

Acciones empresariales para hacer frente al COVID-19 en diversos países de América Latina

Medellín Cabrera, Enrique Alberto
Universidad Nacional Autónoma de México
emedellin1504@gmail.com

Palabras clave: Acciones empresariales, crisis, pandemia, COVID-19, gestión de tecnología, innovación.

Resumen

Ante la situación de incertidumbre provocada por la pandemia COVID-19 y sus impactos en los diversos ámbitos de la vida, surgieron entre dirigentes políticos y sociales, empresarios, gerentes, trabajadores, artistas, académicos, estudiantes, intelectuales, sindicatos, agrupaciones y organizaciones sociales de todo tipo, inquietudes sobre lo que pasaría en los siguientes meses y años con la salud, la economía, la empresa, el empleo, la educación, la pobreza, la desigualdad social, el medio ambiente, la innovación, entre otras cuestiones. En particular, en el ámbito de la gestión, surgió la preocupación por saber qué harían las empresas en sus formas de operación y con sus trabajadores para hacer frente a la crisis. Ante la falta de datos e información sobre esto último se decidió realizar una encuesta empresarial que ofreciese elementos para conocer la situación. En este paper se presentan los resultados de dicha encuesta, aplicada entre mayo de

2020 y enero de 2021, a 528 empresas de diversos tamaños y sectores de Argentina, Colombia, Costa Rica, México y Perú, con el fin de conocer las acciones que estaban realizando para hacer frente a la situación provocada por el COVID-19, identificar aquellas a las cuáles las empresas le estaban dando mayor importancia y con ello elaborar documentos que sirviesen de orientación y ejemplo a otras empresas de la región latinoamericana. En consideración a lo anterior, este artículo tiene por objetivo identificar cuáles son las acciones más significativas que empresas de diversos tamaños y sectores de cinco países de la región latinoamericana han realizado para hacer frente a

la crisis provocada por la pandemia COVID-19, en particular aquellas referidas a aspectos de gestión de tecnología e innovación, con el fin de aportar elementos que orienten y sirvan de ejemplo a otras empresas de la región, dado que a la fecha la pandemia sigue activa.

1. Introducción

A raíz del surgimiento de la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2 (COVID-19) y de que se comenzaron a observar los fuertes impactos que estaba teniendo en todo el mundo no sólo en el ámbito de la salud sino también en la economía, el trabajo, el medio ambiente, las actividades sociales y culturales, entre otras, surgió la preocupación en diversos sectores por conocer lo que estaba sucediendo de manera particular en el ámbito empresarial, pues existía la inquietud sobre lo que pasaría en los meses siguientes de crisis en temas tales como la productividad de las empresas, el funcionamiento de los mercados, la obtención de insumos, las formas de comercialización, la reestructuración de la logística, el uso de las tecnologías de información y comunicaciones, la reorganización del trabajo, el trabajo desde casa o a distancia, las necesidades de capacitación del personal, el destino de los empleados, las medidas a adoptar en cuestiones de seguridad e higiene, la disminución o incremento de las inversiones, la interrupción o impulso a las actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), el manejo de la propiedad intelectual, así como las prácticas de gestión de tecnología e innovación.

Con lo anterior en mente, y dado que había mucha especulación al respecto no soportada en datos ni evidencias reales, se propuso al Comité Técnico de la Fundación del Premio Nacional de Tecnología e Innovación de México (PNTi) realizar una investigación con empresas cercanas al Premio con el objetivo de conocer, de manera específica, qué estaban haciendo empresas ganadoras

del Premio Nacional de Tecnología e Innovación, empresas que formaban parte de la red de contactos de dicha Fundación y otras empresas que han estado siempre interesadas en fortalecer sus prácticas de gestión de tecnología e innovación, para hacer frente de mejor manera a dicha situación y a partir de ello elaborar un documento analítico que sirviese de orientación y ejemplo a otras empresas del país. Se integró un grupo de trabajo con otros tres miembros de dicho Comité y se decidió realizar una encuesta que permitiese obtener datos e información sobre la actuación de las empresas en tales circunstancias, para lo cual se diseñó un cuestionario que se validó con un pequeño grupo de empresas que dirigen o en las cuales trabajan algunos consejeros pertenecientes al mencionado Comité.

La encuesta en México se aplicó en línea utilizando Google Forms entre mayo y agosto de 2020. En ella, además de solicitar a los directivos empresariales y gerentes que respondieron la encuesta, información general sobre la empresa, se les preguntó sobre su percepción de los riesgos ante la epidemia COVID-19, si actuaron de forma organizada y planeada en la emergencia sanitaria, sobre quién lideró estas acciones, sobre las acciones específicas que realizaron para proteger a su personal y para gestionar sus procesos de producción, comercialización, finanzas, I+D+i, protección intelectual y administración de su cartera de proyectos. Se obtuvieron 75 respuestas, que fueron depuradas pues había algunas que provenían de una misma empresa o bien de organizaciones no empresariales, por lo que al final se consideraron válidas sólo las respuestas de 65 empresas de diversos sectores y tamaños. Los resultados de la encuesta fueron publicados en un *Informe final* en noviembre de 2020 (Medellín, *et al.*, 2020).

Ya iniciada la aplicación de la encuesta en México se propuso a la Junta Directiva de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica y de la Innovación (ALTEC) la replicación de la encuesta en los países de los restantes miembros de dicha Junta (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y Perú) aceptándose la propuesta. Una vez que les fue entregado el cuestionario, la encuesta se aplicó en Costa Rica entre julio y agosto de 2020, en Colombia en octubre de 2020, en Perú entre agosto y noviembre de 2020, en Argentina entre septiembre de 2020 y enero de 2021, y en Chile a fines de 2020. Los informes finales de la encuesta aplicada en cuatro países de la región latinoamericana, además de México, fueron publicados entre diciembre de 2020 y febrero de 2021 (Alvarado *et al.*, 2020; Tostes *et al.*, 2020; Sánchez *et al.*, 2021, Arciénaga *et al.*, 2021).

Con el fin de hacer un estudio comparativo del comportamiento de las empresas en la región frente a la pandemia COVID-19, se presenta en este trabajo un análisis transversal de los principales resultados de la encuesta aplicada en empresas de los cinco países mencionados. Se busca con ello responder a la pregunta siguiente: ¿Qué acciones realizadas por empresas de países de América Latina para hacer frente a la pandemia COVID-19 fueron las más

significativas? Para ello se utilizaron datos reportados en los informes y resultados finales de la encuesta realizada en los cinco países mencionados. Con ello en mente, el objetivo de este artículo es identificar cuáles son las acciones más significativas que empresas de diversos tamaños y sectores de cinco países de la región latinoamericana han realizado para hacer frente a la crisis provocada por la pandemia COVID-19, en particular aquellas referidas a aspectos de gestión de tecnología e innovación, con el fin de aportar elementos que orienten y sirvan de ejemplo a otras empresas de la región.

Además de este capítulo, el artículo incluye una descripción de la metodología utilizada, se continúa con un apartado de análisis de los resultados y al final se presentan las conclusiones.

2. Recursos y método

Para la elaboración de este trabajo se llevó a cabo un análisis cruzado de los resultados obtenidos de la encuesta a empresas de (en orden de realización) México, Costa Rica, Perú, Colombia y Argentina, utilizando la información vertida en los informes finales publicados por los responsables de las mismas. Se utilizó el mismo cuestionario en todos los casos, aunque en algunos se agregaron secciones y preguntas específicas de interés para los encuestadores.

El cuestionario que se utilizó para la encuesta aplicada vía Internet constó de 23 preguntas distribuidas en los siguientes apartados: a) Datos generales de la empresa, incluyendo sector, tamaño, enfoque comercial, más nivel de riesgo percibido por el COVID-19, principales riesgos que esta enfermedad implicaba para la empresa y si ésta estaba tomando medidas para hacer frente a la situación generada por la epidemia, con un total de 10 preguntas en este apartado; b) Información relativa al plan de acción implementado por la empresa para hacer frente a la pandemia, su objetivo y quién lo estaba coordinando, con sólo tres preguntas en esta sección; c)

Información sobre las acciones específicas puestas en marcha por la empresa para hacer frente al COVID-19 relativas a su proceso de elaboración del bien o servicio, sus actividades de comercialización, sus empleados, su gestión financiera, su proyectos de I+D+i tanto internos como realizados con terceros y su propiedad intelectual, con un total de ocho preguntas de opción múltiple, más una abierta y una cerrada. En el tercer apartado, en cada una de las preguntas se

incluyeron entre 4 y 16 opciones de respuesta – se podían seleccionar varias-, dejando abierta la posibilidad de que quien respondiera la encuesta agregara más opciones.

Como se mencionó antes, en algunos países se agregaron al cuestionario aplicado en México preguntas de interés para los responsables de la encuesta. En el caso de Costa Rica se incluyó un apartado sobre seguridad laboral y salud ocupacional; en el caso de Colombia se incluyó una sección sobre grado de satisfacción respecto a los recursos informáticos con los que cuenta la empresa en la actualidad y sobre cambios en el grado de sistematización (digitalización) de la organización con la pandemia; y en el caso de Argentina se incluyó un apartado sobre infraestructura digital de las organizaciones (recursos informáticos disponibles, nivel de satisfacción de los recursos informáticos disponibles y grado de informatización de sectores o áreas con la Pandemia)¹.

Como se puede ver en la Tabla 1, la encuesta fue respondida por representantes de 528 empresas de los cinco países, 197 de grandes empresas, 87 de medianas, 123 de pequeñas y 121 de microempresas. Por país respondieron 229 empresas de Costa Rica, 100 de Colombia, 83 de Perú, 65 de México y 51 de Argentina.

Tabla 1. Número y tamaño de las empresas que respondieron la encuesta

País	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
Argentina	19	22	6	4	51
Colombia	14	20	23	43	100

¹ El análisis de estos agregados puede ser consultado en los informes que se presentan en las Referencias de este trabajo. Dado que son muy específicos no se incluyeron en este análisis comparativo, salvo algunas preguntas que se indican cuando es el caso.

Costa Rica	34	34	35	126	229
México	23	17	17	8	65
Perú	37	24	6	16	83
Total	121	123	87	197	528

Fuente: Elaboración propia.

Los sectores a los que pertenecen estas empresas fueron muy diversos, y en los informes finales de la encuesta en los cinco países no se presenta esta información de forma homologada por lo que en este trabajo no se utiliza esta categoría (sector) en el análisis de los resultados².

Por otro lado, es evidente que, por la cantidad de respuestas obtenidas en los cinco países en este muestreo por conveniencia, la encuesta no tiene representatividad estadística y por tanto no se pueden generalizar las conclusiones. No obstante, la encuesta proporciona información útil que se puede utilizar desde un punto de vista cualitativo.

El análisis de la información obtenida tuvo el propósito específico de identificar las acciones más significativas puestas en marcha por las empresas de la región para hacer frente a la pandemia COVID-19, como se describe a continuación.

3. Resultados

² Para ver a qué sectores pertenecen las empresas de cada país consulte los informes de las encuestas que se incluyen en las Referencias de este trabajo. Todos ellos están disponibles en la página Web de ALTEC.

Percepción del riesgo

Un primer factor a considerar en el análisis de los resultados es el relativo a la percepción que tienen las empresas sobre el riesgo, o mejor dicho sobre los diferentes tipos de riesgo, que representa para ellas la pandemia COVID-19. Al revisar los principales riesgos presentados en la encuesta y cruzarlos con el nivel de percepción que las empresas tienen de ellos, se obtienen los resultados que se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Percepción del riesgo de la pandemia por las empresas

Tipo de riesgo	País (empresas participantes) y Número de respuestas				
	Argentina (51)	Colombia (100)	Costa Rica (229)	México (65)	Perú (83)
Riesgo de disminución de demanda (bajo poder adquisitivo de clientes)	29	45	116	39	52
Riesgo de sostenibilidad financiera	28	7	135	40	52
Riesgo de sostenibilidad de operaciones productivas	15	12	84	26	20
Riesgo de seguridad laboral	15	7	89	23	21
Riesgo de oferta de bienes/servicios inadecuados a las necesidades del mercado	9	1	66	17	11
Riesgo por barreras a la distribución de bienes/servicios	4	3	35	8	n.d.
Riesgo por barreras a la comercialización de bienes/servicios	4	3	n.d.	14	23
Riesgo de pérdida de posición competitiva*	-	14	-	-	19
Riesgo de acceso a insumos y servicios complementarios	8	4	n.d.	9	8
Riesgo de sincronización inadecuada para actividades de I+D	6	n.d.	n.d.	7	n.d.

Riesgo de carácter legal	0	n.d.	6	5	n.d.
--------------------------	---	------	---	---	------

n.d. = No se cuenta con datos.

* = Sólo se preguntó en las encuestas de Colombia y Perú.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en la Tabla 2, los principales riesgos que las empresas de los cinco países perciben de la pandemia COVID-19 son en primer lugar el riesgo de disminución de la demanda, debido al bajo poder adquisitivo de sus clientes, en segundo lugar el riesgo de sostenibilidad financiera, seguido del riesgo de sostenibilidad de las operaciones productivas y del riesgo de seguridad laboral.

Planes de acción

Otra cuestión que interesaba indagar era si las empresas estaban enfrentando la crisis provocada por el COVID-19 de forma organizada y para ello se les preguntó si habían generado un plan de acción para hacer frente a la situación y cuál era el área de la organización que se había encargado de coordinarlo o liderarlo. Según los resultados de la encuesta, el 89.5% de las empresas sí integraron un plan de acción, destacándose las grandes empresas. Lo llevaron a cabo el 96% del total de las empresas que respondieron la encuesta de Costa Rica, el 89% de Perú, el 85% de Colombia, el 81.5% de México y el 72.5% de las empresas argentinas. El área responsable de coordinar estos planes de acción fue en la mayoría de los casos la dirección o gerencia general (67.3% de las empresas de Colombia, 65% de Perú, 62% de México, 55.3% de Costa Rica y 47% de Argentina), seguido de un equipo especialmente conformado para esta situación (27.6% de las empresas de Costa Rica, 22.8% de Colombia, 21% de México, 19.3% de Perú y 9.8% de Argentina), y en menor medida por el consejo directivo o de administración de la empresa.

Acciones sobre sus operaciones

Un tercer factor a considerar en el análisis es la identificación de las acciones más significativas, en términos de frecuencia de respuestas, que realizaron las empresas para llevar a cabo sus operaciones. Así, en el caso de su proceso de elaboración del bien o servicio, destacan las siguientes acciones (Tabla 3): Permitir a los trabajadores realizar sus actividades desde casa (333 empresas), limpiar más frecuentemente el lugar de trabajo (295 empresas), proporcionar información de salud (294 empresas), proporcionar a los trabajadores equipo de protección personal, tal como máscaras y desinfectante (291 empresas), comunicación interna más frecuente con los empleados (258 empresas) y monitorear la salud de los trabajadores al entrar a trabajar (256 empresas).

Tabla 3. Acciones realizadas por las empresas en su elaboración del bien o servicio

Acciones con relación a su elaboración de bien o servicio	País y número de respuestas				
	Argentina	Colombia	Costa Rica	México	Total
Permitir a los trabajadores realizar sus actividades desde casa	28	78	182	45	333
Limpiar más frecuentemente el lugar de trabajo	30	50	177	38	295
Proporcionar información de salud	26	60	172	36	294
Proporcionarle a los trabajadores equipo de protección personal	28	55	169	39	291
Comunicación interna más frecuente con los empleados	21	55	143	39	258
Monitorear la salud de los trabajadores al entrar a trabajar	22	62	147	25	256
Ajustar los horarios de trabajo	21	47	n.d.	31	106
Hacer cambios al lugar de trabajo	14	35	n.d.	21	70
Prohibir el ingreso de visitantes	17	26	n.d.	23	66
Formular protocolos de bioseguridad*	-	60	-	-	60

Dar licencias por salud	14	22	n.d.	18	54
Utilizar repositorios en la nube*	-	32	-	-	32
Reasignar fuerza laboral temporalmente	7	9	n.d.	21	31
Reducir personal para disminuir costos	6	7	n.d.	12	25
Cambiar cadena de suministro	2	n.d.	n.d.	9	11

n.d. = No se cuenta con datos.

* = Sólo se preguntó en la encuesta de Colombia.

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, como se puede observar en la Tabla 4, las acciones más significativas que pusieron en marcha las empresas de cuatro países (Argentina, Colombia, Costa Rica y México) para reforzar su proceso de comercialización estuvieron relacionadas principalmente con la protección de la salud de los trabajadores: Proporcionar a los trabajadores equipo de protección y desinfectante (244 empresas), proporcionar información de salud a los trabajadores (241 empresas), permitir a los trabajadores realizar sus actividades desde casa (218 empresas), limpiar más frecuentemente el lugar de trabajo (206 empresas), cancelar viajes (193 empresas) y monitorear la salud de los trabajadores al entrar a trabajar (157 empresas). En este caso, las acciones propuestas en la encuesta fueron similares a las que se incluyeron en la elaboración del bien o servicio.

Tabla 4. Acciones de las empresas con respecto a su comercialización

Acciones puestas en marcha	Frecuencia de respuestas				
	Argentina	Colombia	Costa Rica	México	Total
Proporcionar a los trabajadores equipo de protección y desinfectante	22	45	145	32	244
Proporcionar información de salud a los trabajadores	23	46	136	36	241
Permitir a los trabajadores realizar sus actividades desde casa	25	0	152	41	218

Limpiar más frecuentemente el lugar de trabajo	24	41	115	26	206
Cancelar viajes	14	34	117	28	193
Monitorear la salud de los trabajadores al entrar a trabajar	18	0	119	20	157
Permitir horarios flexibles de trabajo	21	43	n.d.	29	93
Ajustar los horarios de trabajo	12	31	n.d.	28	71
Restringir viajes	10	29	n.d.	20	59
Prohibir el ingreso a visitantes al lugar de trabajo	11	25	n.d.	18	54
Hacer cambios al lugar de trabajo	9	24	n.d.	16	49
Cambiar los canales de venta para garantizar la continuidad comercial	9	19	n.d.	18	46
Dar licencias por salud	11	19	n.d.	15	45
Cerrar el lugar de trabajo	3	17	n.d.	12	32
Ofrecer licencias sin goce de sueldo	0	5	n.d.	4	9

n.d. = No se cuenta con datos.

Fuente: Elaboración propia.

Acciones de las empresas referidas a personal y gestión de tecnología

De acuerdo con los resultados de la encuesta, las acciones más significativas que pusieron en marcha las empresas en relación a su personal y a las actividades de gestión de tecnología e innovación fueron las siguientes. En relación a sus empleados se puede ver en la Tabla 5 que las principales acciones realizadas por las empresas de los cuatro países fueron, de mayor a menor frecuencia de respuesta, las siguientes³: Permitir a los trabajadores que realizaran sus actividades desde casa, proporcionarles información de salud, limpiar de manera más frecuente el lugar de trabajo, monitorear la salud de los trabajadores al entrar a su trabajo, permitir horarios flexibles

³ No se cuenta con estos datos de la encuesta aplicada en Perú.

para trabajar, ajustar los horarios de trabajo y hacer cambios al lugar donde laboran. Llama la atención el poco número de respuestas que hubo en relación a la reducción de sueldos y salarios.

Tabla 5. Principales acciones de las empresas con relación a sus empleados

Acciones con relación a sus empleados	País (empresas participantes) y No. de respuestas			
	Argentina (51)	Colombia (100)	Costa Rica (229)	México (65)
Permitir a los trabajadores realizar sus actividades desde casa	34	77	170	50
Proporcionar información de salud	38	69	180	42
Limpiar más frecuentemente lugar de trabajo	29	48	168	35
Monitorear la salud de los trabajadores al entrar a trabajar	23	63	156	32
Permitir horarios flexibles de trabajo	21	49	101	32
Ajustar los horarios de trabajo	13	28	100	35
Hacer cambios al lugar de trabajo	10	22	104	26
Dar licencias por salud	17	28	-	25
Proporcionarles a los trabajadores equipo como máscaras, guantes, desinfectante	29	-	-	39
Brindar equipamiento para teletrabajo	16	40	-	-
Reducción de sueldos y salarios	4	11	-	16
Abrir nuevos turnos	4	16	-	-

Fuente: Elaboración propia.

En relación a las acciones puestas en marcha sobre sus proyectos internos de I+D+i para hacer frente al COVID-19, como se observa en la Tabla 6, la mayor parte de las empresas, en su conjunto, que sí realizan estas actividades respondió en primer lugar que re-direccionaron el enfoque de los proyectos que estaban realizándose en la empresa (165 empresas) y en segundo lugar que habían mantenido la cantidad de proyectos que estaban ejecutando (104 empresas) – no obstante, y en tercer lugar de frecuencia de respuestas, 84 empresas respondieron que aumentarían la cantidad de proyectos a realizarse- por lo que se ve mantienen estrategias distintas. Enseguida resaltan las 77 empresas que respondieron que lanzarían nuevos productos vinculados a necesidades sociales y/o

de salud durante la pandemia y el hecho de que 65 empresas señalaron que reducirían el tamaño de su cartera de proyectos.

Tabla 6. Principales acciones de las empresas con relación a sus proyectos internos de I+D+i

Acciones con relación a sus proyectos internos de I+D+i	País (empresas participantes) y número de respuestas					
	Argentina (51)	Colombia (100)	Costa Rica (229)	México (65)	Perú (83)	Total
Redireccionar el enfoque de los proyectos que estaban realizándose en la empresa	4	35	66	21	39	165
Mantener la cantidad de proyectos que se tienen en curso	13	21	59	11	-	104
Aumentar la cantidad de proyectos que estaban realizándose	6	25	20	11	22	84
Lanzar nuevos productos vinculados a las necesidades sociales y/o de salud en esta pandemia.	11	34	-	-	32	77
Reducir los proyectos que estaban realizándose en la empresa	3	12	30	6	14	65
Ajustar el cronograma de los proyectos en curso	-	40	-	-	-	40
Cancelar los proyectos que estaban realizándose en la empresa	-	5	11	2	7	25
No aplica	14	5	40	14	-	73

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las acciones realizadas sobre sus proyectos de I+D+i con terceros para hacer frente a la situación generada por el COVID-19, como se puede ver en la Tabla 7, la mayor parte de las empresas que sí realizan estas actividades indicó que, al igual que con sus proyectos internos, re-direccionaron el enfoque de los proyectos que estaban realizándose en la empresa (97 empresas), seguido de 86 que respondieron que mantendrían la cantidad de proyectos en ejecución. Pero, en este caso, en tercer lugar están las que señalaron que reducirían sus proyectos de vinculación (65 empresas), y en cuarto aquellas que habían decidido aumentar la cantidad de proyectos (48

empresas). Llama la atención que 40 de ellas indicaron que cancelarían los proyectos de este tipo que estaban ejecutando en ese momento.

Tabla 7. Principales acciones de las empresas con relación a sus proyectos de I+D+i realizados con terceros

Acciones realizadas	País (empresas participantes) y frecuencia de respuestas					
	Argentina (51)	Colombia (100)	Costa Rica (229)	México (65)	Perú (83)	Total
Redireccionar el enfoque de los proyectos que estaban realizándose con terceros	4	22	37	18	16	97
Mantener la cantidad de proyectos que se tienen en curso	8	13	53	12	-	86
Reducir los proyectos que estaban realizándose con terceros	2	9	40	6	8	65
Aumentar la cantidad de proyectos que estaban realizándose con terceros	5	8	14	4	17	48
Cancelar los proyectos que estaban realizándose con terceros	0	4	20	5	11	40
Ajustar el cronograma de los proyectos en curso*	-	33	-	-	-	33
Cooperar para complementar productos que son demandados en esta pandemia*	-	21	-	-	-	21
No aplica	20	20	65	20	-	125

* Incluidas sólo en la encuesta aplicada en Colombia. -----

Fuente: Elaboración propia.

Sobre el tipo de proyectos en ejecución a partir de tomar en consideración los impactos de la pandemia COVID-19, las empresas de Argentina, Colombia, Costa Rica y México respondieron los que se muestra en la Tabla 8. Como se puede ver, sobresale la decisión de digitalizar sus operaciones por parte de 172 empresas, seguido de 117 que señalaron que estarían reorganizando su plan financiero. En tercer lugar, y como complemento de lo anteriormente dicho, resalta también

la ejecución de proyectos de digitalización de sus actividades de comercialización por parte de 109 organizaciones. Y en cuarto y quinto lugar, por frecuencia de respuestas, se indicó la ejecución de proyectos de lanzamiento de nuevos productos o servicios y la incursión en nuevos mercados con el mismo producto o servicio.

Tabla 8. Proyectos en ejecución por las empresas derivados de los impactos del COVID-19

Acciones realizadas	Número de respuestas				
	Argentina	Colombia	Costa Rica	México	Total
Digitalización de las operaciones	17	35	93	27	172
Re-organización del plan financiero	3	3	87	24	117
Digitalización de las actividades de comercialización	13	6	66	24	109
Lanzamiento de nuevos productos o servicios	19	12	35	30	96
Incursión en nuevos mercados con el mismo producto/servicio	14	2	47	24	87
Cambio del modelo de negocio	7	12	28	14	61
Re-organización de la cadena de suministro	1		36	10	47
Ninguno	11	15	13	3	42

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, sobre aspectos gestión de tecnología e innovación, en la encuesta se preguntó a las empresas qué acciones habían puesto en marcha para proteger su propiedad intelectual para hacer frente a la situación generada por el virus COVID-19. En orden de importancia, las respuestas se refirieron, en primer lugar, a la firma de convenios de confidencialidad con sus empleados; en segundo lugar, a la adquisición de plataformas de comunicación segura para reuniones de trabajo; y en tercer lugar a la instalación de sistemas de protección informática de su red.

4. Conclusiones

Este artículo ha identificado las acciones más significativas que empresas de cinco países de América Latina realizaron para hacer frente a la situación de crisis generada por la pandemia COVID-19, llevadas a cabo en un momento de mucha incertidumbre que obligaba a actuar y tomar decisiones en una situación inédita para todos.

La investigación demostró que a pesar de no contar con referentes precisos ni con datos e información sobre lo que estaban haciendo otras empresas en el propio país y en la región latinoamericana, éstas tomaron decisiones y realizaron acciones que fueron similares en la manera como abordaron los aspectos de salud de sus trabajadores para la realización de las operaciones de la empresa, en cómo integraron su cartera de proyectos para reforzar su transformación digital, reorganizarse financieramente (agilizando la cobranza, cancelando o restringiendo viajes, disminuyendo las actividades de la empresa), lanzar nuevos productos e incursionar en nuevos mercados.

Los hallazgos demuestran que la gran mayoría de las empresas supieron poner en marcha acciones destinadas a hacer frente a la situación provocada por la pandemia COVID-19 de forma organizada y planeada, y que estas acciones fueron lideradas principalmente por los directores o gerentes generales de las empresas, aunque llama la atención que en un cierto número de empresas se conformaron equipos de trabajo para encargarse de la elaboración y ejecución de los planes de acción.

5. Referencias

- Alvarado Peña, M., Brenes-Bonilla, J., Lafuente-Chryssopoulos, R. y Robres-Ramirez, A. (2020). *Acciones empresariales frente a la pandemia COVID-19. Resultados iniciales para Costa Rica*, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago.
- Arciénaga Morales, A., Tuero, J.I., Villanueva, B., Salom, M., Rodríguez, I., Jakúllica, R. Tarcaya, R. y Arena, A. (2021). *Acciones empresariales frente a la pandemia COVID-19. Resultados de la Encuesta ALTEC en Argentina*. Instituto de Ingeniería y Desarrollo Industrial de Salta, Argentina.
- Medellín Cabrera, E.A., Güemes Castorena, D., Souza García, L. y Camarillo Basurto, F. (2020). *Encuesta a empresas sobre acciones para hacer frente a la pandemia COVID-19. Informe final*. Fundación Premio Nacional de Tecnología e Innovación, A.C., México.
- Sánchez-Torres, J.M., Giraldo-Rios, L., Riveros-Lesmes, C., Cardona-Román, D.M. (2021). *Informe acciones de empresas colombianas para hacer frente a la pandemia COVID-19*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Tostes, M., Macedo, E. y Espejo, M. (2020). *Informe General - Principales resultados de la encuesta “Acciones empresariales frente a la pandemia COVID-19”*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Ministerio de la Producción, Lima, Perú.