

Conference Paper

# COVID-19 and the Pandemic Exit Strategies: Origin, Effects and Perspective Government – Business

## La COVID-19 y las Estrategias de Salida de la Pandemia: Origen, Efectos y Perspectiva Estado – Empresa

Dr. Marcelo Abad Varas\*

Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador

**ORCID**

Marcelo Abad Varas: <https://orcid.org/0000-0001-6279-3526>

IX CONGRESO  
INTERNACIONAL DE  
INVESTIGACIÓN DE LA RED  
ECUATORIANA DE  
UNIVERSIDADES Y  
ESCUELAS POLITÉCNICAS Y  
IX CONGRESO  
INTERNACIONAL DE  
CIENCIA TECNOLOGÍA  
EMPENDIMIENTO E  
INNOVACIÓN  
SECTEI-ESPOCH 2022

Corresponding Author:  
Marcelo Abad Varas; email:  
[marcelo.abadva@ug.edu.ec](mailto:marcelo.abadva@ug.edu.ec)

Published: 9 November 2023

Production and Hosting by  
Knowledge E

© Marcelo Abad Varas. This article is distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use and redistribution provided that the original author and source are credited.

### Abstract

The world urgently requires exit strategies for the pandemic generated by COVID-19, it is an event that has generated a standstill at a social and economic level, accompanied by a breakdown of global public health, itself a contemporary catastrophe. This research aims to analyze the battery of exit strategies reported in the literature from the perspective of both the State and the private company. Considering the origin of the pandemic, its effects and economic perspective. This work was developed based on a literature review in scientific journals indexed in global and regional databases, under a non-experimental descriptive approach. Among the main results of this research, the need for joint and active State-Company participation was determined, as well as the opportunity to implement exit strategies successfully applied in other territories, but under the premise of adapting them to the national reality.

**Keywords:** *exit strategies, government, business, COVID-19.*

### Resumen

El mundo requiere con urgencia estrategias de salida para la pandemia generada por el COVID-19, es un evento que ha generado un parón a nivel social y económico, acompañado de una descomposición de la salud pública global, en sí una hecatombe contemporánea. Esta investigación tiene como objetivo analizar la batería de estrategias de salida reportadas en la literatura bajo una perspectiva tanto del Estado como de la empresa privada. Considerando el origen de la pandemia, sus efectos y perspectiva económica. Este trabajo se desarrolló en función de una revisión de literatura en revistas científicas indexadas en bases de datos mundiales y regionales, bajo un enfoque descriptivo no experimental. Entre los principales resultados de esta investigación se determinaron la necesidad de la participación conjunta y activa Estado-Empresa, así como la oportunidad de implementar estrategias de salida aplicadas exitosamente en otros territorios, pero bajo la premisa de adaptarlas a la realidad nacional.

**Palabras Clave:** *Estrategias de salida, Estado, Empresa, COVID-19.*

 OPEN ACCESS



## 1. Introducción

La COVID-19 y las estrategias de salida considerando tanto la perspectiva Estado-empresa lamentablemente aún registran brechas en su conocimiento, tanto sobre su vigencia y consecuencias. Premisa en que radica la importancia de su estudio e indagación científica; los efectos de la pandemia han sido multifacéticos, generando marcadas complicaciones en los ámbitos sociales, económicos y políticos. Dimensiones que se interrelacionan y potenciaron las complicaciones generadas por la pandemia, además de que, al ser un evento sin precedentes la ausencia de información sobre su contención y generación de nuevas olas de contagios incrementaron las complicaciones. Aspectos que generaron en los involucrados, que en si es toda la sociedad, un accionar reactivo con respecto a las medidas para afrontar el entorno pandémico (1).

La pandemia ha generado incertidumbre significativas para la economía global y cuya solución aún se encuentra en proceso de diseño. Problemáticas a superar son múltiples, tales como, las afrontadas por los mercados emergentes productores de material primas cuyo precios se vieron contraídos significativamente. Esto con énfasis en petróleo que llegó a registrar una reducción histórica en su precio. Además los mercados emergentes evidenciaron una marcada disminución en la demanda de sus mercados internos y externos, hecho que se complejizó por el egreso de capitales de las fronteras patrias, potencial incremento del costo del crédito financiero, y aplicación de medidas depreciativas de las moneda local. Ante ello los gobernantes tanto de naciones desarrolladas y en vías de desarrollo debieron acudir a financiamiento de los agentes económicos locales, además de la búsqueda por reunir recursos para afrontar la procura por la reducción de los contagios y expansión de la pandemia. La problemática financiera inherente a las economías emergentes fue detonada por la pandemia COVID-19, emergencia sanitaria que rebasó la capacidad para solventar recesiones y crisis, en vista de la problemática subyacente que ya afrontaban. Tanto por causas locales, regionales y mundiales, y con énfasis en su prima de riesgo país, perspectiva fiscal y extrema dependencia de materias primas (2). La COVID-19 fue la causa de una serie de bancarrotas tanto en pequeñas como grandes empresas. Hecho acontecido tanto en naciones con un desarrollo económico avanzado, como también en el resto de economías no desarrolladas económicamente. Incluso en el caso de los Estados Unidos de América un número récord y sin precedentes se apegaron al capítulo 11 de la ley de bancarrota, declarando así su crisis financiera y el requerimiento de tiempo para reorganizar sus finanzas, esto a pesar del apoyo financiero otorgado por el gobierno. El prolongado impacto del COVID-19 ha ocasionado el debilitamiento de la posición comercial y financiera de las empresas además de expandir a niveles sin



precedentes el riesgo de fracaso de los negocios. Ocasionando retos extremos tanto a nivel social como económico. La pandemia ha alterado el panorama de las industrias, y reformulado ampliamente la conducta del consumidor (3).

El diseño e implementación de estrategias de salida de la pandemia COVID-19 son una prioridad mundial, deben estar orientadas a la adopción de nuevas formas de producción y operaciones en las firmas contemporáneas y Estados. Así como, la concientización de una nueva normalidad para la población en general. Ello amparado en cuestionamiento sobre las causas que generaron que el mundo sea tan vulnerable. Puesto que ante lo acontecido por el COVID-19 se evidenció una marcada fragilidad en todos los sistemas que aseguran la salud y bienestar, disponibilidad de alimentos, sostenibilidad de vida, acceso a recursos, empleo, comercio, finanzas, gobernanza inclusiva, derechos ciudadanos, entre otros. Generando circunstancias negativas inevitables tales como: (a) incremento de la pobreza, (b) aumento de la inequidad, (c) deterioro de la fragilidad social, e (d) incremento del autoritarismo. Circunstancias cuyo desarrollo aún está en curso en función del desarrollo de la pandemia, en una etapa de desaceleración, pero vigente (4).

Este artículo mantiene como objetivo contribuir a la literatura por medio de la alocución bibliográfica sobre las estrategias de salida de la pandemia COVID-19 inherentes al Estado y a la empresa, fundamentales para la reactivación económica. Ante ello en el presente documento se presenta un marco conceptual, procurando con ello aportar a la problemática mundial con respecto a los mecanismos de salida de la pandemia COVID-19 y generar literatura concerniente a la reactivación económica tanto la perspectiva del sector privado y público.

## 2. Metodología

El diseño de esta investigación se fundamentó en una revisión de bibliográfica, búsqueda en la literatura procuró una perspectiva longitudinal. Correspondió al horizonte de tiempo inherente a la pandemia COVID-19, años: 2020, 2021 y 2022. Los documentos consultados correspondieron a artículos científicos publicada en las bases de datos mundiales y regionales.

La revisión bibliográfica se desarrolló en función de los pasos para efectuar una revisión de literatura propuesta en la literatura (5). Estudio bibliográfico que facultó agrupar información correspondiente a la necesidad y mecanismos de estrategias para la salida del COVID-19. Ello a nivel de Estado y empresa, considerando aspectos vinculados con el origen, efectos y estrategias de salida de la pandemia.



Los tópicos derivados de la revisión literaria fueron las estrategias de salida reportadas como medio para superar la pandemia. En esta se estipula una simbiosis entre el Estado y las empresas privadas. El trabajo conjunto entre estos entes es referido como parte de la estrategia a desarrollar para sobreponerse a la COVID-19. Considerando también como tópicos aportantes el origen, efectos, y perspectiva ante la pandemia. En función de lo expuesto se obtuvo como resultado un marco conceptual analítico expuesto en la sección desarrollo y discusión del presente documento.

### 3. Desarrollo y Discusión

En esta sección se plantea el desarrollo y discusión del conceptual derivados del diseño de investigación adoptado en este trabajo. Los tópicos generados corresponden a la perspectiva Estado-empresa con respecto a la COVID-19 y las estrategias de salida de pandemia considerando su génesis, consecuencias y medidas de salida. Ante ello los asuntos planteados en esta sección son: (a) origen de la pandemia COVID-19, (b) efectos de la pandemia COVID-19, y (c) estrategias de salida COVID-19.

#### 3.1. Origen de la pandemia COVID-19

Mientras el mundo se encontraba celebrando las festividades de Navidad y fin de año en la segunda quincena de diciembre del 2019, en una ciudad asiática estaba en desarrollo el brote de una enfermedad catastrófica, evidenciada por medio de casos de neumonía con una etiología desconocida. Posteriormente y en función de la investigación efectuada se determinó que el agente causante fue identificado como síndrome respiratorio agudo severo Coronavirus 2 (SARS-COV-2) referido posteriormente como COVID-19. Las medidas impuestas en el territorio origen para la contención fueron Draconianas, la que posteriormente se aplicaron en otros territorios a nivel mundial con igual o mayor intensidad en vista de su elevada tasa de contagio (6).

Ya para el primer trimestre del año 2020 la COVID se había expandido al mundo, hecho que es considerado en la historia de la humanidad como una de las etapas de mayor complejidad afrontadas en la etapa contemporánea. La pandemia COVID-19 ocasionó una crisis económica y sanitaria global. Ante ello, los gobiernos de todas las latitudes debieron adoptar medidas sumamente restrictivas. Estableciendo un confinamiento absoluto, el que fue liberándose y reforzándose itinerantemente en función de ola de los contagios. Hechos que implicaron un elevando grado de incertidumbre global, con la ausencia de una perspectiva clara sobre el futuro de corto y mediano



plazo de las naciones. La pandemia sumergió todas las economías alrededor del mundo en la desazón y crisis imprevista y abruptamente (7).

La pandemia fue generada por la enfermedad vinculada al coronavirus clasificado como 19, y que es subyacente al síndrome respiratorio agudo severo (SARS). Este virus ha generado la mayor recesión a nivel mundial, ello a partir de la segunda guerra mundial. Pandemia que generó el cierre intempestivo de fronteras, confinamiento obligatorio, y restricciones de movilidad afectando drásticamente a la humanidad. Además de ello, el horizonte de tiempo en que se reconoció como pandemia al COVID-19, las circunstancias económicas de un número significativo de naciones eran ya, bastante complicadas. Generando un escenario significativamente difícil, tanto desde una perspectiva de corto como, y mediano plazo vinculado con un enfoque pesimista para el largo plazo (9).

Las primeras fases del confinamiento impuesto por los gobiernos para procurar reducir los contagios del COVID-19 generaron un cese abrupto de las operaciones en la mayor parte de industrias de la economía. Cuyos efectos negativos se vieron expandidos a nivel regional por la asimetría en la adopción de medidas, tanto en oportunidad como, con respecto al horizonte de tiempo de vigencia de estas. Algunas naciones adoptaron las medidas en febrero del 2020, mientras que otras en marzo e incluso en fechas posteriores tal como en naciones americanas. Esquemas que ocasionaron efectos negativos en las actividades productivas y operaciones de comercio, con la excepción de aquellas industrias categorizadas como esenciales las que fueron procuradas a mantener su producción en los niveles tradicionales. Circunstancias que derivaron en una reducción del 4.90% del Producto Interno Bruto mundial del año 2020, con una marcada incertidumbre sobre la potencial recuperación para los años subsiguientes(8). Cuyos efectos son considerados en el siguiente punto.

### **3.2. Efectos de la pandemia COVID-19**

La COVID-19 complicó seriamente al entorno económico, político, y social global, capturando al mundo desprevenido ante esta tremenda pandemia y su efecto colateral holístico. Ocasionó que la incertidumbre sea subyacente a la vida de los habitantes de todos los países del mundo. Prohibiciones para el desarrollo de actividades sociales y económicas e interrupciones severas en la cadena de abastecimiento fueron el común denominador. Ello a pesar de la existencia de una vacuna y la masificación de su aplicación, manteniéndose la incertidumbre tanto con respecto al desarrollo de la pandemia como en lo referente a los efectos negativos (10). Hecho percibido como un evento de crisis tipo “cisne negro” (11).



La pandemia mundial COVID-19 ha dejado “huellas visibles” por doquier. Sin embargo, su impacto ha sido enfáticamente negativo en ciertos sectores de la economía tal como, la industria de hospedaje (12), los servicios de alimentación presencial en restaurantes, así como de transporte aéreo de pasajeros (13) , servicios turísticos (11) (14), servicios financieros (15) y en la manufactura inherente a rubros no esenciales (16). Mientras que, en función del tamaño de empresa, los de mayor afectación han sido los microempresarios (17).

La propagación del virus SAR-COV-2 ha conllevado un número significativo y sin precedentes de shocks macroeconómicos en la mayoría de naciones del mundo. Países cuyos gobernantes con el objetivo de reducir la propagación del virus se vieron forzados a tomar decisiones drásticas. Tales como, la imposición de restricciones para la movilización de personas, las que posteriormente se vieron endurecidas hasta llegar al confinamiento absoluto a nivel local, nacional y por ende regional. Circunstancia que por la naturaleza del virus y por la ausencia de antecedentes al respecto implicó que en varios territorios una vez eliminadas las restricciones de movilidad y confinamiento. Estas deban implementarse nuevamente ante la presencia de nuevas olas de contagios, lo que generó una incertidumbre sin precedentes potenciada por la ausencia inicial de una vacuna específica y posteriormente por incertidumbre sobre su distribución y aplicación (8).

Entre las variables económicas que sufrieron un mayor impacto por la pandemia COVID-19 se encuentra el empleo, afectando tanto a aquellos empleados con contratos fijos y condiciones favorable para su seguridad social. Así como, y en mayor proporción a la masa empleada bajo contratos laborales temporales o condiciones flexibles. Segmento que se ha visto afectado en mayor proporción frente a su par en relación laboral fija, al no ser asignadas horas de trabajo. Por lo que se perciben en *stand by*, afrontando una posición de incertidumbre al no verse oficialmente despedidos o pertenecientes a una relación laboral. Además de no disponer de respaldo social, seguro de desempleo o enfermedad (18).

Entre los efectos de la pandemia COVID-19 en el mercado de trabajo en economía en vías de desarrollo, el mayor impacto se evidenció en el sector informal. Las pérdidas de posiciones laborales en este sector equivalieron a 2.56 veces las registradas en la economía formal. Considerando entre las actividades económicas que registraron un mayor índice de pérdidas al entretenimiento y ocio. Otras actividades con un incremento del desempleo significativo fueron el sector de la construcción, hotelería, restaurantes, y comercio en general. Circunstancia que implicó un drástico descenso en el ingreso per cápita en territorios en vías de desarrollo caracterizados por la alta informalidad. Con las concebidas consecuencias en el consumo y complicaciones financieras de los Estados,



incluso previas a la declaración de la pandemia. Hecho que combinados generaron una hecatombe económica, la que debe ser percibida como temporal amparado en la resiliencia común (19).

La pandemia afectó gravemente a los presupuestos de salud. Las pérdidas humanas generadas además del incremento significativo en las erogaciones por gastos de salud pública, el confinamiento y la histeria colectiva, implicaron afectaciones contundentes a los sistemas económicos y salud financiera de las naciones. Circunstancia que también se vieron transferidas a otras actividades tales como, los mercados financieros que vieron contraída drásticamente su actividad y rendimiento de a nivel mundial. Implicando una caída en sus valores de aproximadamente un 30%, esto en los meses iniciales de la pandemia (2). El brote del coronavirus-19 ha encendido miedos contundentes sobre la producción, con énfasis en la correspondiente a alimentos de primera necesidad. Ello con énfasis para regiones con un déficit de producción local frente a la demanda de sus habitantes. Lo que las ha ubicado en una situación de vulnerabilidad sobre la seguridad alimentaria, ya que dependen del comercio exterior para cubrir la demanda insatisfecha (20).

Entre las regiones cuya seguridad alimentaria se ha visto marcada significativamente por la incertidumbre inherente al COVID-19 está África. Ello específicamente por factores como el alimento, y específicamente el arroz. Gramínea común en la dieta africana, cuyas importaciones en el territorio en mención se han duplicado. Hecho que empero de que la producción nacional también ha aumentado, dista de cubrir la demanda local. Marcando así una tendencia alcista con respecto a la dependencia de mercados internacionales para abastecer la demanda nacional. La pandemia ha implicado que los gobiernos impongan restricciones sobre las exportaciones de alimentadas aunado al problema subyacente correspondiente a la cadena de abastecimiento. Factores que inciden potencialmente en el incremento de precios, volatilidad en los márgenes de comercialización, y quiebres de stock. Lo que afectaría en la seguridad alimentaria, reducción de la pobreza, y desarrollo socioeconómico de la región africana (Kathiresan, et al, 2020).

A partir de abril del año 2020 América Latina y el Caribe fueron impactados drásticamente por la pandemia generada por el COVID-19. Con fecha de corte junio 2020 el 27% de los decesos mundiales correspondieron a la región latinoamericana y caribeña, para mayo del año 2021 el número de fallecidos implicó un trágico hito de un millón. Ante ello, y al igual que en otras regiones se registraron variaciones significativas entre las acciones implementadas por los gobiernos nacionales. Identificando que con respecto a la salud pública y sector sanitario se adoptaron, tanto medidas recomendadas por estudios científicos como, también medidas que fueron referidas como no



recomendadas en función de evidencia empírica. Circunstancia afrontada ante lo novel del evento no solo a nivel regional sino más bien, mundial (21).

El desarrollo económico como factor que engloba al cambio progresivo favorable a nivel social, económico, y político se ha pulverizado por la amenaza latente del COVID-19. Es de considerar que los modelos económicos predominantes durante un amplio lapso en la etapa contemporánea y vinculados con la promoción del crecimiento, la desregulación de mercados, globalización, las industrias intensivas en derivados del petróleo, y regímenes de comando-control se encuentran afrontando retos sin precedentes. Los principales enfoques para afrontar y responder a la pandemia estuvieron circunscritos inicialmente a lo expuesto por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Orientado el mundo sus prioridades a la preparación de emergencias para la salud, relegando temporalmente otras actividades (4)

La pandemia COVID-19 detuvo súbitamente a la economía mundial, cese en operaciones que se mantuvo inercial durante semanas e incluso en ciertos territorios durante meses. Considerando los cierres itinerantes de las operaciones nacionales generadas por los rebrotes de la pandemia. Ello implicó una hibernación prolongada en los agentes económicos ocasionando una reducción generalizada en todos los sectores de la economía y desacelerando drásticamente la velocidad del dinero (13).

En función de los drásticos efectos globales generados por la pandemia COVID-19 tanto a nivel económico tales como, contracción significativa del PIB, incremento del desempleo, reducción del poder adquisitivo de la población. Y a nivel del bienestar físico y mental tales como, estrés, ansiedad, síntomas de depresión, insomnio, ira, negación, y miedo. La adopción de estrategias de salida para el COVID-19 ha sido una necesidad latente a nivel mundial puesto que el confinamiento no es una medida sostenible en el largo plazo ni a nivel económico ni social. Sin embargo, el levantamiento del confinamiento draconiano debe considerar los antecedentes correspondientes al colapso del sistema de salud y evaluación del costo beneficio entre la perspectiva socioeconómica y el potencial rebrote de casos positivos COVID-19 (6). Las estrategias de salida adoptadas son referidas en el siguiente inciso.

### **3.3. Estrategias de salida para la pandemia COVID-19**

La pandemia COVID-19 ha implicado una transición abrupta para la sociedad, de un escenario pre-pandémico libertino a un entorno pandémico y post-pandémico absolutamente restrictivo. Generando la adopción de medidas que han ocasionado cambios substanciales y de corto plazo con énfasis en las prácticas sociales y económica. Ello en varios ámbitos de la vida de la población mundial tales como, en las rutinas de



los trabajos en las oficinas, el aprovisionamiento de alimentos, y actividades de ocio. Implicando una suspensión absoluta, modificación en función de los condicionamientos de la pandemia, o un reemplazo con nuevas rutinas. Variaciones que han generado discrepancias y discusiones en la opinión pública ante las disconformidades generadas (22).

Una plétora de naciones presentaba ya evidencias de debilidad en su economía, ello con una contracción de su Producto Interno Bruto (PIB) en el año 2019. Esto previo a la oficialización del caso cero de COVID-19 en sus territorios, y posterior aceleración de los contagios y declaración de la pandemia. Un número significativo de países desarrollaron, implementaron una batería de políticas públicas y medidas paliativas para compensar los efectos adversos generados en el empleo e ingreso familiar. Factores que afectaron significativamente en el déficit público, empleo, ingreso, inequidad y pobreza a causa de los resultados en el fallo general de la economía generados por la pandemia COVID-19 (19). El brote de la pandemia COVID-19 y la aplicación de medidas de distanciamiento social causaron un paro repentino, prácticamente absoluto de las actividades económica, sin precedentes ocasionando una recesión significativa del Producto Interno Bruto (PIB) global. Los efectos económicos ocasionados por la pandemia no solo estuvieron restringidos a la generación de shocks de demanda y oferta, sino que también incidieron drásticamente y negativamente en la distribución del ingreso y recursos, afectando tanto a las empresas como a la economía de los hogares y Estados. Además de ello, la ausencia de información sobre la naturaleza de la pandemia y sus efectos potenciaron la incertidumbre a nivel mundial (15).

Las pautas y conocimiento sobre las primeras medidas adoptadas para contener la pandemia COVID-19 y sus efectos multilaterales socioeconómicos correspondían a la experiencia generada por China. Entre las primeras medidas adoptadas estuvieron las campañas de comunicación y participación comunitaria para afrontar presencia y expansión del COVID-19. Las que estuvieron enfatizadas en la generación de percepción del alto riesgo que implica el virus, así como, la necesidad concientizar sobre la adopción de medidas de protección personal para evitar el contagio. Lo que estuvo acompañado de un conjunto de medidas correspondiente a la aplicación de pruebas masivas, aislamiento oportuno, tratamiento gratuito para los portadores del virus, comunicación abierta sobre la evolución de la pandemia, y expansión de tecnologías digitales (23).

El confinamiento como medida de prevención para la expansión de contagios a nivel global fue una de las estrategias de salida que lesionaron gravemente a la economía, la que naturalmente quedó relegada ante la premisa de salvaguardar la vida de la población a nivel global. Ello complicado aún más por la ausencia de información sobre



la duración de la drástica medida, y la magnitud propia de este evento sin antecedente alguno. La actividad económica se cesó en un alto porcentaje, lo que además de los problemas económicos consecuentes y los propios de la pandemia a nivel sanitario causaron y exacerbaron los problemas salud mental y físico de la población mundial (6).

A nivel mundial la pandemia COVID-19 obligó a los gobernantes a tomar medidas para procurar desacelerar y detener la expansión de contagios. Así como, decisiones orientadas a afrontar la crisis económica subyacente a la propia pandemia; en función que la pandemia COVID-19 no hay discriminado nación alguna en el mundo, existe un bagaje representativo de ideas, con respecto a las diferentes estrategias de salida que adoptaron las naciones. Las que, en función de la acelerada velocidad de contagio y su alto nivel crítico multifacético, implicaron una circunstancia nueva. Generando acciones con marcadas debilidades (24).

Varios gobiernos en procura de controlar la transmisión del virus COVID-19 invirtieron en la adopción de medidas de corto y largo plazo que no disponían de evidencia científica suficiente con respecto a su efectividad, para reducir o contener la expansión el virus. Ente las medidas de mayor frecuencia adoptadas por los gobernantes estuvieron el confinamiento, cuarentena, el toque de queda, el cese temporal de actividades comerciales no esenciales, cierre de fronteras, restricciones a la movilidad interna, cierre de instituciones educativas, entre otras. Medidas que generaron un efecto adverso en la economía tales como, reducción de ingresos, incremento de pobreza y expansión de la inequidad (25).

Empero de la causa común de la crisis mundial, la pandemia COVID-19, los factores inherentes a cada región implicaron efectos socioeconómicos diversos. Ello en función del grado y capacidad de reacción de los Estados, considerando su capacidad económica y de sus ciudadanos. Los factores políticos vigentes en el territorio son factibles de influir a la percepción de riesgo causado por la enfermedad. Ante ello la polarización política está vinculada con desacuerdos en la adopción de las medidas preventivas impuestas por las autoridades. Considerando que en ciertos Estados no se evidenció una consistencia con respecto a las recomendaciones internacionales de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Hecho que también aportó para que los ciudadanos hubieran recibido un mensaje poco claro sobre el protocolo de comportamiento ante el evento pandémico (23).

Los gobiernos como prioridad procuran la búsqueda por estrategias de salida del COVID-19 orientadas a la relajación del confinamiento y recuperación económica. Considerando dos aspectos fundamentales para el desarrollo del territorio bajo la nueva normalidad generada por la pandemia: (a) salud pública, y (b) economía. Ante



la ausencia de evidencia documentada para la toma de decisiones orientada a la reactivación postpandemia. Los gobiernos para el diseño de la estrategia de salida del confinamiento recurrieron a procesos con un enfoque de prueba y error, con la salvaguarda de mantener medidas que reduzcan las tasas de contagios que en el peor de los escenarios implicaría una nueva saturación del sistema de salud (6).

Con respecto a las estrategias de salida, existe ya evidencia de medidas aplicadas por naciones asiáticas tales como China, Corea del Sur, Taiwán y Macao. Determinándose tres retos principales: (1) reintroducción de personas infectadas provenientes de terceros territorios que atravieses por fases de contagio acelerado, (2) amplia capacidad para realizar pruebas para la determinación de nuevos casos combinado con la capacidad de rastreo capacidad de aislamiento de la población contagiada, y (3) la disponibilidad recursos, insumos y equipos de protección personal para el personal de la salud (26).

La aplicación de estrategias graduales de relajamiento y salida (EGRS) acompañadas de medidas fundamentales tales como, distanciamiento social, fortalecimiento y expansión de los servicios de salud ha sido una alternativa común. Las EGRS implican la determinación de un cronograma para las agencias gubernamentales, empresas proveedoras de bienes y servicios, así como dar a conocer las fechas en que la sociedad y la economía retornen al estado de nueva normalidad. Ello acompañado de una campaña contundente de educación sobre la importancia del distanciamiento social, la práctica de la higiene, y la aplicación de medidas de precaución tales como el uso de mascarillas. Considerando que el modelo de EGRS debería ser desconcentrado, diseñado en función del alcance de una ciudad por medio de su Gobierno Autónomo Descentralizado o Alcaldía, de tal forma que se aplique con un enfoque de especialización territorial (27).

La adopción de medidas por parte de las autoridades para reducir la propagación del virus COVID-19 debe sustentarse en procesos consistentes y válidos tal como, la investigación y análisis científico. Además de ir acompañadas de medidas apropiadas para salvaguardar la economía nacional y generar un apoyo a programas de protección social. Reto ineludible para los Estados, y de alta complejidad. Ya que al afrontar un shock por el cese de operaciones productivas y contracción inminente de la oferta se genera una complicación económica en toda la población lo que potenciado por la indisponibilidad de información asociada a la evolución del virus forma una característica subyacente a la economía, la incertidumbre (25).

Existe evidencia empírica con respecto a los efectos secundarios de estrategias de salidas del COVID-19 tal como, el levantamiento de las restricciones a la movilidad y confinamiento en Taiwán, Hong Kong, y Singapur. Dado que el relajamiento ocasionó



la presencia de una segunda ola de contagios motivando a los gobernantes de estos territorios a retornar a la implementación de medidas extremas de confinamiento en su población. Es de considerarse que las estrategias de salida del confinamiento generado por el COVID-19 y para la reactivación económica debe diseñarse en función de la triangulación de: (a) la salud de los ciudadanos, (b) la libertad de la población, (c) y las restricciones económicas. Ello apalancado en data consistente y válida sobre la capacidad de los servicios de cuidado de la salud y la capacidad para la aplicación de pruebas sobre el COVID-19 a nivel nacional. Factores que orientarían a las siguientes medidas: (1) aislamiento absoluto de casos positivos y rastreo del círculo familiar y de contactos del contagiado, (2) restricciones en las fronteras, (3) y distanciamiento social (6).

Entre la data referida para la adopción de medidas de salida está la relación entre la tasa de contagio y la tasa de decesos. Empero de las precauciones implementadas, la adopción de medidas de relajación del confinamiento implica un aumento de la tasa de contagios, ante ello, los gobiernos deben actuar proactivamente sobre el sistema de salud pública asegurándose que disponga de mano de obra suficiente, recursos, insumos y facilidades para minimizar la mortalidad (6). Considerando como una condición “sine qua non” la masificación de la vacunación contra el COVID-19 (6) (28).

A pesar de la gravedad de los efectos de la pandemia COVID-19 sobre todos los aspectos de la humanidad, ha sido necesario y urgente que el ser humano sea resiliente. Que opte por la búsqueda continua de estrategias de salida, ante ello, los formuladores de políticas a nivel mundial han diseñado un amplio conjunto de herramientas para afrontar la predecible recesión y posterior crisis económica orientada a amortiguar los efectos del shock generado en todos los ámbitos de la población mundial. Entre las estrategias de salida para la crisis generada por el COVID-19 existen programas tal como, el *basooka*. Un programa alemán financiero de emergencia destinado al otorgamiento de nuevos créditos para empresas a través de la banca de inversión estatal. Otra de las estrategias relevantes fue implementada tanto en el Reino Unido como en Suiza y correspondió a préstamos financieros referidos como “préstamos puente”. Un tipo de operación de corto plazo que abarca desde semanas hasta por lo regular 1080 días, bajo el condicionamiento que debe buscarse una línea de crédito permanente o el pago de la obligación vigente. Este tipo de créditos permite a los agentes económicos disponer ágilmente dinero para mantenerse vigente en el mercado en circunstancias en que el financiamiento tradicional no está disponible. En el caso de los Estados Unidos de América también se determinaron estrategias de salida valiosas tales como, la extensión de la liquidez por parte de la Reserva Federal mediante la



compra de valores financieros en el mercado de capitales. Mientras que en mercados emergentes y naciones en vías de desarrollo se aplicaron medidas contra cíclicas, impulsado y estimulando a la demanda mediante el gasto público e instrumentos tanto de política fiscal como monetaria (13).

Desde la perspectiva empresarial, la crisis sistémica es uno de los aspectos más complejos de afrontar para las empresas, asunto afrontado ante la llegada del COVID-19. Es un evento percibido por los miembros de la organización y directivos como relevante e inesperado, implicando una amenaza disruptiva para la empresa y sus involucrados. Es caracterizada por su complejidad significativa para ser resueltas por su carácter agudo y público. Es originada por amenazas, factores externos tal como la COVID-19 (29).

En una crisis organizacional la alta jerarquía de la empresa: gerente general, gerentes de línea, y los directores son un aspecto fundamental para el diseño e implementación de estrategias para afrontar y superar la crisis ante el diseño de estrategias de salida. Estos funcionarios disponen de un liderazgo estratégico que faculta influenciar eficazmente en los colaboradores de la organización y con énfasis en periodos de crisis. Disponen de una adecuada perspectiva de administración de crisis tales como la rápida detección de señales favorables o desfavorables a nivel interno y externo, alta competencia en liderazgo, asignación y reasignación de recursos en entornos de alta incertidumbre y presión, además de disponer de excelentes canales de comunicación con los “stakeholders” tanto internos como externos (29).

A pesar del caos generado por el COVID-19 y la incertidumbre vigente, la teoría administrativa no requiere de una revisión general, por lo que su replanteamiento integral no es considerada como una media de salida. Los proponentes y defensores del “Gran Reinicio de la Teoría Administrativa” erran al nulitar en su propuesta el poder que dispone el mercado para generar resultados socialmente apreciados. Además de que optan por una posición desmedidamente optimista sobre las acciones que los gobiernos podrían implementar para eliminar o reducir las fallas del mercado. Es importante considerar que el sistema constituido por organizaciones y empresas no está alejado de los sistemas tecnológicos, políticos, salud, y culturales, los cuales son interdependientes e interactuantes. Ante ello el marco teórico administrativo vigente puede considerar los aspectos inherentes a los referidos sistemas en el mundo post-pandémico, por que la aplicación de un reinicio total de la teoría administrativa no es requerido (30).

Ante la existencia de marcados periodos de crisis es común y recomendable que las empresas apliquen la teoría de la amenaza-rigidez. La que estipula que las empresas concentren la autoridad en la cota del organigrama, acción que facultará a estos



directivos-líderes ser altamente influyentes. Otro aspecto fundamental a considerar por el líder durante una crisis organizacional es la predisposición del personal. En vista de que la toma de decisiones y asignación de tareas será muy ágil, se desarrollará bajo condiciones extremas y se requerirá una respuesta rápida y eficaz por parte del colaborador. Lo que se complejiza en por la ambigüedad del entorno y la presión existente por la baja disponibilidad de tiempo y recursos para ejercer las tareas (29).

La reasignación de capitales ocasionado por la pandemia del COVID-19 estuvo en mayor proporción vinculada con el flujo de *venture capital*. El cual está orientado a financiar a una empresa con el objetivo de mejorar sus operaciones y rentabilidad, con el posterior objetivo de enajenarla u obtener beneficios futuros. El “venture capital” a diferencia del mercado de valores se ve afectado en menor proporción por conductas especulativa o desinformadas de los agentes económicos, inversionistas, o exposición a prestatarios. Ofreciendo así, un contexto ideal para la reasignación de recursos de capital de otros mercados. Las decisiones de inversión del *venture capital* disponen de un efecto de mayor duración en la producción de valor agregado, innovación, y capacidad de creación de empleos. Por lo general se orientan hacia empresas jóvenes e innovadoras que inciden en cambios rápidos y disruptivos en los mercados, considerando que su rentabilidad futura está vinculada directamente con su potencial incidencia en la industria. Existen varios nichos del mercado que aún son percibidos como atractivos a pesar de la COVID-19 debido a su aplicabilidad y funcionalidad bajo entornos pandémicos (15).

El escenario generado por la pandemia COVID-19 requiere urgentemente de estrategias innovadoras para mejorar la resiliencia y supervivencia de las empresas. Estrategias de salida de la pandemia orientadas la recuperación económica y procuradoras de crecimiento económico. Sin embargo, aún existe una ausencia de perspectiva clara y mecanismos para renovar a las organizaciones para que puedan afrontar eventos vigentes caracterizados por la crisis extrema. Lo que, en un entorno con una interconexión creciente caracterizado por el constante surgimiento de competencia global y expansión de la digitalización, minimiza las opciones de supervivencia para las empresas con bajo rendimiento (3).

Los efectos de la pandemia COVID-19 han generado cuestionamientos sobre la medida de salida que deben adoptar las empresas, para con ello procurar su revitalización y reactivación económica. Se considera a la renovación estratégica y a la capacidad dinámica como factores que generen reactivación económica. Esta corresponde a las actividades adoptadas por la organización para procurar el éxito o cambiar su estructura de dependencia con lo que se prolongaría su existencia. Mientras que



la capacidad dinámica aplica a las habilidades a través de las que los líderes y administradores de las organizaciones integran, construyen y reconfiguran competencias internas y externas para afrontar cambios veloces del entorno (3).

Las actividades de renovación estratégica son aplicadas usualmente después de que las empresas afrontan turbulencias en su entorno empresarial. La referida renovación se ha acelerado por la expansión de la digitalización, la que faculta a las empresas mejorar sus procesos a través de la captura de un amplio número de activos intangibles. La renovación estratégica se refiere a la utilización de los recursos subyacentes de la empresa y experiencia para afrontar a los retos emergentes del entorno empresarial. Las actividades de renovación estratégica están influenciadas significativamente por factores internos y externos. Las fuerzas internas corresponden a la administración financiera, agotamiento de recursos, y la falta de mano de obra calificada, mientras que las externas corresponden a los cambios en los gustos y preferencias del mercado, surgimiento de la competencia, cambios en las políticas públicas industriales. La renovación estratégica orienta las iniciativas administrativas para asegurar que los recursos y experiencia de la empresa respondan oportunamente a las fuerzas externas. La resultante debería ser el desarrollo de un nuevo conjunto de capacidades para innovar y transformar a la organización ante los retos afrontados (3).

En lo referente a las capacidades dinámicas, cuyo objetivo primario es mejorar las competencias internas y externas, facultan a los administradores de las organizaciones detectar, aprovechar oportunidades y reconfigurar recursos-capacidades para lograr desarrollar ventajas competitivas. Las capacidades dinámicas implican la búsqueda, selección, y aplicación de capacidades que permitan a la empresa superar las adversidades y a sus rivales comerciales. Estas implican una jerarquía superior a las capacidades operativas aplicadas en las gestiones cotidianas, implican la facultad de la empresa para modificar y adaptar sus recursos y capacidades continuamente para afrontar exitosamente las amenazas de su entorno. La generación de una ventaja competitiva sustentable en el tiempo implica la movilización e integración de conocimiento, habilidades, y experiencia de la mano de obra para diseñar e implementar políticas que respondan o neutralicen las amenazas externas. Considerando así, como una piedra angular, la capacidad para innovar (3).

Es necesario cuestionarse sobre los cambios necesarios tanto a nivel económico, como social y de políticas públicas que deben ser implementados para mitigar daños de potenciales futuros eventos. Ante ello el establecimiento de una orientación generalizada hacia la transformación postpandemia es fundamental para procurar superar los efectos devastadores de la COVID-19. Estas deben enrumbarse hacia la aplicación de medidas disruptivas en los procesos políticos, sociales y económicos considerando



como anotación al margen, la reducción de inequidades en la sociedad. Ello además de tres asuntos fundamentales: (a) la ciencia, política y manejo de incertidumbre, (b) reconstrucción de economías resilientes, y (c) relación Estado-empresa y Estado-ciudadanos. Los efectos generados por el COVID-19 han revelado la necesidad de procesos y mecanismos que puedan anticipar y responder a futuros shocks de incertidumbre, sean estos generados por pandemias, cambios climáticos, turbulencias financieras, o algún otro evento que afecte drásticamente y holísticamente la vida del ser humano contemporáneo (4).

La COVID-19 ha sido la causa para el rediseño de la actividad económica, ha inducido cambios estructurales en los recursos orientados al desarrollo de tecnologías que cubran las necesidades vigentes de las empresas, organizaciones, e individuos bajo un entorno de alto riesgo para la salud del ser humano, así como la búsqueda por la factibilidad financiera. La incertidumbre ocasionada por la pandemia y la desaceleración de la economía global afectó al mercado de valores, conduciendo a la reducción de la disponibilidad de capital para varios sectores de la economía. Sin embargo, y como resultado de la pandemia surgieron oportunidades de inversión disruptivas vinculadas con la lucha contra el virus, o en campos que facultarían la reactivación de la economía y dar forma a la economía mundial postpandemia (15).

Varias naciones están afrontando dificultades para identificar las estrategias óptimas de salida del COVID-19. Se han aplicado varios esquemas para generar data sobre los efectos de la pandemia, así como, procurar predecir las consecuencias futuras y adoptar estrategias de salida congruentes con la realidad nacional. Esquemas de acumulación de data masiva en servidores para monitorear la pandemia son fundamentales, así como, también modelos que han compartimentado a sujetos susceptibles, expuestos, infectados y recuperados del COVID-19 (31). Mientras más data exista sobre la pandemia, mayores serán las opciones para generar evidencia empírica que sustente la toma de decisiones sobre estrategias de salida del COVID-19. Ante ello, es de considerar que una fortaleza contemporánea para el diseño e implementación de medidas de salida del COVID-19 corresponde al poder tecnológico y computacional a nivel hardware. El que debe ser complementado con software funcionales y particulares para la problemática del COVID-19 y su transición (31).

Con respecto a los modelos epidemiológicos referidos en la literatura para estimar y comparar el costo beneficio de estrategias de salida del COVID-19, se reporta al Riesgo Atribuible de Levin. Modelo que genera data sobre la fracción de morbilidad generada por un factor de riesgo, factor que en este caso es el COVID-19 (31). Los modelos basados en el "Riesgo Atribuible a la Población" (RAP) son percibidos como una perspectiva metodológica útil tanto para establecer la causante de una enfermedad



como, el impacto de una potencial intervención. Refiriendo al planteamiento de Levin como un modelo referencial para estimar los efectos en la población en función de estudios sobre grupos específicos de control (31) (32).

Las estrategias de salida del COVID-19 son parcialmente universales, se deben particularizar en función de la realidad de cada territorio. Ante su potencial complejidad es conveniente que se desarrollen en etapas. Petersena, y otros (2020) (26) plantearon un modelo compuesto de cuatro etapas como estrategia potencialmente exitosa para la salida del COVID-19. El que es planteado a continuación:

1. Etapa 1: eliminación de restricciones para sectores específicos de la sociedad. Lo que podría orientarse hacia escuelas, empresas manufactureras estratégicas, y la industria de la construcción. Los involucrados en estas actividades económicas debe ser monitoreados mediante la aplicación de pruebas del COVID-19 continuas.
2. Etapa 2: en el caso de que la situación fuera estable, se debería extender la apertura a empresas manufactureras no estratégicas, habilitación del transporte público con el uso obligatorio de cubre-boca, apertura de un mayor número de áreas de las escuelas, apertura a la movilidad internacional de personas con la restricción de países de origen en función de la curva de contagios, considerando la cuarentena como obligatoria, así como una prueba tipo PCR. Monitorear por dos semanas la tendencia de los contagios y aplicar pruebas a los involucrados.
3. Etapa 3: ante una situación estable, liberar las restricciones a todas las posiciones laborales y permitir la apertura de los restaurantes bajo la premisa de que el distanciamiento social es requerido. Mantener la apertura de viajes internacionales bajo la condición de que provengan de naciones seleccionadas por su baja tasa de contagio. Los viajeros deben presentar una prueba PCR y someterse a cuarentena. También monitorear por al menos dos semanas la evolución de los contagios y aplicar pruebas.
4. Etapa 4: apertura de eventos masivos tales como, los deportivos, religiosos y sociales (26).

Ciertas estrategias de salida disponían de antecedentes y una concepción previa a la pandemia, y su adopción será acelerada ante la transición postpandemia. Entre ellos, la provisión de alimentos, con énfasis en establecer una dieta saludable-sustentable. Otro de los aspectos es la movilidad de personas, esto con una propuesta de electrificación del transporte terrestre como medida para reducir las emisiones de carbono. El COVID-19 ha sido una circunstancia que también puso en evidencia como las políticas



públicas pueden crear condiciones para la aparición y gestión de nuevas transiciones, impulsando así la legitimidad y vigencia simultánea de la intervención gubernamental y de la empresa (22).

Empero de las dificultades generadas por la pandemia COVID-19, dentro de los cambios significativos aplicados para afrontar sus consecuencias, se perciben oportunidades y la voluntad para una transición holística hacia una sociedad con mayores oportunidades y mejor nivel de calidad de vida. La opción de un cambio radical que favorezca al ser humano contemporáneo se ha presentado, además de considerar dentro de estos cambios al medio ambiente (22).

## 4. Conclusiones

El marco conceptual referente a las estrategias de salida de la pandemia COVID-19 están aún en curso, la reactivación se percibe en marcha, más sin embargo, no se evidencia la existencia de un tesoro para su implementación. Cada territorio dispone de una complejidad única que limita la estandarización de las estrategias de salida, empero de la causa común el COVID-19. Sin embargo, la literatura expone medidas que han sido aplicados con éxito en varios territorios, las que deberían ser consideradas por terceras naciones para su análisis, adaptación al medio y aplicación. Ello genera como implicancia la oportunidad de agrupar la estrategias de salida generar un protocolo moderado por el contexto económico tal como, el grado de desarrollo de la nación o el nivel de ingresos.

La dicotomía de estrategias de salida de la pandemia COVID-19 se presenta entre el Estado y la empresa, sin desligar su interdependencia. Ante ello y en función del *setting* empresa es necesario fortalecer los equipos en función del liderazgo de los mandos organizacionales. Ello en función de la contracción de recursos financieros y tiempos y de la expansión significativa de las complicaciones, lo que implicará que los colaboradores redoblen esfuerzos para matener a la organización con vida y procurar una reactivación en el mediano plazo. Con respecto al *setting* Estado, es fundamental el fortalecimiento de sector de la salud, las campañas de vacunación, y la procura de la concientización en la población sobre la importancia de respetar la medidas de distanciamiento social. Las medidas de índole socioeconómico son fundamentales, especialmente con respecto a la reducción de la pobreza y expansión del empleo. Ante ello es factible de considerar futuras investigaciones sobre alianzas público-privada para la implementación de estrategias de salida de la pandemia COVID-19.

Con respecto a las Finanzas, uno de los aspectos más mermados por la pandemia, medidas implementadas por los Estados tales como, la flexibilización de los créditos,



el financiamiento tipo puente, la expansión del *venture capital* son mecanismos con un nivel éxito adecuado. Cuyo estudio amerita ser profundizado para su extrapolación a territorios diversos. En lo referente a la perspectiva teórica de la Ciencia Administrativa, no se percibe necesario un “reinicio absoluto”. Es aún vigente, sin embargo la literatura establece oportunidades de mejora en función del contexto COVID. Estableciendo ello oportunidades para futuras investigaciones.

La COVID-19 es percibida aún como un riesgo. Sin embargo, el achatamiento de la curva de contagios prologando hace percibir un escenario optimista con respecto a la transición a una etapa de menor intensidad de la pandemia. En la que la recuperación del ser humano desde todas sus perspectivas es un asunto mandatorio cuyo diseño e implementación aún presenta vacíos en el conocimiento. Es menester de todos procurar la búsqueda y recuperación holística de la humanidad.

## References

- [1] Laurell AC. Las Dimensiones de la Pandemia de Covid-19. *Trimest Econ.* 2020;LXXXVII(4):963–984.
- [2] Benavides DR, Ríos CG, Herrera FL. Dependencia de los mercados de valores de Argentina, Brasil y México respecto del estadounidense: Covid19 y otras crisis financieras recientes. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas. Nueva Época.* 2021;16(3):1–18 e652.
- [3] Amankwah-Amoah J, Khan Z, Osabutey EL. COVID-19 and business renewal: Lessons and insights from the global airline industry. *International Business Review.* 2021 Jun;30(3):101802.
- [4] Leach M, MacGregor H, Scoones I, Wilkinson A. Post-pandemic transformations: How and why COVID-19 requires us to rethink development. *World Development.* 2021 Feb;138(1):105233.
- [5] Machi L, McEvoy B. *Seis pasos para la Revisión Exitosa de la Literatura Londres.* Sage. 2012.
- [6] Ocampo L, Yamagishi K. Modeling the lockdown relaxation protocols of the Philippine government in response to the COVID-19 pandemic: an intuitionistic fuzzy DEMATEL analysis. *Socio-Economic Planning Sciences.* 2020 Dec;72(72):100911.
- [7] Kakhkharov J, Bianchi RJ. COVID-19 and policy responses: early evidence in banks and FinTech stocks. *Pacific-Basin Finance Journal.* 2022;74(1):101815.
- [8] Ferrari C, Persico L, Tei A. Covid-19 and seaborne trade: The Italian perspective. *Research in Transportation Economics.* 2022;93(1):101162.



- [9] Ochoa M, Albornoz M. Economic and health impact of the Covid-19 pandemic in Argentina and the world. *Estudios Econômicos*. 2022;XXXIX(78):223–242.
- [10] Hartwell CA, Devinney T. Populism, political risk, and pandemics: The challenges of political leadership for business in a post-COVID world. *Journal of World Business*. 2021;56(1):101225.
- [11] Zhang H, Song H, Wen L, Liu C. Forecasting tourism recovery amid COVID-19. *Annals of Tourism Research*. 2021 Mar;87:103149.
- [12] Kourtit K, Nijkamp P, Östh J, Turk U. Airbnb and COVID-19: SPACE-TIME vulnerability effects in six world-cities. *Tour Manage*. 2022 Dec;93:104569.
- [13] Didier T, Huneus F, Larrain M, Schmuklerd SL. Financing firms in hibernation during the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Stability*. 2021;53(1):100837.
- [14] McCartney G, Pinto J, Liu M. City resilience and recovery from COVID-19: The case of Macao. *Cities*. 2021 May;112:103130.
- [15] Bellucci A, Borisov A, Gucciardi G, Zazzaro A. The reallocation effects of COVID-19: Evidence from venture capital investments around the world. *Journal of Banking and Finance*. 2022;: p. In press.
- [16] Belhadi A, Kamble S, Jabbour CJ, Gunasekaran A, Ndubisi NO, Venkatesh M. Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak: Lessons learned from the automobile and airline industries. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021 Feb;163(1):120447.
- [17] Stephensa S, McLaughlin C, McLaughlin K. Small business in a time of crisis: A five stage model of business grief. *Journal of Business Venturing Insights*. 2021;16:e00282.
- [18] Spurk D, Straub C. Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*;119.
- [19] Huesca L, Llamas L, Jara HX, Téllez CO, Rodríguez D. The impact of the COVID-19 pandemic on poverty and inequality in Mexico. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas. Nueva Época*. 2021;16(3):1–19.
- [20] Kathiresan A, Nagai T, Haneishi Y. Policy options for galvanizing Africa's rice sector against impacts of COVID-19. *World Development*. 2020 Dec;136:105126.
- [21] Stanford V, Gresh L, Toledo J, Méndez J, Aldighieri S, Reveiz L. Evidence in decision-making in the context of COVID-19 in Latin America. *The Lancet Regional Health*. 2022 Oct;14(100322):100322.
- [22] Boons F, Doherty B, Köhler J, Papachristos G, Wells P. Disrupting transitions: Qualitatively modelling the impact of Covid-19 on UK food and mobility provision. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 2021 Sep;40(1):1–19.



- [23] Caamal-Olvera CG, García JC. Initial Management of COVID-19 Outbreak in Mexico. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas. Nueva Época.* 2021;16(3):1–22.
- [24] Sundaram JK. Contener el Contagio de Covid-19: Lecciones Comparativas. *El Trimestre Económico.* 2020; LXXXVII (4)(348): p. 1059-1079.
- [25] Zoungrana TD, Yerbanga A, Ouoba Y. Socio-economic and environmental factors in the global spread of COVID-19 outbreak [In press: p.]. *Res Econ.* 2022 Dec;76(4):325–344.
- [26] Petersen E, Wasserman S, Lee SS, Go U, Holmes AH, Al-Abri S, et al. COVID-19-We urgently need to start developing an exit strategy. *International Journal of Infectious Diseases.* 2020 Jul;96:233–239.
- [27] Dickens BL, Koo JR, Lim JT, Park M, Quaye S, Sun H, et al. Modelling lockdown and exit strategies for COVID-19 in Singapore. *The Lancet Regional Health – Western Pacific.* 2020 Aug;1:100004.
- [28] De Picker LJ, Yolken R, Benedetti F, Borsini A, Branchi I, Fusar-Poli P, et al.; ECNP Immuno-NeuroPsychiatry TWG. Viewpoint | European COVID-19 exit strategy for people with severe mental disorders: Too little, but not yet too late. *Brain, Behavior, and Immunity.* 2021 May;94:15–17.
- [29] Schaedler L, Graf-Vlachy L, König A. Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda. *Long Range Planning.* 2022;1(2):102156.
- [30] Foss NJ, Klein PG, Murtinu S. The economy doesn't need a reset, and neither does management theory. *Scandinavian Journal of Management.* 2022;38(1):101214.
- [31] Frank J, Williams AJ. A simple tool for comparing benefits and 'costs' of COVID-19 exit strategies. *Public Health.* 2020 Nov;188(1):4–7.
- [32] Taylor JW. Simple estimation of population attributable risk from case-control studies. *American Journal of Epidemiology.* 1977 Oct;106(4):260.