

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBO
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN Y
CONTABILIDAD

IMPACTO DE LA PANDEMIA CAUSADA POR
EL COVID-19 EN LOS DIVERSOS SECTORES
DE ACTIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE
TACUAREMBÓ

Por

Analía Camargo Silva

Daiana Leticia Camisa Sánchez

Sheridan Luana Rosa Gonzálvez

TUTORA: Cra. Marcela López

COORDINADOR DE TUTORIAS: PhD Ing. Ag. Gustavo Ferreira

COORDINADORA DE CARRERA: Cra. Ana Gómez

Tacuarembó

URUGUAY

2020

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

PÁGINA DE APROBACIÓN

CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBO

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Proyecto Final:

IMPACTO DE LA PANDEMIA CAUSADA POR EL COVID-19 EN LOS DIVERSOS SECTORES DE ACTIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

.....
.....

Autor/es:

Analía Camargo Silva

Daiana Leticia Camisa Sánchez

Sheridan Luana Rosa González

Tutor: Marcela López

Coordinador: Ana Gómez

Carrera: Tecnólogo en Administración y Contabilidad

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (Nombre y firma).

Profesor..... (Nombre y firma).

Profesor..... (Nombre y firma).

FECHA.....

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

TABLA DE CONTENIDO

1	AGRADECIMIENTOS.....	IV
2	INTRODUCCIÓN	V
3	MARCO TEÓRICO.....	VI
3.1	CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS CLAVES A APLICAR	VI
3.1.1	Macro y Microeconomía	VI
3.1.2	Efectos del Covid-19 en el mundo	VII
3.1.3	Efectos del Covid-19 en Uruguay	VIII
3.1.4	Diseño organizacional	XI
3.1.5	Seguridad, higiene y salud ocupacional	XI
4	OBJETIVOS DE LA PRESENTE INTERVENCIÓN	XII
4.1	OBJETIVO GENERAL	XII
4.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	XII
5	ÁRBOL DE PROBLEMA.....	XIII
6	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES A INTERVENIR	XV
6.1	METODOLOGIA	XV
6.2	RELEVAMIENTO DE LOS DATOS OBTENIDOS.....	XVI
6.2.1	Industria y comercio	XVI
6.2.2	Servicios	XVIII
6.2.3	Institutos de investigación y enseñanza.....	XXI
7	ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS	XXIII
8	RESUMEN DEL ANÁLISIS DE DATOS.....	XXV
9	CONCLUSIONES	XXVI
10	BIBLIOGRAFÍA.....	XXVIII
11	ANEXOS.....	XXXI
11.1	Cuestionario realizado a organizaciones.....	XXXI
11.1.1	Prototipo 1.....	XXXI
11.1.2	Prototipo 2.....	XXXIV
11.2	Entrevista realizada a organizaciones.....	XXXVII
11.2.1	Prototipo 1.....	XXXVII
11.2.2	Prototipo 2.....	XXXVIII

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

1 AGRADECIMIENTOS

En las siguientes líneas el equipo desea agradecer a todas aquellas personas que con su ayudan han contribuido en la realización de este trabajo.

A la Cra. Marcela López, docente a cargo de nuestra orientación, seguimiento y supervisión; la cual colaboro con innumerables aportes que contribuyeron al logro de este trabajo y quien además nos apoyó y motivo durante todos estos meses.

A las empresas en las cuales realizamos nuestra intervención, por suministrarnos la información necesaria para realizar esta investigación, por abrirnos las puertas, y depositar en nosotros su confianza y tiempo.

Al coordinador de los Proyectos Finales del Tecnólogo en Administración y Contabilidad PhD Ing. Ag. Gustavo Ferreira.

A la Universidad de la República y al Centro Universitario de Tacuarembó y en forma muy especial a los docentes que contribuyeron a nuestra formación universitaria durante estos años.

Por último, a nuestras familias y amigos por su apoyo incondicional.

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

2 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enmarca en el proyecto final de la carrera Tecnólogo en Administración y Contabilidad de la Universidad de la República, sede Tacuarembó. La presente intervención tiene como objetivo la realización de un diagnóstico organizacional que permita identificar qué medidas económicas, financieras y sociales se tomaron como plan de acción frente a la incertidumbre de la pandemia.

Mediante esta investigación se busca conocer la estrategia que han llevado a cabo las organizaciones de nuestro medio para gestionar la emergencia sanitaria causada por el COVID-19 declarada pandemia mundial.

Para desarrollarlo se toma como base la metodología de marco lógico, la que “es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos” (Ortegón, et. al. 2005, p.13).

Existen datos estadísticos que demuestran que el COVID-19 ha afectado y continúa afectando la macro y microeconomía mundial desde fines de diciembre del 2019.

La expansión del coronavirus ha limitado la producción de muchas empresas, y ha afectado a los mercados, ya que millones de habitantes están confinados; generando un cambio social y económico a nivel mundial, por lo cual evidenciar el impacto a nivel del territorio parece ser de relevancia.

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

3 MARCO TEÓRICO

3.1 CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS CLAVES A APLICAR

3.1.1 Macro y Microeconomía

Para lograr comprender la recesión económica que actualmente se vive debido a la pandemia es fundamental conocer características de la macro y micro economía.

La macroeconomía, es el estudio de la economía desde una perspectiva global, toma en cuenta todas las variables que pueden explicar un agregado económico (Fernández, H, 2020). Cuando hablamos de variables desde la visión macro, se hace referencia a aspectos como: la tasa de desempleo, la inflación, la productividad, la oferta monetaria, entre otros; las cuales han sido foco de atención y mucha preocupación por parte de los gobiernos a nivel mundial, regional y nacional.

Los modelos de los macroeconomistas de la actualidad tienen casi siempre una base microeconómica. La microeconomía estudia las decisiones, tanto de personas individuales como de colectivos así como una empresa, una asociación, una fundación o el Estado. Las personas tienen necesidades específicas que cubrir como fisiológicas y de seguridad y existen múltiples factores que influyen en la capacidad de generar recursos para satisfacer dichas necesidades, tales como trabajo, o el capital (BBVA, 2020).

De esta forma queda clara la fuerte interrelación y la afectación que se da entre ambas, sobre todo en una economía abierta como la uruguaya.

Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos, en estos últimos, fueron detectados por primera vez en los años sesenta. Se sabe que causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS) (Muñoz Retana, 2020).

El coronavirus que se ha descubierto más recientemente causa la enfermedad, COVID-19. Tanto el virus como la enfermedad eran desconocidas hasta Diciembre del año 2019 cuando se produjo un brote en la ciudad de Wuhan, China, y debido a la alta velocidad de transmisión el 11 de marzo de 2020, La Organización Mundial de la Salud (OMS) la ha clasificado como una pandemia potencialmente, se pueden contagiar todas las personas que estén en contacto con una persona infectada por el virus, siendo más vulnerables quienes tienen enfermedades que afecten su sistema inmune, adultos mayores, portadores de patologías crónicas y personal médico.

Los síntomas más frecuentes de la enfermedad por COVID- 19 son:

- Fiebre alta (mayor a 38 grados)
- Tos seca
- Dificultad para respirar

Todos suelen ser leves y aparecen de forma gradual, aunque también hay personas que se infectan y no desarrollan ningún síntoma.

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

Para prevenir la enfermedad se aconseja:

- Lavarse las manos con agua y jabón o en su defecto frotarlas con desinfectante a base de alcohol con frecuencia
- Mantener la higiene personal, y del ambiente.
- Evitar tocarse la boca, nariz y ojos sin antes realizar la adecuada higiene de manos
- Al toser y estornudar cubrirse la boca y la nariz con el brazo o un pañuelo descartable
- Limpiar y desinfectar superficies
- Ventilar ambientes
- Evitar aglomeraciones y el contacto cercano con personas
- Si se presentan síntomas compatibles con COVID-19 no salir de casa (OMS, 2020).

3.1.2 Efectos del Covid-19 en el mundo

Para poder frenar la expansión de la pandemia los gobiernos a nivel mundial se vieron obligados a aplicar medidas extraordinarias, como el cierre de fronteras, fábricas, comercios y espacios públicos para poder limitar la movilidad de las personas, incluso en algunos países se implementó la cuarentena obligatoria, en donde se forzó a que las personas permanecieran en sus hogares. Como consecuencia, esto llevó a que la economía se viera afectada tanto del lado de la oferta, como del lado de la demanda, se redujo la producción, el consumo y el turismo; trayendo como resultado una considerable reducción en el crecimiento económico mundial en el 2020(CEPAL, 2020).

En un primer momento, China, que es el país que representa alrededor del 30% de la economía mundial y al ser el primer país afectado por el virus, tomó las medidas necesarias para minimizar la rápida propagación, y afectó directamente la economía mundial, sobre todo a aquellos países que tenían un amplio vínculo comercial y de producción con este.

Actualmente el virus se ha propagado por todo el mundo.

El pánico y la incertidumbre desencadenaron varios efectos a nivel mundial:

- a.** Históricas caídas en las bolsas de valores: New York Ibex, San Paulo, Buenos Aires, Londres, Francia, entre otros (Silva, 2020).
- b.** La deuda pública de los países ha comenzado a dispararse como consecuencia de la paralización en la actividad económica, la salida de dólares ha creado una gigantesca devaluación de las monedas, y esto lleva a efectos negativos dado que la mayor parte de los países de Latinoamérica tienen la deuda externa en dólares.
- c.** El precio del petróleo presentó una baja (Millán Valencia, 2020).
- d.** Caída del precio de otros minerales como el cobre y el hierro.
- e.** Disminución en el precio de alimentos como la soja, el maíz, carnes y cereales.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe estima que las exportaciones de Latinoamérica podrían caer hasta un 10.7% de su valor; por las cuarentenas a que se ha sometido la población y la cantidad de personas enfermas.

Las cadenas de valor han sufrido un paro considerable. Una cadena de valor consiste en actividades necesarias para la producción de un bien o servicio que se llevan a cabo en distintas localidades o países. Esto afectará considerablemente a Latinoamérica y sobre todo a países como

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

México y Brasil, principales importadores de bienes intermedios desde china para sus sectores manufactureros.

Las empresas independientemente de su tamaño están pasando por importantes disminuciones de sus ingresos, dificultades en el acceso a créditos y un aumento en la probabilidad de insolvencia. En particular en los sectores de la aviación, el turismo y la hotelería.

Desde el punto de vista *social*, las medidas de prevención que han derivado en acciones concretas como cuarentenas, distanciamiento social, entre otras; han desencadenado reacciones como saqueos, robos, violencia e incluso suicidios en la población (CEPAL, 2020).

La pandemia dejó aún más en evidencia la desigualdad existente, sobre todo en aquellos sectores más vulnerables.

En Latinoamérica y el Caribe se intensificó el aumento de los índices de pobreza, desigualdad y descontento social.

Actualmente a nivel mundial 2000 millones de personas trabajan en el sector informal directamente afectados por las medidas de aislamiento, como los recicladores de desechos, vendedores ambulantes, etc.

En el mercado de trabajo, varias estimaciones de la **Organización Internacional del Trabajo** señalan un aumento en el desempleo, el tiempo de trabajo y la baja en los ingresos.

El sector *salud*, de la mayoría de los países de Latinoamérica se caracteriza por tener un sistema débil que no aseguran el acceso universal a la salud para enfrentar la crisis sanitaria. Por lo general, dichos sistemas están fragmentados en, los sectores públicos que son aquellos que cubren a las personas con bajos ingresos, el seguro social para los trabajadores formales y los servicios privados para aquellos que puedan costearlo. Dejando claramente la desigualdad al ofrecer servicios de diferentes calidades. Cuando la crisis sanitaria explotó la falta de mano de obra calificada y suministros médicos dejó en evidencia que la mayoría de los países no invierten lo necesario en materia de salud.

En algunos países de Europa como Italia, España y Francia; los sistemas de salud colapsaron por la multiplicación exponencial de las personas que necesitaban atención médica, y se tuvo que crear planes de contingencia como la ambientación de espacios para brindar atención médica, en un periodo muy breve.

En el área de la *educación*, la mayoría de los países tomaron medidas extremas como la suspensión de las clases en todos los niveles educativos; trayendo consecuencias no solamente en el aprendizaje, sino también en la nutrición, el cuidado y la participación de los padres, debido a que muchos centros educativos también proporcionan, la alimentación y el cuidado de los niños para que los padres trabajen.

3.1.3 Efectos del Covid-19 en Uruguay

El viernes 13 de marzo de 2020, el Presidente Luis Lacalle Pou declaró, la emergencia sanitaria. Esto llevo a que se tomaran medidas concretas como:

- a. Cierre parcial de fronteras y controles por el aumento de casos en ciudades limítrofes.
- b. Cuarentena obligatoria para aquellos pasajeros provenientes de países declarados de riesgo o sintomáticos.

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

- c. Se prohibió el descenso de pasajeros y tripulantes de cruceros.
- d. Distancia, higiene y uso de tapabocas obligatorio en Instituciones Financieras, Oficinas Públicas, supermercados, entre otros.
- e. Suspensión de actividades en instituciones de enseñanza pública y privada.
- f. Promover el distanciamiento social y evitar las aglomeraciones para evitar contagios.
- g. Creación de una comisión encargada de asesorar al Poder Ejecutivo para salir de la emergencia sanitaria.
- h. Creación del Fondo Solidario Covid-19, reglamentado por la Ley N°19.874.

Los efectos de la propagación del virus trajeron muchos efectos en las diferentes áreas.

A nivel *educación*, la primera medida tomada fue la suspensión de clases presenciales en todos los niveles educativos tanto de centros públicos como privados. Se comenzaron a dictar clases en forma online, a través de plataformas virtuales como **Zoom, CREA, Plan Ceibal**, entre otras.

En lo que refiere a la *salud*, se lanzó una aplicación la cual permite a las personas que sospechan tener coronavirus tengan la posibilidad de consultar a distancia si están afectadas, para así evitar la concurrencia a los Centros de Salud; en dicha aplicación el usuario puede llenar un formulario diseñado por epidemiólogos del **Ministerio de Salud Pública** en donde se les sugiere las medidas a tomar o lo derivará con un especialista. Está disponible en **Android** y en **iOS**.

El área de la *economía*, el *comercio*, a través del rubro *turístico, gastronómico y hotelero*, fue de los primeros en recibir los efectos de la pandemia, según Juan Martínez, presidente de la Cámara de Turismo del Uruguay, las agencias de viaje, los hoteles, las rentadoras de autos y los lugares de comida fueron las primeras empresas en enviar trabajadores al seguro de paro por la paralización de la actividad (Morales y Chiarino, 2020).

El gobierno además instó a los shoppings a suspender sus actividades, con excepción de los locales que venden alimentos, artículos sanitarios y de farmacia. Ese sector comercial comprende a unos 14 mil trabajadores. Por otro lado, la Cámara de Free Shops, que comprende a las principales cadenas del sector, resolvió de forma "unánime" el cierre de las tiendas en todos los puntos de frontera.

En la *industria del espectáculo y el entretenimiento*. Una de las primeras medidas adoptadas fue la suspensión de espectáculos públicos, lo que llevó al cierre parcial de cines, teatros y otras instituciones.

Otros sectores afectados son *sector frigorífico*, que sufrió una importante caída en las exportaciones de carne a China y lo que llevo a un aumento de las solicitudes de subsidios por desempleo.

La *industria de la construcción* también se detuvo, se paralizaron todas las actividades en las obras a partir del 23 de marzo.

A partir del 13 de marzo del 2020, día que fue declarada la emergencia sanitaria en Uruguay, las solicitudes para seguro de desempleo aumentaron un 15% en comparación con los primeros 15 días de marzo de 2019. Mientras que este año fueron 7.726 el año anterior habían sido 6.712 solicitudes, según datos del Banco de Previsión Social (El Observador, 2020).

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

El Gobierno tomo medidas para minimizar los efectos de la pandemia en diversos ámbitos como las ser:

a. El Banco República dispuso de una línea de crédito con condiciones blandas, es decir con una tasa de interés bonificada y plazos de pagos extendidos para apoyar a micro, pequeñas y medianas empresas durante la pandemia, por un monto total de 50 millones de dólares, para y con posibilidad de incrementarla a 125 millones de dólares en caso de ser necesario.

b. El fondo de garantías de crédito de la **Agencia Nacional de Desarrollo** se incrementó para que las instituciones financieras accedan al otorgamiento de créditos por un monto de hasta 2.500 millones de dólares de esta forma las PYMES con dificultades financieras para afrontar la situación sanitaria, podrán acceder a préstamos con una tasa de interés menos a la ofrecida en el mercado y con plazos mayores.

c. La **Dirección General Impositiva** difirió el pago de las empresas que abonaron el IVA mínimo (pequeñas empresas que cumplen las condiciones del Artículo 52, literal E del Título 4, Texto Ordenado 1996), de febrero y marzo, que se abonaron sin intereses en seis cuotas iguales, consecutivas y mensuales.

d. El **Banco de Previsión Social** tomo medidas para el pago de los aportes patronales de monotributistas, las empresas unipersonales y las sociedades personales con hasta 10 empleados del rubro industria y comercio. Dichos pagos patronales de los dueños y los socios correspondientes a los meses de marzo y abril se prorrogan en seis cuotas iguales y consecutivas. Eso corresponde al 60 % de esos pagos, y el 40 % restante será subsidiado totalmente por el Estado.

e. El **Banco Central del Uruguay** autorizó a las instituciones de intermediación financiera, a las empresas de servicios financieros y a las administradoras de crédito a extender los plazos de vencimiento de los créditos otorgados al sector no financiero en 180 días.

f. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social amplió y flexibilizó el seguro de paro. Se incorporó un subsidio de desempleo parcial especial para trabajadores mensuales, y destajistas afectados por la emergencia sanitaria (MTSS, 2020b). Los empleadores podrán solicitar para sus empleados un seguro por desempleo parcial que podrá ser por la mitad del horario laboral o las jornadas, esta suspensión implica la reducción de seis días como mínimo y 19 como máximo en el mes de trabajo ya sea de días completos o del 50 % del horario habitual. En este caso, el **Banco de Previsión Social** abonará el subsidio que será el 25 % del promedio mensual de las remuneraciones nominales percibidas en los seis meses inmediatos anteriores (MTSS, 2020a).

La reducción debe producirse desde la entrada en vigencia de esta resolución y extiende el plazo de amparo al subsidio hasta el 31 de mayo (MTSS, 2020c).

Posteriormente se resolvió que aquellos trabajadores que hubieran agotado el plazo máximo de estar amparados al seguro de desempleo podrán gozar de este régimen especial.

Sin perjuicio de esto, siguen vigentes el resto de los subsidios que estaban disponibles previamente (Poder Legislativo, 1981).

g. Para los empleados de la salud que vean afectada su actividad por haber adquirido la enfermedad Covid-19 desempeñándose en oportunidad de su trabajo, se amplió el servicio de cobertura del seguro por enfermedades profesionales que anteriormente el marco de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales no lo incluía.

h. Sobre la gente en situación de calle, el Ministro de Desarrollo Social, Pablo Bartol, informó que 35 personas mayores se trasladaron a refugios de forma permanente en locales pensados para atender solamente durante el día. Agregó que hay un protocolo de actuación para los refugios para todas las personas y especialmente para las mayores.

i. Se decidió entregar una canasta de alimentos a los 118 mil hogares que reciben la asignación familiar denominada “Plan de Equidad”. Se abrió una línea telefónica 0800 7263 para que aquellos trabajadores informales que no estén incluidos en ningún sistema de protección social, para que

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

puedan registrarse y recibir algún tipo de asistencia alimenticia.

A nivel general para todos los sectores (salvo la construcción), se autorizó el usufructo de la licencia anual por adelantado para todos los trabajadores.

j. En el sector de la construcción, se aprobó una licencia especial comprendida entre el 24 de marzo y el 5 de abril, la cual se unió con la licencia reglamentaria por la semana de turismo, teniendo una extensión total hasta el 12 de abril.

3.1.4 Diseño organizacional

El diseño organizacional tiene como propósito adaptar el entorno interno al entorno externo, definiendo los canales de interacción y las funciones internas necesarias para convertir la entrada en la salida del sistema.

Al realizar los cambios y adaptaciones adecuados a cada situación específica y modificar el contexto, se puede lograr un buen desempeño en las organizaciones.

Los elementos del Diseño Organizacional son:

- **Estrategia:** La estrategia es lo que orienta a la organización, aquí se establecen los objetivos. Incluye los conceptos de misión y visión. La misión es la razón de ser de la organización y la visión es el lugar donde queremos que se sitúe la organización en el futuro.
- **Estructura:** La estructura es la disposición de las unidades que componen la organización, la relación entre estas unidades y el nivel de jerarquía en el que se encuentran.
- **Procesos:** Un conjunto de actividades interrelacionadas que tienen un propósito definido y pueden transformar la entrada en una salida valiosa para los clientes de la organización ya sean internos o externos.
- **Gente:** La capacidad de colocar a las personas en la posición correcta de acuerdo con sus capacidades para asegurar el mejor uso de las personas. Se considera los factores de comportamiento y los procesos en el diseño organizacional y los de cambio.
- **Tecnología:** Un sistema técnico que permite la conversión de materias primas en productos terminados y gestiona la información organizacional (Gilli et al., 2007)

3.1.5 Seguridad, higiene y salud ocupacional

Las organizaciones, tienen la responsabilidad de garantizar un adecuado ambiente de trabajo, en el que no existan riesgos innecesarios o condiciones ambientales que puedan dañar la salud física y mental de los trabajadores, siendo importante para esto, cumplir con las normas de seguridad, higiene y salud ocupacional.

Seguridad: Incluye tres áreas básicas de actividad, la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos.

Higiene laboral: Se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental, y las condiciones de salud y bienestar de las personas.

Salud Ocupacional: Se refiere a la asistencia médica preventiva con el objetivo de mejorar la salud del trabajador (Chiavenato, 2009).

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

4 OBJETIVOS DE LA PRESENTE INTERVENCIÓN

4.1 OBJETIVO GENERAL

La presente intervención tiene como objetivo la realización de un diagnóstico organizacional que permita identificar qué medidas económicas, financieras y sociales se tomaron como plan de acción frente a la incertidumbre de la pandemia y cómo la pandemia influyó en el comportamiento organizacional. En este sentido, autores como Eduardo Aldunate y Julio Córdoba (2011) plantean que el enfoque de resolución de problemas integra tres elementos centrales:

- Una situación actual (o situación problema), que corresponde a la realidad presente, en que una parte de la población no logra avanzar, en algún aspecto, hacia un estado mejor;
- Una situación potencial (o situación deseada), que es ese estado mejor, que sería viable alcanzar;
- La presencia de determinados tipos de obstáculos o barreras, las cuales impiden que la situación actual evolucione hacia la situación potencial deseada.

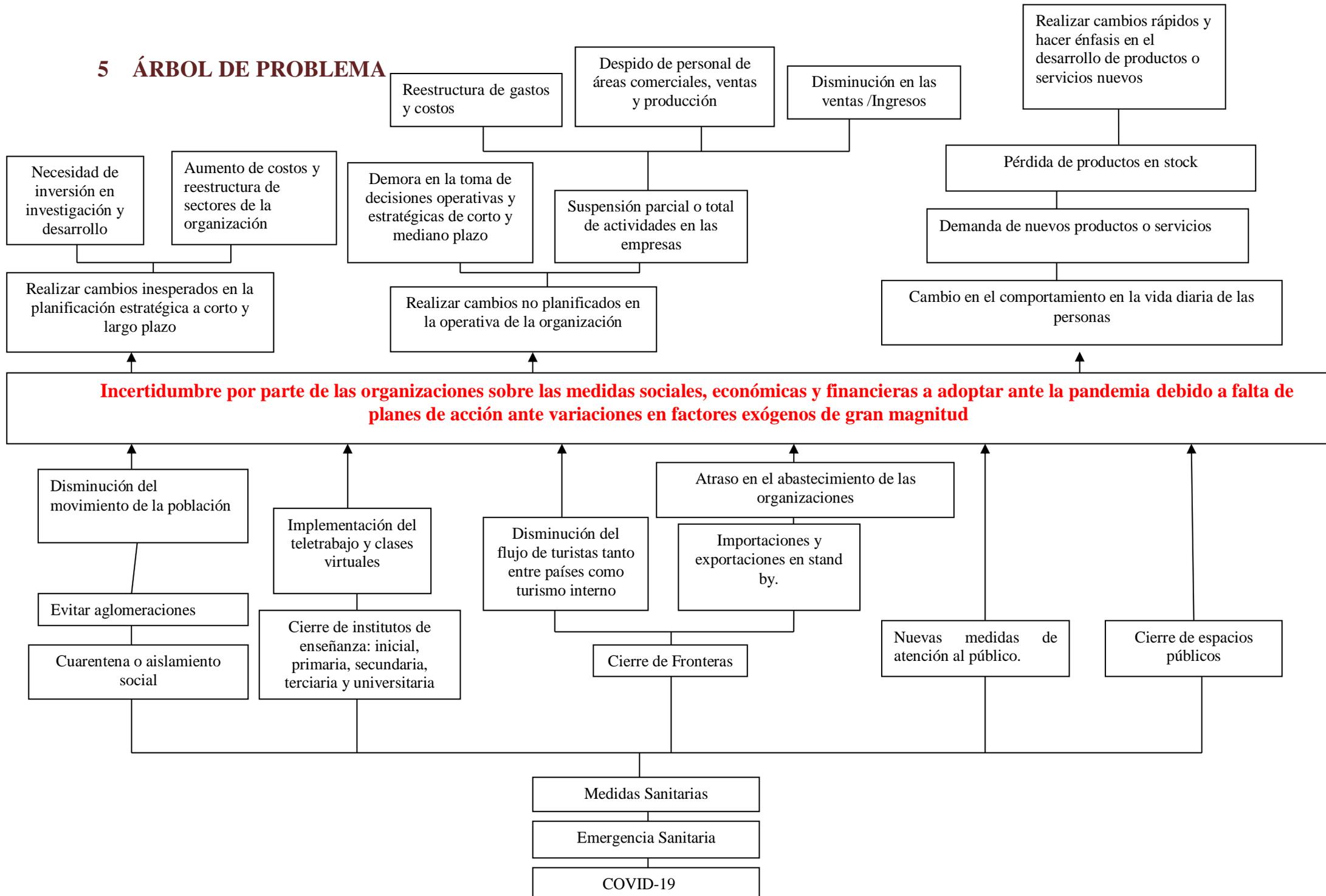
La solución a la situación-problema implica superar dichas barreras, de modo que la situación actual empiece a evolucionar hacia su potencial, en forma natural y estable. Los programas y proyectos específicos tienen el propósito, justamente, de actuar sobre esas barreras, de modo de eliminarlas o aminorarlas para poder sobrepasarlas.

La solución que se busca a la situación problema constituye el contenido del presente proyecto.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Informar acerca del impacto del Covid-19 en los diversos grupos de organizaciones, tanto aquellas con fines de lucro como sin fines de lucro en sus diferentes áreas.
- Asesorar a las organizaciones a implementar posibles soluciones para enfrentar el problema.
- Brindar herramientas para hacer frente a cambios de variables exógenas no planificadas.

5 ÁRBOL DE PROBLEMA



La presente intervención se escogió para ser analizada dada la inesperada situación que se vivía en el mundo y principalmente en Uruguay, a raíz de COVID-19, declarado pandemia mundial el 11 de marzo de 2020.

En este trabajo se buscará analizar e identificar **“la incertidumbre que padecen las organizaciones sobre las medidas sociales, económicas y financieras a adoptar ante la pandemia, debido a falta de planes de acción ante variaciones en factores exógenos de gran magnitud”**.

A los efectos de plantear el trabajo y tener un marco para el análisis del contexto y la situación que enfrentan las organizaciones objeto de estudio, se analizaron las principales causas y efectos.

Como principal causa encontramos al COVID-19, lo que llevó a la declaración de emergencia sanitaria en Uruguay efectuada el día 13 de marzo de 2020, y a raíz de esto las medidas de diferente índole que se tomaron para evitar la expansión del virus:

- Cuarentena obligatoria para aquellas personas que estuvieron en contacto con alguna persona infectada o que ingresaron a Uruguay luego de estar en países con casos activos del virus o aislamiento social en su defecto para la población en general; buscando así evitar las aglomeraciones y disminuir el movimiento de la población.
- Cierre de institutos de enseñanza en todos los niveles, inicial, primaria, secundaria, terciarias y universitaria implementando el teletrabajo para el personal y las clases virtuales para la población estudiantil.
- Cierre de fronteras para evitar el flujo de turistas, lo que también ocasionó que las importaciones estuvieran en stand by, atrasando el abastecimiento de las organizaciones.
- Nuevas medidas para atención al público.
- Cierre de espacios públicos.

Como consecuencia las empresas se encuentran en un ambiente de incertidumbre que conllevan a tomar decisiones que implican cambios en los diferentes elementos del diseño de las organizaciones: estrategia, estructura, tecnología, personas, clientes, etc.

- Se tuvieron que realizar cambios inesperados en la planificación estratégica a corto y largo plazo por la necesidad de inversión en investigación y desarrollo, y aumento de costos debido a la reestructura de los sectores de la organización.
- Se realizaron cambios no planificados en la operativa de la organización, lo que conllevó a la demora en la toma de decisiones operativas y estratégicas de corto y largo plazo. Esto resultó en la suspensión total o parcial de las actividades, reestructuración de gastos y costos, y disminución en las ventas influyendo directamente en los ingresos percibidos.
- Cambio en el comportamiento en la vida diaria de las personas, ocasionando que se demandaran nuevos productos o servicios, lo que llevó a la pérdida de los productos en stock, y además a realizar cambios rápidos haciendo énfasis en el desarrollo de productos o servicios nuevos.

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

6 DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES A INTERVENIR

Para desarrollar el presente trabajo, se entrevistaron pequeñas, medianas y grandes empresas del medio con el objetivo de relevar la información necesaria para comprender la situación que atraviesan las organizaciones debido a la pandemia por el COVID-19.

6.1 METODOLOGIA

El estudio realizado es cualitativo y consistió en entrevistas a once organizaciones de diversos sectores de actividad tanto del ámbito público como privado, dentro de ellos se pueden encontrar:

- organismos públicos,
- transporte de pasajeros
- clubes deportivos
- institutos de investigación y educación
- industria,
- comercio.

Del total de las once organizaciones, se pudo obtener información de seis a los efectos del análisis de los datos e informaciones obtenidas agrupamos a las organizaciones de la siguiente forma:

1. Grupo denominado A: compuesto por 3 empresas de industria y comercio.
 - a) A1 y A2: Micro y pequeña empresa
 - b) A3: Mediana empresa
2. Grupo denominado B: Servicios
 - a) B1: Transporte
 - b) B2: Clubes deportivos
3. Grupo denominado C: Institutos de enseñanza e investigación:
 - a) C1: Educación

Para llevar a cabo el relevamiento de información, los métodos que se utilizaron fueron:

- Entrevistas: se seleccionó una entrevista estructurada con preguntas abiertas para aquellas organizaciones que son más complejas y de mayor tamaño dentro de la muestra. La selección responde a la posibilidad de que el entrevistado pueda responder abiertamente sobre la temática ante situaciones particulares que surgieran en su organización.
- Cuestionarios: se optó por aplicar este método a las organizaciones más pequeñas de la muestra, debido a que permite facilitar la comparación de resultados en organizaciones que tienen similar estructura organizativa, tamaño, etc. A su vez, es un método que resulta más accesible, rápido y dinámico para este tipo de empresas.

Las entrevistas fueron realizadas a través de la plataforma Zoom, a los sectores educación e industria.

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

Los cuestionarios se realizaron mediante la plataforma “Cuestionarios Google” a los sectores transporte, comercio, industria y clubes deportivos.

Actualmente la mayoría de las organizaciones objeto de estudio desarrolla su actividad a nivel local, regional y exterior aunque en menor medida.

6.2 RELEVAMIENTO DE LOS DATOS OBTENIDOS

6.2.1 Industria y comercio

Grupo es el denominado A, donde encontramos a las organizaciones:

- a) A1 y A2: micro y pequeña empresa
- b) A3: mediana empresa

Con respecto a su segmentación de mercado, las empresas de este sector se desarrollan a nivel local, regional e internacional en el área industria y comercio.

6.2.1.1 Micro y pequeña empresa

Del relevamiento realizado surge como primera medida, ante la declaración nacional de emergencia sanitaria, que la empresa A1 optó por el cierre al público, para evitar aglomeraciones y como consecuencia, el contagio; mientras que A2 continuó sus actividades de forma habitual.

Los ámbitos más afectados en estas áreas fueron:

- Financiero
- Operativo
- Económico
- Organizacional

En cuanto a la forma en que se vieron afectadas, dentro de esta clasificación los principales efectos fueron:

a) *el comercio*, claramente se vieron afectados en su *volumen de ingresos*, debido a:

- baja en la demanda,
- reducción de ingresos de las personas,
- suspensión de actividades,
- disminución en la circulación de la población.

b) *en la industria*, si bien no hubo impacto en los ingresos, se vio afectada en:

- El *suministro de materia prima* el cual provoca que no se logre satisfacer en tiempo y forma las necesidades de sus clientes

Lo expresado anteriormente provocó que las organizaciones sufrieran *insuficiencia en el flujo de efectivo* para hacer frente a su operativa y a las deudas contraídas antes de la pandemia.

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

Con respecto al *volumen de clientes* en relación a lo habitual, se puede observar que las empresas como en el caso de A2, que se dedica a proveer productos de primera necesidad, mantuvieron su volumen de clientes.

Para hacer frente a los problemas *financieros* y *la insuficiencia de flujo de efectivo*, las empresas tomaron algunas de las *medidas brindadas por el gobierno* pandemia como:

- Línea de crédito con condiciones blandas brindada por el Banco República.
- Diferimiento de pago en cuotas de préstamos vigentes

En cuanto al personal, la planilla de trabajo de estas organizaciones está conformada de la siguiente forma:

- A1 cuenta con un personal compuesto entre 1 y 10 dependientes.
- A2 cuenta con un personal compuesto entre 11 y 100 dependientes.

Las *medidas más adoptadas con respecto al personal* fueron:

- Reducción de jornada laboral,
- Suspensión de actividades,
- Envío al seguro de paro tanto total como parcial brindado por el Banco de Previsión Social.

A su vez, la mayoría optó por no despedir a sus trabajadores, amparándose a las medidas mencionadas anteriormente; sin embargo, cabe destacar que algunas consideran adoptar esa medida en el futuro.

Todas las organizaciones objeto de estudio aplicaron para la continuación de sus actividades los protocolos brindados por el Estado.

Las *medidas sanitarias* más aplicadas fueron:

- Alfombra sanitaria
- Alcohol en gel
- Control de temperatura a trabajadores (en entrada, y de forma aleatoria)
- Distancia de al menos 1,5 metros entre trabajadores
- Agua y jabón para el lavado de manos
- Equipos de protección especiales ejemplos tónicas, guantes, tapabocas

Para una de las organizaciones estas medidas fueron consideradas una inversión, para el cuidado de su personal; aunque para la otra implicó un gasto.

En el caso de A1, en la fecha del relevamiento de información, esta organización se encontraba operando de forma parcial.

Con respecto al tiempo que se estima que va a llevar reanudar las operaciones, las respuestas fueron variadas desde días a semanas.

Se hizo énfasis en los *desafíos más apremiantes* para estas organizaciones, destacando entre ellos:

- Reorganización de tareas entre los empleados
- Recuperar el mercado que se perdió,

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

- Incertidumbre con respecto a cuándo finalizará la pandemia

Acerca de cómo esperan posicionarse en el futuro, se pudo obtener como respuesta diferentes puntos de vista. En el caso de A1 consideraran que van a tener una posición poco favorable y van a tener mayores desafíos para continuar su actividad ya que se vieron afectadas en gran magnitud por no estar debidamente preparadas para situaciones como estas; y en el caso de A2 la misma considero que se van a posicionar de modo favorable, ya que si bien la situación debido al COVID-19 los afectó, no se consideró de gran impacto hasta el momento.

6.2.1.2 Medianas empresas

Para analizar este sector, se trabajó directamente con una organización dedicada a la elaboración de productos químicos y de materiales de alto rendimiento; de aquí en adelante será denominada A3.

Actualmente a nivel operativo se continúa trabajando de forma normal, aunque las actividades de control cambiaron y los equipos de trabajo rotan cada quince días; en cambio en los altos mandos se implementó el teletrabajo, y la utilización de video llamadas para reuniones. El volumen de producción no se vio afectado por la pandemia.

Su *volumen de producción* no se vio afectado debido a que trabajan bajo demanda, por lo cual su nivel de ingresos no disminuyó. Dado esto A3 no tuvo la necesidad de ampararse a ninguno de los beneficios brindados por el Estado.

La organización A3, cuenta con una planilla de personal compuesta por cuatro dependientes, hasta el momento ningún trabajador usufructuó alguno de los seguros brindando por el Banco de Previsión Social; así como la organización tampoco tiene previsto en un futuro realizar despidos. A3 implementó medidas *sanitarias* más rígidas para prevenir el contagio por COVID-19 de sus trabajadores, aparte de las que ya contaban debido al material de alto riesgo con el que trabajan. Teniendo como referencia los protocolos brindados por Estados Unidos, lugar donde está ubicada su casa matriz. Todos estos protocolos se realizan por escrito, y son confidenciales.

Dichas medidas fueron consideradas una inversión por la organización.

En esta organización se pudo constatar que los *desafíos más apremiantes* a los que se enfrenta son:

- El cambio en la modalidad de trabajo
- Coordinar las reuniones debido a las diferencias horarias entre los países donde se encuentra situada la organización

Como plan a futuro la organización espera poder establecer protocolos como simulacros para próximas pandemias de la misma forma que ya existen para incendios o evacuaciones.

6.2.2 Servicios

Este grupo es el denominado B, donde encontramos a las organizaciones:

- a) B1: transporte
- b) B2: Clubes deportivos

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

6.2.2.1 Transporte

Para analizar este sector se trabajó directamente con una organización, la cual de aquí en adelante denominaremos B1, dedicada al transporte de pasajeros en la región y a excursiones a diferentes puntos turísticos de países limítrofes con Uruguay.

De forma inmediata a la declaración de emergencia sanitaria, se tomaron todas las medidas necesarias para continuar con las actividades de forma segura y así prevenir el contagio tanto al personal como a los usuarios del servicio.

Las áreas más afectadas en este rubro fueron:

- Económico
- Financiero
- Organizacional

El principal efecto de la pandemia fue la *disminución en la demanda* debido a que:

- Las personas se trasladan solamente por extrema necesidad,
- Las personas evitan trasladarse por temor al contagio,
- Suspensión de diversas actividades (clases, excursiones, entre otras).

Los servicios brindados para excursiones tuvieron una reducción del 100% debido al cierre de fronteras y demás.

La organización manifestó que *los principales problemas* que enfrenta son:

- Cambios en las preferencias de los consumidores,
- Disminución en los ingresos
- Insuficiencia de flujo de efectivo para hacer frente a sus deudas,

Durante la pandemia las *medidas adoptadas* para su personal fueron:

- Envío al seguro de paro brindado por el Banco de Previsión Social
- Reducción horaria en los locales de ventas

Las líneas de viajes que se brindaban hasta el momento a nivel regional fueron reducidas en un 75%; se comenzó a trabajar con los transportes más pequeños (microbuses) con los que contaba la organización, para poder disminuir la cantidad de pasajeros y personal a bordo, además del consumo de gastos. Algo que afectó significativamente en forma negativa en el volumen de sus ingresos.

. Actualmente, B1 cuenta con una planilla de personal conformado por entre 11 a 100 trabajadores dependientes.

Esta organización a los efectos de continuar con sus actividades aplicó los protocolos brindados por el Estado.

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

Las *medidas sanitarias* más aplicadas fueron:

- Alfombra sanitaria
- Alcohol en gel
- Distancia de al menos 1,5 metros entre trabajadores
- Agua y jabón para el lavado de manos

Todas estas medidas fueron consideradas una inversión para continuar sus actividades de forma segura.

La organización B1 estima que le llevará meses reanudar completamente sus actividades, y que le espera una posición poco favorable con respecto al mercado en el cual se desarrolla.

6.2.2.2 Clubes deportivos

Para analizar la actividad trabajamos directamente con la organización denominada de aquí en adelante B2. La misma es un club deportivo y social radicado en la ciudad de Tacuarembó.

Dicha organización se encuentra operando parcialmente, ya que mantuvo sus puertas cerradas al público por 3 meses.

Los *ámbitos más afectados* en estas áreas fueron:

- Financiero
- Económico
- Social
- Organizacional

Las *principales consecuencias* que atraviesa por el COVID-19 son:

- Disminución de ingresos
- Menos demanda
- Cambio en las preferencias de los consumidores
- Insuficiencia de flujo efectivo para hacer frente a deudas.

Con respecto a *su volumen de ingresos* manifestó que se vieron afectados negativamente, consecuencia directamente atribuida a la baja en la demanda por:

- reducción de ingresos de las personas,
- la disminución en el movimiento de la población,
- suspensión de diversas actividades

Esta organización cuenta con un personal compuesto por 1 y 10 dependientes. Las medidas más adoptadas para estos fueron:

- Reducción de jornada laboral,
- Suspensión de actividades,
- Envío al seguro de paro tanto total como parcial brindado por el Banco de Previsión Social.

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

B2 considera la posibilidad de reducir su planilla de personal como consecuencia del COVID-19.

Esta organización aplicó para la continuación de sus actividades los protocolos brindados por el Estado.

Las *medidas sanitarias* más aplicadas fueron:

- Alfombra sanitaria
- Alcohol en gel
- Control de temperatura a trabajadores (en entrada, y de forma aleatoria)
- Distancia de al menos 1,5 metros entre trabajadores
- Equipos de protección especiales (tapabocas, guantes)
- Agua y jabón para el lavado de manos

Para B2, todas estas medidas implicaron una inversión para continuar sus actividades de forma segura.

La organización espera posicionarse de forma favorable en el futuro, aunque su desafío más apremiante será la captación de nuevos socios en función de la situación sanitaria, y estima que le llevará meses reanudar completamente sus actividades.

6.2.3 Institutos de investigación y enseñanza

Este grupo es el denominado C, donde encontramos a los institutos de investigación y enseñanza, dentro del mismo, al que se pudo relevar información de aquí en adelante denominaremos C1, dedicada a las actividades de Enseñanza, Investigación y Extensión, en el marco de las funciones universitarias.

Las medidas que se tomaron inmediatamente ante la declaración de emergencia sanitaria fueron:

- Suspensión de clases presenciales, hasta que las condiciones sanitarias permitan su implementación en condiciones de seguridad. Se puso en práctica todos los medios disponibles para facilitar el contacto docente-alumno, adecuando la mayor parte de los cursos a modalidades virtuales.
- Se facilitó el acceso a computadoras y tablets a estudiantes que lo necesitaban.
- Los edificios de C1 permanecen con acceso restringido.
- Implementación del teletrabajo y las plataformas digitales adecuadas.

C1 aplica todos los protocolos recomendados por el Estado, además de tener sus propios protocolos generales y específicos. Algunos ejemplos son:

- Organización del trabajo administrativo en las instalaciones de C1
- Implementar exámenes presenciales con el correcto control en el ingreso con medidas como registro y medición de temperatura, alfombra sanitaria, uso de tapabocas, distanciamiento de al menos 1,5 metros entre estudiantes, uso de alcohol en gel, ventilación de ambientes entre otras.

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

Las previsiones sanitarias para darle soporte al funcionamiento durante la pandemia significaron un gasto necesario, es decir que se buscó dar las condiciones para enfrentar la situación generada.

La organización no tiene un horizonte temporal de cuánto tiempo estima que demorará en retomar completamente sus actividades.

La organización C1 manifestó que los desafíos más apremiantes que enfrentan actualmente son:

- Las dificultades de conectividad de los estudiantes para tomar clases virtuales: falta de equipos, no tener wi-fi en el hogar, no tener conectividad donde vive (zonas rurales).
- Mantener el contacto con los estudiantes para relevar la magnitud del problema y ver como apoyarlos a los estudiantes, buscando que no se desvinculen de las clases y por ende que no abandonen sus carreras.

Con respecto a la perspectiva de cómo la organización espera posicionarse en el futuro, C1 manifiesta que será un gran desafío buscar mecanismos de difusión de carreras diferentes para el año 2021 y también fortalecer el uso de medios virtuales para la enseñanza.

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

7 ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS

Para la realización de este proyecto, se comenzó por analizar la situación a nivel mundial a causa del COVID-19 para luego investigar como impactó en Uruguay, y a partir de este punto, poder analizar la situación de las organizaciones en la región, más precisamente en el departamento de Tacuarembó.

Sin duda, la pandemia causada por el COVID-19 ha sido de gran impacto para todo el mundo, dejando a la vista la falta de planificación estratégica de las organizaciones en general y la planificación de cómo actuar frente a contingencias que las puedan afectar a lo largo de su ciclo de vida. Se destaca a su vez la falta de análisis de riesgos en el entorno y como puede verse afectada la organización ante este tipo de eventos.

Como resultado de todo el proceso de relevamiento presentado, se pudo observar:

1. Del total de las organizaciones se pudo constatar que los *ámbitos de mayor impacto* fueron:

- 1 organización no sufrió impacto en ninguno de sus ámbitos.
- 3 organizaciones se vieron afectadas económicamente y financieramente.
- 2 organizaciones se vieron afectadas en su operativa.
- 4 organizaciones se vieron afectadas en su ámbito organizacional.
- 2 organizaciones se vieron afectadas socialmente.

2. **Principales efectos:** 3 de las organizaciones se vieron afectadas por:

- a) Disminución en el volumen de ingresos a causa de una menor demanda
- b) Insuficiencia de efectivo para hacer frente a deudas
- c) Cambios en las preferencias de los consumidores

Las principales causas de la *menor demanda* fueron:

- a) Disminución del movimiento de la población
- b) Disminución de ingresos de la población.

Cabe destacar que, dentro de las organizaciones de análisis, las que se dedicaban a proveer productos de primera necesidad no vieron afectada su demanda, pero si se vieron afectadas por la reducción del abastecimiento para satisfacer la demanda existente.

Para hacer frente a la insuficiencia de fondos, 5 organizaciones, se ampararon a por lo menos una de las medidas financieras brindadas por el estado, dentro de las cuales:

- 1 adoptó la línea de crédito con condiciones blandas brindadas por el BROU
- 1 utilizó el diferimiento de pago en cuotas de préstamos vigentes
- 3 se ampararon al seguro de paro total brindado por BPS
- 2 se ampararon al seguro de paro parcial brindado por BPS

Del total de las organizaciones, una no se amparó a ninguna medida financiera.

3. **Medidas adoptadas:** Al comenzar la pandemia, las organizaciones tuvieron un cambio drástico, esto implicó que:

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

- 3 de las organizaciones en estudio optaron por el cierre al público, para así poder evitar aglomeraciones que pudieran causar la expansión del virus en la población.
- 2 de las organizaciones comenzaron a trabajar de forma parcial, esto llevó a implementar el teletrabajo y la reducción horaria de la jornada laboral, para reducir de esta forma la cantidad de personas en los lugares de trabajo.
- 1 de las organizaciones continuaron sus operaciones de forma habitual, aunque se implementó la formación de equipos de trabajo para aplicar la rotación de personal y evitar el envío a seguro de paro.

Las 6 organizaciones en estudio implementaron los *protocolos* brindados por el Estado para retomar o continuar sus actividades, dentro de las cuales las medidas más utilizadas fueron por ejemplo, el uso de tapabocas, alcohol en gel, alfombras sanitarias, distanciamiento de al menos 1,5 metros, control de temperatura, entre otras. Incluso se implementaron medidas más estrictas para las organizaciones que demandaban un mayor nivel de protección como consecuencia de la actividad que desarrollan, de estas no se pudo recabar datos ya que son estrictamente confidenciales definidas por la casa matriz de la organización.

Cuando se analizó si estas medidas fueron consideradas gasto o inversión, encontramos que para un 2 (dentro de las cuales se encuentran las pequeñas empresas y la educación) lo consideraron como gasto necesario, y para las 4 restantes, donde se encuentran las micro, medianas empresas y los servicios (clubes deportivos y el transporte) fue considerado como una inversión.

Tiempo de reanudación de actividades: No se pudo constatar con certeza la cantidad de tiempo que les llevará a las organizaciones la reanudación de sus operaciones de forma habitual, no obstante del relevamiento se obtuvo que esperan un horizonte temporal de reanudación no mayor de semanas a meses; lo cual resulta razonable dada la incertidumbre sobre la evolución de la enfermedad y a que el contagio sigue siendo un riesgo.

Desafíos más apremiantes: Con los datos recabados se concluye que los desafíos más apremiantes que enfrentan estas organizaciones son:

- Reorganización de tareas de empleados
- Captación de nuevos socios, y estudiantes
- Manejo de utilización de tecnología
- Recuperación del mercado perdido
- Incertidumbre de cuando finalizará la pandemia.

Posición a futuro:

- a) 3 esperan posicionarse favorablemente
- b) 3 esperan tener una posición no favorable

Las 6 organizaciones destacan que en caso de tener una *planificación* para estas situaciones extraordinarias hubiera disminuido el impacto y el riesgo que hoy enfrentan.

A continuación, se adjunta la información relevada por área de actividad en el cual visualiza los principales impactos y medidas adoptadas por las organizaciones para hacer frente a la pandemia.

8 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE DATOS

	Sector geográfico en que se desarrollan	Primeras medidas adoptadas	Ámbitos más afectados	Principales efectos	Amparo a las medidas brindadas por el Gobierno	Número de dependientes	Medidas con respecto al personal	Medidas sanitarias aplicadas	¿Inversión o gasto?	¿Cómo están operando actualmente?	Tiempo de reanudación de operaciones	Desafíos más apremiantes	Posición a futuro
Industria y comercio	Local, regional e internacional	Cierre al público, rotación de equipos, en algunos mandos se implementó el teletrabajo y videollamadas	Económico, organizacional, financiero y operativo.	Disminución del volumen de ingresos, menor demanda, insuficiencia de efectivo para hacer frente a deudas, falta de suministro o insumos	Líneas de crédito con condiciones blandas brindadas por el BPROU, diferimiento de pago en cuotas de préstamos vigentes, seguro de paro total.	3 de las empresas tiene de 1 a 10 dependientes, el porcentaje restante tiene de 11 a 100 dependientes	La mayoría optó por la reducción jornada laboral, suspensión de actividades, envío al seguro de paro total o parcial brindado por el BPS.	Alfombra sanitaria, alcohol en gel, control de temperatura a trabajadores, distancia de al menos 1,5 metros entre trabajadores, agua y jabón para el lavado de manos, equipos de protección especiales, y otros confidenciales.	Para la mayoría fue considerada una inversión.	Gran parte de la muestra opera de forma habitual.	Varían de días a semanas en los casos que hubo cambios en la parte operativa de la organización.	Reorganización de tareas entre los empleados, recuperar el mercado que se perdió, incertidumbre con respecto a cuando finalizará la pandemia, cambio en la modalidad de trabajo (implementación de teletrabajo y videollamadas para reuniones).	La mayoría opina que tendrá una posición favorable a futuro.
Servicios	Local y regional	Implementación de medidas de prevención en cuanto al contagio, se redujo el personal en distintas áreas, se trató de ahorrar el consumo de algunos recursos, y en otras se optó incluso por el cierre temporal.	Financiero, económico, social y organizacional	Disminución del volumen de ingresos, menor demanda, cambios en las preferencias de los consumidores, insuficiencia en el flujo de efectivo para hacer frente a las deudas.	Seguro de paro total y parcial.	Varía de 1 a 10 dependientes y de 11 a 100 dependientes	Reducción jornada laboral en locales de ventas, envío al seguro de paro parcial brindado por el BPS.	Alfombra sanitaria, alcohol en gel, distancia de al menos 1,5 metros entre trabajadores, agua y jabón para el lavado de manos, equipos de protección especiales.	Inversión	Parcialmente	Meses	Suspensión de diversas actividades, captación de nuevos clientes	Una de las empresas opina que tendrá una posición poco favorable, y la otra opina que se encontrará en una posición favorable a futuro.
Educación	Local	Suspensión de clases presenciales, acceso restringido a edificios, teletrabajo y plataformas digitales, acceso a computadoras y tablets a estudiantes.	Operativo, social y organizacional	No se han determinado los efectos hasta el momento.	Se amparó a todas las medidas y además algunas específicas de la institución, por ejemplo: Organización del trabajo administrativo en las instalaciones, implementar exámenes presenciales adoptando las medidas sanitarias necesarias.	11 a 100	Teletrabajo, reducción de jornada laboral.	Alfombra sanitaria, alcohol en gel, distancia de al menos 1,5 metros entre trabajadores, agua y jabón para el lavado de manos, ventilación de ambientes.	Gasto	Parcialmente	No tiene un horizonte temporal definido	Dificultad de conectividad de los estudiantes, mantener constante contacto como el apoyo con los mismos.	Se tendrán que buscar mecanismos diferentes de comunicación para la difusión de Carreras pensando en el año 2021, así como fortalecer el uso de medios virtuales para la Enseñanza.

9 CONCLUSIONES

Del análisis se desprende que estamos frente a organizaciones con sistemas abiertos, donde el ambiente tiene un importante grado de influencia ya que no solo influencia a la organización, sino que también es influenciado por las mismas; lo que hace destacar la importancia de una estructura flexible, que permitan adaptarse a los cambios en el entorno y a las diversas circunstancias que de éste surgen.

En cuanto al impacto en los diversos ámbitos de las organizaciones, se pudo apreciar que el más afectado fue el organizacional, dado que las organizaciones no contaban con una planificación adecuada para este tipo de contingencias. Sin embargo, tenían una estructura con cierto grado de estabilidad y adaptabilidad que les permitió responder a los cambios en la operativa, tanto en las condiciones de trabajo como en la atención al público.

Como consecuencia de este análisis, se pudo observar el rol fundamental que tienen las personas, clientes y proveedores de una organización, ante situaciones de contingencias. Analizando los efectos se constataron:

- Disminución en el volumen de ingresos a causa de una menor demanda, esto claramente se vio en mayor medida en el sector de los servicios, donde las personas limitaron el consumo de algunos de estos ya que implicaban salir de sus hogares y de esta forma no realizar el resguardo recomendado para reducir el contagio.
- Insuficiencia de efectivo para hacer frente a las deudas, directamente relacionado con la disminución de la demanda, que trajo como consecuencia una disminución de ingresos y por ende, una dificultad para garantizar el pago de diversos créditos que poseían las organizaciones.
- Cambios en las preferencias de los consumidores; la disminución de ingresos de los hogares llevó a que las familias tuvieran que priorizar el consumo hacia productos de primera necesidad, y reducir el consumo de servicios de recreación.
- Aquellas organizaciones que se dedican a la venta de productos de primera necesidad, las cuales se proveen de otros departamentos para la reventa, se vieron afectadas por la logística ya que se limitó la circulación entre departamentos; pero su demanda continuó de forma normal.

En lo que respecta a las *medidas brindadas por el estado*, estas ejercieron un papel muy importante para acompañar e impulsar las estrategias que implementaron las organizaciones, lo podemos constatar en el análisis precedente ya que la mayoría de las organizaciones se ampararon a las mismas para hacer frente a los efectos anteriormente descritos, por ejemplo las líneas de crédito con condiciones blandas, diferimiento de pago en cuotas de préstamos, seguro de paro de los trabajadores, entre otros.

Si bien la *tecnología* siempre jugó un papel muy importante en el diseño organizacional, en la actualidad cobra aún más importancia ya que fue el medio que permitió que las organizaciones pudieran continuar con sus actividades. En este trabajo se vio reflejado con la implementación del teletrabajo, donde posibilitó a las organizaciones no paralizar sus actividades, y realizarlas de forma segura, apuntando al resguardo de los empleados y cumplir en la medida que fuera posible con los objetivos de la organización y su operativa. Además, algunas organizaciones funcionaban de manera automatizada y gracias a la tecnología, les permitió que no se vieran afectadas.

Otro aspecto que cobro especial relevancia en las organizaciones es el aspecto *seguridad e higiene*, la cual se define como el conjunto de medidas de diversa índole tales como técnicas,

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

educacionales, médicas y psicológicas, que ayudan a prevenir los accidentes, eliminar condiciones inseguras del ambiente, e instruir y convencer a las personas sobre la utilización de medidas preventivas para proteger su integridad física y mental. En la actualidad, se ha vuelto fundamental para prevenir además de los posibles acontecimientos imprevistos, el contagio del virus. En conjunto con el Estado, las organizaciones se vieron con la necesidad de implementar protocolos sanitarios los cuales fueron en nuestra muestra implementados en un 100%, posibilitando así que las organizaciones pudieran continuar con sus actividades. Estas medidas en su mayoría fueron consideradas una inversión por las organizaciones; aunque para otras fue considerada un gasto necesario. En este punto debemos concluir que se debe continuar haciendo un trabajo exhaustivo de información y comunicación respecto de la inversión en seguridad e higiene ocupacional.

Resultó muy interesante analizar las diversas reacciones que tuvieron las organizaciones ante un acontecimiento extraordinario y de gran magnitud como es la pandemia por COVID-19; aunque quedó en evidencia la poca planificación estratégica y operativa que se poseía ante situaciones que logran cambiar el ritmo de trabajo de las organizaciones.

Consideramos importante que las organizaciones lleven a cabo una planificación que lleve a estrategias y estructuras más flexibles ante los cambios, apostando a la innovación de procesos, realización un adecuado análisis de riesgos potenciales, y así prevenir diversas contingencias para que a futuro el impacto sea de menor magnitud.

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

10 BIBLIOGRAFÍA

Aldunate, E. y Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. [en línea]. Disponible en:

https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/0/43220/SM_N68_Formulacion_prog_metodologia_ML.pdf [Consultado el 14-12-2020]

Fernandez, H. (2020) ¿Qué es la Macroeconomía y para qué sirve?. [en línea]. Disponible en: <https://economy.com/macroeconomia/> [Consultado el 14-12-2020]

BBVA (2020). ¿Qué es la Microeconomía y cómo ayuda a comprender nuestro mundo? [en línea]. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/que-es-la-microeconomia-y-como-nos-ayuda-a-comprender-nuestro-mundo/> [Consultado el 14-12-2020]

ANDE. Agencia Nacional de Desarrollo. (2020) *Programa de apoyo a las mipymes afectadas financieramente por el Covid-19*. [en línea]. Disponible en: https://www.ande.org.uy/grupos_asistidos/item/pcd-grupoasistido-covid-19-capitalde trabajo.html [Consultado el 14-12-2020]

Arroyo, J. (2020) *Coronavirus: la OMS declara la pandemia a nivel mundial por Covid-19*. [en línea]. Disponible en: <https://www.redaccionmedica.com/secciones/sanidad-hoy/coronaviruspandemia-brote-de-covid-19-nivel-mundial-segun-oms-1895> [Consultado el 14-12-2020]

BPS. Banco de Previsión Social. (2020) *Subsidio especial por desempleo parcial*. [en línea]. Disponible en: <https://www.bps.gub.uy/16874/subsidio-especial-por-desempleo-parcial-para-trabajadores-mensuales.html> [Consultado el 14-12-2020]

Carve 850. (2020) *Lo que deben saber las empresas si quieren pedir un préstamo blando al BROU. Entrevista con Mariela Espino, gerente general del Banco República*. [en línea]. Disponible en: <https://www.carve850.com.uy/2020/04/22/lo-que-deben-saber-las-empresas-si-quieren-pedir-un-prestamo-blando-al-brou/> [Consultado el 14-12-2020]

CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del Covid-19: efectos económicos y sociales*. [en línea]. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/S2000264_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y [Consultado el 14-12-2020]

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. 3ª ed. México: Mc Graw Hill

El Observador. (2020) “Coronavirus frena la actividad económica y aumenta preocupación por empleo”, *El Observador*, 18 de marzo. Disponible en: <https://www.elobservador.com.uy/nota/coronavirus-frena-la-actividad-economica-y-aumentapreocupacion-por-empleo-202031720150> [Consultado el 14-12-2020]

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

El Observador. (2020b) “El impacto del coronavirus en Uruguay: qué medidas se han tomado”, *El Observador*, 6 de mayo. Disponible en:

<https://www.elobservador.com.uy/nota/el-impacto-del-coronavirus-en-uruguay-que-medidas-se-han-tomado-hasta-el-momento--2020314164546>

[Consultado el 14-12-2020]

Gilli, J. et al. (2007). *Diseño organizativo, estructura y procesos*. Buenos Aires: Granica

La Diaria. (2020) “Fuertes caídas en las principales bolsas de valores de todo el mundo”, *La Diaria*, 10 de marzo. Disponible en: <https://ladiaria.com.uy/articulo/2020/3/fuertes-caidas-en-lasprincipales-bolsas-de-valores-de-todo-el-mundo/> [Consultado el 14-12-2020]

Mendiluz, W. (2020) “Covid-19, un desafío sin precedentes para la educación”, *Prensa Latina*, 28 de marzo. Disponible en: <https://www.elpais.cr/2020/03/28/covid-19-un-desafio-sin-precedentes-para-la-educacion/> [Consultado el 14-12-2020]

Millán Valencia, A. (2020) “Caída del precio del petróleo: ¿dónde se almacena la enorme cantidad de crudo que no se está utilizando en el mundo por la crisis del coronavirus?”, *BBC News*, 22 de abril. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52375868> [Consultado el 14-12-2020]

Morales, A. y Chiarino, F. (2020) *La economía impactada por el Covid-19: miles al “seguro de paro”, retraso en el Ferrocarril Central y problemas en la cadena de pagos*. [en línea]. Disponible en: <https://iciforestal.com.uy/uruguay/23392-la-economia-impactada-por-el-covid-19-miles-al-seguro-de-paro-retraso-en-el-ferrocarril-central-y-problemas-en-la-cadena-de-pagos> [Consultado el 14-12-2020]

MTSS. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2020) *Construcción: Licencia especial comienza el 24 de marzo*. [en línea]. Disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/comunicacion/noticias/construccion-licencia-especial-comienza-24-marzo> [Consultado el 14-12-2020]

MTSS. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2020a) *Resolución N° 143/020 Subsidio especial para actividad privada por efectos de COVID-19*. [en línea]. Disponible en: <https://www.bps.gub.uy/bps/file/16876/1/resolucion-143-020.pdf> [Consultado el 14-12-2020]

MTSS. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2020b) *Resolución N° 163/020 Régimen especial del subsidio por desempleo parcial*. [en línea]. Disponible en: <https://www.bps.gub.uy/bps/file/16875/1/resolucion-163-020.pdf> [Consultado el 14-12-2020]

MTSS. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2020c) *Resolución 03/04 Prorroga del plazo en régimen especial de subsidio por desempleo*. [en línea]. Disponible en: <https://www.bps.gub.uy/bps/file/16956/1/prorroga-hasta-31-de-mayo.pdf> [Consultado el 14-12-2020]

Muñoz Retana, C. (2020) *¿Qué es el Coronavirus?* [en línea]. Disponible en: https://www.geosalud.com/enfermedades_infecciosas/sindrome-respiratorio-coronavirus-orientemedio/coronavirus.html [Consultado el 14-12-2020]

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

- OIT. Organización Internacional del Trabajo. (2020) *¿En qué medida va a afectar el COVID-19 al mundo del trabajo?* [en línea]. Disponible en: https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_739398/lang-es/index.htm [Consultado el 14-12-2020]
- OIT. Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del trabajo*. [en línea]. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740981.pdf [Consultado el 14-12-2020]
- OMS. Organización Mundial de la Salud. (2020) *Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. [en línea]. Disponible en: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019> [Consultado el 14-12-2020]
- Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005) *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. [en línea]. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf [Consultado el 14-12-2020]
- Oscar Mario Beteta online. (2020) *Aerolíneas mundiales inician paro generalizado y sufren consecuencias millonarias por brote de Covid-19*. [en línea]. Disponible en: <https://oscarmariobeteta.com/aerolineas-mundiales-inician-paro-generalizado-y-sufrenconsecuencias-millonarias-por-brote-de-covid-19/> [Consultado el 14-12-2020]
- Poder Legislativo, Uruguay. (1981) *Decreto Ley 15.180. Ley de seguro de desempleo*. [en línea]. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos-ley/15180-1981> [Consultado el 14-12-2020]
- Pont, E. (2020) “¿Cómo afecta el coronavirus a la economía?”, *La Vanguardia*, 10 de marzo. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20200316/474199840484/coronavirus-economia-mundial.html> [Consultado el 14-12-2020]
- Silva, C. (2020) *Las bolsas de valores en caída libre por el pánico ante el coronavirus Covid-19*. [en línea]. Disponible en: <https://www.adnradio.cl/economia/2020/03/12/las-bolsas-de-valores-encaida-libre-por-el-panico-ante-el-coronavirus-covid-19.html> [Consultado el 14-12-2020]
- Uruguay Presidencia. (2020a) *Gobierno declaró emergencia sanitaria por coronavirus y anunció las primeras medidas*. [en línea]. Disponible en: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/lacalle-medidas-coronavirusconferencia> [Consultado el 14-12-2020]
- Uruguay Presidencia. (2020b) *Gobierno definió batería de medidas económicas y sociales para enfrentar efectos del COVID-19*. [en línea]. Disponible en: <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/gobierno-nuevas-medidas-economicas-sociales-ante-coronavirus> [Consultado el 14-12-2020]

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

11 ANEXOS

11.1 Cuestionario realizado a organizaciones

11.1.1 Prototipo 1

Cuestionario N°1 aplicado al sector Industria y Comercio; y Clubes Deportivos mediante plataforma GOOGLE.

1. ¿Cuál es la actividad que desarrolla su organización?

2. ¿En qué segmento geográfico de mercado se desarrolla su organización?

- Local
- Regional
- Nacional
- Internacional

3. Actualmente, ¿cómo está operando su organización?

- No está operando
- Parcialmente
- Las actividades continúan de manera habitual
- Teletrabajo

4. En el caso que haya optado por “teletrabajo” en la pregunta anterior, ¿cómo cree que impacto en el rendimiento de su organización?

- De forma positiva, aumentando el rendimiento
- Disminuyó el rendimiento
- No varió el rendimiento

5. ¿Se tomó alguna decisión de forma inmediata ante la declaración nacional de emergencia sanitaria?

- Si
- No

Explique cual o cuales.....

6. ¿La organización se ha amparado a alguna de las medidas establecidas por el gobierno? De ser así señale cuales:

- Líneas de créditos en condiciones blandas brindada por BROU
- Créditos de otras instituciones financieras
- Diferimiento de pagos de cuotas de préstamos vigentes
- Diferimiento de pagos de DGI
- Diferimiento de pagos de BPS
- Seguro de paro parcial

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

- Seguro de paro total
- Seguro por enfermedad especial para trabajadores de la salud
- Seguro por enfermedad especial para trabajadores mayores de 65 años

En caso de haber usufructuado alguno de los que no se encuentra aquí, escríbalo a continuación

7. ¿Cuál es el número de trabajadores con los que contaba su organización antes de la pandemia?

- 1 a 10
- 11 a 100
- 101 a más

8. ¿El COVID-19 tuvo algún impacto en los ingresos?

- Disminuyeron los ingresos
- Se mantuvieron iguales
- Aumentaron los ingresos

9. ¿Cómo cree que ha impactado en cuanto a sus clientes?

- Se mantuvo el volumen respecto a lo habitual
- Aumento el volumen respecto a lo habitual
- Disminuyó el volumen respecto a lo habitual

10. ¿Se tomó alguna medida con respecto a su personal?

- Si
- No

Explique cual o cuales a continuación (por ejemplo reducción de jornada laboral, entre otros)

11. ¿Ha acogido a algún trabajador al seguro de desempleo como consecuencia de la COVID-19?

- Si
- No

Cantidad:.....

12. ¿Ha despedido o tiene pensando despedir algún trabajador como consecuencia de la COVID-19?

- Si
- No

Cantidad:.....

13. ¿Se han implementado los protocolos brindados por el gobierno?

- Si
- No

14. Señale con qué medidas de prevención cuenta su organización, de acuerdo a los protocolos brindados por el gobierno.

- Alfombra sanitaria

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

- Alcohol en gel
- Control de temperatura a trabajadores (en entrada, y de forma aleatoria)
- Distancia de al menos 1,5 metros entre trabajadores
- Agua y jabón para el lavado de manos
- Equipos de protección especiales ejemplos tónicas, guantes, tapabocas
- Otros, especifique

15. En cuanto a las precauciones sanitarias, implicaron para su organización

- Gasto
- Inversión

16. ¿En qué ámbito considera que la organización se vio más afectada?

- Económico
- Social
- Financiero
- Organizacional
- Otro:.....

17. Señale las principales consecuencias del COVID-19 que enfrenta su organización ahora

- Hay o existe falta de suministros e insumos
- Disminución en los ingresos:
- Menor demanda
- Cambios en las preferencias de los consumidores
- Insuficiencia de flujo efectivo para hacer frente a deudas
- Otros.....

18. En caso de haber respondido afirmativamente la opción "menor demanda", cree que se deba a:

- Disminución del movimiento de la población
- Disminución de los ingresos de las personas (por seguro de desempleo, disminución de salarios, etc.)
- Preferencia de consumir productos de primera necesidad
- Evitan concurrir a las organizaciones por temor al contagio
- Otra causa:

19. ¿Cuánto tiempo estima le llevara a su organización reanudar completamente sus operaciones?

- Días
- Semanas
- Meses
- Se considera la posibilidad de cierre temporal o permanente

20. Desde su punto de vista ¿Cuál o cuáles son los desafíos más apremiantes a los que se enfrenta su organización?

21. ¿Qué perspectiva tiene usted acerca de cómo la organización se va a posicionar en un futuro?

- Se posicionara de manera favorable

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

- Se mantendrá igual
- Tendrá una posición poco favorable
- Tendrá una posición desfavorable

11.1.2 Prototipo 2

Cuestionario N°2 aplicado al sector transporte mediante plataforma GOOGLE.

1. ¿Cuál es la actividad que desarrolla su organización?
2. ¿En qué segmento geográfico de mercado se desarrolla su organización?
 - Local
 - Regional
 - Nacional
 - Internacional
3. Actualmente, ¿cómo está operando su organización?
 - No está operando
 - Parcialmente
 - Las actividades continúan de manera habitual
 - Teletrabajo
4. En el caso que haya optado por “teletrabajo” en la pregunta anterior, ¿cómo cree que impacto en el rendimiento de su organización?
 - De forma positiva, aumentando el rendimiento
 - Disminuyó el rendimiento
 - No varió el rendimiento
5. ¿Se tomó alguna decisión de forma inmediata ante la declaración nacional de emergencia sanitaria?
 - Si
 - No

Explique cual o cuales.....

6. ¿Qué medidas se tomaron con respecto a las frecuencias de las líneas de viajes que se brindaban? Enumerarlas a continuación.
7. ¿En qué porcentaje se redujeron las excursiones de la organización?
8. ¿En qué porcentaje se redujeron las líneas departamentales de la organización?
9. ¿La organización se ha amparado a alguna de las medidas establecidas por el gobierno? De ser así señale cuales.
 - Líneas de créditos en condiciones blandas brindada por BROU

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

- Créditos de otras instituciones financieras
- Diferimiento de pagos de cuotas de préstamos vigentes
- Diferimiento de pagos de DGI
- Diferimiento de pagos de BPS
- Seguro de paro parcial
- Seguro de paro total
- Seguro por enfermedad especial para trabajadores de la salud
- Seguro por enfermedad especial para trabajadores mayores de 65 años

En caso de haber usufructuado alguno de los que no se encuentra aquí, escríbalo a continuación

.....

10. ¿Cuál es el número de trabajadores con los que contaba su organización antes de la pandemia?

- 1 a 10
- 11 a 100
- 101 a más

11. ¿El COVID-19 tuvo algún impacto en los ingresos?

- Disminuyeron los ingresos
- Se mantuvieron iguales
- Aumentaron los ingresos

12. ¿Cómo cree que ha impactado en cuanto a sus clientes?

- Se mantuvo el volumen respecto a lo habitual
- Aumento el volumen respecto a lo habitual
- Disminuyó el volumen respecto a lo habitual

13. ¿Se tomó alguna medida con respecto a su personal?

- Si
- No

Explique cual o cuales.....

14. ¿Ha acogido a algún trabajador al seguro como consecuencia de la COVID-19?

- Si
- No

Cantidad:.....

15. ¿Ha despedido o tiene pensando despedir algún trabajador como consecuencia de la COVID-19?

- Si

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

- No

Cantidad:.....

16. ¿Se han implementado los protocolos brindados por el gobierno para el inicio de actividades?

- Si
- No

17. ¿En qué ámbito considera que la organización se vio más afectada?

- Económico
- Social
- Financiero
- Organizacional
- Otro:.....

18. Señale con qué medidas de prevención cuenta su organización, de acuerdo a los protocolos brindados por el gobierno.

- Alfombra sanitaria
- Alcohol en gel
- Control de temperatura a trabajadores (en entrada, y de forma aleatoria)
- Distancia de al menos 1,5 metros entre trabajadores
- Agua y jabón para el lavado de manos
- Equipos de protección especiales ejemplos túnicas, guantes, tapabocas
- Otros, especifique

19. En cuanto a las precauciones sanitarias, implicaron para su organización

- Gasto
- Inversión

20. Señale las principales consecuencias del COVID-19 que enfrenta su organización ahora

- Hay o existe falta de suministros e insumos
- Disminución en los ingresos:
- Menor demanda
- Cambios en las preferencias de los consumidores
- Insuficiencia de flujo efectivo para hacer frente a deudas
- Otros.....

21. En caso de haber respondido afirmativamente la opción "menor demanda", cree que se deba a:

- Disminución del movimiento de la población
- Disminución de los ingresos de las personas (por seguro de desempleo, disminución de salarios, etc.)
- Preferencia de consumir productos de primera necesidad
- Evitan concurrir a las organizaciones por temor al contagio
- Otra causa:

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

22. ¿Cuánto tiempo estima le llevara a su organización reanudar completamente sus operaciones?

- Días
- Semanas
- Meses
- Se considera la posibilidad de cierre temporal o permanente

23. Desde su punto de vista ¿Cuál o cuáles son los desafíos más apremiantes a los que se enfrenta su organización?

24. ¿Qué perspectiva tiene usted acerca de cómo la organización se va a posicionar en un futuro?

- Se posicionara de manera favorable
- Se mantendrá igual
- Tendrá una posición poco favorable
- Tendrá una posición desfavorable

11.2 Entrevista realizada a organizaciones

11.2.1 Prototipo 1

Entrevista N° 1 aplicada al sector industrial, realizada mediante plataforma ZOOM y correo electrónico

1. ¿Cuál es la actividad que desarrolla su organización?
2. ¿En qué segmento geográfico de mercado se desarrolla su organización?
3. ¿Cómo incidió el COVID- 19 en sus exportaciones? (LUMIN)
4. Actualmente, ¿cómo está operando su organización?
5. En caso que la organización tuvo cambios en su operativa ¿Cuánto tiempo estima le llevara a su organización reanudar completamente sus operaciones?
6. ¿Cuáles fueron las primeras medidas llevadas a cabo por la organización para hacer frente a la emergencia sanitaria?
7. ¿Qué medidas se tomaran a nivel estratégico y operativo a corto plazo?
8. Dada la situación que se vivía a nivel mundial, ¿Se siguieron las políticas implementadas por el grupo a los cuales pertenece la organización en otros países?
9. La planificación de las medidas tomadas a nivel estratégico u operacional, ¿se realizaron por escrito?
10. ¿La organización se ha amparado a alguna de las medidas establecidas por el gobierno? De ser así señale cuales.
11. ¿Cuál es el número de trabajadores con los que contaba su organización antes de la pandemia?
12. ¿Ha acogido a algún trabajador al seguro como consecuencia de la COVID-19? ¿Cuántos?
13. ¿Ha despedido o tiene pensando despedir algún trabajador como consecuencia de la COVID-19?

IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL DEPARTAMENTO DE TACUAREMBÓ

14. ¿Se han implementado los protocolos brindados por el gobierno para el inicio de actividades?, ¿Con que medidas de prevención cuenta su organización?
15. En cuanto a las precauciones sanitarias implicaron para su organización ¿un gasto o una inversión?
16. ¿Cuál o cuáles son las principales consecuencias que enfrenta su organización por el COVID-19?
17. Desde su punto de vista ¿Cuál o cuáles son los desafíos más apremiantes a los que se enfrenta su organización?
18. ¿Qué perspectiva tiene usted acerca de cómo la organización se va a posicionar en un futuro?

11.2.2 Prototipo 2

Entrevista N°2 aplicada al sector educación, realizada mediante correo electrónico.

1. ¿Cuál es la actividad que desarrolla la organización?
2. Actualmente, ¿cómo está operando la organización?
3. ¿Se tomó alguna decisión de forma inmediata ante la declaración nacional de emergencia sanitaria? ¿Cuáles?
4. ¿La organización se ha amparado a alguna de las medidas establecidas por el gobierno? De ser así señale cuales.
5. ¿Se han implementado los protocolos brindados por el gobierno para el inicio de actividades?, ¿Con que medidas de prevención cuenta su organización?
6. En cuanto a las precauciones sanitarias implicaron para su organización ¿un gasto o una inversión?
7. ¿Cuál o cuáles son las principales consecuencias que enfrenta su organización por el COVID-19?
8. ¿Cuánto tiempo estima le llevara a su organización reanudar completamente sus actividades?
9. Desde su punto de vista ¿Cuál o cuáles son los desafíos más apremiantes a los que se enfrenta su organización?
10. ¿Qué perspectiva tiene usted acerca de cómo la organización se va a posicionar en un futuro?