

**CONSEJO DIRECTIVO**

Ricardo Flores - Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - UCA  
Haydee Cartagena - Jefe DAE-UCA  
Andrya Garay - Jefe DCF-UCA  
Paul Granados - Director MADE, MAFI -UCA

**CONSEJO EDITORIAL**

Jaime Guevara  
Marta Flores  
Darío Alfaro  
Griselda Pacas  
Sonia González  
Luis Landaverde  
Eunice Ortiz  
Yanina Rosales

**ARTICULISTAS**

Jaime Guevara  
Darío Alfaro  
Luis Landaverde  
Lawrence Girón  
Jorge Zelaya  
Guillermina Mora  
Caleb Canales  
Haydee Cartagena  
Ernesto Pacheco  
Santiago Palacios  
Diego Tovar  
Jorge Molina  
Isabel Alvarado  
Ana Perla  
Andrya Garay  
Sonia González  
Ernst & Young  
Jackye Sandoval

**COLUMNISTAS**

Hernán Alvarado  
Marta Flores  
Adán Vaquerano  
Marcos Morán

**CORRECCIÓN DE ESTILO**

Carolina Bodewig

**MAQUETACIÓN Y DISEÑO**

Melvin Efraín Echeverría

**EDICIÓN SEMESTRAL**

ISSN 2415-5721

*La opinión expresada en los artículos y comentarios es responsabilidad de cada autor o autora. Se prohíbe la reproducción parcial o total del contenido por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.*



Universidad Centroamericana  
José Simeón Cañas

Bulevar Los Próceres, Antiguo Cuscatlán,  
La Libertad, El Salvador, Centroamérica  
(503) 2210-6600 • www.uca.edu.sv



## Editorial

La actual pandemia del COVID-19 está teniendo un profundo impacto en las sociedades y economías de todo el mundo. Se ha convertido en un punto de inflexión para toda la humanidad y en el protagonista indiscutible del año 2020. Las empresas y las sociedades están enfrentando sus mayores desafíos en muchas décadas. Las dificultades sanitarias, sociales, económicas y empresariales asociadas a la pandemia son evidentes y sus consecuencias en el medio y largo plazo son impredecibles.

En las primeras décadas del siglo XXI se han publicado muchas investigaciones en la academia, en institutos de investigación y *think tanks* que abordaron formas alternativas en que las empresas y las economías podrían enfrentarse a grandes desafíos.

La capacidad de las empresas para responder a amenazas como el COVID-19 está relacionada con el concepto de *resiliencia*. Linnenluecke (2017) identifica varios factores que favorecen el desarrollo de la capacidad de recuperación frente a elevados niveles de incertidumbre: la incorporación de modelos de negocio adaptables que permitan innovaciones rápidas, el fortalecimiento de las cadenas de suministro que las hacen resistentes ante la incertidumbre y las crisis imprevistas y la generación y mantenimiento de una fuerza laboral de trabajadores competentes y capaces de adaptarse en tiempos inciertos a condiciones desfavorables.

La *resiliencia* a menudo exige inversiones sustanciales anticipadas cuando la situación es favorable y no hay previsión de crisis. Los diferentes grados de preparación se han visto reflejados en los resultados de los diferentes países al abordar la crisis provocada por la pandemia. Los países con niveles superiores de resiliencia tienen los mejores sistemas de atención sanitaria, están preparados para responder a posibles desastres y son capaces de desplegar un liderazgo decisivo que favorece y potencia la capacidad de recuperación social, económica y empresarial (Linnenluecke, 2017).

Las estrategias planteadas por las empresas justamente antes del inicio de la pandemia, 2019 y primer semestre del 2020, se han vuelto obsoletas sin remedio. La situación de incertidumbre extrema que están experimentando las empresas, dificulta la comprensión de lo que está ocurriendo y hace más difícil la predicción de lo que puede ocurrir en el futuro más próximo. Sin embargo, no parece conveniente la gestión ciega empresarial. Es necesario gestionar y controlar la incertidumbre para reducir la toma de decisiones inadecuadas y/o la pérdida de competitividad.

En este contexto, el análisis de escenarios y la planificación estratégica, son considerados mecanismos que permiten a las empresas gestionar la incertidumbre y anticiparse a posibles situaciones en la era post-COVID-19. En esta nueva entrega de la revista Realidad Empresarial, se vuelve a tratar la situación empresarial y el impacto de la pandemia COVID-19 en la sociedad, las empresas y la economía a nivel nacional y regional, abordando los dos mecanismos mencionados, el análisis de escenarios y la planificación estratégica.

Estamos acostumbrados a que en tiempos de crecimiento y desarrollo se preste más atención a las nuevas alternativas e innovaciones empresariales que surgen para aprovechar las oportunidades emergentes. Sin embargo, en tiempos de crisis e incertidumbre el foco de atención se suele colocar en el análisis estratégico de la situación y de los escenarios, al objeto de definir posibles salidas y opciones de ajuste, de manera que las empresas puedan desplegar el máximo potencial de su resiliencia para soportar las condiciones adversas hasta que las condiciones mejoren.

Este número incluye 14 artículos repartidos en dos grupos vinculados a las dos orientaciones mencionadas. Por un lado, encontrarán siete artículos que aproximan varios análisis sobre la situación de las empresas salvadoreñas, la administración de empresas durante la pandemia, el clima organizacional en las empresas de El Salvador, la inteligencia de negocios en las instituciones financieras, el comportamiento del consumidor en tiempos de pandemia COVID-19, el uso y las utilidades del Blockchain en el sector de consumo y las exportaciones en las PYMES.

Por otro lado, otros siete artículos plantean un nuevo modelo de empresa en el contexto de la pandemia COVID-19, algunos modelos de negocio para la innovación en tiempos de crisis, cómo se puede generar una transformación y actualización empresarial exitosa ante grandes desafíos, la toma de decisiones considerando la dimensión emocional, las decisiones sobre costos que se avocan después de la pandemia, la moneda virtual Bitcoin como método de inversión y valor refugio ante la crisis y la publicidad digital como alternativa de marketing.

En los próximos meses y números de la revista se continuará compartiendo aproximaciones e interpretaciones específicas y multidisciplinarias del avance de la pandemia y sus consecuencias en los ámbitos: social, económico y empresarial de El Salvador y resto de países de Centroamérica; y algunas propuestas que puedan aportar luz y esperanza para la recuperación en la era post-COVID-19.

**Por: Emilio Morales Fernández**

Profesor e investigador de la Universidad Loyola Andalucía (España).  
Profesor invitado de la Maestría en Dirección de Empresas (MADE) de la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas".