
Competitiveness and sustainability in the strategic management of companies in times of COVID-19

Erika Y. Ballesteros

Daniel A. Parra

Verónica R. Aguayo

Universidad Técnica Estatal de Quevedo

Quevedo, Ecuador

Abstract: *The COVID-19 pandemic is undoubtedly one of the most momentous events in the life of humanity, among them are the social and economic consequences, which directly affect the development of business organizations. Companies, becoming a productive unit, see themselves in the need and responsibility to carry a more assertive and agile direction in terms of decision-making in a changing and unpredictable environment; it is necessary to find new ways, programs and action plans to improve the management of companies. The general objective of the research is to know the competitive and sustainable development in strategic management in companies in times of COVID-19. A bibliographic analysis is carried out using as study elements the articles of indexed journals of topics developed the aforementioned topics to determine the current situation of companies, the challenges that these organizations face to achieve growth, business development and what actions they are taking to counteract them.*

Key words: *Competitiveness, sustainability, strategic management*

Competitividad y sustentabilidad en la gestión estratégica de las empresas globales en tiempos de COVID-19

Resumen:

La pandemia del COVID – 19, es sin duda uno de los hechos mas trascendentales en la vida de la humanidad, entre ellas están las consecuencias sociales y económicas, que inciden directamente en el desenvolvimiento de las organizaciones empresariales. Las empresas constituyéndose una unidad productiva, se ven en la necesidad y responsabilidad de llevar un direccionamiento más asertivo y ágil en cuanto a la toma de decisiones en un entorno cambiante e impredecible; se requiere encontrar nuevas formas, programas y planes de acción para mejorar la gestión de las empresas. El objetivo general de la investigación es conocer el desarrollo competitivo y sostenible en la gestión estratégica en las empresas en tiempos de COVID-19. Se realiza un análisis bibliográfico utilizando como elementos de estudio a los artículos de revistas indexadas de temas desarrollados los temas antes mencionados para determinar la situación actual de las empresas, los desafíos que enfrentan estas organizaciones para alcanzar crecimiento, desarrollo empresarial y que acciones están tomando para contrarrestarlas.

Palabras Claves: *Competitividad, sostenibilidad, gestión estratégica.*

1. Introducción

De acuerdo con Ferraz, Kupfer y Haguenuer (1996), la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible. Esas capacidades están relacionadas con diversos factores, controlados o no por las empresas, que van desde la capacitación

técnica del personal y los procesos gerenciales-administrativos hasta las políticas públicas, la oferta de infraestructura y las peculiaridades de la demanda y la oferta (Medeiros et al., 2019).

Las caídas persistentes en el incumplimiento de las metas de desempeño y un rendimiento débil en relación con los rivales son señales de advertencia confiables de que la compañía padece de una estrategia débil o bien padece de una ejecución deficiente de la estrategia, o de ambas (Thompson, 2012).

El modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía bastante de una industria a otra (Fred, 2008), éste modelo se enfoca en cinco fuerzas que dan forma a la competencia dentro de una industria: 1) el riesgo de que posibles competidores ingresen al mercado, 2) la intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la cercanía de los sustitutos a los productos de una industria (Hill, et al., 2011).

La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Es probable que los cambios en la estrategia que realiza una empresa se enfrenten con movimientos de represalia por parte de la competencia, como la reducción de precios, un aumento en la calidad, nuevas características de los productos, ofrecer servicios, ampliar las garantías y aumentar la publicidad (David, 2008).

El ingreso potencial de nuevos competidores, cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente

Competitiveness and sustainability in the strategic management of companies in times of COVID-19.

economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuertes preferencias por las marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, aranceles, falta de acceso a las materias primas, la posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la posible saturación del mercado (David,2008).

El desarrollo potencial de productos sustitutos, en muchas industrias, las empresas compiten muy de cerca con fabricantes en otras industrias de productos sustitutos. La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites al precio se equiparán con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales. La magnitud de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos generalmente se hace evidente en los planes de los rivales para expandir la capacidad de producción, así como por sus cifras de crecimiento de las ventas y utilidades (David,2008).

La capacidad de negociación de los proveedores, afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. A menudo los proveedores y productores están interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo y costos de inventario reducidos, con lo que mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados. (David, 2008).

Capacidad de negociación de los consumidores, cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en gran volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria.

Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados, en éste es el caso, los consumidores a menudo tendrán mayor margen de negociación sobre el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes accesorios (David, 2008).

El diccionario de la Real Academia Española (RAE), define sostenible como “dicho de un proceso que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace”. Desde este punto de vista, Villamizar (s.f.) señala que el desarrollo sostenible es el término que se le da al equilibrio del manejo del Planeta en tres ámbitos: ambiental, social y económico (Cortés et al., 2015).

El concepto de desarrollo sostenible ha sido consolidado en el Informe Brundtland (WCED, 1987), siendo aquello que “permite la atención de las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras” (Gil et al., 2011).

“La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad (Porter, 1990) (Suñol, 2006).

En septiembre de 2015, los Jefes de Estado y de Gobierno acordaron encaminar al mundo hacia el desarrollo sostenible mediante la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, esta incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Los ODS establecen objetivos cuantitativos en las dimensiones social, económica y medioambiental del desarrollo sostenible, todos a ser alcanzados para 2030. Los objetivos proporcionan un marco para la acción compartida “para las personas, el planeta y prosperidad”, que será implementado por “todos los países y todas

las partes interesadas, actuando en asociación colaborativa (CEPAL, 2016).

Gestión estratégica, es una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Se utiliza el término gestión para dar la idea de un proceso participativo donde se dirige y se decide para beneficio común. Hace referencia al estar atento a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles como herramienta básica de gestión. (Prieto, 2011).

Los gerentes no toman decisiones en un vacío competitivo. Su empresa compite contra otras en busca de clientes. La competencia es una batalla campal en la que solo las empresas más eficientes y eficaces son las vencedoras. Es una carrera sin fin. Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando genera un crecimiento de utilidades mayor que el de sus rivales y si esta se apropia de la participación del mercado de sus rivales se denomina ventaja competitiva sostenida. (Hill, 2011).

Metodología

La realización del estudio fue de tipo documental donde se recopiló la mayor cantidad de literatura bibliográfica como libros del área administrativa, artículos científicos referentes a la ventaja competitiva, sostenibilidad, gestión estratégica y COVID-19 en informes publicados por organismos internacionales con información relevante al desarrollo y comportamiento de las empresas en tiempos de pandemia. Que de acuerdo a lo reportado por (Von Feigenblatt, 2015); expresa que el uso de artículos académicos se recomienda como una forma de dilucidar la conexión directa entre el desarrollo de la teoría en el mundo académico y la práctica en el mundo empresarial.

Desarrollo

La pandemia de COVID-19 ya ha tenido efectos dramáticos y ondulantes en las actividades económicas globales en todas las regiones del mundo (Bofinger et al., 2020). Para aplanar la curva de las tasas de infección, varios países de todo el mundo han impuesto restricciones generalizadas (p. Ej., Cierres, cuarentenas y cierre de tiendas físicas y negocios) para proteger el funcionamiento de los sistemas de salud (Michie, 2020) (Surabhi, 2020).

El riesgo de que posibles **competidores ingresen** al mercado.

A medida que se extiende la duración de la pandemia, las empresas perciben las *oportunidades de tener una presencia en línea* para llegar a los consumidores, lo que se observa en el significativo aumento de la cantidad de *sitios web empresariales*. Entre abril y marzo de 2020, el incremento del número de estos sitios fue del 800% en Colombia y México, y alrededor del 360% en el Brasil y Chile. En junio de 2020, la presencia en línea de empresas de comercio minorista aumentó el 431% con respecto a junio de 2019; el incremento en el caso de restaurantes y servicios de entrega de comida fue del 331% y en el de servicios empresariales, el 311% (CEPAL, 2020) .

La **rivalidad entre las empresas** establecidas dentro de una industria

La estructura productiva de la región presenta una gran heterogeneidad entre los sectores y entre las empresas. Pocas actividades de producción y procesamiento de recursos naturales, algunos servicios de alta intensidad de capital (electricidad, telecomunicaciones y bancos) y pocas grandes empresas tienen altos niveles de valor agregado por trabajador, mientras que los demás alcanzan niveles muy bajos de productividad. (CEPAL 2020)

Competitiveness and sustainability in the strategic management of companies in times of COVID-19.

Fuertes	Significativos	Moderados
Servicios de turismo	Minería	Agricultura, ganadería y pesca
Industria cultural tradicional	Electricidad, gas y agua	Producción de alimentos para el mercado interno
Comercio	Construcción y materiales para la construcción	Insumos y equipamiento médico
Reparación de bienes	Servicios empresariales	Medicamentos
Hoteles y restaurantes	Actividades financieras	Telecomunicaciones
Transporte	Bebidas	Envases
Moda	Muebles y madera	
Automóviles	Industria química	
	Electrónica - Maquinaria y equipo	

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Imagen 1. Intensidad de los efectos de la crisis, por sector de actividad económica

La crisis económica tiene su origen tanto en la oferta como en la demanda. Las restricciones sociales han generado la suspensión, total o parcial, de las actividades productivas. Este efecto ha sido más fuerte en sectores cuyas actividades implican aglomeración y cercanía física (turismo, espectáculos, hoteles y restaurantes, transporte y servicios personales), mientras que ha sido menor en aquellos que se han considerado indispensables (alimentos, desinfectantes, artículos de limpieza, medicamentos e insumos y equipos médicos). (CEPAL,2020)

Los impactos negativos de la pandemia se observan en todas las actividades económicas, aunque son menores en los sectores calificados como esenciales para la emergencia, los cuales se han mantenido al menos parcialmente en operación (alimentos y bebidas, medicamentos, etc.). Por otra parte, los impactos más altos corresponden a sectores como turismo, restaurantes, economía creativa, servicios personales, textil y confecciones, automotriz, entre

otros, para los cuales el choque de demanda fue casi absoluto. (BID, 2020)

La industria en su conjunto sufre un impacto significativo; sin embargo, para una parte importante de los sectores intensivos en tecnología y de los intensivos en trabajo la situación es aún peor. (Gráfico 1). En particular, el 92% de las ramas industriales de mayor contenido tecnológico están enfrentando una crisis que puede ser considerada entre fuerte y significativa. (CEPAL, 2020)

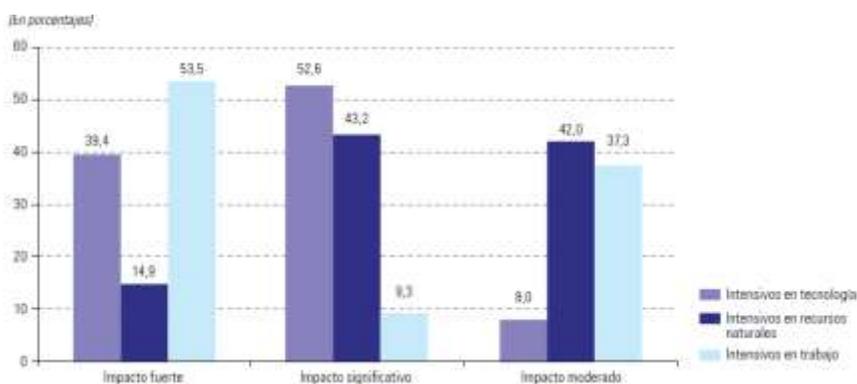


Gráfico 1. América Latina: proporción de la producción de los distintos grupos de sectores industriales de acuerdo con la intensidad del impacto esperado de la crisis.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información oficial

El poder de negociación de los compradores

Por el lado de la demanda, la reducción de los ingresos de los consumidores y la incertidumbre han redundado en una caída del consumo y un cambio en los patrones de consumo. Esto se ha dado en segmentos de bienes de consumo duradero (automóviles, muebles, electrodomésticos viviendas, prendas y calzado), al mismo

tiempo que el impacto ha sido menor o incluso positivo para las ventas de otros tipos de bienes y servicios (productos de limpieza y desinfectantes, alimentos duraderos, televisión vía Internet y telecomunicaciones). (CEPAL, 2020)

En mayo de 2020, el 65 % de los hogares había sufrido una caída en sus ingresos Gráfico 3; ésta cifra llegó al 81,4 % en Perú, y a más del 70 % en Ecuador, Colombia y Bolivia. (Banco Mundial, 2020)

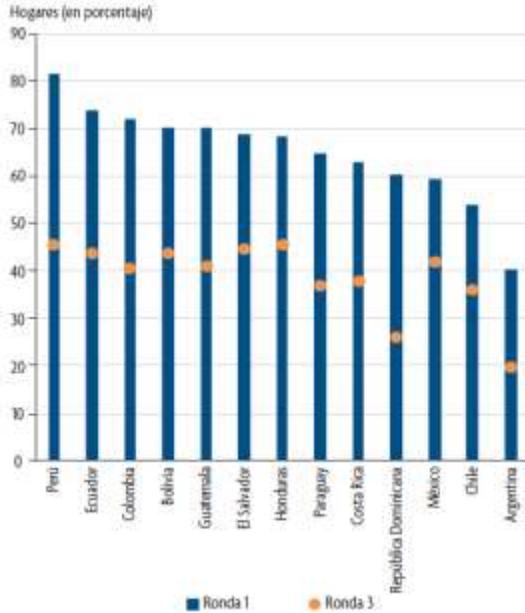


Gráfico 3. Pérdida de los ingresos

Fuente: Banco Mundial

Nota: Basado en miembros de hogares de 18 años o mayores. La ronda 1 tuvo lugar entre el 21 de mayo y el 1 de junio; la ronda 2, entre el 19 y el 28 de junio; y la ronda 3, entre el 18 y el 26 de julio. Fuente: Banco Mundial (2020b).

En el Ecuador todos los sectores económicos están afectados, casi no se contabiliza ninguno que no haya tenido caídas en las ventas. El promedio de caída en ventas es de un 45 % en la economía. Evidentemente hay los que se han sostenido un poco más como los *retails* de alimentos en exportaciones se han logrado sostener, pero

sectores como el turismo, construcción o transporte aéreo están en mínimo con una caída de 90% (Legarda, 2020). (Useche et.al, 2020)

Sobre la base de los diagnósticos de las cámaras empresariales en relación con la situación de las mipymes y de las características de la crisis, la CEPAL estima que cerrarían más de 2,7 millones de empresas formales en la región, con una pérdida de 8,5 millones de puestos de trabajo, sin incluir las reducciones de empleos que realicen las empresas que seguirán operando. (CEPAL, 2020) 4

Los servicios de entrega han aumentado su relevancia ya que permiten disminuir la concurrencia masiva a supermercados, almacenes, tiendas, y permiten mantener la actividad de algunos locales comerciales. Entre el primer y segundo trimestre de 2020, la actividad de los servicios de entrega aumentó un 157% según el tráfico registrados en los sitios web y plataformas de este rubro. Las plataformas en línea de entrega han registrado una mayor demanda de sus servicios; en marzo, casi el 100% de los pedidos se concentraba en el rubro de alimentos y farmacias. Sin embargo, para los negocios pequeños, las comisiones por el servicio del orden del 20% o más pueden resultar un obstáculo para el uso de esas plataformas. (CEPAL, 2020)

El poder de negociación de los proveedores

La interrupción de muchas actividades productivas ha generado problemas también en la provisión de insumos, nacionales e importados, para las empresas que han seguido operando. (CEPAL, 2020)

Existen obstáculos que limitan la difusión y el éxito de estas medidas. Las empresas mencionan la escasez y los altos precios de insumos críticos para la sanidad (alcohol, gel desinfectante, barbijos, etc.) así como la falta de dispositivos (principalmente computadoras), conectividad, acceso a software y las escasas competencias digitales de los empleados. (BID, 2020)

En las actividades basadas en recursos naturales y los servicios básicos (agua, luz, electricidad y telecomunicaciones), no pueden desarrollarse debido a la elevada intensidad de capital que requieren las inversiones. Por otro lado, las actividades intensivas en conocimientos, cuando existen, son enclaves poco articulados con el resto de la economía en los que son escasas las posibilidades de modernización y mejoramiento para las mipymes que operan en ellos (Dini y Stumpo, 2019). (CEPAL,2020)

Como consecuencia de la reducción en la demanda y las dificultades de abastecimiento de insumos, entre otros problemas, las empresas están bajando sus niveles de producción y de empleo y tienen serios problemas de liquidez. (BID,2020)

Una de las amenazas identificadas es la disminución de la importación de materias primas, fundamentalmente para el contenido de manufacturas y productos elaborados, así como de servicios modernos, donde las materias primas se reciben de otras regiones. (Rodríguez, 2020)

La cercanía de los sustitutos a los productos de una industria.

Por su parte, la digitalización de los procesos productivos se encuentra muy rezagada en la región. Si bien las empresas tienen un alto nivel de conectividad (cercana al 90%) y el 80% utiliza la banca electrónica, el uso de las tecnologías digitales en los procesos de gestión, utilización de Internet en la cadena de aprovisionamiento, procesamiento, manufactura, operaciones y canales de distribución se encuentra muy rezagada en comparación con países más desarrollados. En algunos países de América Latina esa cifra es de solo el 37%. (CEPAL, 2020).

(En porcentajes)

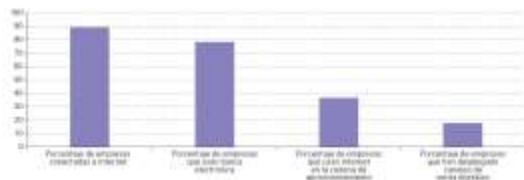


Gráfico 2 | Brasil, Chile y Colombia: digitalización de los procesos productivos, 2018

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de datos de las encuestas de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en empresas del Brasil, Chile y Colombia

Gestión estratégica

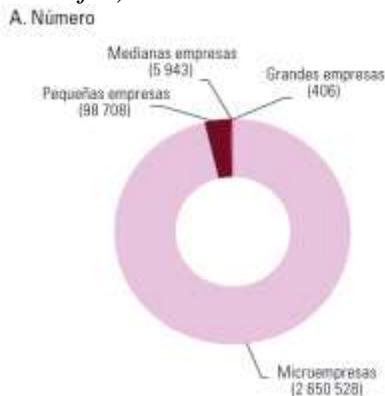
Las empresas están afrontando la emergencia sanitaria a través de la aplicación de protocolos de seguridad y sanidad laboral, el despliegue del teletrabajo, el uso de nuevas herramientas digitales, la flexibilización laboral y la reorganización de las jornadas. En un entorno de cambios rápidos y marcada incertidumbre, muchas empresas se han visto obligadas a innovar, reevaluar la forma en que operan y cambiar sus modelos de negocio (CEPAL,2020)

El impacto sobre la estructura industrial ya se puede observar en algunos países, al analizar el desempeño del primer cuatrimestre de 2020 comparado con el del mismo período de 2019. La gran mayoría de las empresas han registrado importantes caídas de sus ingresos y presentan dificultades para mantener sus actividades: tienen serios problemas para cumplir con sus obligaciones salariales y financieras, y dificultades para acceder a financiamiento para capital de trabajo. (CEPAL,2020)

Aunque la crisis afecta a todas las empresas, el impacto será mucho mayor en el caso de las microempresas y las pymes, por su peso en la estructura empresarial, en que se traducirá en grandes cierres de empresas y pérdidas de puestos de trabajo. El impacto será muy diferente según el sector y el tipo de empresa. Varios de los sectores

fuertemente afectados, como el comercio y los hoteles y restaurantes, cuentan con gran cantidad de microempresas y pequeñas empresas, que serán las más afectadas (CEPAL,2020) 4

Gráfico 4. América Latina y el Caribe (27 países): empresas que podrían cerrar como consecuencia de la crisis, según tamaño (En número y porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información oficial.

En todo el mundo, muchas pymes en 2020 se han enfrentado a una mayor exposición derivada del brote epidémico en curso. Según el Banco Europeo de Inversiones (2020), la pandemia ha creado un impacto en la oferta y la demanda que ha provocado que estas empresas no puedan obtener ingresos ni pagar el alquiler. De hecho, las pymes son la columna vertebral de la economía europea y representan alrededor de dos tercios del empleo total y más del 55% del valor añadido en el sector empresarial no financiero (Amankwah-Amoah et.al, 2020).

En mención a la sostenibilidad, la estructura productiva, antes de la pandemia, presentaba grandes problemas que limitaba seriamente las posibilidades de desarrollo, ahora esto se hace más evidentes las debilidades y amplifica las tensiones económicas, sociales y

ambientales. La pandemia ha obligado a las empresas modificar las condiciones de seguridad para sus trabajadores, proveedores y clientes, así como la manera en que se relacionan entre sí. (CEPAL,2020)

En el ámbito productivo, la coyuntura plantea la urgencia de mitigar la destrucción de las capacidades, sin olvidar la necesidad de aumentar de manera sostenida la productividad, generar encadenamientos productivos e incrementar el aprendizaje y la generación y difusión de innovaciones-

La pandemia de COVID-19 ha afectado significativamente a sociedades de todo el mundo, a todos los niveles. Además de las importantes perturbaciones de los sistemas de salud, los altos niveles de infecciones y el número de muertes asociadas a ellas se ven paralizados por daños sustanciales a la economía mundial, que también causan una amplia gama de problemas sociales. Estos varían desde pérdidas de ingresos debido al cierre de muchas empresas, hasta problemas y conflictos provocados por el aislamiento social. (Leal, 2020).

CONCLUSIONES

Los efectos de la pandemia como el distanciamiento social, ha generado que se produzcan cambios acelerados en la utilización de las tecnologías digitales, en la supervivencia y desarrollo en su relación con los clientes, proveedores, competidores, desarrollo de nuevos productos o servicios

Mantener protocolos de seguridad como estrategia del negocio, implica un nuevo modelo de negocio fundamentado en el comportamiento de los integrantes de las empresas lo que produce una ventaja competitiva sustentable.

La adaptación a la nueva situación de pandemia ha provocado cambios estructurales en la empresa, que motivan a la innovación y

la transformación de su modelo de negocio, lo cual supone un aumento de los costos fijos y costos variables.

Referencias

Amankwah-Amoah Joseph, Khan Zaheer, Wood Geoffrey, COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice, *European Management Journal*, 2020, ISSN 0263-2373, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.002>.<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237320301286>)

BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Respuestas al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo 1.^a edición: 25 de abril de 2020; División de Competitividad, Tecnología e Innovación (IFD/CTI).

Banco Mundial, El costo de mantenernos sanos. Informe semestral de la región América Latina y El Caribe. Octubre 2020.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2016). Guía para los ODS.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). Sectores y empresas frente al COVID-19: Informe especial No.4 emergencia y reactivación <https://www.cepal.org/es/temas/covid-19>. 2 julio 2020.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19: Informe especial No.7 emergencia y reactivación <https://www.cepal.org/es/temas/covid-19>. 26 agosto 2020.

Cortés Mura, Hernán Gustavo., Peña Reyes, Ismael José. De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable

para su implementación en políticas y proyectos Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 78, enero-junio, 2015, pp. 40-54 Universidad EAN Bogotá, Colombia.

David, Fred R. (2008). Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. Pearson Educación. México.

Echeverría, Darío (2020). Entre guerras y pandemias ¿volveremos a ser los mismos? ¿Hay duda de la resiliencia de la humanidad? Datos de citas Revista Colombiana de Cardiología, ISSN: 0120-5633, Vol: 27, Edición: 2, Página: 73-76.

Gil Lafuente, Anna M., Barcellos Paula, Luciano. Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI Revista Galega de Economía, vol. 20, núm. 2, 2011, pp. 1-22 Universidad de Santiago de Compostela Santiago de Compostela, España.

Hill, Charles W.L. y Gareth R. Jones (2011). Administración estratégica Un enfoque integral. Novena Edición. Cengage Learning Editores S.A. de C.V. , México.

Leal Filho, W. Discover Sustainability: a new Journal for the Rapid Dissemination of Sustainability Research. *Discov Sustain* 1, 1 (2020). <https://doi.org/10.1007/s43621-020-00001-y>

Medeiros Victor, Gonçalves Godoi Lucas y Camargos Teixeira Evandro (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. Diciembre, Publicaciones periódicas, revistas y Boletines Revista Cepal desarrollo productivo y empresarial.

Prieto Herrera, Jorge Eliecer (2011). Gestión Estratégica organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial. Tercera Edición Ampliada. Ecoe Ediciones. Bogotá.

*Competitiveness and sustainability in the strategic management of companies
in times of COVID-19.*

Rodríguez López, J. R., Ochoa Escobar, L. M., & Mariscal Rosado, Z. M. (2020). Estrategias comerciales para mejorar la gestión en las microempresas ecuatorianas post Covid-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(S1), 191-196.

Suñol, Sandra Aspectos teóricos de la competitividad *Ciencia y Sociedad*, vol. XXXI, núm. 2, abril-junio, 2006, pp. 179-198 Instituto Tecnológico de Santo Domingo Santo Domingo, República Dominicana

Surabhi Verma, Anders Gustafsson, Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach, *Journal of Business Research*, Volume 118, 2020, Pages 253-261, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.057>.

Thompson, Arthur A. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. 18ava edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V, México.

Useche Aguirre, M.; Salazar Vázquez, F.; Barragán Ramírez, Ch. y Sánchez Salazar, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(Especial), 59-86. DOI: www.doi.org/10.47666/summa.2.esp.07

Von Feigenblatt, Otto F. (2015). INTEGRATING THEORY AND PRACTICE IN BUSINESS EDUCATION. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (36),183-187. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5235/523552855010>