

IMPACTOS ECONÓMICOS Y LABORALES GENERADOS POR LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN DIFERENTES INDUSTRIAS EN URUGUAY: CASOS DE ESTUDIO

ECONOMIC AND LABOR IMPACTS GENERATED BY COVID-19 PANDEMIC IN DIFFERENT INDUSTRIES IN URUGUAY: CASE STUDIES

Mag. Cra. María Macarena Suárez Blanco
contadoramacarena@gmail.com

Profesora Universidad Católica del Uruguay; Punta del Este, Uruguay, Directora de Consultora Zahir

Recibido: septiembre 12, 2020

Aceptado: octubre 25, 2020

DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v13i22.96>

RESUMEN

En este artículo se propone demostrar el impacto generado por el COVID-19 en empresas del departamento de Maldonado (Uruguay) y las medidas que tomaron para superar esta situación. Con este fin nos proponemos estudiar noticias locales y globales acerca de las medidas abordadas por Uruguay, bibliografía especializada en impacto de crisis en empresas y testimonios de casos de empresarios de diversos rubros en la zona; para comprender las reacciones y formas de sobrepasar la crisis causada por el COVID19. En conclusión, se visualiza la relevancia de reinventar los negocios para adaptarse a los entornos cambiantes y con incertidumbre, y poder tomar decisiones sobre qué medidas aplicar para mejorar la performance de la empresa.

Palabras claves: marca país, incertidumbre en los negocios, crisis económicas, impacto en los negocios Covid-19.

Código JEL: M00, M39, M13

ABSTRACT

This article aims to demonstrate the impact generated by COVID-19 on organizations in the department of Maldonado (Uruguay) and the action they take to overcome this situation. To this end, we intend to study local and global news about the measures taken by Uruguay, specialized bibliography on the impact of crises on companies and testimonies of cases of businessmen from various fields; to understand the reactions and ways to overcome the crisis caused by COVID19. In conclusion, the relevance of reinventing business to affect changing and uncertain environments is visualized, as well as being able to make decisions about what measures to apply to improve company performance.

Keywords: Nation branding; business uncertainty; economic crisis; Covid-19 business impact.

1. INTRODUCCIÓN

Al día de hoy cada vez es más complejo para los directivos de las empresas poder controlar las variables que pueden afectarlas, hay mucho que hacer en áreas cada vez más complejas, el tiempo es un gran limitante y la información está incompleta (Porter, 2009), para poder mejorar la *performance* de una empresa se debe cumplir con una serie de principios de acción a saber: actuar con transparencia, alcanzar los compromisos adquiridos y conseguir confianza (Covey, Whitman, & England, 2011), cada vez es más complejo alcanzar las metas corporativas (Prahalad & Hamel, 2016). La incertidumbre es considerada un estado constante, un elemento de la vida de la organización, la cual surge de dos factores: la complejidad y el dinamismo (Bateman & Snell, 2009).

A causa de la globalización las empresas han tenido grandes cambios de forma repentina, que han ocasionado nuevos parámetros frente a la competitividad (Brunner, 2000), cada vez que hay una gran incertidumbre en el entorno, es imposible, desarrollar un solo punto de vista acerca de cómo va a influir en las estrategias corporativas (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006) y por ende, es desafiante administrar los recursos (Chiavenato, 2007), ésta incertidumbre se agrava a causa de la fragmentación de los países (Ernst & Young, S/f). Por ello, en el futuro la única ventaja sostenible es la capacidad de aprender más rápido que la competencia (Kalathoff, Nonaka, & Nueno, 1998).

La emergencia sanitaria ocasionada por el COVID19 ha puesto en jaque a la mayoría de las empresas, alrededor del mundo, como también, ha generado cambios en los comportamientos, percepciones y actitudes de los consumidores y empresarios; conlleva una gran pérdida sanitaria, social y económica para los países, personas y empresas, que buscan la mejor manera de superar esta situación, adoptando medidas y propuestas de diversa índole para intentar revertirla.

La intención de este artículo es mostrar los perjuicios que ha causado el COVID-19 en Maldonado departamento de Uruguay, como también, las formas que algunos empresarios han logrado mejorar la situación negativa en base a diversas herramientas o medidas. Lo expuesto anteriormente lleva a cuestionarse ¿cómo afectó la emergencia sanitaria a estas empresas y de qué maneras los empresarios han logrado mejorar su situación o intentar que las pérdidas no sean tan eleva-

das? Para dar respuesta a esta interrogante se planteó la siguiente hipótesis *“las empresas necesitan modernizar sus modelos de negocios, buscando poder revertir este tipo de incertidumbres y amenazas negativas.* El objetivo general en el que se enmarcó este artículo es *“Conocer las acciones que pueden tomar los diversos empresarios y los cambios que adoptaron para poder superar esta situación.”* El artículo comienza con un marco teórico sobre la marca país, impacto de la crisis sanitaria del COVID-19, medidas tomadas por el Gobierno Uruguayo y acerca de la incertidumbre que viven las empresas en este mercado atomizado. La siguiente sección es sobre la metodología a utilizar, continúa con los resultados obtenidos y testimonios de casos, como actitudes y medidas adoptadas por ellos para poder mejorar la situación actual, el mismo finaliza con las conclusiones del estudio.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Impactos del COVID19 en Uruguay, medidas adoptadas

El comité de emergencia de la Organización Mundial de la Salud (OMS), declaró el 30 de enero de 2020 emergencia internacional por el brote de coronavirus de Wuhan (Güel, 2020). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), alienta a los países a tomar medidas e intensificar esfuerzo para contener el COVID-19, se estima que el impacto generado en el nivel de producción de las economías podrá alcanzar un 25% y la reducción en los negocios cerca de un 15% (OCDE, 2020). Mientras; que se espera una retracción de las economías mundiales de entre un 2% y 3%, esperando una prolongación de esta crisis entre un semestre y un año (Focus Economics, 2020).

El viernes 13 de marzo de 2020 el presidente de Uruguay, Dr. Luis Lacalle Pou anunció emergencia sanitaria por el COVID19, luego de confirmar los primeros 4 casos en el país (Presidencia Uruguay, 2020). En esa misma conferencia se declaró el cierre parcial de fronteras, y la no obligación de asistir a clases (El País Uruguay, 2020), también se suspenden espectáculos públicos, incluido el fútbol (Ovación, 2020). Al día siguiente con dos nuevos casos se suspenden las clases presenciales por dos semanas, como también, se cierran museos y la Biblioteca Nacional, se instrumenta una línea telefónica

con médicos 24 horas y se exhorta a la población circular lo menos posible (Presidencia Uruguay, 2020). Hacia el 15 de marzo se anuncia cierre por tiempo indeterminado en las salas de juego de azar y competencias hípcas (SINAE, 2020). Al siguiente día se restringen los vuelos, clausura de puertos deportivos y a los que ingresan al país se les comienza a realizar un mayor control (SINAE, 2020). Si, se permiten los vuelos para repatriar a Uruguayos que están varados en el extranjero (Presidencia Uruguay, 2020), también, se realizaron varios corredores humanitarios (Embajada de los Estados Unidos en Uruguay, 2020), incluso del crucero *Greg Mortimer* que otros países no aceptaron, quienes quedaron agradecidos por este recibimiento y repatriación (BBC, 2020). El Gobierno no declaró una cuarentena obligatoria, pero, apelo a la responsabilidad de los ciudadanos, permitiendo que la actividad laboral continuara (Infobae, 2020).

Hacia el 1 de abril de 2020 el Senado aprueba por unanimidad el llamado “*Fondo Solidario Covid-19*”, el cual surge como respuesta a los costos demandados por el Estado, para hacer frente a la pandemia (Parlamento.Gub.Uy, 2020), se integra por utilidades del Banco de la República Oriental del Uruguay correspondientes al ejercicio cerrado en el 2019, utilidades acumulados desde la creación de la Corporación Nacional para el Desarrollo, donaciones y contribuciones de particulares y organismos no estatales, fondos de préstamos de organismos multilaterales de crédito e internacionales, otras contribuciones o fondos destinados hacia este fondo y con ello, también se crea el “*Impuesto Emergencia Sanitaria COVID-19*”, que más adelante se desarrollará más sobre el mismo (IMPO, 2020).

2.2 Medidas económicas, laborales y tributarias

Al ser varias medidas de diverso índole que ha adoptado el Gobierno Nacional: en los aspectos *económicas, laborales y tributarias*, se van a seleccionar las que a juicio del investigador se consideran más relevantes y se van a organizar en una tabla para poder facilitar su comprensión (**Ver tabla Nro. 1**).

Tabla Nro 1: <i>Medidas económicas, laborales y tributarias</i>			
Medidas	Descripción	Fecha	Fuente
Seguro de desempleo	Banco de Previsión Social (en adelante BPS) le brinda un subsidio por desempleo, a los trabajadores que se quedan sin trabajo contra su voluntad. Para configurarse el mismo un trabajador mensual, en los 12 meses previos debe haber permanecido en la planilla de trabajo unos 180 días (puede ser continuos o no), los jornaleros unos 180 días en planilla y tener 150 jornales trabajados, los destajistas también necesitan de esa antigüedad y un mínimo de sueldo. Los mismos tendrán un equivalente al salario que es gradual y mes a mes va disminuyendo el promedio. La cobertura tiene un máximo de 4 meses para las suspensiones de mensuales.	S/F 26 de marzo de 2020	Fecha s/f (BPS, S/f) (El Observador, 2020)
Seguro de desempleo flexible	Por la pandemia COVID19 se realizará una flexibilización provisoria y excepcional del seguro de desempleo, para aquellos trabajadores que se vean afectados por la emergencia sanitaria; va a abarcar a aquellos trabajadores que no alcanzan la antigüedad del seguro de paro tradicional, es decir, será para los trabajadores mensuales que tienen entre 3 y 5 meses de aportes en el último año y los jornaleros con entre 75 y 149 días; este subsidio será aplicable solamente para el período que abarca del 1 de abril al 31 de mayo de 2020	08 de mayo de 2020	(Presidencia Uruguay, 2020)

Seguro de desempleo parcial	El Ministro de Trabajo y Seguridad Social (en adelante MTSS) anuncia en la Resolución N° 163/020 la creación del seguro de desempleo parcial, para aquellos trabajadores mensuales que se les redujo su trabajo, ya sea en días o en jornada laboral; equivale al 25% del promedio mensual de remuneraciones nominales, que se hayan percibido en los 6 meses anteriores. Se amplió la vigencia del subsidio por desempleo parcial hasta el 30 de junio de 2020.	18 de marzo de 2020 19 de mayo de 2020	(M T S S , 2020) (BPS, 2020)
Subsidio y financiación de los aportes patronales a la seguridad social.	Según lo que establece la Ley 19.872 de 3/4/2020, se exonera el 40% y financia el 60 % en 6 cuotas iguales y consecutivas, pagándose la primera cuota en junio, de los aportes personales y patronales a la seguridad social, de los trabajadores no dependientes, en el mes de marzo y abril del 2020	3 de abril del 2020	(BPS, 2020)
Licencia	Dado la baja de actividad el MTSS (Resolución N° 55/020) autoriza a adelantar la licencia de los trabajadores generada en 2020, mínimo fracción de 10 días.	20 de marzo de 2020	(M T S S , 2020).
Licencia especial	Los gremios de la construcción, el Sindicato Único Nacional de la Construcción y Afines, con el aval del MTSS, acordaron una licencia especial entre el 24 de marzo al 5 de abril de 2020; ésta será un partida que asciende a \$16.505,52. Se les depositará en su cuenta bancaria o lo podrá cobrar por locales de cobranza. Para volver a la actividad se acordaron protocolos dentro del <i>Plan de Contingencia Sanitaria</i>	23 de marzo de 2020 26 de marzo de 2020 07 de abril del 2020	(M T S S , 2020) (BPS, 2020) (M T S S , 2020)
Subsidio mayores 65 años	Las personas de 65 años o más, podrán permanecer en aislamiento, y recibirán como conaprestación el equivalente al subsidio por enfermedad, de acuerdo al Decreto-Ley Nro. 14.407 Se extiende el mismo el 29 de mayo de 2020.	25 de marzo de 2020	(M T S S , 2020)
Subsidio de enfermedad por cuarentena obligatoria	El Ministro del MTSS anunció que debido a la situación de emergencia sanitaria, se le otorgará subsidio por enfermedad a quienes deban llevar a cabo cuarentena obligatoria por sospecha de haber contraído COVID19.	16 de marzo de 2020	(M T S S , 2020)

Prórroga vencimientos	La Resolución N° 550/2020 difiere el vencimiento de algunas obligaciones; para las empresas contenidas en el Literal E del Artículo 52 del título 4 para el mes 02/2020 y 03/2020, se expresa una financiación hasta en 6 pagos, mientras, que para el resto de las empresas privadas, se prorroga los vencimientos fijados entre el 23 y el 26 de marzo de 2020, al 27 de marzo del 2020.	20 de marzo del 2020	(DGI, 2020)
	La resolución 707/2020 del 20 de abril de 2020 establece prórrogas de los vencimientos del corriente mes (del 22 o 27 al 28 de abril del 2020), y para los saldos de ejercicios cerrados al 31/12/19 y facilidades de pagos.	20 de abril del 2020	(DGI, 2020)
	Una nueva prórroga, por la Resolución N° 898/2020, para determinados impuestos de mayo.	20 de mayo de 2020	(DGI, 2020)
Nuevos impuestos COVID19	La Ley N°19874 del 8 de abril de 2020 crea el Impuesto Emergencia Sanitaria COVID19 y un adicional al Impuesto de Asistencia a la Seguridad Social (IASS), para aquellos contribuyentes que superen determinado monto de sueldos en organismos públicos, jubilaciones y prestaciones.	8 de abril de 2020	(DGI, 2020)
Préstamos bancarios	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Préstamos Blandos por Cese de Actividad:</i> Estos préstamos alcanzan a Monotributos y Pequeños Empresarios con aportación Industria y Comercio (no profesionales sin empleados, Literal E Artículo 52 Título 4 y unipersonales sin personal con un tope máximo de facturación). • <i>Subsidio directo</i> para empresas Monotributista Social MIDES • <i>Préstamos con intereses blandos y mayores plazos:</i> créditos productivos del Banco República, sistema nacional de garantías y Programa Crédito Dirigido 	19 de marzo de 2020	(A N D E , 2020)
Préstamos para jubilados y pensionistas	Por la emergencia sanitaria el BPS, posterga el pago de 3 cuotas de préstamos para jubilados y pensionistas	8 de mayo de 2020	(BPS, 2020)

2.3. Nueva normalidad

A fines de abril del 2020, se comunica a la ciudadanía que se va a crear un comité de expertos quienes van a trabajar en nuevas medidas para afrontar la denominada “nueva normalidad” insistiendo en el distanciamiento social (El Observador, 2020). También, se van a reintegrar diversas industrias, por los datos positivos que arrojaron la vuelta de la construcción y la Administración Pública (Montevideo Portal, 2020), se puede volver a la normalidad dentro de las condiciones establecidas por el grupo de científicos asesores (Presidencia Uruguay, 2020). Para el 5 de mayo, se realizan instructivos y Protocolos de actuación, higiene para la vuelta a las actividades (SINAE, 2020). Hacia fines de mayo, se anuncia la vuelta a clases presenciales en el mes de junio (SINAE, 2020).

La rápida reacción de los gobiernos frente al COVID19 es fundamental, las medidas de cuarentenas y aislamientos sociales permiten retrasar el pico de casos (Herrero & Belardo, 2020); una de las premisas claves para detener las pandemias son el liderazgo político y la distancia social (Riggirozzi, 2020). El Ministro de Salud en Uruguay el Dr. Salinas considera que se ha trabajado proactivamente para contener la epidemia, con medidas urgentes como ser: acceso a la salud, protección de los equipos médicos, suspensión de clases, cierres de fronteras, evitar aglomeraciones, prohibición de espectáculos públicos, cierre de grandes centros comerciales, etcétera. Y se contó con el comportamiento

solidario de los uruguayos. (La Mañana.Uy, 2020). Los vecinos de Uruguay -Argentina y Brasil- han sido seriamente afectados, sin embargo, Uruguay hizo un bloqueo de la situación proactivo, las escuelas y restaurante cerraron sus puertas, pero, muchas tiendas permanecieron abiertas, la razón es que la respuesta a la crisis fue en cantidad de pruebas y rastreos (Margolis, 2020). En cuanto a test realizados por cada mil habitantes esta 4to en Latinoamérica, solo por detrás de Chile, Panama, y El Salvador (Montevideo Portal, 2020).

De acuerdo; al nobel de Economía, Robert Shiller, muchos países han implementado diversas políticas como cuarentenas, afectando la economía. Sin embargo, de la mano de ello se genera ansiedad y miedo, siendo, un problema complejo para los gobiernos es controlar la ansiedad pública (Barría, 2020). Analizando el Gasto fiscal por COVID19, Uruguay se encuentra en el lugar Nro. 14 América Latina de acuerdo a datos publicados el 10 de mayo de 2020, por Elgin, Columbia University; Basbug, Sungkyunkwan University; Yalaman, Eskişehir Osman-gazi University, no alcanzando un 1% del PIB (Barria, 2020). Uruguay, de acuerdo a este estudio es uno de los países, que le va “ganando” al COVID19, dado, que en un promedio de 10 días no ha mostrado un gran aumento de casos (El Observador, 2020), ha mantenido la curva de contagio a pesar de no decretar cuarentena obligatoria y tener fronteras con Brasil, el país con un número mayor de casos de América del Sur (Cordero, 2020). El sistema de contagio por la gestión proactiva del Gobierno es muy bajo y el sistema de salud no se ha visto comprometido (T13.cl, 2020). Asimismo, los indicadores económicos, están sufriendo menos daños que en países vecinos (MDZ MUNDO, 2020). Uruguay es el “oasis” frente a esta pandemia, se están tomando medidas con prudencia, con la cooperación de un consejo asesor honorario de más de 40 expertos (BBC News, 2020).

En un mundo en donde la competencia es internacional, la fuerza de las naciones cada vez es mayor, frente a cultura, creencias, valores, historias y estructuras económicas. La forma en que las naciones gestionan estas características contribuye al éxito competitivo (Porter, 2009). Todos los pobladores de un país son responsables de la marca, pero, el compromiso del gobierno es fundamental (Vazquez, 2012). También, se puede visualizar como una variante que contempla las opiniones in-

ternacionales, ya sea, de confianza, como de admiración (Bonet, 2013). Es el resultado del posicionamiento de un país con una identidad personal frente a los mercados internacionales (Yejas, 2016), sus asociaciones se organizan en grupos de formas significativas (Pappu, Quarter, & Cooksey, 2007), los consumidores o potenciales clientes que decodifican las marcas que se producen en determinado país, por medio, de una categorización positiva van a impulsar sus percepciones (Silvestre & Béjar, 2002). No todos los países son conscientes de la importancia que presenta gestionar la marca país (Keller & Kotler, Dirección de marketing, 2012). Tiene dos elementos que impactan: el logotipo del país y el slogan por cual se va a promover esa imagen, haciendo tangibles los compromisos asumidos (Muñoz, s/f).

2.4 Gestión de incertidumbre y liderazgo en crisis

La crisis es un estado impredecible que irrumpe en las operaciones normales de las empresas y requiere tomar medidas. Por eso, es importante planificar la gestión de crisis y contar con habilidades sólidas, pudiendo minimizar los daños causados por la misma (Fener & Cevik, 2015); logra que los consumidores tengan incertidumbre, y esto hace que éstos se queden en su casa y busquen formas de ahorrar dinero (Kotler & Armstrong, 2012), estos sucesos económicos afectan el qué y cuánto podrán comprar los consumidores, pero, también afectan la toma de decisiones y su dinámica de búsqueda (Schiffman, Lazar, & Wisenblit, 2010), la complejidad del mundo supone que es imposible analizar todas las variables y predecir el futuro (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997), pudiendo afectar cualquier faceta de la planificación estratégica (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006); por eso, se intensifica la necesidad de controlar y evaluar resultados continuamente (Suarez, 2019),

La relación Estado-empresario es fundamental para el desarrollo del negocio (Schumpeter, 1934), estas circunstancias vuelven inestable a las empresas (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996). La generación de microempresas se da tanto en épocas de crisis económicas, como en épocas de crecimiento (Lagarda, Osuna, Ramírez, Ramírez, & Escamilla, 2015). En tiempo de incertidumbre, desaceleramiento y crisis; los Gobiernos proveen ayudas y subsidios, con los que, muchos potenciales inversores se benefician (Ferrari, 2008), crear

aprendizaje organizacional y cristalizarlo dentro de la empresa es primordial para una era de incertidumbre (Chiavenato, 2007).

Por lo general; cuando comienzan las crisis los líderes muestran competencias para comprender mejor la situación y poder tomar en cuenta acciones apropiadas (Wooten & James, 2008). En estos momentos los líderes se insentifican y por lo general, se exhiben mayores niveles de carisma, y desempeño más eficaz de las actividades (Johnson & Riggio, 2004), por lo general se refuerzan prácticas de liderazgo probadas y comprobadas, sin embargo, paradójicamente éstas prácticas pueden convertirse en ansiedad (Probert, 2011). Estudios revelan que quienes han estado dispuestos a invertir en las épocas de crisis, han tenido en promedio mejora en sus negocios (Keller & Kotler, Dirección de marketing, 2012); para comprender procesos estratégicos en entornos dinámicos, complejos y de incertidumbre y lograr ventajas competitivas sostenibles se deben tener en cuenta los intangibles (de León, 2006).

Luego, de una crisis económica en mercados laborales segmentados, insertarse a pesar de las desventajas, es un factor relevante de satisfacción (Orejuela, 2009). No obstante, aquellos que no han logrado superar estas situaciones han tenido costos psicológicos, de dolor, preocupación e incertidumbre, más allá, de la pérdida de la motivación (Dolores & D'Annunzio, 2018).

3. METODOLOGÍA

La metodología de este artículo es de corte no experimental, transaccional de tipo descriptivo, explicativa. El enfoque adoptado es de tipo cualitativo, mediante este enfoque se buscará conocer los comportamientos, emociones, funcionamiento de la empresa, como también, interacciones y cultura (Strauss & Corbin, 2002), se van a conocer detalles sobre las personas y lugares por medio de experiencias reales (Creswell, 2007). Es descriptiva debido a que da la posibilidad de describir, características propias del impacto de un evento mundial desconocido en determinadas empresas, y es explicativa dado que intenta interpretar esta situación de incertidumbre e incidencia que ello genera en empresas ubicadas en el departamento de Maldonado (Uruguay) y la forma en que estas actualizaron su modelo de negocio para superar este impacto.

La investigación se basa en el estudio de bibliografía

actual, compilación de noticias de diarios locales e internacionales, para la elaboración del Marco Conceptual se seleccionaron libros de estudio de varios autores y artículos contenidos en buscadores como EBSCO y Google Académico. Aunque, para el apartado sobre la emergencia sanitaria, y medidas adoptadas por parte del Gobierno Uruguay, al no haber artículos, ni libros sobre la temática (al ser tan actual), se formuló mediante noticias, las cuales, en su gran mayoría son de medios de comunicación del Gobierno; como también, de los organismos públicos que se encargan de su control y aplicación, a saber: Sistema Nacional de Emergencia SINAIE, página de Presidencia del Uruguay, Parlamento Uruguayo, IMPO. Y de los organismos del Estado implicados en ello: MTSS, BPS, Dirección General de Impositiva (DGI), Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE). Y también de algunos periódicos locales.

Como establece Yin (2003), se van a recurrir a diversas fuentes de información para realizar una investigación de múltiples casos de estudio (Yin, 2003). Se van a estudiar y clasificar las medidas adoptadas por medio de 7 testimonios de caso de empresarios en Maldonado (Uruguay) en varias industrias y diversos rubros y que a todos los ha afectado la emergencia sanitaria global por el COVID19, y que ellos han buscado o sorteado diversos obstáculos para poder palear las amenazas causadas por la emergencia.

La elección de la muestra es no probabilística e intencional, el primer criterio para la selección es brindar una perspectiva amplia del impacto en los diferentes sectores económicos en el departamento de Maldonado, en Uruguay, el segundo criterio encuentra su justificación en la aplicación por parte de estos empresarios de las medidas del gobierno, y el tercero está dado por la continuidad del negocio.

Esta metodología va a captar experiencias personales (Lincoln & Guba, 1981), valorando la información que estos expresan, para luego generar un juicio (Ceballos & Froylan, 2009), con ello se buscó conocer de primera mano la perspectiva de los involucrados, para generar una mejor triangulación de la información (Frey & Fontana, 1991). Posteriormente de recopilar estos casos se van a categorizar por variables para analizarlos de una forma más eficaz (BID Sector de Conocimiento y Aprendizaje, 2011).

4. RESULTADOS

Los resultados se van a analizar en apartados de acuerdo a las medidas adoptadas por los empresarios de acuerdo al tipo de las mismas:

4.1 Situación de emergencia sanitaria

La situación de partida es el momento en que se decretó la emergencia sanitaria en Uruguay y las medidas tomadas por el mercado. Hay empresas que podían seguir operando de forma presencial, sin embargo, sus ventas y clientes se redujeron por la exhortación del gobierno. *“En mi caso particular las ventas se redujeron a menos de la cuarta parte cuando comenzó la emergencia sanitaria, yo vendo productos de panadería y confitería a organismos públicos y centros de educación que están cerca de mi local y estos suspendieron sus actividades por tiempo indeterminado. Por otra parte, hacemos y vendemos catering a diversas fiestas y al estar prohibidas no les pude vender más. Muchos clientes con las exhortaciones de no salir no vienen, a algunos le vendo vía mensajes y llevo por delivery los productos, pero, otros por el contrario no pueden pagarlo o incluso lo hacen ellos al estar en su casa. Pero, prender el horno para hacer la mitad de producto es un gasto elevado y no puedo tener la variedad que mis clientes quieren, por lo que, cerré un mes desde que se decretó la emergencia sanitaria (Testimonio Nro. 1, empresario en el rubro gastronómico-panadería, Maldonado, Uruguay, comunicación personal 5 de mayo de 2020)”*. Otros, sin embargo, mantienen su caudal de ventas, pero, se han encontrado con diversas perspectivas. *“En mi caso tengo una empresa de seguros de alarma, en la cual tuve una variación en los ingresos, pero, no tan elevada, dado, que muchas empresas contrataron mis servicios al estar cerradas. Para las casas, disminuyó la prestación de servicios porque estaban los dueños en la casa o no podían pagar por el servicio. (Testimonio Nro. 2, empresario en el rubro de seguros, Maldonado, Uruguay, 27 de mayo de 2020)”*. Otras tuvieron que cerrar sus locales a la atención del público por las exhortaciones de no salir y tipo de actividades. *“Mi empresa es un restaurante céntrico, con la emergencia sanitaria y la exhortación del gobierno de no salir de las casas, más una notificación de los gobiernos departamentales, no pude trabajar más de forma presencial (Testimonio Nro. 3, empresario en el rubro gastronómico, Pan de Azúcar, Uruguay, comunicación personal 15 de mayo de 2020),*

“Mi empresa es un establecimiento hotelero compuesto por 7 apartamentos que estuvieron cerrados durante medio mes de marzo, abril y gran parte de mayo por las recomendaciones del gobierno (Testimonio Nro. 4, empresario en el rubro hotelería, servicios, Piriápolis, Uruguay, comunicación personal 4 de junio de 2020).” Otras más allá del cierre de los locales, perdieron oportunidades de negocios o a causa de la incertidumbre lo pospusieron. *“La empresa que tengo es una franquicia de una marca de indumentaria y accesorios femeninos. Teníamos que hacer un pedido de mercadería en marzo y al establecerse la emergencia sanitaria no lo pudimos hacer (Testimonio Nro. 5, empresario en el rubro indumentaria, Piriápolis, Uruguay, comunicación personal 20 de mayo de 2020)”*. En otras industrias se tomaron medidas de suspensión, pero, a tiempo definido y se les brindó a los trabajadores una licencia especial, para ver la evolución de la emergencia sanitaria. *“Mi empresa está en el rubro de la construcción, en marzo cuando comenzaron los primeros casos, se suspendió por unas semanas y el gobierno junto al consejo tripartito decidió otorgarles a los trabajadores una prima por licencia especial. (Testimonio Nro. 6, empresario en el rubro construcción, Punta del Este, Uruguay, comunicación personal 12 de mayo de 2020)”*. Mientras, que otras empresas que están inmersa en grandes superficies, debieron suspender sus actividades de forma indefinida, por el lugar donde estaban ubicadas, no por el rubro. *“En mi caso particular tengo varios locales del rubro de joyería, uno de ellos en un centro comercial el cual tuve que cerrar desde el 18 de mayo por tiempo indefinido (Testimonio Nro. 7, empresario en el rubro de comercio de joyería y accesorios, Punta del Este, Uruguay, comunicación personal 30 de mayo de 2020).”*

4.2. Aspecto laboral

Frente al aspecto laboral las realidades fueron diferentes, algunos de ellos tenían personal a cargo y debieron mantenerlos a pesar de no tener ingresos *“En cuanto a los empleados, debí contar con el, ya que, si bien, no hubo clientes, ni ingresos, tuvimos que contar con el personal para realizar el mantenimiento del predio y apartamentos (Testimonio Nro. 4)”*, otros optaron por utilizar el seguro de desempleo, seguro de desempleo parcial, licencia o licencia anticipada o, en caso de no ser posible, despido o rescisión de contrato. *“En el mes de marzo le dimos la licencia pendiente al personal, y en abril seguro*

de paro. Ahora en mayo, volvimos a abrir algunos fines de semana, con horario limitado y personal en subsidio de desempleo parcial (Testimonio Nro. 5)". Otros se encontraron frente a la problemática de que el personal no tenía la antigüedad necesaria para gozar de estos beneficios. "En cuanto a empleados solo tengo uno, que no contaba con antigüedad, por lo que, no pudo ir al seguro de paro ni parcial, ni el común. (Testimonio Nro. 3)", "El problema, es que tengo varios empleados y algunos de ellos no pueden acceder al subsidio por desempleo, dado que no tienen la antigüedad necesaria o ya lo tomaron en otro trabajo, por lo que, a algunos le di licencia y a otros el sueldo se lo pagué, aunque no trabajaron. Tuve contacto con un caso posible de COVID19 y me certificaron por ello, cuarentena obligatoria durante 14 días (Testimonio Nro. 1)". Ninguno de los empresarios manifestó contar con personal mayor de 65 años a los cuales haber enviado al subsidio especial.

4.3. Aportes seguridad social y tributarios

En este sentido fueron varias medidas como ser: financiación en 6 cuotas del 60% de aportes patronales y subsidio de un 40% de éstos "Pude acceder a un subsidio del 40% de los aportes por mi empresa, y el restante 60% me lo financian en 6 meses a partir de junio, por lo que, con ello amorticé un poco los gastos. Esperaba una mayor financiación por parte de los impuestos tributarios, pero, los que yo pago no tuvieron beneficios (Testimonio Nro. 2).", "Pude aprovechar un subsidio de los aportes patronales, la financiación no me convino (Testimonio Nro. 3)". El único beneficio al que pude acceder es a la reducción de los aportes patronales. A los beneficios fiscales o préstamos bancarios no nos adherimos (Testimonio Nro. 4), En cuanto a los aportes patronales recibí un subsidio, y el resto lo financié en 6 cuotas a partir de junio (Testimonio Nro. 6). Otros al superar los 10 empleados no gozaron de estos beneficios "Al tener varios empleados no tuve el beneficio reducción de aportes patronales, ni de financiación (Testimonio Nro. 1)". Mientras, que frente a los aspectos tributarios los vencimientos se aplazaron unos días, por lo que, no hubo un cambio significativo. Ninguno, de ellos pudo beneficiarse de la financiación en 6 cuotas, por no estar comprendidos en empresas del Literal E, Artículo 52, título 4.

4.4. Gastos operativos: electricidad, alquileres

En estos aspectos no hubo política gubernamental, ni municipal, por lo que, depende exclusivamente del

arrendador. "En cuanto a los alquileres de los locales tengo dos: uno de ellos es en pesos uruguayos que me subvencionaron una parte, pero, el otro es en dólares, y el mismo ha tenido una suba y no redujeron nada. Por lo que, me es más caro. Y encima tuve un mes el local cerrado (Testimonio Nro. 1)". "El alquiler de mi local no tuvo ninguna subvención (Testimonio Nro. 3)". Aquellas industrias que fueron obligadas a clausurar recibieron medidas más amplias. "En el shopping tenemos tres tipos de gastos; los gastos comunes, el arrendamiento y Fondo de Promoción o Marketing, Y después lo otro que se paga es la electricidad. En cuanto a los gastos comunes se minimizaron considerablemente, porque, el personal de limpieza y administración está en el seguro de desempleo. Frente al alquiler del mes de marzo (que se trabajó los primeros 18 días) solamente, se cobró entre el mayor resultante entre la mitad del alquiler mínimo o bien, de acuerdo al alquiler porcentual por la facturación de esos días del mes. El centro comercial provee a los locales comerciales la energía eléctrica, en los meses que estuvo cerrado (abril y mayo), no cobraron electricidad, siendo que cortaron la luz de todos los locales. Por lo que, de las tres cosas desde el cierre y hasta la apertura lo único que tuvimos que pagar fueron los gastos comunes y muy reducidos (Testimonio Nro. 7)". Frente a los gastos comunes, agua y electricidad en la mayoría de los locales depende del consumo de los mismos. "El local está ubicado en un edificio céntrico, frente a los gastos comunes y electricidad los gastos que tuvimos fueron constantes en relación a otros meses (Testimonio Nro. 5)", "En cuanto a la electricidad hubo una disminución, dado, que los apartamentos estaban cerrados, sin embargo, el mínimo hubo que pagarlo igual (Testimonio Nro. 4)".

4.5. Préstamos con intereses blandos

En estos testimonios, la mayoría no se adhirió a los préstamos bancarios, por no estar comprendidos o no necesitar una financiación durante el mes y medio que la mayoría de los comercios estuvieron cerrados. "Pude acceder a un préstamo sin intereses por mi empresa, el cual fue de gran ayuda para poder revertir la situación, solamente con los datos de mi cédula en un local de cobranzas lo solicité y al otro día lo tenía disponible. El mismo lo puedo pagar en 24 cuotas sin recargos, directamente en las facturas de la empresa. (Testimonio Nro. 2)." Solamente este empresario manifestó haber aprove-

chado este préstamo con intereses blandos, los demás no optaron por esta opción.

4.6. Medidas proactivas para revertir la situación

Más allá de las medidas que brindó el gobierno, algunos empresarios buscaron oportunidades de nicho de negocios para poder superar la crisis “*Empecé a incentivar las ventas mediante las redes sociales y las aplicaciones de delivery que ya trabajaba. Los cuales pasaron de ser el 50% de mis ventas a casi el 85%. Lo que me llevo hasta plantear la posibilidad de hacer una aplicación propia de mi empresa, pero, aún no he podido hacerla (Testimonio Nro. 3)*”. Otros optaron por las redes sociales y por contactos telefónicos para fidelizar a los clientes. “*No tenemos toda la colección, pero, logramos conseguir mercadería puntual y con nuestras clientes hemos tenido una atención más personalizada, nos han comprado o encargado mercadería, por medio, de las redes sociales y contacto telefónico. También hemos focalizado en la venta de uniformes a diversos locales, con mayores descuentos. Incluso, hemos hecho envíos a domicilios, sobretodo, para aquellas personas que no han podido salir de sus casas. Las ventas son menores, pero, buscamos diversas formas para paliar la situación (Testimonio Nro. 5)*” Mientras, que otro de los testimonios piensa variar su modelo de negocios para adaptarse a estas situaciones de cara al futuro. “*Es complicado captar al público, dado que el principal atractivo en invierno es la piscina climatizada compartida, pero, hay muchas personas que desean salir de sus casas y pasar un fin de semana al aire libre, tomando todas las medidas de seguridad e higiene. Ahora, estamos pensando en poder incluir en cada uno de los apartamentos algún tipo de atractivo cómo ser pequeñas piscinas individuales en el balcón o algo similar (Testimonio Nro. 4)*”.

4.7 Situación actual

En mayo, con un mayor conocimiento de la situación y con protocolos de higiene y seguridad laboral, muchas empresas reabren sus locales. “*Ahora, estoy volviendo al trabajo con las máximas medidas de seguridad, la*

gente está saliendo más y comprando un poco más, si bien, no logro cubrir todos los costos, las pérdidas no son tan elevadas como antes. Con los empleados, estoy rotando del seguro de paro, para que todos tengan un ingreso, y a algunos los he tomado en tiempo parcial, donde trabajan medio horario y le cubren una parte del sueldo. (Testimonio Nro. 1)”. “*Al día de hoy; abrí las puestas del local al público, con todas las medidas de seguridad e higiene, y contando con una carta virtual. El caudal de gente no elevado, pero, muchos compran y llevan el producto a sus casas (Testimonio Nro. 3)*. En el caso de la construcción fue una de las primeras actividades en volver. “*A mediados de abril la construcción volvió a operar normalmente, con hisopados aleatorios y medidas de higiene arraigadas. En mi caso, tenía varios contratos firmados, y si bien, en el mes que no pude trabajar se me complicó poder pagar los diversos gastos; al volver, pude retomar la actividad. Lo que más se me ha complicado en el cobro de los servicios, debido, a que algunas empresas con las que trabajo la gran parte del personal que está en administración fue a seguro de desempleo y están trabajando de forma parcial. Por lo que, cuesta generar los formularios, la comunicación y todo lo asociado a recepción y gestión de las facturas (Testimonio Nro. 6)*”. Otros aprovechan que están en un lugar alejado, sin mucho público y con mucho aire libre para poder abrir sus puertas. “*Estamos ubicados en un lugar alejado de la ciudad en frente al mar y rodeado por la naturaleza, para el otoño. Cuando se empezó a volver a la nueva normalidad, comenzamos a abrir los apartamentos, dado que tienen separación y no hay lugares de contacto, con todas las medidas de higiene posible y con una limpieza más exhaustiva. Aunque no la piscina, dado que aún no hay protocolos para ello y puede ser un lugar de contagio (Testimonio Nro. 4)*”.

Para sintetizar las medidas a la que se adhirieron los empresarios y facilitar la comprensión de los testimonios de casos, se realizó una tabla con las mismas y cuales de ellos la adoptaron (**ver Tabla Nro. 2**)

Tabla Nro. 2: Medidas adoptadas en los testimonios	Test. 1	Test. 2	Test. 3	Test. 4	Test. 5	Test. 6	Test. 7
Seguro de desempleo	Si				Si		Si
Seguro de desempleo parcial	Si				Si		
Subsidio aportes patronales	No	Si	Si			Si	
Licencia	Si				Si		Si
Licencia especial						Si	
Subsidio de enfermedad por cuarentena	Si						
Subsidios mayores de 65 años							
Financiación aportes patronales		Si	Si	Si		Si	Si
Prorroga vencimientos			Si			Si	
Préstamos bancarios		Si					
Uso de Marketing telefónico	Si		Si		Si		
Potenciación redes sociales			Si		Si		
Mayor uso de aplicaciones			Si				
Alquiler	Si		No				Si
Gastos Comunes					No		Si
Electricidad	No	No	No	Si	No	No	Si

5. REFLEXIONES FINALES

De acuerdo a los testimonios de casos y al marco teórico se puede desentrañar que las medidas económicas y laborales que se tomaron han sido focalizadas y han abarcado variada índole. Los casos son de empresas en industrias diferentes y cada uno de los empresarios eligió aquel o aquellos beneficios o subsidios que les convenían de acuerdo al impacto y variable de sus negocios.

En cuanto al aspecto laboral el subsidio por desempleo parcial, es de gran ayuda para aquellos locales que comenzaron a abrir menos días que antes de la pandemia o en menor jornada laboral, cómo también; lo es para los funcionarios que reciben un extra a su sueldo que se vio reducido por la pandemia. El cual se suma al clásico subsidio por desempleo, que se flexibilizó y amplió su tiempo de compensación.

El mayor problema es para aquellos empleados que no cumplieron la antigüedad y no pudieron gozar de ninguno de estos subsidios.

Frente al aspecto de alquileres o arrendamientos de los diversos casos se puede desentrañar que una disminución o reducción frente a los mismos depende exclusivamente de los arrendatarios; hay algunos que hacen una pequeña rebaja, otros una mayor o algunos no hacen ningún beneficio por la irrupción de la pandemia.

Mientras, que en la electricidad no hay muchas variantes dado que se mide por consumo de los mismos y está presente siempre el pago mínimo. Lo cual conlleva una carga o perjuicio para el empresario. En cuanto a los testimonios de casos se ve unos beneficios extras entre los testimonios de la construcción y de los locales comerciales ubicados en las

grandes superficies, dado que obligatoriamente tuvieron que suspender sus actividades. Frente, a los otros casos que fue una exhortación al cierre de actividades, si bien, muchos de los empresarios cerraron durante los últimos días de marzo y el mes de abril, no fue obligatorio, pero, la mayoría se adhirió al cierre ya sea por la baja de las ventas o cuidado sanitario e higiene.

6. CONCLUSIONES

En la investigación de las implicancias del COVID-19 en Uruguay, se ha abordado las diferentes consideraciones y variables que afectan en los negocios, como también, las acciones tomadas por los diversos gobiernos. También se abordaron los diferentes problemas que afrontaron estas empresas por la incertidumbre a las que están expuestas, si bien, la afectación por el COVID-19, ha sido, un impacto muy elevado, para muchas conlleva un perjuicio de cierre indeterminado de sus actividades, lo que conlleva en una reducción a cero de los ingresos, pero, no así con los gastos asociados a su operativa.

En respuesta a estos cambios y riesgos, este trabajo de investigación intentó contrastar las perspectivas de diversos empresarios que dieron su testimonio, sobre cómo los impacto las crisis del coronavirus en sus negocios y las maneras que abordaron para salir de ella, o para intentar volver a su actividad, algunos de ellos hicieron un uso más intensificado de las redes sociales, plataformas tecnológicas y aplicaciones para poder vender sus productos, otras industrias aprovecharon subsidios, financiación y préstamos “blandos” con bajos intereses para poder superar la situación que atraviesan, otros sin embargo, al no encontrar salida buscan reinventar sus negocios.

Como se puede visualizar en los testimonios de casos, esta situación azotó de forma diferente a las diversas industrias, más a aquellas que fueron obligadas a cerrar por un tiempo determinado o indeterminado, mientras, que otras a pesar de poder abrir no tenían clientes o el miedo e incertidumbre. Sin embargo, todas ellas han comenzado la “nueva normalidad” y con ella han intentando adaptar sus negocios a estos cambios, por medio, de diferentes patrones, teniendo en cuenta los protocolos y también medidas extremas de higiene, limpieza y distanciamiento social. Esta adaptación puede conllevar a amoldar las estrategias de negocios a una nueva situación o bien, repensar y reinventar las propuestas de valor, para adaptarla a la situación. Para muchos de es-

tos empresarios los teléfonos, aplicaciones y redes sociales durante la mayor presión de la crisis sanitaria han sido fundamentales para mantener en funcionamiento su negocio, y tener algún ingreso para poder afrontar los gastos que están presentes en todas las operativas del negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDE. (19 de 03 de 2020). *Herramientas de apoyo a mipymes*. Obtenido de ANDE: <https://www.ande.org.uy/herramientas-de-apoyo-a-mipymes.html>
- Barria, C. (18 de 05 de 2020). *Coronavirus: los 10 países que más han gastado en enfrentar la pandemia (y cómo se ubican los de América Latina)*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52686453>
- Barria, C. (25 de 05 de 2020). *Crisis económica por el coronavirus | Robert Shiller, nobel de Economía: “No existe una pandemia, sino dos”*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52748371>
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *ADMINISTRACIÓN. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Octava edición*. Ciudad de México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- BBC News. (29 de 05 de 2020). *Coronavirus en Uruguay: la singular y exitosa estrategia del país para contener la pandemia sin cuarentena obligatoria*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52837193>
- BBC. (27 de 04 de 2020). *Coronavirus en Uruguay: la emocionante evacuación del crucero con covid-19 en Montevideo*. Obtenido de BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52426722>
- BID Sector de Conocimiento y Aprendizaje. (2011). *Pautas para la elaboración de Estudios de Casos. BID Vicerrectoría de Sectores y conocimientos, S/*.
- Bonet, J. (2013). Las marcas comerciales como embaajadoras de la marca país. *Economistas*, 31(134), 27-37.
- BPS. (02 de 04 de 2020). *Exoneración y financiación para el pago de aportes de marzo y abril*. Obtenido de Banco de Previsión Social: <https://www.bps.gub.uy/16911/exoneracion-y-financiacion-para-el>

- [pago-de-aportes-de-marzo-y-abril.html](#)
- BPS. (19 de 05 de 2020). *Subsidio especial por desempleo parcial para trabajadores mensuales – Ampliación de plazo y confirmaciones de ingreso*. Obtenido de Banco de Previsión Social: <https://www.bps.gub.uy/17264/subsidio-especial-por-desempleo-parcial-para-trabajadores-mensuales---ampliacion-de-plazo-y-confirmaciones-de-ingreso-covid-19Coronavirus.html>
- BPS. (26 de 03 de 2020). *Partida extraordinaria para trabajadores de la construcción*. Obtenido de BPS: <https://www.bps.gub.uy/16879/partida-extraordinaria-para-trabajadores-de-la-construccion-COVID-19Coronavirus.html>
- BPS. (8 de 05 de 2020). *Postergación de cuotas de préstamos para jubilados y pensionistas*. Obtenido de BPS: <https://www.bps.gub.uy/17248/postergacion-de-cuotas-de-prestamos-para-jubilados-y-pensionistas.html>
- BPS. (S/f). *Subsidio por desempleo*. Obtenido de Banco de Previsión Social: <https://www.bps.gub.uy/11369/>
- Brunner, J. (2000). *Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos y estrategias*. Disponible en: <http://www.schwartzman.org.br/simón/delphi/pdf/brunner.pdf>
- Ceballos, H., & Froylan, A. (2009). El informe de investigación con estudio de casos. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 1(2), 413-423.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cordero, A. (15 de 05 de 2020). *Uruguay: ejemplo de control epidemiológico en medio de la crisis sanitaria en América Latina*. Obtenido de France 24: <https://www.france24.com/es/20200514-uruguay-covid19-coronavirus-desescalada-pandemia>
- Covey, S., Whitman, B., & England, B. (2011). *Asegurar resultados en tiempos de incertidumbre*. Buenos Aires: Paidós empresa.
- Creswell, J. (2007). *Proyecto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto (2.a ed.)*. . Porto Alegre:: Artmed.
- de León, S. (2006). Importancia estratégica de los activos intangibles. Un análisis desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades. *ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES*, 95-115.
- DGI. (08 de 04 de 2020). *Nuevos tributos destinados a atender la emergencia sanitaria*. Obtenido de Dirección General de Impositiva: https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2.principal._Ampliacion.O.es.0.PAG;CONC;30;6;D;se-crean-nuevos-tributos-destinados-a-atender-la-emergencia-sanitaria-copia;4;PAG;
- DGI. (20 de 03 de 2020). *Medidas económicas para enfrentar efectos de COVID-19*. Obtenido de Dirección General de Impositiva: https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2.principal._Ampliacion.O.es.0.PAG;CONC;30;6;D;medidas-economicas-para-enfrentar-efectos-de-covid-19;6;PAG;
- DGI. (20 de 04 de 2020). *Prórroga de vencimientos: Resolución N° 707/2020*. Obtenido de Dirección General de Impositiva: [https://www.dgi.gub.uy/wdgi/afiledownload?2,4,1703.O.S.0,35690%3BS%-3B4%3B113,](https://www.dgi.gub.uy/wdgi/afiledownload?2,4,1703.O.S.0,35690%3BS%-3B4%3B113)
- DGI. (20 de 05 de 2020). *Dirección General de Impositiva*. Obtenido de Prórrogas de Vencimientos de mayo de 2020: https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2.principal._Ampliacion.O.es.0.PAG;CONC;1703;3;D;prorrogas-de-vencimientos-de-mayo-de-2020;5;PAG;
- Dolores, M., & D'Annunzio, C. (2018). El éxito del fracaso: casos de discontinuidad de iniciativas empresariales jóvenes en el sector de software y servicios informáticos. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 262-278.
- El Observador. (17 de 05 de 2020). *Uruguay esta entre los 42 países con mejores estadísticas frente al COVID19*. Obtenido de El Observador : <https://www.elobservador.com.uy/nota/uruguay-esta-entre-los-42-paises-con-mejores-estadisticas-frente-al-covid-19-202051712255>
- El Observador. (18 de 04 de 2020). *La “nueva normalidad” y su funcionamiento con “pasos cortos”*.

- Obtenido de El Observador: <https://www.elobservador.com.uy/nota/la-nueva-normalidad-y-su-funcionamiento-con-pasos-cortos--20204172330>
- El Observador. (26 de 03 de 2020). *Como funcionan y cuanto se cobra por seguro de paro o por subsidio de enfermedad*. Obtenido de El observador: <https://www.elobservador.com.uy/nota/-como-funcionan-y-cuanto-se-cobra-por-seguro-de-paro-o-por-subsidio-de-enfermedad--202032513370>
- El País Uruguay. (14 de 03 de 2020). *Coronavirus en Uruguay: cierre parcial de fronteras y suspenden espectáculos públicos*. Obtenido de El País: <https://www.elpais.com.uy/informacion/politica/gobierno-decidio-cierre-relativo-fronteras-confirmacion-coronavirus.html>
- Embajada de los Estados Unidos en Uruguay. (14 de 04 de 2020). *Confirman vuelo sanitario para pasajeros del Greg Mortimer | Embajada de Estados Unidos en Uruguay*. Obtenido de Embajada de los Estados Unidos en Uruguay: <https://uy.usembassy.gov/es/confirman-vuelo-sanitario-para-pasajeros-del-greg-mortimer/>
- Ernst & Young. (S/f). *Siguiendo las Tendencias globales: Cómo seis desarrollos clave están dando forma al mundo de los negocios*. Madrid: Ernst & Young.
- Fener, T., & Cevik, T. (2015). Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts. *Procedia Economics and Finance*, 26, 695 – 701 .
- Ferrari, C. (2008). TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE. CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA CRISIS MUNDIAL. *Revista de economía institucional*, 10(19), 55-78.
- Focus Economics. (25 de 03 de 2020). *Global Coronavirus Weekly Survey - 25 March 2020*. Obtenido de Focus Economics: <https://www.focus-economics.com/campaign/global-coronavirus-weekly-survey-25-march-2020>
- Frey, J., & Fontana, A. (1991). The group interview in social research. *The Social Science Journal*, 28(2), 175-187.
- Güel, O. (31 de 01 de 2020). *La OMS declara la alerta internacional ante la imparable expansión del coronavirus de Wuhan*. Obtenido de El país digital: <https://www.elpaisdigital.com.ar/contenido/COVID-19-y-la-necesidad-de-rediscutir-los-sistemas-de-salud/26294>
- Herrero, M., & Belardo, M. (05 de 04 de 2020). *Covid-19 y la necesidad de rediscutir nuestros sistemas de salud*. Obtenido de El País: <https://www.elpaisdigital.com.ar/contenido/covid-19-y-la-necesidad-de-rediscutir-los-sistemas-%20de-salud/26294>
- IMPO. (8 de 04 de 2020). *Ley N° 19874 - CREACION DEL FONDO SOLIDARIO COVID-19*. Obtenido de IMPO: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19874-2020>
- Infobae. (18 de 05 de 2020). *Cómo logró Uruguay controlar el coronavirus sin cuarentena obligatoria*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/america/america-latina/2020/05/18/como-logro-uruguay-controlar-el-coronavirus-sin-cuarentena-obligatoria>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. SÉPTIMA EDICIÓN*. Madrid: Editorial Pearson.
- Johnson, S., & Riggio, R. (2004). Charismatic Leadership in Crisis Situations A Laboratory Investigation of Stress and Crisis. *Small Group Research*, 35(5), 495-514.
- Kalthoff, O., Nonaka, I., & Nueno, P. (1998). *La Luz y la Sombra*. Bilbao: Ed. Deusto, SA.
- Keller, K., & Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing* (Vol. 14ta edición). Ciudad de México, México: Person.
- Keller, K., & Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing: Decimocuarta edición*. Ciudad de México: Editorial Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing Decimocuarta edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- La Mañana.Uy. (15 de 05 de 2020). *“Uruguay está en los mejores niveles del mundo en cuanto a respuesta a la pandemia”*. Obtenido de La Mañana.Uy : <https://www.lamañana.uy/actualidad/uruguay-esta-en-los-mejores-niveles-del-mundo-en-cuanto-a-respuesta-a-la-pandemia/>
- Lagarda, A., Osuna, J., Ramírez, M., Ramírez, N., & Es-

- camilla, A. (2015). Emprendimientos de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económica: El caso de Baja California, 2008-2011. *Frontera norte*, 27(53), 115-146.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1981). *Effective evaluation*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Margolis, M. (29 de 05 de 2020). *Why Is Uruguay Beating Latin America's Coronavirus Curse?* Obtenido de Bloomberg Opinion: Politics & Policy: <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2020-05-29/uruguay-is-beating-latin-america-s-coronavirus-curse>
- MDZ MUNDO. (18 de 05 de 2020). *MDZ MUNDO*. Obtenido de Un ejemplo: Uruguay controló el coronavirus sin cuarentena obligatoria: <https://www.mdzol.com/mundo/2020/5/18/un-ejemplo-uruguay-controlo-el-coronavirus-sin-cuarentena-obligatoria-79855.html>
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Edición Breve*. México: Pearson Educación México.
- Montevideo Portal. (23 de 05 de 2020). ¿Cómo está Uruguay en número de test de COVID-19 por cada mil habitantes en Latinoamérica? Obtenido de Montevideo Portal: <https://www.montevideo.com.uy/Ciencia-y-Tecnologia/-Como-esta-Uruguay-en-numero-de-test-de-COVID-19-por-cada-mil-habitantes-en-Latinoamerica--uc753634>
- Montevideo Portal. (29 de 04 de 2020). *PASITO A PASITO: Gobierno planea nuevo paso hacia la "nueva normalidad" con el regreso del sector público*. Obtenido de Montevideo Portal: <https://www.montevideo.com.uy/Noticias/Gobierno-planea-nuevo-paso-hacia-la-nueva-normalidad-con-el-regreso-del-sector-publico-uc75147>
- MTSS. (07 de 04 de 2020). *Industria de la Construcción: Tripartita acordó protocolo de recomendaciones para el retorno a las obras*. Obtenido de Ministerio de Transporte y Seguridad Social: <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/comunicacion/noticias/industria-construccion-tripartita-acordo-protocolo-recomendaciones-para>
- MTSS. (16 de 3 de 2020). *Subsidio por enfermedad para quienes deban permanecer en cuarentena*. Obtenido de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/comunicacion/noticias/subsidio-enfermedad-para-deban-permanecer-cuarentena>
- MTSS. (18 de 03 de 2020). *Subsidio especial para actividad privada por efectos de COVID-19*. Obtenido de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/comunicacion/noticias/subsidio-especial-para-actividad-privada-efectos-covid-19>
- MTSS. (20 de 03 de 2020). *Ministerio de Transporte y Seguridad Social*. Obtenido de MTSS autoriza a adelantar licencias generadas en 2020 : <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/comunicacion/noticias/mtss-autoriza-adelantar-licencias-generadas-2020>
- MTSS. (23 de 03 de 2020). *Construcción: Licencia especial comienza el 24 de marzo*. Obtenido de Ministerio de Transporte y Seguridad Social: <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/comunicacion/noticias/construccion-licencia-especial-comienza-24-marzo>
- MTSS. (29 de 05 de 2020). *Se prorrogó el subsidio por enfermedad para trabajadores de 65 años o más*. Obtenido de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/comunicacion/noticias/se-prorrogo-subsidio-enfermedad-para-trabajadores-65-anos>
- Muñoz, A. (s/f). Marca país: Nueva Zelanda (Turismo y Cultura étnica). *PATRIMONIO: ECONOMÍA CULTURAL Y EDUCACIÓN PARA LA PAZ (MEC-EDUPAZ, 2(12), 6-26*.
- OCDE. (27 de 03 de 2020). *OECD updates G20 summit on outlook for global economy*. Obtenido de OCDE: <http://www.oecd.org/newsroom/oecd-updates-g20-summit-on-outlook-for-global-economy.htm>
- Orejuela, J. (2009). *Incertidumbre laboral Mercado y trayectorias laborales de profesionales de empresas multinacionales*. Cali: Universidad de San Buenaventura Cali - Editorial Bonaventuriana.
- Ovación. (13 de 03 de 2020). *Confirmado: el fútbol uru-*

- guayo fue suspendido por coronavirus. Obtenido de Ovación: <https://www.ovaciondigital.com.uy/futbol/confirmado-futbol-uruguayo-suspendido-coronavirus.html>
- Pappu, R., Quester, P., & Cooksey, R. (2007). Country image and consumer-based brand equity: relationships and implications for international marketing. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 726-745.
- Parlamento.Gub.Uy. (01 de 04 de 2020). <https://parlamento.gub.uy/noticiasyeventos/noticias/node/92791>. Obtenido de Parlamento: <https://parlamento.gub.uy/noticiasyeventos/noticias/node/92791>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (2016). *Capítulo 7. La competencia esencial de la corporación*. Madrid: Lo esencial en la Gestión empresarial. Editorial Profit.
- Presidencia Uruguay. (04 de 05 de 2020). *Baja prevalencia de COVID-19 en la población permite continuar hacia establecimiento de "nueva normalidad"*. Obtenido de Presidencia Uruguay: <https://presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacion-noticias/comunicado-otro-paso-hacia-nueva-normalidad-presidente-luis-lacalle-pou>
- Presidencia Uruguay. (08 de 05 de 2020). *Flexibilización provisoria y excepcional de acceso al seguro de desempleo beneficiará a trabajadores afectados por emergencia sanitaria*. Obtenido de Presidencia Uruguay: <https://presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/anuncio-seguro-de-paro-coronavirus>
- Presidencia Uruguay. (13 de 03 de 2020). *Gobierno declaró emergencia sanitaria por coronavirus y anunció las primeras medidas*. Obtenido de Presidencia Uruguay: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/lacalle-medidas-coronavirus-conferencia>
- Presidencia Uruguay. (14 de 03 de 2020). *Presidencia Uruguay*. Obtenido de Gobierno definió suspensión de clases en centros educativos públicos y privados de todo el país por próximos 14 días: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/conferencia-durazno-suspension-clases-coronavirus-msp>
- Presidencia Uruguay. (14 de 04 de 2020). *Gobierno extenderá vuelos de repatriación de ciudadanos uruguayos varados en más de 50 países*. Obtenido de Presidencia Uruguay: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/ernesto-talvi-nueva-mision-humanitaria-greg-mortimer-continua-operativo-todos-en-casa>
- Probert, J. (2011). Leadership Development: Crisis, Opportunities and the Leadership Concept. *Leadership*, 7(2), 137-150.
- Riggirozzi, P. (30 de 3 de 2020). CORONAVIRUS Y EL DESAFÍO PARA LA GOBERNANZA REGIONAL EN AMÉRICA LATINA. *Fundación Carolina*, marzo 2020, págs. 1-13.
- Schiffman, L., Lazar, L., & Wisenblit, J. (2010). *Comportamiento del consumidor*. DÉCIMA EDICIÓN. México: Editorial Pearson.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Silvestre, E., & Béjar, R. (2002). La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España. *Revista de Economía* (700), 101-114.
- SINAE. (05 de 05 de 2020). *Instructivo general de reintegro laboral en organismos públicos y recomendaciones de buenas prácticas sanitarias*. Obtenido de SINAE: Instructivo general de reintegro laboral en organismos públicos y recomendaciones de buenas prácticas sanitarias
- SINAE. (15 de 03 de 2020). *Cierre de salas de juegos de azar administradas por la Dirección General de Casinos y suspensión de competencia hípica*. Obtenido de SINAE: <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/comunicacion/noticias/cierre-salas-juegos-azar-administradas-direccion-general-casinos-suspension>
- SINAE. (16 de 03 de 2020). *INFORME DE SITUACIÓN EN RELACIÓN AL PLAN NACIONAL CORONAVIRUS*. Obtenido de SINAE: <https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/sites/sistema-na>

[cional-emergencias/files/2020-03/informe%20de%20situaci%C3%B3n%20coronavirus%20%2816%20de%20marzo%293.pdf](https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/files/2020-03/informe%20de%20situaci%C3%B3n%20coronavirus%20%2816%20de%20marzo%293.pdf)

SINAE. (29 de 05 de 2020). *Protocolo de ANEP para el reintegro presencial y voluntario a clases*. Obtenido de SINAE: <https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/comunicacion/noticias/protocolo-anep-para-reintegro-presencial-voluntario-clases>

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración. Sexta Edición*. México: Editorial Pearson.

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Suarez, M. (2019). ESTABLECIMIENTO DE NORMAS PARA UN BUEN USO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. *REVISTA PUCE* (109), 45-61.

T13.cl. (29 de 05 de 2020). *Coronavirus en Uruguay: la singular y exitosa estrategia del país para contener la pandemia sin cuarentena obligatoria*. Obtenido de T13.cl: <https://www.t13.cl/noticia/mundo/bbc/coronavirus-en-uruguay-la-singular-y-exitosa-estrategia-del-pais-para-contener-la-pandemia-sin-cuarentena-obligatoria>

Vázquez, U. (2012). Marca país: ¿estrategia obligatoria para España? *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*.

Wooten, L., & James, E. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 1-28.

Yejas, D. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (80), 59-72.

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.