertada pero necesaria, esa estrategia a largo plazo va generar mucho sobre costo, pero sin ella en este momento ya no estaríamos en el mercado.

5- Bebidas:

Cambiar no, pero si aplicaríamos más rápidamente la misma estrategia, tardamos un poco al inicio.

#### 6- Automóviles:

Como dije las estrategias funcionaron, no cambiaríamos, pero talvez podríamos utilizar más estrategias de marketing, ese detalle no fue pensado en ese momento.

**Décima pregunta:** ¿En cuánto tiempo planifican que se podría recuperar totalmente la empresa de esta dura pandemia?

#### 1- Autopartista:

Y por los números actuales la empresa calcula que va poder equilibrar las cuentas en dos años para volver a tener ganancias sustentables y en 4 años recuperar todas las pérdidas causadas por este año y medio de pandemia.

#### 2- Tabacalera:

Considero que en un plazo de 3 años como máximo, dependiendo de cómo avanza la economía local y global además de todo.

#### 3- Aseguradora:

La aseguradora tiene como objetivo ser la mayor de este rubro en el mercado paraguayo, con ese plan ambicioso calculamos que se recuperará totalmente a finales del 2022 y luego si las condiciones son como las actuales y van en aumento constante, cumpliremos nuestra meta en el año 2024.

#### 4- Supermercado:

La expectativa es recuperarnos totalmente en 4 años, que es el plazo de la refinanciación, y eso si la recuperación del mercado sigue como hasta ahora.



## 5- Bebidas:

Estimamos que para mediados de 2022 ya se pueda volver a recuperar el crecimiento que teníamos antes de la pandemia.

## 6- Automóviles:

Esperamos y trabajamos para que la recuperación total y vuelta a normal funcionamiento en 3 años aproximadamente.

## Conclusión

El trabajo final de grado denominado “Impacto de la pandemia en la gestión organizacional de las empresas” se investiga los efectos de la crisis económica causada por la pandemia mundial COVID-19, en diferentes rubros de las grandes empresas de Ciudad del Este. Seguidamente, se analiza las diferentes y audaces estrategias empresariales y administrativas utilizadas por dichas empresas y que les permitió disminuir los efectos de la crisis y les mantuvo en el mercado.

Seguidamente, se analiza que la pandemia tuvo y tiene aún efectos muy fuertes en la gestión empresarial, principalmente en lo financiero, operativo y organizacional, que cambió totalmente la forma profesional de trabajar y administrarse.

Así también, se verifica que esta crisis no fue sólo económica, sino que también fue una crisis humanitaria, por lo que los rubros más afectados dentro de las empresas fueron la administración de recursos tanto económicos (reorganización de cobros y pagos, ventas, logística etc.) como humanos (suspensión de contratos, reorganización laboral, despidos).

Mencionan que las empresas tuvieron que reestructurarse e innovar para ofrecer respuesta inmediata, y adaptarse a las situaciones cambiantes como grandes desafíos en sus gestiones durante la pandemia. Así también, mencionan que las estrategias utilizadas por las mismas fueron en gran medida acertadas para seguir en el mercado y sin sentir mucho los efectos de la crisis, demostrando así que tienen personas muy preparadas en los cargos administrativos.

Finalmente, se concluye que la hipótesis inicial “Las empresas aplicaron estrategias administrativas y comerciales innovadoras, para así poder seguir funcionando en esta grave crisis por el COVID-19” estaba correcta, pues las empresas tuvieron que adaptarse a este nuevo tipo de crisis económica y aplicar estrategias innovadoras para mantenerse funcionando en el mercado y con el menor daño posible.

## Propuestas

Se recomienda a la administración de las grandes empresas para casos de crisis económicas las siguientes

- Tener estrategias o rutas a seguir preestablecidas y para diferentes tipos de crisis, y aplicarlas cuanto antes en caso de crisis, así disminuir los efectos.
- Crear un fondo financiero que sea suficiente para que la empresa pueda mantenerse en el mercado por al menos 6 meses en casos de crisis graves como la pandemia por el COVID-19.
- Tener un equipo humano capacitado en varios rubros para poder afrontar los diversos tipos de crisis.
- Exigir del gobierno políticas públicas de reactivación económica e incentivo fiscal.

## Bibliografía.

Bonilla, G (1998). Más allá del dilema de los métodos. Ediciones Uniandes.

Chiavenato, I (2020) Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw Hill. Séptima Edición.

Denis Venialgo, E.V, Segovia Leguizamón, K.D. (2020) Tesis de Licenciatura “Estrategias gerenciales para mejorar la cultura organizacional”. Universidad Privada del Este de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Ciudad del Este, Paraguay.

Guerreño Villalba, C. M., Varela Barreto, J. D. (2020) Tesis de Licenciatura “Gestión de riesgos financieros dentro de las empresas nacionales”. Universidad Privada del Este de la Facultad de

Kourd, J. (2015). Estrategias. Claves para tomar decisiones en los negocios. Editorial El Nacional.

Palomar Olmeda, A. (2012). La administración en tiempo de crisis. Editorial Aranzadi.

Vega de Mallorquín, D. M., Girett Vegas, R. I. (2017) Tesis de Licenciatura “Reducción de costos manteniendo funcionarios en una empresa de motos”. Universidad Pri- vada del Este de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Ciudad del Este, Paraguay.

Biederman, G, Blanco, C, Ortiz, G, El COVID-19 y su impacto económico en Paraguay, BCP, junio 2020. [https://repositorio.bcp.gov.py/bitstream/handle/123456789/135/bm\\_nro9.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.bcp.gov.py/bitstream/handle/123456789/135/bm_nro9.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Cristaldo Raskin, D., Paraguay: panorama general - Banco Mundial, 2020. <https://www.bancomundial.org/es/country/paraguay/overview#1>

Deloitte. Medidas tomadas por el gobierno durante la pandemia, 2020. <https://acortar.link/84cas>

Dr. Castro, J., Policlínica Metropolitana, (2020): Coronavirus ¿Qué es, ¿dónde surgió y cómo protegerse? <https://policlinicametropolitana.org/informacion-de-salud/el-nuevo-coronavirus-que-es-donde-surgio-y-como-protegerse/>

García Pérez de Lema, D., IMPACTO ECONÓMICO DE LA COVID-19 SOBRE LA EMPRESA, 2020. <http://faedpyme.upct.es/sites/default/files/article/128/informecompleto.pdf>

Hernández, J. A. Pandemia: el desafío para la continuidad de una organización. <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/pandemia--el-desafio-para-la-continuidad-de-una-organizacion.html>.

Mazzoleni Insfrán J. Salud Pública en tiempos de COVID-19 en Paraguay, marzo 2020/2021.

Rev. salud publica Parag. 2021; 11(1): 7-10. [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-33492021000100001](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-33492021000100001)

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS), junio 2020. Medidas económicas y socio-laborales adoptadas en Paraguay ante la pandemia por COVID 19 y su efecto en el mercado laboral formal privado. [https://mtess.gov.py/application/files/5716/0408/0164/DOC\\_Mercado\\_Laboral\\_COVID\\_09\\_09\\_DIS\\_ISBN.pdf](https://mtess.gov.py/application/files/5716/0408/0164/DOC_Mercado_Laboral_COVID_09_09_DIS_ISBN.pdf).

Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2020. Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19 Análisis de las actividades de las Organizaciones Empresariales durante la pandemia de COVID-19 y siguientes pasos. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_766963.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_766963.pdf)

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

Ramírez, J, Diario Hoy. Ciudad del Este: La más golpeada de la región y sin respuesta del Gobierno para el salvataje, 03 de junio 2020. <https://www.hoy.com.py/nacionales/ciudad-del-este-la-mas-golpeada-de-la-region-y-sin-respuesta-del-gobierno-para-el-salvataje>.

Vargas, F, Planificación Estratégica y el Efecto Pandemia, agosto 2020. <https://www.crowe.com/ve/insights/planificacion-estrategica-y-el-efecto-pandemia>