

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**TURBULENCIA EN EL MERCADO A CAUSA DE LA PANDEMIA DESATADA POR
EL COVID-19: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA.**

Trabajo de grado.

Javith José Hadechine Sanjuan.

BOGOTÁ, D.C.

2021.

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**TURBULENCIA EN EL MERCADO A CAUSA DE LA PANDEMIA DESATADA POR
EL COVID-19: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA.**

Trabajo de grado.

Javith José Hadechine Sanjuan.

Tutor:

Hugo Rivera

**ADMINISTRACIÓN EN LOGÍSTICA Y
PRODUCCIÓN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

BOGOTÁ, D.C.

2021.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	5
Palabras claves.....	5
Abstract.....	6
Key Words.	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Planteamiento del problema de investigación.....	7
1.2. Justificación.....	8
1.3. Objetivos de la investigación.....	9
1.3.1.Objetivo general.....	9
1.3.2. Objetivos específicos.....	9
1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor.....	10
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.....	11
3. MARCO METODOLÓGICO.....	15
4. DESARROLLO DEL PROYECTO	18
4.1. Obtención de datos.....	18
5. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	19
5.1. Análisis de los resultados.-.....	19
5.2. Evaluación de cada uno de los escritos de acuerdo a los criterios.....	34
6. CONCLUSIONES.....	55
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

<u>Tabla 1.</u> Sectores de estudio.....	22
<u>Tabla 2.</u> Análisis completo de los 40 artículos estudiados.....	34

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<u>Gráfico 1.</u> Distribución de los documentos encontrados según la Base de datos.....	18
<u>Gráfico 2.</u> Enfoque de la “Turbulencia” en los documentos revisados.....	23
<u>Gráfico 3.</u> Factores determinantes de la turbulencia.....	25
<u>Gráfico 4.</u> Metodología de la investigación por número de documentos.....	27
<u>Gráfico 5.</u> Herramientas utilizados para la investigación.....	28
<u>Gráfico 6.</u> Enfoque dado a la pandemia.....	30
<u>Gráfico 7.</u> Principales limitaciones identificadas.....	32

RESUMEN:

A lo largo del tiempo, los diferentes sectores de la economía se han visto afectados por los múltiples factores que han ocasionado un desequilibrio e incertidumbre dentro del mercado que, eventualmente, ha tenido un impacto negativo en las economías de los diferentes países y las empresas establecidas en estos. Tal clase de eventos han amenazado de forma significativa la supervivencia y el desempeño los mercados financieros, haciendo que, desde los inversionistas hasta los trabajadores, se desarrolle un pánico generalizado, precisamente por la susceptibilidad ante la coyuntura que golpea al mercado cambiario y hace que muchos empleos se pierdan.

Evidentemente, la pandemia del coronavirus implicó una coyuntura más que compleja debido a que, aunque partía de un impasse sanitario, tuvo implicaciones políticas, sociales y sobre todo, económicas, haciendo que el fenómeno no fuera asumido únicamente como un problema de salud pública. Razón por la que los enfoques descritos dentro del presente documento aportan luz sobre la injerencia negativa de la turbulencia en la productividad del mercado, cuales han sido las acciones estratégicas que desde las empresas se han emprendido para hacerle frente, con el fin de innovar y no solo sobrevivir a ambientes turbulentos, sino tener éxito en estos.

PALABRAS CLAVE:

Turbulencia, Turbulencia Ambiental, Turbulencia Tecnológica, Turbulencia Económica, Turbulencia del Mercado, Turbulencia en los Negocios, Turbulencia Política, Incertidumbre del entorno, Coronavirus, Covid-19, Pandemia, Crisis.

ABSTRACT:

Over time, the different sectors of the economy have been affected by the multiple factors that have caused an imbalance and uncertainty within the market that, eventually, has had a negative impact on the economies of different countries and established companies. These kinds of events have significantly threatened the survival and performance of financial markets, causing a generalized panic to develop from investors to workers, precisely because of their susceptibility to the situation that hits the foreign exchange market and makes many jobs are lost.

Obviously, the coronavirus pandemic implied a more than complex situation because, although it started from a health impasse, it had implications, social policies and above all, economic, causing the phenomenon not to be assumed only as a public health problem. The reason for the document that describes those described herein provides light on the negative injection of turbulence in market productivity, which have been the strategic actions that companies have taken to face, in order to innovate and not just survive in turbulent environments but succeed in them.

KEY WORDS:

Turbulence, Environmental Turbulence, Technological Turbulence, Economic Turbulence, Market Turbulence, Business Turbulence, Political Turbulence, Environmental Uncertainty, Coronavirus, Covid-19, Pandemic, Crisis.

1. INTRODUCCIÓN

La pandemia generada por el *COVID-19* podría ser concebida como uno de los eventos más disruptivos que la humanidad ha tenido que enfrentar en su historia moderna. La rápida expansión del virus no solo lo convierte en un problema de salud pública debido al número de muertes que ha conllevado, pues al mismo tiempo ha sido el principal responsable de generar estragos en los mercados de capitales y divisas alrededor del mundo. En efecto, la pandemia ha desatado una crisis económica sin precedentes, haciendo que en los diferentes países se lleguen a unas de las tasas de desempleo más altas de las que se ha tenido registro, como es el caso de Colombia (Banco de la República, 2020).

En ese aspecto, la turbulencia desde el terreno empresarial es definida como “el resultado de un conjunto de acontecimientos transformadores, en algunos casos impredecibles provenientes de factores demográficos, económicos, tecnológicos, regulatorios y de globalización” (Rivera, 2011, 7do. 2). Como consecuencia de dicha variedad de cambios, el entorno puede volverse considerablemente inestable y dinámico; del mismo modo, la capacidad de previsión por parte de las empresas se hace cada vez menor, lo que produce cierta incertidumbre, lo que propicia a que la comprensión del entorno se vuelva sustancialmente compleja (Rivera, 2011). Tal coyuntura, perjudica indudablemente el desempeño normal del sector, es decir, clientes, competidores, proveedores y distribuidores.

Por ello, es posible afirmar que una de las repercusiones que ha tenido el tan temido coronavirus es la producción de una clara turbulencia en el mercado, debido a que, con la

propagación de este, también se ha esparcido una incertidumbre social y económica, incluso para las empresas más fuertes. Por tal motivo, los diferentes actores en el juego político y económico han tenido que reaccionar en tiempo real a los estragos ocasionado por el virus y las circunstancias actuales que este ha precisado. No obstante, ello no ha evitado que los desastrosos efectos se vean reflejados en las tasas de cambio, el mercado de capitales, las materias primas, entre otros.

1.2. Justificación

En vista de lo anterior, se vuelve evidente que el pánico desatado por la propagación del virus no solo ha disparado las alarmas de salud alrededor del mundo, puesto que, ha traspasado las fronteras e impactado en los mercados financieros. Hecho que vuelve al COVID-19 una amenaza a la salud de las personas, pero sobretodo, un desafío para la economía, pues, gracias a la incertidumbre generada en el mercado, se han alcanzado pérdidas altísimas para los inversionistas a causa de las fluctuaciones en los precios de los activos financieros, disminución en la demanda de materias primas y creciente fuga de dinero de inversionistas de los mercados de países emergentes hacia destinos más seguros (Murillo y Rojas, 2020).

Dicho lo previo, es más que relevante en el foco de la investigación para el área de la administración conocer más afondo los estragados de la turbulencia desatada a raíz del COVID19 y el rol de la paranoia e incertidumbre como detonadoras de una de las crisis económicas más fuertes a sobrellevar, tal como lo calculan los analistas. Ello permitiría, en un primer lugar, un análisis más profundo del contexto actual que atraviesa mercado, así como

también, posibilita una planificación de las contingencias que hagan posible evaluar todas las alternativas estratégicas. Por tal razón, la pregunta que guiará la investigación es: ¿Qué papel ha jugado la turbulencia producida por el COVID-19 reflejada en la incertidumbre y dinamismo del mercado dentro de las afectaciones que parecen estar desencadenando una profunda crisis económica?

1.3. Objetivos de la investigación

En consecuencia a lo anterior y con el fin de dar respuesta al interrogante planteado, el estudio tiene los siguientes objetivos.

1.3.1. Objetivo general. Identificar las afectaciones que ha sufrido el mercado en términos económicos a causa de la pandemia del COVID-19 y determinar cuál ha sido el rol de la turbulencia representada en la incertidumbre y dinamismo del mercado.

En ese orden de ideas, los objetivos específicos que se han especificado son los siguientes

- 1.3.2. Objetivos específicos:**
- 1.** Analizar las particularidades del contexto económico desde la aparición de la pandemia en el escenario internacional
 - 2.** Determinar una definición de turbulencia que permita una caracterización específica y que logre identificar los aspectos que sean claves al momento de enfrentarse a momentos disruptivos como el COVID.

3. Puntualizar la asociación existente entre la generación de incertidumbre, pánico y dinamismo del mercado con las afectaciones a los sectores económicos.

1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

El objetivo de la RSL fue generar una comprensión más profunda del fenómeno de la turbulencia, para eventualmente aportar en la unificación del término en cuestión. Con la finalidad de que en los próximos trabajos desarrollados desde la academia se alcance un mejor entendimiento en cuanto a la caracterización de la turbulencia y los factores para tener en cuenta al identificarla y hacerle frente cuando la coyuntura lo precisa. Siendo este, precisamente, uno de los grandes propósitos plateados en el proyecto del proyecto.

En adición a lo previo, el presente documento pretende asimilar las ramificaciones nocivas que ha tenido la pandemia dentro del terreno económico. A causa de que, se indaga en las perspectivas precisadas a través de los diferentes sectores que se han visto afectados por la actual coyuntura mundial. Todo ello, se vuelve un punto de inflexión con el trabajo desarrollado por el profesor, puesto que pretende analizar la turbulencia desde el plano constituido por el coronavirus.

Ahora bien, dicha línea de investigación planeada en el escrito hace que sea eficiente el estudio de ciertos mecanismos y procesos que promueven el desarrollo de las empresas, que para el caso particular del estudio, se han tenido que enfrentar a terrenos potencialmente inciertos. Lo que hace indispensable pensar el problema desde los factores sub-sistémicos de las empresas y cómo la

dirección ha jugado un papel fundamental, hasta los componentes sistémicos y como sus factores y variables impactan en la voluntad individual de quienes conforman las corporaciones.

Todo esto, determina una relación incuestionable, pero sobretodo, necesaria con temas tales como: Inteligencia de negocios, el entorno de las empresas y los recursos y capacidades estratégicas con las que estas cuentan, y, por supuesto, el pensamiento estratégico requerido por parte de las directivas y qué tan decisivo se vuelve este al momento de afrontar la incertidumbre social y económica, desconfianza e inseguridad de un terreno que en “condiciones normales” siempre ha sido un desafío.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

El concepto principal del escrito es la turbulencia, por lo que el fundamento teórico y conceptual recae en dicho término y las variantes que dentro de este se presentan. Dicho término está constituido por diferentes categorías. Dentro de la categoría de definición de la turbulencia como una alteración (Reinhart, 2019) y (Yang, et al., 2019) describen la turbulencia del entorno como un estado riesgoso, que es caracterizado principalmente como un entorno dinámico, en el cual se detalla un cambio continuo y rápido, así como también un nivel de competencia entre las empresas existentes. Un entorno turbulento determina incertidumbre en los mercados, que se hace presente debido a las necesidades impredecibles de los clientes, intensidad competitiva de las empresas y la acción impredecible de los clientes.

Siguiendo la misma línea epistemológica, (Sainidis, Robson, & Heron, 2019) explican la turbulencia ambiental desde la tasa de cambio e innovación en la industria, y la incertidumbre o imprevisibilidad de la competencia y las oscilaciones del mercado. Por tal razón, se define la turbulencia del entorno como la consecuencia de próximas reducciones y escasez de capital, disminución de la participación de mercado asumida por competidores extranjeros, alta dinámica de la industria y hostilidad estructural y recesión económica general (Sainidis, et al., 2019).

Por otro lado, (Austin, Dávila, & Jones, 2017) establecen que en los entornos turbulencia en los entornos de negocios se basan en la inestabilidad política, expropiación, violencia y fluctuaciones macroeconómicas extremas, a menudo en función de la dependencia de las exportaciones de productos primarios y cambios bruscos de política. Por lo que, aterrizando tal definición hacia un terreno tecnológico, como lo hace (Bouwman, H. et al., 2017), la turbulencia tecnológica tiene un impacto claro en los negocios, el cual se evidencia en la evaluación y el avance de las innovaciones tecnológicas.

Dicho esto, (Yamasaki, 2015) unifica las definiciones al afirmar que las fuentes de la turbulencia ambiental incluyen cambios tecnológicos y relacionados con el mercado. Razón por la cual alegan que los cambios relacionados con el mercado surgen de la inestabilidad y la velocidad de los cambios en las necesidades de los clientes y las tendencias del mercado.

En lo que respecta a la categorización de la turbulencia como Enfoque Estratégico, que es una categoría que sostiene una visión más versátil del entorno empresarial, en caso de enfrentarse a una coyuntura como la que se describe desde el anterior enfoque. En ese sentido, Turbulencia, (Kin, Anjam, Mughal, Toh, 2019), es descrita de acuerdo con la evidencia empírica sobre la estrecha relación entre la competencia de relación de la empresa y el éxito de las pequeñas empresas en las condiciones de mercado altamente turbulentas.

En virtud de esto, según los autores citados, el alto nivel de turbulencia del mercado obliga a las empresas a desarrollar su competencia en las relaciones con el fin de obtener los recursos esenciales necesarios para el éxito de sus negocios (Kin, et al., 2019).

De modo que, en caso de una turbulencia global, es decir, una turbulencia económica, ambiental, social y/o política (Cole & Snider, 2019), los estudios como los realizados por Cole & Snider (2019) se enfoca en explicar cómo la administración actual y futura dentro de las empresas ha contribuido a la turbulencia global, por lo que las acciones en las cadenas de suministro sostenible podrían ayudar a reducir dicha turbulencia, siendo la exposición de ejemplos de sostenibilidad de la cadena de suministro una herramienta en el aumento de la conciencia global y la simpatía entre actuales y futuros administradores.

En consecuencia a que, la turbulencia expone a las empresas sociales al riesgo de adoptar innovaciones que hagan que una empresa social priorice el desempeño social o comercial de

acuerdo con la naturaleza e intensidad de las presiones divergentes ejercidas por los actores internos y externos (Ramus, La Cara, Vaccaro & Brusoni, 2018) .

Finalmente, la tercera categorización contempla la resiliencia desde un enfoque de dificultad organizacional, que básicamente implica que tanto la turbulencia se vuelve un resultado directo de la inestabilidad organizacional (Woodward, 1982) como también, en los entornos turbulentos las organizaciones deben enfrentarse a cambios significativos, rápidos y discontinuos. Lo que hace de la turbulencia una falla por parte de las empresas para asumir una postura pertinente de afrontar los conflictos que entornos como el turbulento determinan. Lo cual, se resume a una dificultad organizacional.

En ese orden de ideas, es más que obvio que, tal como lo afirma (Bridgman, McLaughlin & Cummings, 2018), en tiempos turbulentos, los gerentes (managers) tienen altos niveles de maniobra, lo que los vuelve personas poderosas con gran impacto dentro de sus organizaciones. Que, como ya se pudo establecer, determinarán el éxito o fracaso de la empresa en tiempos turbulentos.

Por ello, la turbulencia del entorno se vuelve un factor clave de contingencia, debido a que las turbulencias influyen en la relación entre las capacidades de los procesos comerciales y el desempeño de las empresas (Jaakkola, et al., 2016). Siendo conceptos como resiliencia, flexibilidad organizacional, capacidad de cambio organizacional y capacidad de adaptación organizacional altamente susceptibles a los cambios y la incertidumbre, que al final explican por

qué algunas empresas manejan las variaciones en el entorno y, por supuesto, las turbulencias (Hillmann & Guenther, 2020).

Un ejemplo que representa todo lo descrito es el de la turbulencia causada por eventos como el Brexit por los constantes desafíos derivados de la competencia, encontrar formas de desarrollar, nutrir y mantener la resiliencia organizacional que permita superar obstáculos y ganar competitividad (Duarte, et al., 2020).

Ahora, aterrizando lo previo al terreno tecnológico, Las amenazas a la flexibilidad de fabricación se presentan en forma de rápida obsolescencia de las tecnologías actuales de la empresa, mientras que las oportunidades surgen en forma de incentivos positivos para que la empresa se adapte más rápido para desarrollar su flexibilidad de fabricación. Dichos incentivos, tomados de manera positiva, pueden canalizarse para beneficiar las necesidades y la estrategia de la empresa (Pinheiro, et al., 2020).

3. MARCO METODOLÓGICO

La metodología empleada dentro del presente trabajo investigativo estará determinada por el enfoque cualitativo que tiene el mismo, debido a que, una de las herramientas a emplear es la revisión de literatura. Por tanto, en vista que el objetivo es analizar es la turbulencia en el sector empresarial y su relación con la crisis del coronavirus, se crearon diferentes ecuaciones de

búsqueda en las bases de datos *Web of Science* y *Scopus* utilizando el siguiente esquema para la búsqueda entre los Títulos, Abstracts y palabras clave que están presente en los archivos:

- En primer lugar, al momento de hacer la búsqueda se tuvo en cuenta todos los términos a fines con el tema, tanto en español como en inglés.
- Los escritos encontrados de acuerdo a los criterios debían incluir el termino Covid, Covid-19 o Coronavirus. Así como los términos Turbulencia, Turbulence, Afectaciones, Afectación al mercado, Crisis, Turbulence in business, Economy crisis.
- Por la confusión que puede generar el término de turbulencia, se limitó la búsqueda al área de investigación de negocios o administración.
- Adicionalmente a lo anterior, solo se tuvieron en cuenta documentos que fueron desarrollados a finales de 2019 y en lo que va corrido del 2020¹ debido que es el periodo de tiempo abarcado por la pandemia del COVID-19.

Para el caso de Google Scholar, debido a que este no permite la búsqueda con ecuaciones similares como en el caso de *Web of Science* y *Scopus*, la búsqueda de información se realizó mediante el uso de palabras clave que devuelven documentos sin tener en cuenta en qué lugar

¹ Ello debido a que el COVID-19 no es el primer coronavirus del que se ha tenido registro.

del documento aparecen los terminas buscados. Adicionalmente, tampoco es posible filtrar los resultados por área de investigación.

Debido a lo anterior, se procedió a realizar la búsqueda en Google Scholar mediante la opción Búsqueda Avanzada incluyendo como valores obligatorios la presencia de los términos Turbulencia (en inglés o español) y la existencia de al menos uno de los siguientes términos: Covid, coronavirus, pandemia, cuarentena.

Debido a que Google Scholar no permite la exportación de los resultados de las búsquedas a un formato de base de datos, se hizo uso del software *Harzing's Publish or Perish* gracias a que este, de forma automática, ejecuta la exportación de los resultados de búsqueda en formato Excel. Para que de esta manera fuera más fácil la estructuración de la base de datos en la que se referencian los principales puntos de los diferentes documentos adquiridos. Logrando que se efectúe un análisis espontáneo.

Sin embargo, durante este proceso y en especial, debido a la estructura en la que Google presenta los resultados, desafortunadamente algunos de los campos consultados y que por tanto, eran de gran interés para la investigación, fueron extraídos de forma parcial o incompleta. De esta forma, la corrección manual fue fundamental con el fin de tener los datos completos de búsqueda y por ende, una sistematización efectiva de la información obtenida que posibilite el estudio de estos.

Posteriormente, una vez unificados los datos se procedió a la revisión de todos los títulos y abstracts, con el fin de identificar y descartar documentos duplicados, y a la vez se excluyeron resultados que no eran significativos para el objetivo del presente trabajo. Finalmente, con los documentos seleccionados se procedió a realizar la lectura completa con el fin de identificar las características determinantes de cada uno, datos con los que se construirá la caracterización general de la investigación realizada durante el 2020 en relación con la turbulencia y el Covid.

4. DESARROLLO DEL PROYECTO

4.1. Obtención de datos.

Siguiendo la metodología anteriormente descrita se obtuvo un total de 454 documentos distribuidos de la siguiente forma: 54 documentos a partir de *Web of Science*; 93 documentos obtenidos de *Scopus*; 307 resultados obtenidos de Google Scholar.

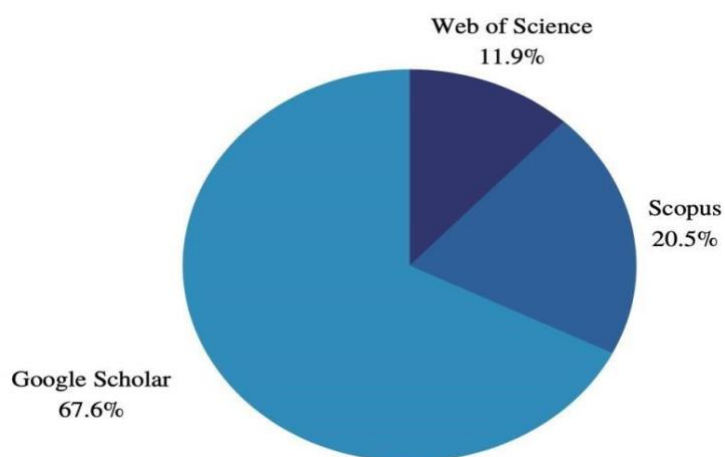


Gráfico 1. Distribución de los documentos encontrados según la Base de datos.

Fuente: Obra propia del autor.

Consolidados los resultados de las 3 bases de datos se procedió a filtrar los documentos duplicados, encontrándose un total de 64 artículos que se ubicaban en más de una base de datos.

Posteriormente se excluyeron los artículos que explícitamente no hacían mención en el título o palabras clave del mismo a los términos: Covid, coronavirus, pandemia o cuarentena, y el término de turbulencia (o su forma implícita con los términos de incertidumbre, inestabilidad y dinamismo del mercado). Como resultado se obtuvieron 40 documentos los cuales serán el objeto de estudio del presente escrito.

Ahora bien, la calidad de los documentos o artículos seleccionados se determinó por la fuente de estos, en consecuencia a que de los 40 archivos recolectados, 21 corresponde a papers publicados en revistas científicas y académicas. En adición a ello, 5 son artículos de revistas indexadas y el resto con artículos de la sección económica de periódicos importantes como The Washington Post, The New York Times, The Telegraph, entre otros.

5. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Con los 40 documentos seleccionados se procedió a la lectura completa de esos con el fin de determinar las siguientes características:

- Sector empresarial al que se refiere

- Enfoque dado a la turbulencia
- Factores que componen la turbulencia
- Metodología empleada en el trabajo
- Herramientas usadas para el desarrollo del trabajo
- Enfoque dado a la pandemia
- Conclusiones más relevantes
- Limitaciones evidenciadas

5.1. Análisis de los resultados

Con respecto a los sectores empresariales foco de estudio, se encontraron trabajos centrados en 11 sectores diferentes y 9 documentos que no trabajan sobre un sector particular. Se destaca el énfasis en la investigación del Mercado Financiero y la Aviación que abarcan el 40% de los documentos. Ello evidencia que son precisamente estos dos sectores los más afectados por la pandemia y desde donde se pueden enforzar los estudios para que las estrategias de mitigación de los efectos sean más efectivas.

Por una parte, el Mercado Financiero es uno de los más golpeados pues, la crisis del coronavirus golpeó duramente a los países emergentes, que sufren fuga de capitales, el colapso de sus monedas y unas deudas nacionales en rápido ascenso. Las modenas continúan cayendo al

piso.

La lira turca, por ejemplo, ha perdido este año casi un tercio de su valor frente a las monedas occidentales y acumula un 80% de depreciación en una década. Y no es la única que registra mínimos. El real brasileño ha corrido con la misma suerte, al igual que muchas otras monedas. Por más que la tendencia a la baja iniciada con la pandemia se ha estabilizado un poco, según el experto en divisas de DZ Bank Sören Hettler (DW, 2020).

Investigaciones como las realizadas por Ward & Varma (2020); Varghese (2020); Lizzo (2020); Fernandes (2020); Singh (2020) Ajayi, Aliyev & Sarkhanov (2020); ert Topcua, Gulalb & Zharikov (2020), a través de estudios de caso de los diferentes mercados financieros e inmobiliarios, es posible afirmar que la variedad y gravedad de los hechos que se describen en las noticias ha hecho que se ejerza una presión importante sobre la economía global de tal magnitud que se espera que las monedas se sigan sacudiendo y millones de personas continúen perdiendo su trabajo.

Por parte de la industria de la aviación, las aerolíneas podrían perder hasta US\$113.000 millones en ingresos este año debido al impacto del virus, según estimación de la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA). Lo que ha generado impactos en otros sectores como el turístico, ya que el panorama desolador en los aeropuertos ha hecho que la pandemia sea catalogada como el *“mayor desastre en la industria del turismo”* (BBC, 2020).

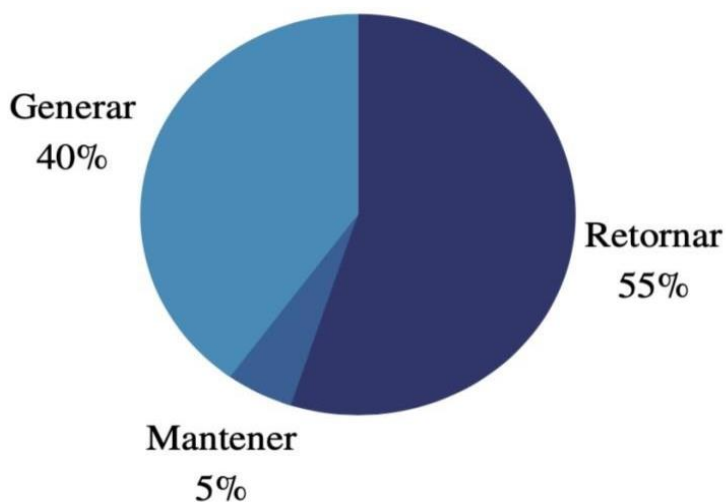
Autores como Khouloud (2020), Jones (2020), Washtell (2020) y Thurmer (2020) describen a través de estudios de caso las estrategias que desde el sector de la aviación se han tenido que tomar y el enfoque de resistencia y transformación que algunas han optado. Igualmente, (Tay, et al., 2020), puntualizan en la volatilidad e incertidumbre el actual escenario, por más que se puedan rescatar puntos positivos de aprendizaje.

SECTOR	# DOCUMENTOS
<i>General</i>	7
<i>Aviación</i>	5
<i>Mercado Financiero</i>	12
<i>Metalurgia</i>	1
<i>Fútbol</i>	1
<i>Tecnología</i>	2
<i>Empresarial</i>	2
<i>Pensión</i>	1
<i>Emprendimiento</i>	1
<i>Empleo</i>	1

<i>Hotelería</i>	1
<i>Gobierno</i>	4
<i>Agricultura</i>	2
TOTAL	40

Tabla 1. Sectores de estudio.
Fuente: Obra propia del autor.

Por otra parte, el enfoque que se le da a la turbulencia en los documentos se generalizó en 3 categorías, Retornar al estado anterior a la disrupción, Mantener el estado anterior durante la ocurrencia de la disrupción; Generar un nuevo estado mejor que el anterior a la ocurrencia de la disrupción. La gráfica 2 muestra la agrupación de los resultados en dichas categorías.



Gráfica 2. Enfoque de la Turbulencia en los documentos revisados.
Fuente: Obra propia del autor.

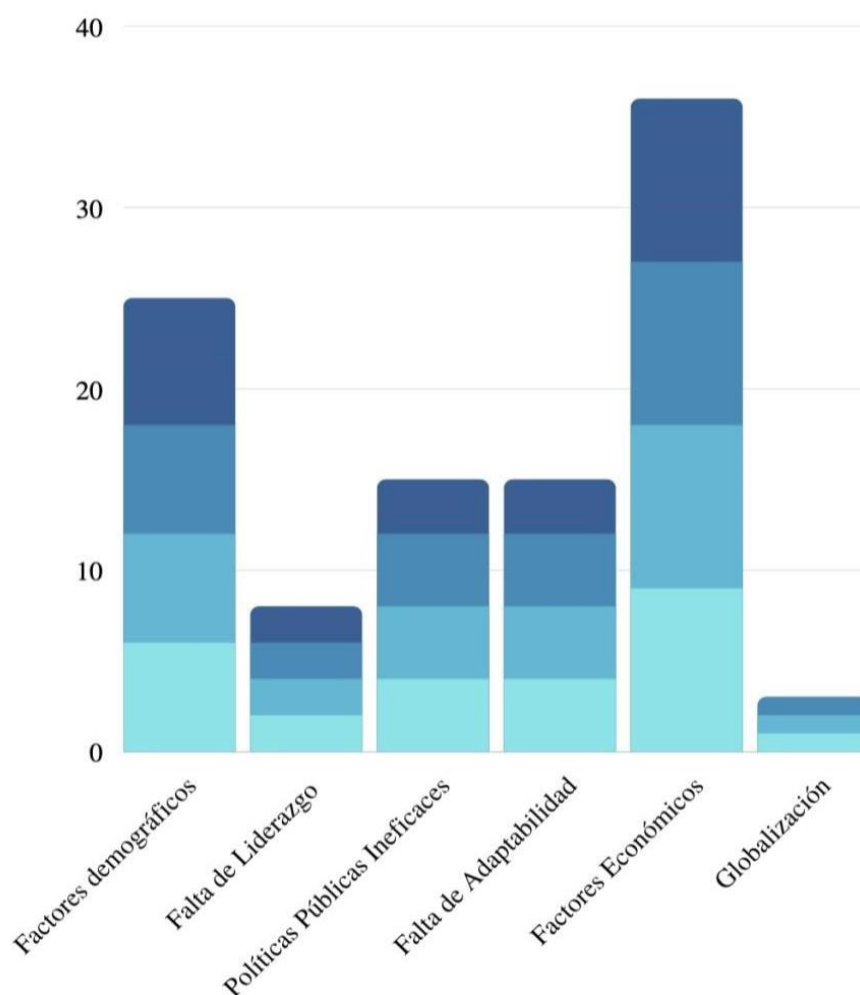
Como se puede observar, hay una distribución bastante fraccionada de los documentos entre las tres categorías, lo que demuestra que no existe un consenso dentro de las investigaciones de la definición general de turbulencia, sus implicaciones, y sobre todo, del contexto que puede surgir una vez esta sea controlada.

Muchos de los estudios analizados asumen la turbulencia como un periodo de crisis desencadenado por la pandemia, el cual se debe controlar de manera estratégica para que todo vuelva a ser como antes. Asimismo, hay investigaciones que declaran que la turbulencia ha puesto en jaque diversos sectores, lo que ha acarreado pérdidas innumerables, razón por la cual, dicha situación pone en evidencia que es más que necesaria una reforma dentro de los diferentes sectores, que los haga menos vulnerables a coyunturas como la de estudio.

Por otro lado, existe una postura más hacia la adaptación, es decir, no tener a las condiciones existentes antes de la pandemia, ni cambiar debido a ella, siendo esto sustentado en el hecho de que esta crisis no es peor que la del 2008, por lo que lo mejor que se puede hacer es adaptarse, puesto que, en el momento en que todo vuelva a la normalidad, las empresas serán cada vez más fuertes. Todo lo previo prueba que, la definición de turbulencia, dependiendo del enfoque, se adapta.

Otro aspecto analizado de los documentos seleccionados fue los factores que los autores identificaron que determinaban la turbulencia. De esta forma, se determinaron las características del entorno que construyen un entorno turbulento, para de esta manera, poder actuar de mejor

manera al enfrentarse a las disrupciones. Estos son: Factores demográficos (25); Falta de Liderazgo (8), Políticas Públicas Ineficaces (15); Falta de Adaptabilidad (15), Factores económicos (36) y Globalización (3). La ilustración 3 muestra los factores con mayor repetición entre los artículos revisados.



Gráfica 3. Factores determinantes de la turbulencia.

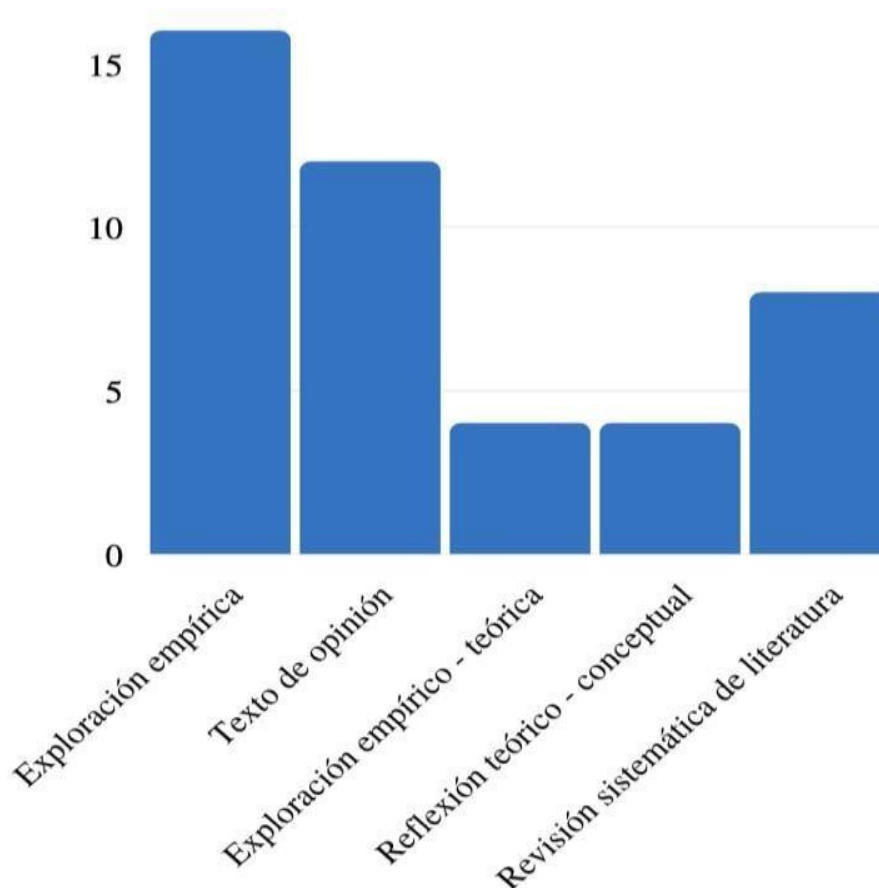
Fuente: Obra propia del autor.

De esta forma se puede observar que los factores económicos, no solo fueron los factores más mencionados dentro de los documentos académicos revisados, son también los más importantes. En consecuencia a que, dicho factor fue el que determinó la estructuración de una crisis económica mundial, por lo que las repercusiones son altísimas.

El factor económico podría considerarse crucial al momento de hablar de turbulencia, se está hablando de menor económico, aumento del desempleo, pobreza, cierre de más de 2 millones de empresas, caída de la inversión privada, deterioro de las capacidades productivas e, incluso, de las habilidades humanas. Siendo cada uno de esos elementos los detonadores de la turbulencia y, a su vez, los que disponen de su permanencia tanto en el mercado financiero, como en el resto de sectores afectados.

En segundo lugar se encuentran los factores demográficos y la falta de adaptabilidad. Un análisis desde la visión empresarial determina que, los factores demográficos podrían ir de la mano con la adaptabilidad de la empresa, es decir, no son propiamente excluyentes. Por lo que, el uso estratégico de la adaptación estaría determinado por ciertos factores demográficos, que en situación de pandemia hicieron que a la empresa mas susceptible y por ende, resultara gravemente perjudicada.

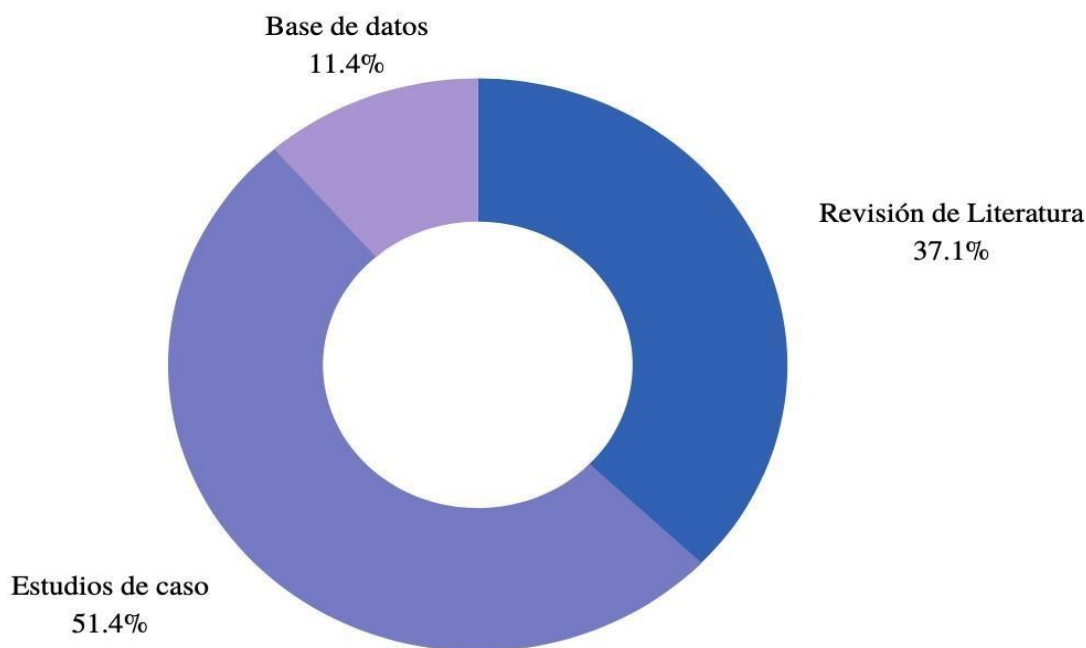
Adicionalmente, de los documentos seleccionados se identificó la metodología de estudio empleada para dar una visión de los enfoques planteados para estos trabajos. De esta forma, se agruparon los trabajos según su metodologías, las cuales se resumen en la gráfica 4.



Gráfica 4. Metodología de la investigación por número de documentos.
Fuente: Obra propia del autor.

Con esta información se ve claramente que el 40% de los documentos usaron la exploración empírica para tratar de describir la situación real de los diferentes sectores al momento de enfrentar el desarrollo de la pandemia de Covid-19. También es importante resaltar que 12 de los textos analizados fueron ensayos de opinión que buscan expresar el punto de vista del autor acerca de la situación y desarrollo actual de las empresas y los gobiernos durante la crisis actual, sin abordar un acercamiento empírico ni mayor sustento metodológico.

En línea con las metodologías identificadas, en este trabajo también se trató de identificar las herramientas usadas por los autores con el fin de realizar los documentos seleccionados. De esta forma, la gráfica 5 muestra las principales herramientas empleados por los investigadores a la hora de obtener la información y elaborar los documentos.



Gráfica 5. *Herramientas utilizados para la investigación.*
Fuente: Obra propia del autor.

Con lo anterior, se observa que un 51.4% de los documentos (18 de 40) utilizaron como herramienta el estudio de caso para poder construir un marco teórico y soporte conceptual para el trabajo que realizaron. Ello evidencia lo sectorizada que se vuelve la información, puesto que los trabajos que sobresalen desde la academia se enfocan en sectores específicos y la cuáles han sido las consecuencias de la turbulencia para su caso en particular.

Seguido al estudio de caso, se encuentra la revisión de la literatura, en efecto, el 37.1% (13 de 40) realizó una revisión de literatura, lo que permite poner en manifiesto que la literatura relacionada con el tema en cuestión al tiempo que promueve la discusión entre diferentes corrientes de pensamiento lo que propicia la generación de nuevo conocimiento a la vez que genera el soporte para la realización de estudios empíricos posteriores.

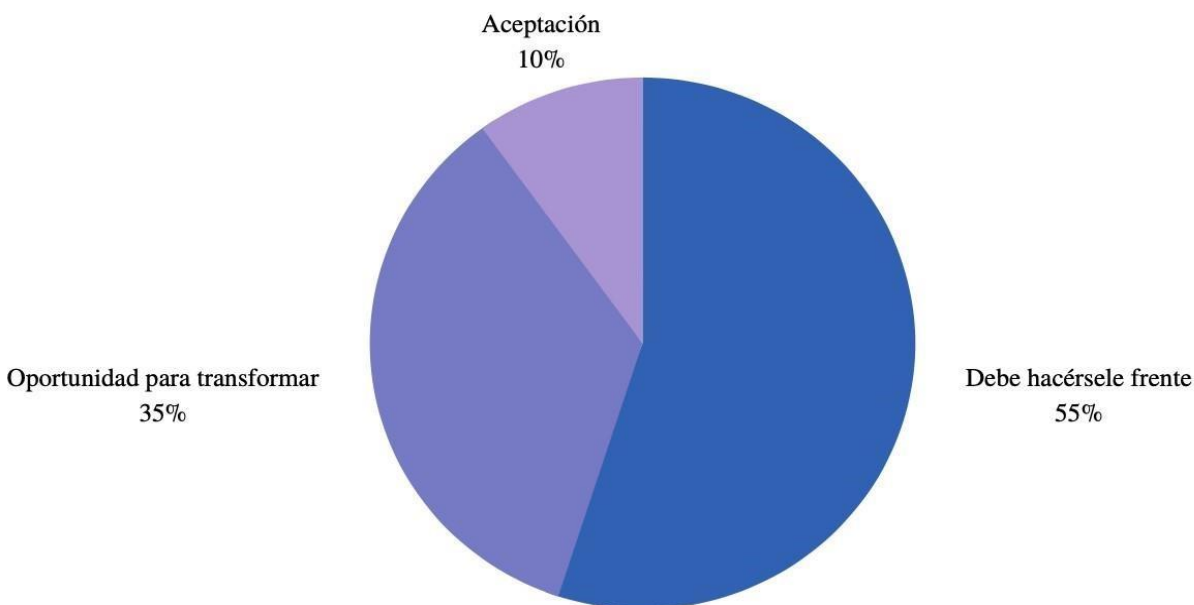
En tercer lugar, aparece el uso de bases de datos, las cuales fueron utilizadas para obtener información general de las empresas y/o mercados financieros objeto de estudio con el fin de realizar una caracterización de estas, para así determinar las implicaciones que permitan lograr una comparación teniendo en cuenta la coyuntura actual.

Las características definieron las variables con las que se estructuró la base de datos, en la que se hizo más que obvia las diferencias en aproximaciones, sobretodo, en cuanto al enfoque dado a la pandemia el enfoque dado a la turbulencia, sus características y las limitaciones.

En cuanto al enfoque dado a la pandemia, es decir, la forma en la que los autores entendían que se debía manejar por parte de las organizaciones, se generaron 3 categorías: un enfoque tradicional donde la pandemia es “Una disrupción a la cual debe hacerse frente”; un enfoque progresista donde la crisis es “Una oportunidad para mejorar” y finalmente una visión de continuidad y permanencia donde el Covid es “Un evento que debe ser interiorizado y aceptado”

entendiendo que el entorno es cada vez más volátil y siempre habrá nuevas disrupciones a la vuelta de la esquina.

La ilustración 6 muestra la distribución de los artículos entre las 3 categorías propuestas: El 55% de los trabajos revisados tenía un enfoque hacia la pandemia como una disrupción a la que se debía hacer frente, mientras que un 10% alegaba que era una oportunidad para transformar las estrategias con las que en un primer momento se le hizo frente; por último, el 35% simplemente se limitaban a hacer un análisis económico coyuntural en el que se exponían de manera parcial las consecuencias del virus, teniendo presente que la turbulencia no está pronta a desaparecer de la arena económica.



Gráfica 6. *Enfoque dado a la pandemia.*

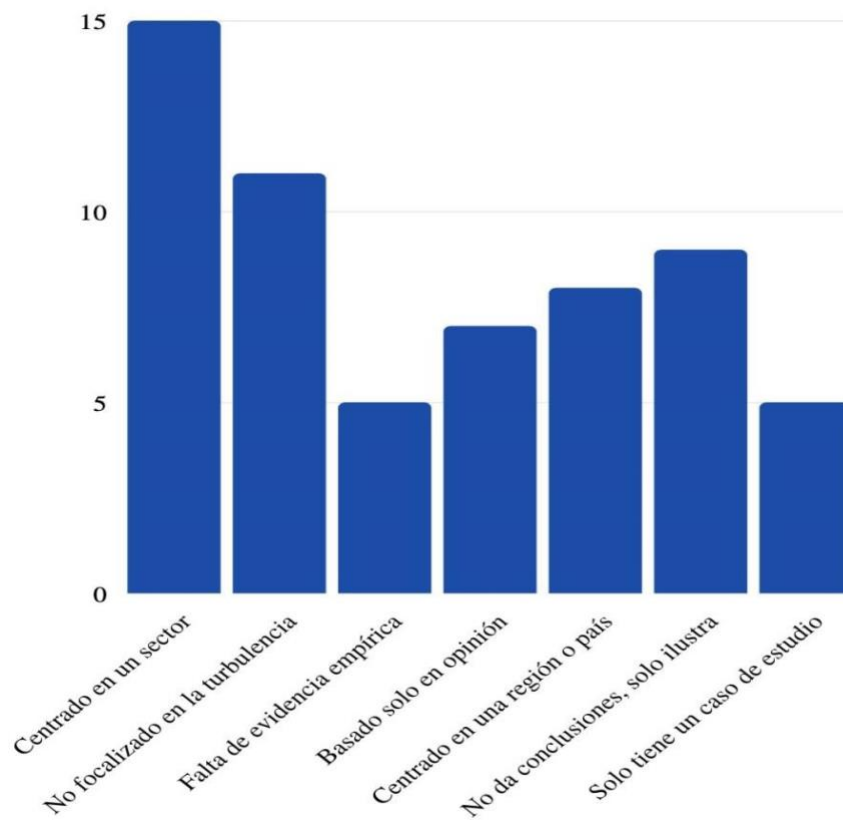
Fuente: Obra propia del autor.

Aquí, contrario a lo ocurrido en el caso del enfoque de la turbulencia, se observa una clara tendencia de los autores a decir la pandemia como una crisis que las empresas deben hacer frente para subsistir sin importar las condiciones. Este es un enfoque más orgánico y tradicional, ya que, no tiene un objetivo de mejora o sustentabilidad sino únicamente de sobrevivencia. El 55% de documentos utilizaron este enfoque para la pandemia.

Igualmente es interesante que el 35% de los artículos resaltaran el valor de la crisis actual al momento de generar nuevas nuevas condiciones que los protejan de perecer en caso de que otra pandemia como la actual ocurra. No obstante, un punto constante a lo largo de los escritos es resaltar cada uno de los puntos débiles de los diferentes sectores, que le permitieran en el corto, mediano y largo plazo emplear estrategias para fortalecerse y no ser arrasados en medio de un ambiente turbulento.

Por otra parte, se trató de identificar las limitaciones propias de cada documento que pudieran cuestionar los resultados obtenidos o la generalización de las conclusiones generadas. En cuanto a las limitaciones, una de las más clara fueron los estudios de caso de sectores específicos como el agrícola, de la aviación y de servicios, con ciertas fallas de evidencia empírica y muestras reducidas, así como los que se focalizaban en un país. En ese mismo sentido, los artículos de opinión algunas veces carecían de soporte teórico. Incluso, en varios de estos, la turbulencia no era el tema central a tratar.

Así, la gráfica 7 muestra las 10 limitaciones que más se repitieron entre los 40 documentos



Gráfica 7. Principales limitaciones identificadas.

Fuente: Obra propia del autor.

De esta forma, se observa que 15 de los 40 documentos centran su desarrollo en el marco de un sector económico/productivo concreto. Esto, si bien facilita la obtención de información y la generación de conclusiones, impide que los resultados obtenidos sean fácilmente aplicables a otros sectores o industrias dadas las diferencias intrínsecas de cada uno. Esto resulta en que muchas de las conclusiones obtenidas en estos trabajos no puedan ser aplicadas o deban ser ajustadas para poder sacarles provecho en organizaciones de distinto tipo.

Precisamente porque al momento de hacer los análisis respectivos los autores tienen en cuenta las particulares de cada sector y las condiciones específicas de este frente a la turbulencia, motivo

por el cual hacer que los resultados se limiten a este y no puedan ser aplicados a otros. Lo previó se repitió en los documentos que se centraban en un solo país, debido a que, se hacía un estudio a profundidad de las debilidades del país y los factores que por sus condiciones características lo hacían un fiel reflejo de los efectos negativos que ha tenido la turbulencia ocasionada por la pandemia del Covid19.

Por otra parte, se encontraron 12 documentos que en su título, abstract o palabras clave mencionaban la turbulencia, pero en su desarrollo realmente no profundizaban en la conceptualización o implicación de esta en la estructuración de la crisis actual, únicamente hacían uso del término pero sin profundizar en sus implicaciones. Lo que los vuelve poco funcionales al momento de determinar la relación entre turbulencia y el Covid-19.

Así mismo, 4 documentos carecían de evidencia empírica, pues se llegaban a conclusiones grandes basándose solo en un caso, lo que, por su puesto, limita la validez de cada una de las aproximaciones. Por el contrario, hubo 8 documentos que no llegaban a conclusiones concretas, sino que simplemente describía el suceso. Finalmente, la *tabla 2* muestra el detalle de la caracterización completa realizada a los 40 documentos, incluyendo las principales conclusiones de cada uno.

5.2. Evaluación de cada uno de los escritos de acuerdo con los criterios.

Tabla 2. Análisis completo de los 40 artículos estudiados

AUTORES	TÍTULO	SECTOR	ENFOQUE TURBULENCIA	FACTORES DE TURBULENCIA	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS USADAS	ENFOQUE PANDEMIA	CONCLUSIONES	LIMITACIONES
Amraoui, K.	<i>¿Un plan de apoyo para salir de la zona de turbulencia</i>	Aviación	Retornar al estado anterior a la disrupción	Falta de Adaptabilidad, Factores Económicos, PP Ineficaces	Exploración Empírica	Estudio de Caso	Disrupción a la que se debe hacer frente	IATA ofrece varias formas de asistencia que los gobiernos podrían considerar, incluido el apoyo financiero directo a los transportistas de pasajeros Y carga para compensar la reducción de ingresos y recortes de liquidez debido a las restricciones impuestas en el país.	Es un estudio de caso que no solo se enfoca en un sector sino en una empresa en específico y las características del país en que esta se encuentra. No presenta conclusiones, simplemente expone los hechos
Ward, J. & Varma, A	<i>Currencies break link with stocks to warn of turbulence ahead.</i>	Mercado Financiero	Generar un nuevo estado mejor que el anterior durante la ocurrencia de la disrupción	Factores Económicos	Exploración Empírica	Revisión de Literatura – Estudio de Caso	Oportunidad para transformar	La caída del dólar sacudió las monedas tan profundamente que un indicador de las oscilaciones esperadas en el mercado ya no se mueve en conjunto con una medida similar para las acciones estadounidenses. Tanto es así que la correlación de 40 días entre el índice <i>jpmorgan global fx volatility index</i> y el índice <i>vix</i> de oscilaciones bursátiles estadounidenses cayó por debajo de cero, al nivel más bajo desde 2009.	No hay conclusiones de los escritos. Analiza únicamente el dólar estadounidense

Varghese, J. G.	<i>investors brace for more market turbulence in weeks ahead</i>	Mercado Financiero	Retornar al estado anterior a la disrupción	Factores Económicos	Exploración Empírica	Revisión de Literatura – Estudio de Caso	Disrupción a la que se debe hacer frente	Por ahora, una acumulación de noticias preocupantes nacionales e internacionales ha llevado a los inversores a retirar las acciones. La Casa Blanca, decidió el viernes bloquear los envíos de semiconductores Huawei Technologies Co LTD de los fabricantes de chips globales, lo que, según los analistas, podría ejercer presión sobre una economía global que ya está sufriendo su contracción más profunda en décadas.	Muestra reducida en el estudio de caso
Jones, C.	<i>Airlines face a long period of turbulence.</i>	Aviación	Retornar al estado anterior a la disrupción	Falta de Adaptabilidad, Factores Económicos, PP Ineficaces	Exploración Empírica	Revisión de Literatura – Estudio de Caso	Disrupción a la que se debe hacer frente	Habiendo soportado un declive tan rápido, pocos en el sector creen que la actividad simplemente volverá a la normalidad una vez que el coronavirus retroceda. Los transportistas se preparan para un largo trabajo mientras esperan la recuperación de la confianza mundial en los viajes de larga distancia. El colapso: Los asientos de las aerolíneas en los vuelos que conectan con el Reino Unido cayeron de 2,85 millones.	Muestra reducida (Solo se enfoca en Reino Unido)
Izzo, E.	<i>Amid real estate turbulence, 35 dirondack</i>	Mercado	Mantener el estado anterior durante la	Factores	Exploración Empírica	Revisión de Literatura –	Disrupción a la que se	Habiendo soportado un declive tan rápido, pocos en el sector creen que la actividad simplemente volverá a la normalidad una vez que el covid	Poca evidencia y consideraciones

	<i>brokers see upswing</i>	Financiero	ocurrencia de la irrupción	Económicos, Factores Demográficos		Estudio de Caso	debe hacer frente	retroceda. Los transportistas se preparan para un largo trabajo mientras esperan la recuperación de la confianza mundial en los viajes de larga distancia. El colapso: Los asientos de las aerolíneas en los vuelos que conectan con el Reino Unido cayeron de 2,85 millones.	finales poco concluyentes
Guckes, M.	<i>Metalworking activity contracts further as coronavirus disruption continues: index sets back-to-back all-time lows stemming from extended covid-19 turbulence</i>	Metalúrgico	Retornar al estado anterior a la disrupción	Falta De Adaptabilidad, Factores Económicos, PP Ineficaces	Revisión Sistemática de Literatura	Revisión de Literatura – Estudio de Caso	Disrupción a la que se debe hacer frente	El índice metalúrgico es único en su capacidad de medir el estado de la industria metalúrgica mensualmente. Por esta razón, es una de las mejores herramientas de la industria para tomar decisiones basadas en datos en un momento en el que, de lo contrario, es tentador tomar decisiones impulsivas y emocionales. El índice de metalurgia proporcionará un primer vistazo al amanecer que llegará al final de esta crisis.	Aunque se realiza un estudio de caso y todo el análisis se enfoca en un solo sector (metalúrgico) devela de forma completa la realidad del sector
Kelly, J.	<i>Get ready for turbulence that will impact your job, the economy, stock market and the U.S.</i>	General	Mantener el estado anterior durante la ocurrencia de la irrupción	Factores Económicos, Factores Demográficos, PP Ineficaces	Texto de Opinión	Revisión de Literatura	Evento que debe ser interiorizado o aceptado	Esta terrible situación no durará para siempre. El péndulo siempre se balancea en exceso. Pronto, se volverá hacia el lado positivo. Con el tiempo, habrá una vacuna o se averiguará cómo minimizar el impacto del brote. Si no, aprenderemos a vivir y a lidiar con Covid-19.	Las consideraciones finales son personales y acuden más a las emociones que a un análisis riguroso. Se enfoca en una región.
Cooley Alert		General	Retornar al estado	Factores	Reflexión Teórico – Conceptual	Revisión de Literatura		La finalidad última del artículo es orientar a los prestatarios y	No se centra en el la turbulencia

	<i>Guiding borrowers and Creditors through the turbulence created by Covid -19</i>		anterior a la disrupción	Económicos, Factores Demográficos			Disrupción a la que se debe hacer frente	acreedores a través de la turbulencia creada por Covid-19	sino en orientar para enfrentarla
Washtell, F.	<i>BA owner to tap investors for ps 2.3BN to beat covid turbulence</i>	Aviación	Retornar al estado anterior a la disrupción	Falta de Adaptabilidad, Factores Económicos, PP Ineficaces, Factores Demográficos	Exploración Empírico - Teórica	Revisión de Literatura – Estudio de Caso	Disrupción a la que se debe hacer frente	Se describen las estrategias, hasta ahora ha utilizado esquemas estatales de licencias, accedió a préstamos gubernamentales por valor de 300 millones de libras esterlinas y retiró sus 747 aviones jumbo. También se ha embarcado en enormes recortes de empleos en BA y es probable que anuncie recortes en sus otras aerolíneas.	No menciona de forma explícita a la turbulencia.
Southeast Farm Press	<i>Consider survival tools for the turbulence ahead</i>	Agricultura	Mantener el estado anterior durante la ocurrencia de la irrupción	Factores Demográficos	Exploración Empírico – Teórica	N/A	Disrupción a la que se debe hacer frente	La incertidumbre y los movimientos de precios impredecibles son parte de la agricultura, aunque en muchos casos la incertidumbre puede transformarse en una oportunidad a largo plazo. Mitigar su riesgo mediante la administración de su riesgo de precio es crucial para la viabilidad comercial a largo plazo. La decisión de no hacer nada es una opción, aunque negar o ignorar el riesgo podría terminar produciendo una decisión que nunca pretendió y esperar que nunca se vea obligado a hacerlo, ser obligado a cerrarlo, ser obligado a cerrar el negocio.	Aunque se toca incertidumbre de forma acertada, solo se centra en la agricultura

Thurmer, K.	<i>Unprecedented turbulence hits air cargo industry: while there was optimism due to easing trade tensions at the end of 2019, new complications now find the world's air carriers back</i>	Aviación	Retornar al estado anterior a la disrupción	Factores Demográficos	Revisión Sistemática de Literatura	Estudio de Caso	Disrupción a la que se debe hacer frente	Antes de Covid-19, la industria de carga aérea ya enfrentaba turbulencias debido a una recesión en la fabricación global y las tensiones comerciales entre Estados Unidos Y China. Sin duda, esas inversiones en innovación se pondrán a prueba a medida que el mundo se abra camino a través del coronavirus y se reanude la necesidad de cadenas de suministro sólidas.	El enfoque es únicamente a la industria de la aviación
Trust, O.	<i>Financial turbulence will reshuffle ranking of european football says expert</i>	Fútbol (Deporte)	Mantener el estado anterior durante la ocurrencia de la irrupción	Factores Demográficos, Factores Económicos	Exploración Empírica	Estudio de Caso	Evento que debe ser interiorizado o aceptado	A medida que disminuyan las actividades de transferencia, las inversiones y los salarios, será necesario reconsiderar las estrategias económicas de la mayoría de los clubes en todo el continente. Ligas como la serie A en Italia, La Liga Española y La Liga 1 Francesa sufrirán turbulencias financieras impredecibles debido a sus altos índices salariales	Análisis empírico de las ligas Europeas del fútbol y como han sido y serán golpeadas por la turbulencia. Ausencia de evidencia empírica. Se enfoca en una región.
Doods, L.	<i>How the coronavirus crisis sealed big tech's</i>		Generar un nuevo estado	Factores	Texto de Opinión	Revisión de Literatura – Estudio de Caso			Gran análisis que solo es válido

	<i>domination; despite temporary turbulence, the tech giants are likely to emerge from the pandemic richer, more powerful and more dominant than ever.</i>	Tecnología	mejor que el anterior durante la ocurrencia de la disrupción	Demográficos, Factores Económicos			Oportunidad para transformar	A pesar de la Turbulencia temporal, es probable que los gigantes tecnológicos emerjan de la pandemia más ricos, más poderosos y más dominantes que nunca.	desde el terreno de la tecnología
The Telegraph Online	<i>What coronavirus means for your pension if you are retiring in 20 years; a panicked Response to this year's stock market Turbulence could damage your pension in the long run</i>	General	Retornar al estado anterior a la disrupción	Factores Económicos, Factores Demográficos, PP Ineficaces	Texto de Opinión	Estudio de Caso	Disrupción a la que se debe hacer frente	Esta es una serie de cuatro partes que analiza cómo covid19 podría afectar sus planes de jubilación, para aquellos con 20 o 10 años por delante, aquellos a punto de jubilarse y aquellos y que se acaban de jubilar. Una respuesta de pánico a la turbulencia del mercado de valores de este año podría dañar su pensión a largo	El punto central de la discusión no es la turbulencia
Gruszczyn, L	<i>The covid-19 pandemic and international</i>		Mantener el estado anterior	Factores Demográficos, Factores				El impacto potencial de la pandemia puede ser más profundo de lo que se anticipó inicialmente, dando lugar a cambios estructurales en el proceso de	Tiende a ser un poco generalizador y

	<i>trade: Temporary turbulence or paradigm shift?</i>	General	durante la ocurrencia de la irrupción	Económicos; Falta de Liderazgo; PP Ineficaces; Falta de Adaptabilidad	Exploración Empírico - Teórico	Revisión de Literatura – Estudio de Caso	Evento que debe ser interiorizado o aceptado	globalización económica. Si bien las semillas de tal proceso se sembraron hace algún tiempo, la pandemia de Covid-19 puede exacerbar las tendencias existentes para que los estados se vuelvan hacia adentro y compitan más abiertamente por el dominio económico y político en el mundo.	considero que falta más soporte teórico y empírico
Tay, D; Du, K., Ho, J., Liu, F., Chan, K., & Cao, C.	<i>The aviation industry: tackling the turbulence caused by covid-19</i>	Aviación	Retornar al estado anterior a la disrupción	Falta de Adaptabilidad, Factores Económicos, PP Ineficaces	Revisión Sistemática de Literatura	Revisión de Literatura	Disrupción a la que se debe hacer frente	Si bien hubo puntos de aprendizaje positivos, la situación actual de la pandemia de covid-19 sigue siendo altamente volátil e impredecible y las aerolíneas deben estar preparadas para que se desarrollen escenarios optimistas y pesimistas. En el artículo se hipotetizaron las posibles proyecciones a las que se enfrentarían las aerolíneas, principalmente negativas	Solo se enfoca en un sector y hace muy difícil que se aplique a otros.
Hadi, S.	<i>New perspective on the resilience of SMES proactive, adaptive, reactive from business turbulence: a systematic review</i>	General	Mantener el estado anterior durante la ocurrencia de la irrupción	Falta de Adaptabilidad; Factores Económicos; PP Ineficaces	Revisión Sistemática de Literatura	Revisión de Literatura	Disrupción a la que se debe hacer frente	El marco conceptual de este artículo se formula utilizando métodos cualitativos inductivos de artículos seleccionados. Por lo tanto, debe ser evaluado ya que el modelo no toma en cuenta la heterogeneidad de las condiciones ambientales potenciales que podrían ser una amenaza o cambiar el equilibrio	Se enfoca más en la resiliencia que en la turbulencia

								de la empresa, sino que se refiere de manera más general a todos los 'eventos' relacionados con cambios, shocks, traumas que cambian el equilibrio de la empresa.	
Ratten, V.	<i>Coronavirus and international business: an entrepreneurial ecosystem perspective</i>	Emprendimiento	Generar un nuevo estado mejor que el anterior durante la ocurrencia de la disrupción	Falta de Adaptabilidad	Revisión Sistemática de Literatura	Revisión de Literatura	Oportunidad para transformar	Los emprendedores se han visto afectados de manera negativa debido a la turbulencia del mercado. Por lo que la finalidad del artículo es identificar 7 factores claves de resiliencia en emprendedores para hacerle frente a esta	Focalizado en fundamentar futuros estudios; pocos trabajos empíricos enfocados en América Latina
Nicola, M; Alsafi, Z; Sohrabi, C; Kerwan, A; AlJabir, A; Iosifidis, C; Agha, M; and Riaz, A.	<i>The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (covid-19): a review</i>	General	Retornar al estado anterior a la disrupción	Falta de Liderazgo	Reflexión Teórico – Conceptual	Revisión de Literatura	Disrupción a la que se debe hacer frente	Se necesita una planificación a mediano y largo plazo para reequilibrar y reactivar la economía después de esta crisis. También se necesita un plan amplio de desarrollo socioeconómico que incluya planes sector por sector y un ecosistema que fomente el espíritu empresarial para que puedan prosperar aquellos con modelos de negocio sólidos y sostenible.	La visión de turbulencia se evalúa desde el liderazgo
Bickley, S., Brumpton,	<i>Turbulence in the financial</i>		Generar un nuevo estado mejor que el			Estudio de Caso		La implicación de estos resultados es importante de comprender tanto para los responsables políticos como para	Se basa en países muy parecidos entre sí.

M., Chan, H., Colthurst, R. & Torgler, B.	<i>markets: cross-country differences in market volatility in response to covid-19 pandemic policies</i>	Mercado Financiero	anterior durante la ocurrencia de la disrupción	Falta de Adaptabilidad, Factores Económicos, Factores Demográficos; Globalización	Reflexión Teórico – Conceptual		Oportunidad para transformar	los profesionales financieros. Para los inversores, la evidencia de dependencia a largo plazo podría indicar un mayor nivel de previsibilidad en un mercado volátil e impredecible. Para los formuladores de políticas, se pueden establecer controles y medidas y determinar empíricamente su eficacia en la estabilización de los mercados económicos mediante el empleo de métodos de análisis multifractal como los utilizados en este documento.	
Fui-Hoon Nah, F. & Siau, K	<i>Covid-19 pandemic – role of technology in transforming business to the new normal.</i>	Tecnología	Generar un nuevo estado mejor que el anterior durante la ocurrencia de la disrupción	Factores Demográficos, Factores Económicos	Texto De Opinión	Revisión De Literatura – Estudio De Caso	Oportunidad Para Transformar	La tecnología de la información, como la cadena de suministro digital, el análisis de datos, la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, la robótica, el comercio digital y la internet de las cosas, se pueden utilizar para mejorar la resiliencia y la continuidad del negocio.	Se enfoca en la resiliencia y deja en un segundo plano la turbulencia
Fernandes, N.	<i>Economic effects of Coronavirus outbreak (Covid-19) on the world economy</i>		Generar un nuevo estado mejor que el anterior durante la ocurrencia de la disrupción	Factores Económicos, Factores Demográficos;	Exploración Empírica	Revisión De Literatura		Una recesión global parece ahora inevitable. Pero la profundidad y la duración de la recesión depende del éxito de las medidas que se tomen para prevenir la propagación del covid-19, los efectos de las políticas gubernamentales para aliviar los problemas de liquidez en las	Falta de evidencia empírica

		Mercado Financiero		Globalización ; PP Ineficaces; Falta De Liderazgo			Oportunidad Para Transformar	pymes y apoyar a las familias con dificultades financieras. También depende de cómo reaccionen las empresas y se preparen para el reinicio de las actividades económicas. Y, sobre todo, depende de cuánto tiempo duren los bloqueos actuales.	
Pandey, M.	<i>The impact of pandemic Covid -19 in workplace</i>	Empleo	Generar un nuevo estado mejor que el anterior durante la ocurrencia de la disrupción	Factores Demográficos	Texto De Opinión	Revisión De Literatura – Estudio De Caso	Oportunidad Para Transformar	Trabajar desde casa es un concepto que ahora será una característica permanente en el mundo empresarial. La actual situación de pandemia ha demostrado que trabajar desde casa es un proceso comercial eficaz para garantizar la continuidad del negocio y también para proporcionar equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. También tiene importantes beneficios económicos y de productividad para las organizaciones, si se gestiona de forma eficaz. Sin embargo, el trabajo desde casa no puede considerarse una panacea para todos los problemas de organización.	Conclusiones limitadas, carentes de soporte en la justificación
Breiera, M; Kallmuenz	<i>The role of business</i>							Este estudio permite presentar las primeras recomendaciones a las empresas sobre el papel de la innovación del modelo de negocio en la industria hotelera y en la supervivencia y	Este estudio está sujeto limitaciones debido a su metodología y la situación de

erb, A; Clausse, T; Gastd, J; Krause, S y Tiberiusf, V	<i>model innovation in the hospitality industry during the Covid-19 crisis</i>	Hotelería	Generar un nuevo estado mejor que el anterior durante la ocurrencia de la disrupción	Falta De Adaptabilidad; Factores Económicos	Exploración Empírica	Revisión De Literatura – Estudio De Caso	Oportunidad Para Transformar	recuperación de una crisis. Las medidas de distanciamiento social tienen consecuencias fatales en el sector de la hostelería, como el bloqueo de la innovación abierta. Un BMI no solo puede ayudar a las empresas a generar ingresos durante la crisis, sino que también contribuye a una preparación sostenible de la empresa para el futuro. Los emprendedores de la hostelería deben, por tanto, desarrollar y adaptar de forma activa y continua su modelo de negocio	crisis. Es una primera investigación sobre la relación del IMC durante una crisis en la industria hotelera. Sin embargo, el muestreo intencional de las empresas investigadas es una limitación general del método utilizado. Dado que el IMC es un campo de investigación en crecimiento, sus efectos en la industria hotelera deberían investigarse más a fondo. Este documento puede considerarse una base para futuras investigaciones.
Ansell, C; Sørensen, E& Torfing , J.	<i>The Covid-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for</i>		Generar un nuevo estado mejor que el anterior durante la		Texto De Opinión	Revisión De Literatura – Estudio De Caso		La crisis del Covid-19 ha demostrado la necesidad de percibir los desafíos del sector público de una manera nueva y está revelando la necesidad, voluntad y capacidad de cambiar el modus operandi del sector	Se enfoca en el sector público, sin embargo el análisis que se hace de este es

	<i>robust governance responses to turbulent problems</i>	Gobierno	ocurrencia de la disrupción	Falta De Liderazgo; Factores Demográficos; Factores Económicos; PP Ineficientes			Oportunidad Para Transformar	público en la búsqueda de soluciones robustas a problemas turbulentos. Esperamos que, al mirar hacia atrás, veamos la pandemia actual como un importante cambio de juego que estimuló la investigación sobre turbulencia y solidez dentro de la ap. Necesitamos una comprensión más profunda de los conceptos de turbulencia y robustez y cómo desafían el pensamiento tradicional sobre la gobernanza pública	completo y concluyente
Piyush Sharmaa; T.Y. Leungb; Russel P.J. Kingshotc , Nebojsa S. Dvcikd; Silvio Cardinali	<i>Managing uncertainty during a global pandemic: an international business perspective</i>	Empresarial	Mantener el estado anterior durante la ocurrencia de la irrupción	Factores Económicos, Factores Demográficos; Globalización	Exploración Empírica	Revisión De Literatura – Estudio De Caso	Oportunidad para Transformar	La crisis de covid-19 destaca la importancia de otros tipos de incertidumbre que hasta ahora se han pasado por alto en la investigación de negocios internacionales, como la incertidumbre social e informativa que probablemente tendrá repercusiones económicas inevitables. Esta incertidumbre social y el malestar público por estar bloqueado durante meses podrían llevar a una enorme demanda reprimida de productos que no ven. Esto, a su vez, puede resultar en un efecto de “látigo”, que podría paralizar las cadenas de suministro mundiales debido a las amplias variaciones entre las estimaciones de la demanda y la oferta. Del mismo modo, esta crisis ha demostrado la importancia de la incertidumbre	Aunque profundiza en la incertidumbre y define esta de forma bastante efectiva, tiene un enfoque más hacia el contexto de reino unido.

								informativa y el creciente papel e influencia de la comunicación directa y las redes sociales, con noticias y comunicaciones inconsistentes de diferentes fuentes que causan confusión y pánico .	
Hao, F., Xiao, Q. & Chon, K.	<i>Covid-19 and china's hotel industry: impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda</i>	Hotelería	Generar un nuevo estado mejor que el anterior durante la ocurrencia de la disrupción	Falta De Adaptabilidad; Factores Económicos	Exploración Empírica	Revisión de Literatura – Estudio De Caso	Oportunidad para Transformar	Este estudio puede inspirar a las empresas hoteleras de todo el mundo a comprender los escenarios de evolución de los desastres, adoptar estrategias anti pandémicas eficaces y esforzarse por la activación y revitalización de la industria. El marco de gestión de covid-19 se puede adoptar para gestionar los desastres relacionados con la salud en un contexto más amplio, lo que mejora la generalización de este estudio. Aunque la industria hotelera de china fue la primera receptora de las ramificaciones de la pandemia, tomó medidas oportunas para amortiguar la pérdida económica y proteger a sus empleados y clientes.	Las limitaciones de este estudio radican principalmente en la falta de exploración empírica y la imprevisibilidad de la pandemia. Por lo tanto, los estudios futuros deben utilizar modelos y métodos de predicción más precisos
Cossengue, P. R	<i>An epistemological study on the impact of covid-19 on Angola's business environment</i>		Retornar al estado anterior a la disrupción	Falta de Liderazgo;	Texto de Opinión	Estudio de Caso		El presente estudio argumenta que, en el estado actual de la pandemia de covid-19, garantizar que el apoyo tanto al servicio de salud como al sistema económico puede ser la respuesta más sólida	El estudio enfrentó una serie de obstáculos que impidieron que alcanzara el grado de resultados esperado. Una de

		Gobierno		Factores Demográficos; Factores Económicos; PP Ineficientes			Disrupción a la que se debe hacer Frente	al virus. Los países que optan por proteger vidas humanas en lugar de empresas han visto un número significativo de empresas que solicitan protección por quiebra y han aumentado rápidamente su tasa de desempleo con muchas personas despedidas, los países en desarrollo como Angola pueden proteger a las personas de la muerte engendrada por el covid-19, pero no podrán salvar personas del hambre, que es otra forma de matar a la gente.	las dificultades tiene que ver con que cada país todavía está aprendiendo diferentes formas de lidiar con la pandemia y, por lo tanto, no hay información sólida para superar la crisis. La otra dificultad es la falta de datos comerciales suficientes relacionados con la crisis de Covid-19 en Angola. Sin embargo, no hay limitaciones que disminuyan la importancia del estudio actual. En cambio, sienta una base sólida para futuras investigaciones sobre el mismo tema.
Shu, M. & Hussain, A	<i>Political turbulence converged with Covid-19 – Algeria's structural development dilemma</i>		Generar un nuevo estado mejor que el anterior durante la ocurrencia de la disrupción	Falta De Liderazgo; Factores Demográficos;	Exploración Empírica	Estudio de Caso		El problema estructural al que se enfrenta Argelia actualmente es que no se puede mejorar el nivel de vida de la población, que es la causa fundamental de todas las turbulencias y manifestaciones. La ardua tarea de Argelia es lograr la transformación económica y satisfacer las necesidades urgentes de una población joven, en crecimiento y	Se enfoca en Argelia, es un estudio de caso de ese país, por lo tanto se sustenta en las particularidades de dicha nación

		Gobierno		Factores; Factores Económicos; PP Ineficientes			Oportunidad para Transformar	cada vez más perturbada. A pesar de la estructura demográfica favorable, la economía argelina depende casi por completo del petróleo y el gas. Para proporcionar empleo suficiente a millones de argelinos que están a punto de ingresar al mercado laboral, la tasa de crecimiento anual de la economía del país debe superar el 6% en los próximos años.	
R. S Khan, V. V Surkov, A. A Fedosenko , & O. A Olatalo.	<i>Construction enterprises' marketing activities in the economic turbulence period</i>	Mercado Financiero	Generar un nuevo estado mejor que el anterior durante la ocurrencia de la disrupción	Factores Económicos	Revisión Sistemática de Literatura	Revisión de Literatura	Oportunidad para transformar	Las acentuaciones básicas del marketing deben ser: el estudio permanente de la demanda de los consumidores, la creación de un producto constructivo eficaz, el uso de nuevos canales de distribución y comunicación junto con la optimización de los costos de marketing, expresados en ofrecer al mercado un producto de construcción de calidad y precio competitivo.	Su enfoque es hacia un solo sector: marketing
Zharikov, M.	<i>Central bank policy in times of turbulence on financial markets</i>	Mercado Financiero	Retornar al estado anterior a la disrupción	Factores Económicos	Revisión Sistemática de Literatura	Revisión de Literatura	Disrupción a la que se debe hacer frente.	Uno de los muchos desarrollos prometedores desde la crisis es que estas reglas han sido modificadas y muchos de los vehículos fuera de balance que existían antes de la crisis ya no serían permitidos. Tendrían que consolidarse, lo que significa que tendrían que volver a incluirse en	Sin conclusiones claras, puesto que se abordan diferentes ejemplos y diferentes zonas del sector

								el balance, formar parte del balance del banco, tener el capital adecuado, etc. Entonces, esas prácticas no han desaparecido por completo, pero las reglas contables se han endurecido considerablemente. La situación y las circunstancias en las que se puede poner algo fuera del balance en un vehículo de inversión independiente son bastante graves.	bancario/ financiero
Srimal, F.	<i>Coronavirus Impact On Sri Lanka And Maldivian Economies</i>	Gobierno	Retornar al estado anterior a la disrupción	Falta de Liderazgo; Factores Demográficos; Factores Económicos; PP Ineficientes	Exploración Empírica	Estudio de Caso	Disrupción a la que se debe hacer frente	Sri Lanka y maldivas tendrán que reducir sus déficits presupuestarios y realizar ajustes estructurales reduciendo los proyectos de bienestar en los próximos meses. Además, la idea de la colaboración económica regional necesita un nuevo impulso de los países restantes de la asociación de cooperación regional de Asia meridional (SAAR) para ayudar a ambas naciones. Si bien existen procedimientos para lograr estos objetivos, la transformación más vital para Sri Lanka y las maldivas en el período posterior al coronavirus debería ser una que reproduzca un crecimiento económico sostenible que sea inclusivo, al tiempo que integre medidas para el desarrollo	Caso de estudio en Sri Lanka y Maldivas

								multidimensional en las esferas socioeconómica y política.	
Singh, K	<i>How To Manage The Economic Fallout Of The Coronavirus</i>	Mercado Financiero	Retornar al estado	Factores Económicos	Texto de Opinión	Revisión de Literatura	Disrupción a la que se debe hacer frente	<p>Una estrategia multilateral coordinada sería mucho más eficaz que cada país actuando por sí mismo. Otra ventaja de la estrategia multilateral sería la participación activa de los países pobres y en desarrollo que tienen una posición fiscal y de deuda externa más débil para hacer frente a la pandemia mundial.</p> <p>En los tiempos actuales, sin embargo, las perspectivas de la cooperación multilateral parecen sombrías con el aumento del unilateralismo, el populismo de derecha y el ultranacionalismo en todo el mundo, pero el desafío es permanecer unidos en una época de adversidad y encontrar formas de colaborar.</p>	No se enfoca en la turbulencia del sector, sino en las soluciones a un macronivel para los países
Ajayi, R., Aliyev, F. & Sarkhanov, T.	<i>The Impact of Covid-19 Coronavirus On Financial Markets: A Qualitative Approach</i>	Mercado Financiero	Retornar al estado anterior a la disrupción	Factores Demográficos,	Exploración Empírico – Teórica	Revisión de Literatura – Estudio de Caso – Bases de Datos	Disrupción a la que se	<p>Los países regionales y las empresas cercanas de geografía y energía que operan a nivel internacional son necesarias tanto técnica como financieramente.</p> <p>Por tanto, es fundamental cooperar con el principio de ganar-ganar para que todas las partes puedan lograr una situación</p>	Estudio de caso de una región, poca evidencia empírica. No desarrolla el tema de turbulencia

				Factores Económico			debe hacer frente	ventajosa. Al poner en producción los campos descubiertos en la región, se mejorarán las economías de los países que cuentan con estas reservas y se aumentará la diversidad de proveedores para países con alta demanda de gas natural y con el objetivo de incrementar la seguridad energética.	
Bollard, A.	<i>Globalisation In The Time Of Coronavirus</i>	General	Generar un nuevo estado mejor que el anterior durante la ocurrencia de la disrupción	Factores Económicos, Factores Demográficos; Globalización	Texto de Opinión	Revisión de Literatura	Oportunidad para transformar	La duración de la restricción del encierro se ha convertido en un tema político que divide a los ancianos, que enfrentan riesgos de salud, y a los jóvenes que enfrentan riesgos laborales. Esta ha sido una crisis global muy inusual. Todavía estamos aprendiendo sobre sus efectos. Pero está claro que algunas partes de las economías se han visto muy afectadas y muchas prácticas comerciales, de viajes y gubernamentales pueden cambiar sus modos de operación para siempre. Covid-19 no significa el fin de la globalización ni presagia un período de autarquía, pero ciertamente desafía la forma en que todas nuestras economías interactuarán en el futuro.	Se limita a entender la problemática en Nueva Zelanda. No es tema principal la turbulencia aunque se menciona desde la incertidumbre
Khan, N., Naseem Siddiqui, B. & Khan, N.	<i>Drastic Impacts Of Covid-19 On Food, Agriculture</i>		Retornar al estado anterior a la disrupción		Exploración Empírica	Revisión de Literatura		Aunque ha habido grandes perturbaciones en la cadena de suministro de alimentos hasta la fecha, todavía enfrenta algunos desafíos estratégicos. Los	Conclusiones más morales que sostenidas en la teoría. Se expone

	<i>And Economy</i>	Agricultura		Factores Demográficos, Factores Económicos; Falta De Liderazgo; PP Ineficaces; Falta De Adaptabilidad			Disrupción a la que se debe hacer frente	alimentos deben cruzar fronteras ilimitadas y cumplir con las normas de inocuidad alimentaria existentes. Para reducir la influencia de la pandemia en la agricultura y la alimentación. Por lo que se insta a los países a satisfacer las necesidades alimentarias existentes del público vulnerable, fortalecer sus programas de seguridad social, continuar el desarrollo del comercio mundial de alimentos, continuar el implementación de estrategias nacionales de cadena de suministro de alimentos y apoyo al poder de los pequeños agricultores para aumentar la producción de alimentos.	el problema pero al final no se llegan a consideraciones concluyentes desde una visión académica
Liu, Y., Lee, J. & Lee, C.	<i>The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of Covid-19 from an Asian perspective</i>	General	Generar un nuevo estado mejor que el anterior durante la ocurrencia de la disrupción	Factores Económicos	Texto de Opinión	Estudio de caso	Oportunidad para transformar	Se ha demostrado que los índices de los mercados financieros de 28 países están correlacionados con variables de covid-19 específicas de cada país, como la movilidad de la población, la gravedad del brote y las intervenciones de políticas establecidas. En particular, los mercados tienden a haber reaccionado bruscamente en las primeras etapas de la transmisión global de covid-19 (febrero / marzo) y luego se vuelven más volátiles en los meses siguientes. También han demostrado que las rupturas estructurales tienden a ocurrir durante las etapas iniciales de la transmisión global de covid-19 y	Documento completamente cuantitativo

								que en más de la mitad de los casos observados, el establecimiento de una política de permanencia en el hogar parece haber provocado una fuerte respuesta	
Topcua, M. & Gulalb, O.	<i>The Impact of Covid-19 on Emerging Stock Markets</i>	Mercado Financiero	Retornar al estado anterior a la disrupción	Factores Demográficos, Factores Económicos; Falta De Liderazgo; PP Ineficaces; Falta De Adaptabilidad.	Exploración Empírica	Bases de Datos	Disrupción a la que se debe hacer frente	Los resultados revelan que el impacto negativo del brote en los mercados de valores emergentes ha disminuido gradualmente y ha comenzado a disminuir a mediados de abril. Cuando se consideran los países con respecto a las regiones, los mercados emergentes asiáticos son los más afectados, mientras que el impacto es modesto en Europa. También encuentran que el impacto del brote es relativamente menor en los mercados emergentes donde los gobiernos tomaron las medidas necesarias a tiempo y anunciaron paquetes de estímulo más grandes	La investigación se desarrolla desde un solo sector. Falta de evidencia y sustento teórico
Obrenovic, B; Du, J; Godinic, D; Tsoy, D; Khan, M & Jakhongirov, I.	<i>Sustaining Enterprise Operations and Productivity During The Covid-19 Pandemic: "Enterprise Effectiveness and Sustainability Model"</i>	Empresarial	Generar un nuevo estado mejor que el anterior durante la ocurrencia de la disrupción	Factores Demográficos, Factores Económicos; Falta De Liderazgo; PP	Texto de Opinión	Revisión de Literatura – Estudio De Caso	Oportunidad Para Transformar	Las empresas con planes de contingencia financiera mantienen sus operaciones comerciales en el momento de la pandemia. Las organizaciones que adopten estos pasos y los combinen con lecciones memorizadas de experiencias pasadas no solo sostendrán su negocio, sino que se reinventarán y se beneficiarán después de la	El estudio actual no toma en consideración países específicos ni las etapas del brote del virus. Se deben tener en cuenta varios países, dado que no todas las

				Ineficaces; Falta De Adaptabilidad				crisis, ya que evolucionarán, se ajustarán, aprenderán a gestionar y aceptar el cambio e innovarán de frente de desafíos.	economías se han visto igualmente afectadas por la pandemia del virus covid-19
Aslama, F., Mohmand a, Y., Ferreira, P., Memone, B., Khana, M& Khana, M.	<i>Network Analysis of Global Stock Markets At The Beginning of The Coronavirus Disease (Covid-19) Outbreak</i>	Mercado Financiero	Retornar al estado anterior a la disrupción	Factores Económicos	Exploración Empírica	Revisión de Literatura – Estudio de Caso – Bases de Datos	Disrupción a la que se debe hacer frente	Los hallazgos muestran que covid-19 tuvo un impacto significativo en las redes financieras con un cambio estructural en forma de cambios de nodos y conectividad reducida, junto con diferencias significativas en las características topológicas. Además, el impacto de covid-19 varía con respecto al nivel de desarrollo del mercado de valores	La principal limitación de este estudio es la relativa falta de disponibilidad de datos después de covid-19, ya que aún se está extendiendo. A pesar de esta limitación, el estudio tiene importantes implicaciones teóricas y de gestión.

Fuente: Obra propia del autor.

6. CONCLUSIONES

La incursión del coronavirus Covid-19 en la esfera mundial y su consecuente declaración como pandemia ha generado un caos social, económico y político, por lo que las respuestas por parte de los gobiernos se han enfocado en reconocerlo como un problema de salud pública, lo que ha implicado distanciamiento social, cierre de fronteras, restricciones a la movilidad, cuarentenas, entre otras. Tales medidas aparte de proteger la salud y bienestar de las personas también han causado una gran presión sobre las empresas que ahora luchan para sobrevivir en un entorno turbulento y en la mayoría de ocasiones sustancialmente hostil.

En ese contexto un tanto problemático, se ha evidenciado que existe un importante interés por parte de la academia en explicar la turbulencia en el mercado y cómo esta ha jugado un papel relevante en las diferentes tonalidades que ha ido adquiriendo la coyuntura económica. En efecto, la cantidad de documentos producidos en lo que lleva el 2020 relacionados con la turbulencia y la pandemia lo demuestran. No obstante, existe una fragmentación debido a las diferentes posturas desde las que se aborda el término de turbulencia en el mercado.

Aunque se percibe un interés creciente en la producción de estudios empíricos para entender e incluso, medir la turbulencia en el sector económico durante la pandemia; uno de los factores en que es mejor percibida dicha fragmentación del conocimiento es en el hecho de que ciertos autores optan por utilizar definiciones asociadas a turbulencia pero no el término *per sé*.

Lo anterior determina que el estado del arte en cuanto a la asociación que existen entre turbulencia y coronavirus sea sustancialmente limitado, en caso de que solo tengan en consideración estricta la presencia de ambos términos de forma explícita en los documentos a estudiar.

Sin embargo, se logró identificar características puntuales y puntos de convergencia entre los trabajos escogidos. Una de las limitaciones más preponderantes al momento de analizar los documentos es el hecho de que gran parte de los trabajos estuvieran enfocados únicamente en el análisis de un sector productivo, lo que hace complejo para el desarrollo posterior de la investigación el extrapolar los resultados a otros sectores diferenciados que se han visto igualmente afectados por la pandemia.

Finalmente, la información recopilada demuestra el efecto que ha tenido la turbulencia en el mercado, por lo que, la estructuración de estrategias que efectivamente logren hacerle frente a esta, derivan de una precisa lectura y comprensión del fenómeno, teniendo en cuenta el impacto que ha tenido en los diferentes sectores. No obstante, ciertas dificultades en la búsqueda de información y las limitaciones mencionadas, ponen en evidencia la necesidad de estudios empíricos pero con un importante soporte teórico que logren un alcance más amplio que permitan generar resultados que puedan ser aplicados a un amplio número de sectores y organizaciones.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbas, M. W. & Hassan, M. (2017). Moderating impact of environmental turbulence on business innovation and business performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*. Recuperado a partir de: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/188306/1/pjcss383.pdf>

Adilson, Y., Albertin, C. & Luiz, A. (2017). It-Enabled Dynamic Capability on Performance: an Empirical Study of BSC Model. *Rae-Revista de Administracao De Empresas*. Recuperado a partir de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902017000300215

Al-Kharusi, S. & Murthy, S. R. (2020). Financial Stability of GCC Banks in the COVID-19 Crisis: A Simulation Approach. *Journal Of Asian Finance Economics And Business*. Recuperado a partir de: <http://koreascience.or.kr/article/JAKO202034651879248.pdf>

Alonso, A. & Kok, I. (2019). Dynamic capabilities in the context of Brexit and international wine business: An exploratory two-country study. *Thunderbird International Business Review*. Recuperado a partir de: https://www.researchgate.net/publication/330867201_Dynamic_capabilities_in_the_context_of_Brexit_and_international_wine_business_An_exploratory_two-country_study

Austin, G., Dávila, C. & Jones, G. (2017). The Alternative Business History: Business in

Emerging Markets. *Business Historic Review*. Recuperado a partir de: <https://www.cambridge.org/core/journals/business-historyreview/article/alternativebusiness-history-business-in-emerging-markets/DC9B665E89B4AF5C7990C8E357E93A22>

Amraoui, K. (16 de abril de 2020). ¿Un plan de apoyo para sacar a Tunísia de la zona de turbulencia? *Le Temps*. Recuperado a partir de: <http://www.letemps.com.tn/article/112865/un-plande-soutien-pour-faire-sortir-tunisairde-la-zone-de-turbulence>

Ansell, C., Sørensen, E. & Torfing, J. (21 de septiembre de 2020). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*. Recuperado a partir de: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2020.1820272>

Ajayi, R; Aliyev, F & Sarkhanov, T. (19 de junio de 2020). The Impact of COVID-19 CORONAVIRUS on Financial Markets: A Qualitative Approach. *55th International Scientific Conference on Economic and Social Development*. Recuperado a partir de: https://www.researchgate.net/profile/Venelin_Terziev/publication/342720014_Development_of_methodology_as_part_of_applied_tools_for_strategic_research_and_as_sessment_of_institutional_stability_of_the_national_security_system/links/5f0365f4

[92851c52d61a093d/Development-of-methodology-as-part-of-applied-tools-forstrategicresearch-and-assessment-of-institutional-stability-of-the-nationalsecuritysystem.pdf#page=578](#)

Aslama, F; Mohmanda, Y.; Ferreira, P.; Memone, B.; Khana, M & Khana, M. (16 de septiembre de 2020). Network analysis of global stock markets at the beginning of the coronavirus disease (Covid-19) outbreak. *Borsa Istanbul Review*. Recuperado a partir de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214845020300521>

Beltrán, O. (2005). Revisiones de Literatura. *Rincón Epistemológico*. Recuperado a partir de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rcg/v20n1/v20n1a09.pdf>

Birkie, S., Trucco, P. & Kaulio, M. (2017). Sustaining performance under operational turbulence: The role of Lean in engineer-to-order operations. *International Journal of Lean Six Sigma*. Recuperado a partir de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLSS-12-2016-0077/full/html>

Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. & De Reuver, M. (2017). The impact of digitalization on business models. *Esmerald Publishing Limited*. Recuperado a partir de: <https://www-emeraldcom.ez.urosario.edu.co/insight/content/doi/10.1108/DPRG-07-2017-0039/full/pdf?title=the-impact-of-digitalization-on-business-models>

Bridgman, T., McLaughlin, M. & Cummings, S. (2018). Overcoming the Problem With Solving Business Problems: Using Theory Differently to Rejuvenate the Case Method for Turbulent Times. *Journal of Management Education*. Recuperado a partir de <https://journals-sagepubcom.ez.urosario.edu.co/doi/pdf/10.1177/1052562917754236>

Beard, J. (7 de octubre de 2020). What coronavirus means for your pension if you are retiring in 20 years. *The Telegraph*. Recuperado a partir de: <https://www.telegraph.co.uk/money/consumer-affairs/coronavirus-means-pensionretiring20-years/>

Breiera, M; Kallmuenzerb, A; Claussc, T; Gastd, J; Krause, S y Tiberiusf, V. (2020). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*. Recuperado a partir de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302759>

Bickley, S., Brumpton, M., Chan, H., Colthurst, R. & Torgler, B. (2020). Turbulence in the financial markets: Cross-country differences in market volatility in response to COVID-19 pandemic policies. *Ideas*. Recuperado a partir de: <https://ideas.repec.org/p/cra/wpaper/2020-15.html>

Bollard, A. (2020). Globalisation in the Time of Coronavirus or One Hundred Years of Solitude for New Zealand? *Policy Quarterly*. Recuperado a partir de:

<https://ojs.victoria.ac.nz/pq/article/view/6549>

Cooley, A. (19 de marzo de 2020). Guiando a los prestatarios y acreedores a través de la turbulencia creada por COVID-19. *Cooley*. Recuperado a partir de: <https://www.cooley.com/news/insight/2020/2020-03-19-guiding-borrowers-andcreditorsthrough-the-turbulence-created-by-covid-19>

Cole, R. & Snider, B. (2019). Managing in turbulent times: The impact of sustainability in management education on current and future business leaders. *Journal of Cleaner Production*. Recuperado a partir de: <https://www.sciencedirect.com.ez.urosario.edu.co/science/article/pii/S0959652618335388?via%3Dihub>

Cossengue, P. R. (2020). An epistemological study on the impact of covid-19 on Angola's business environment. *RAC: Angolan Journal of Science*, 2(2), e020203. Retrieved from <http://publicacoes.scientia.co.ao/ojs2/index.php/rac/article/view/98>

De Clercq, D., Thongpapanl, N. & Voronov, M. (2015). Sustainability in the Face of Institutional Adversity: Market Turbulence, Network Embeddedness, and Innovative Orientation. *Journal of Business Ethics*. Recuperado a partir de: <https://link-springercom.ez.urosario.edu.co/article/10.1007/s10551-015-3004-7>

Dodds, L. (3 de mayo de 2020). How the coronavirus crisis sealed Big Tech's domination. *The Telegraph*. Recuperado a partir de:

<https://www.telegraph.co.uk/technology/2020/05/03/coronavirus-crisis-sealed-bigtechsdomination/>

Duarte Alonso, A., Kok, S. & O'Brien, S. (2020). Brexit, the wine sector and organisational resilience: an exploratory study of Spanish Wineries. *Review of International Business And Strategy*. Recuperado a partir de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/RIBS-09-2019-0128/full/html>

Dubravec, P. (18 de mayo de 2020). Consider survival tools for the turbulence ahead. *Farm Futures*. Recuperado a partir de: <https://www.farmprogress.com/marketing/considersurvival-tools-turbulence-ahead>

Efectos de la pandemia por Covid-19 en el mercado laboral colombiano: Identificando el impacto de las restricciones sectoriales a la movilidad. (3 de septiembre de 2020). *Banco de la República*. Recuperado a partir de: <https://www.banrep.gov.co/es/borrador-1129>

Fathallah, R., Branzei, O. & Schaan, J-L. (2018). No place like home? How EMNCs from hyper turbulent contexts internationalize by sequentially arbitraging rents, values, and scales abroad. *Journal Of World Business*. Recuperado a partir de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951617301931>

Fernandes, N. (22 de marzo de 2020). Efectos económicos del brote de coronavirus

(COVID- 19) en la economía mundial. Documento de trabajo de IESE Business School n.o WP1240-E, disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3557504> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3557504>

Fui-Hoon Nah, F. & Siau, K. (27 de septiembre de 2020). COVID-19 Pandemic – Role of Technology in Transforming Business to the New Normal. *Springer Link*. Recuperado a partir de: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-60152-2_43

Fudaliński, J. (2015). Risk taking propensity and firm Internationalisation process. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. Recuperado a partir de: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=288922>

Geissinger, A., Laurell, C., Sandstrom, C., Eriksson, K. & Nykvist, R. (2019). Digital entrepreneurship and field conditions for institutional change-Investigating the enabling role of cities. *Technological Forecasting And Social Change*. Recuperado a partir de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517316992>

Guckes, M. (22 de mayo de 2020). Metalworking Activity Contracts Further as Coronavirus Disruption Continues. *Modern Machine Shop*. Recuperado a partir de: <https://www.msmexico.com/articulos/metalworking-activity-contracts-further-ascoronavirus-disruptioncontinues>

Gruszczynki, L. (7 de abril de 2020). The COVID-19 Pandemic and International

Trade: Temporary Turbulence or Paradigm Shift? *Cambridge Core*. Recuperado a partir

de: [https://www.cambridge.org/core/journals/european-journal-of-](https://www.cambridge.org/core/journals/european-journal-of-riskregulation/article/covid19-pandemic-and-international-trade-temporary-turbulenceorparadigm-shift/8C76595B1E954E601EAF91F0E6C23492)

[riskregulation/article/covid19-pandemic-and-international-trade-temporary-](https://www.cambridge.org/core/journals/european-journal-of-riskregulation/article/covid19-pandemic-and-international-trade-temporary-turbulenceorparadigm-shift/8C76595B1E954E601EAF91F0E6C23492)

[turbulenceorparadigm-shift/8C76595B1E954E601EAF91F0E6C23492](https://www.cambridge.org/core/journals/european-journal-of-riskregulation/article/covid19-pandemic-and-international-trade-temporary-turbulenceorparadigm-shift/8C76595B1E954E601EAF91F0E6C23492)

Hadi, S. (2020). New Perspective on the Resilience of SMEs Proactive, Adaptive, Reactive from

Business Turbulence: A Systematic Review. *Journal of Xi'an University of*

Architecture & Technology. Recuperado a partir de:

[https://www.researchgate.net/profile/Supardi_Supardi8/publication/341294514_Ne](https://www.researchgate.net/profile/Supardi_Supardi8/publication/341294514_New_Perspective_on_the_Resilience_of_SMEs_Proactive_Adaptive_Reactive_from_Business_Turbulence_A_Systematic_Review/links/5eb96e14a6fdcc1f1dd0b29d/New_Perspective-on-the-Resilience-of-SMEs-Proactive-Adaptive-Reactive-fromBusinessTurbulence-A-Systematic-Review.pdf)

[w_Perspective_on_the_Resilience_of_SMEs_Proactive_Adaptive_Reactive_from](https://www.researchgate.net/profile/Supardi_Supardi8/publication/341294514_New_Perspective_on_the_Resilience_of_SMEs_Proactive_Adaptive_Reactive_from_Business_Turbulence_A_Systematic_Review/links/5eb96e14a6fdcc1f1dd0b29d/New_Perspective-on-the-Resilience-of-SMEs-Proactive-Adaptive-Reactive-fromBusinessTurbulence-A-Systematic-Review.pdf)

[Business_Turbulence_A_Systematic_Review/links/5eb96e14a6fdcc1f1dd0b29d/Ne](https://www.researchgate.net/profile/Supardi_Supardi8/publication/341294514_New_Perspective_on_the_Resilience_of_SMEs_Proactive_Adaptive_Reactive_from_Business_Turbulence_A_Systematic_Review/links/5eb96e14a6fdcc1f1dd0b29d/New_Perspective-on-the-Resilience-of-SMEs-Proactive-Adaptive-Reactive-fromBusinessTurbulence-A-Systematic-Review.pdf) w-

[Perspective-on-the-Resilience-of-SMEs-Proactive-Adaptive-Reactive-](https://www.researchgate.net/profile/Supardi_Supardi8/publication/341294514_New_Perspective_on_the_Resilience_of_SMEs_Proactive_Adaptive_Reactive_from_Business_Turbulence_A_Systematic_Review/links/5eb96e14a6fdcc1f1dd0b29d/New_Perspective-on-the-Resilience-of-SMEs-Proactive-Adaptive-Reactive-fromBusinessTurbulence-A-Systematic-Review.pdf)

[fromBusinessTurbulence-A-Systematic-Review.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Supardi_Supardi8/publication/341294514_New_Perspective_on_the_Resilience_of_SMEs_Proactive_Adaptive_Reactive_from_Business_Turbulence_A_Systematic_Review/links/5eb96e14a6fdcc1f1dd0b29d/New_Perspective-on-the-Resilience-of-SMEs-Proactive-Adaptive-Reactive-fromBusinessTurbulence-A-Systematic-Review.pdf)

Hao, F., Xiao, Q. & Chon, K. (septiembre de 2020). COVID-19 and China's Hotel Industry:

Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agend. *International*

Journal of Hospitality Management. Recuperado a partir de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920301882>

- Hillmann, J. & Guenther, E. (2020). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal Of Management Reviews*. Recuperado a partir de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ijmr.12239>
- Hiung, H. F., Tehseen, S., Sajilan, S. & Memari, A. (2019). Learning Competency, Entrepreneurial Orientation Entrepreneurial Innovativeness, and Business Growth: A Study among Malaysian Chinese Entrepreneurs. *MACS 2019 - 13th International Conference on Mathematics, Actuarial Science, Computer Science and Statistics, Proceedings*. Recuperado a partir de: <https://sci-hub.se/10.1109/MACS48846.2019.9024797>
- Hodgkinson, I. R., Hughes, P. & Arshad, D. (2015). Strategy development: Driving improvisation in Malaysia. *Journal of World Business*. Recuperado a partir de: <https://dro.dur.ac.uk/16033/1/16033.pdf?DDD2+dhs4ke+d700tmt>
- Homburg, C., Alavi, S., Rajab, T., Wieseke, J. (2017). The contingent roles of R&D-sales versus R&D-marketing cooperation in new-product development of business-to-business firms. *International Journal of Research In Marketing*. Recuperado a partir de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811616300751>
- Hofer, K M., Niehoff-Hoeckner, LM. & Totzek, D. (2019). Organizing and Implementing Export Pricing: Performance Effects and Moderating Factors. *Journal Of International Marketing*. Recuperado a partir de:

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1069031X18812718>

Huang, S., Pickernell, D., Battisti, M., Soetanto, D. & Huang, Q. (2020). When is entrepreneurial orientation beneficial for new product performance? The roles of ambidexterity and market turbulence. *International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research*. Recuperado a partir de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-02-2020-0103/full/html>

Izzo, E. (7 de junio de 2020). Amid real estate turbulence, Adirondack brokers see upswing. *NNY 360*. Recuperado a partir de: https://www.nny360.com/top_stories/amid-realestateturbulence-adirondack-brokers-see-upswing/article_5b3b0ebd-90e4-5d1ebe351f6864a89b48.html

Jaakkola, M., Frösén, J., Tikkanen, H., Aspara, J., Vassinen, A., Parvinen, P. (2016). Is more capability always beneficial for firm performance? Market orientation, core business process capabilities and business environment. *Journal of Marketing Management*. Recuperado a partir de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.2016.1181098>

Jacobs, M. & Maritz, R. (2020). Dynamic strategy: Investigating the ambidexterity-performance relationship. *South African Journal of Business Management*. Recuperado a partir de:

https://www.researchgate.net/publication/339826301_Dynamic_strategy_Investigating_the_ambidexterity-performance_relationship

Jones, C. (07 de abril de 2020). Airlines face a long period of turbulence. *The Times*. Recuperado a partir de: <https://www.thetimes.co.uk/article/airlines-face-a-longperiod-ofturbulence-mzkn3pt7d>

Khan, N., Naseem Siddiqui, B. & Khan, N. (Marzo de 2021). Drastic impacts of COVID-19 on food, agriculture and economy. Recuperado a partir de: https://www.researchgate.net/publication/344403193_Drastic_impacts_of_COVID-19_on_food_agriculture_and_economy

Kelly, J. (28 de octubre de 2020). Get Ready For Turbulence That Will Impact Your Job, The Economy, Stock Market And The U.S. *Forbes*. Recuperado a partir de: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/10/28/get-ready-for-turbulence-thatwillimpact-your-job-the-economy-stock-market-and-the-us/?sh=1964e276507b>

Kim, D., Choi, K., Jean, R-J. & Cadogan, J. (2020). Ethno-national ties and international business opportunity exploitation: The role of environmental factors. *International Business Review*. Recuperado a partir de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S096959311730793X>

Kin, W., Anjam, M., Mughal, S.A. & Toh, S.Y. (2019). Does market turbulence moderate the impact of relationship competency on small retail firm's performances: A study on small retail businesses among Malaysian Chinese entrepreneurs. *MACS 2019 - 13th International Conference on Mathematics, Actuarial Science, Computer Science and Statistics, Proceeding*. Recuperado a partir de: <https://scihub.se/10.1109/MACS48846.2019.9024816>

Kolade, O., Obembe, D., Salia, S. (2019). Technological constraints to firm performance: The moderating effects of firm linkages and cooperation. *Journal Of Small Business And Enterpris Development*. Recuperado a partir de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSBED-01-2018-0029/full/html>

Liu, Y; Lee, J; Lee, C. (12 de mayo de 2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*. Recuperado a partir de: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41291-020-00119-x>

Murillo, A. & Rojas, S. (29 de abril de 2020). Consecuencias iniciales del Covid-19 en los mercados latinoamericanos. *Universidad EAFIT. Escuela de Economía y Finanzas*. Recuperado a partir de: <https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiayfinanzas/noticiaseventos/Paginas/consecuencias-iniciales-del-covid-19-en-los-mercadoslatinoamericanos.aspx>

Nawab Khan., Badar Naseem Siddiqui; Nanak Khan; Naqeeb Ullah; Akhtar Wali; Imad Uddin Khan Sohaib Ismail and Muhammad Ihtisham. (31 de octubre de 2020). *PAB*.

Recuperado a partir de: <https://www.thepab.org/index.php/journal/article/view/1646>

Nicola, M; Alsafi, Z; Sohrabi, C; Kerwan, A; Al-Jabir, A; Iosifidis, C; Agha, M; and Riaz, A.

(Junio de 2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *Elsevier Public Health Emergency Collection*. Recuperado a partir de:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7162753/>

Obrenovic, B; Du, J; Godinic, D; Tsoy, D; Khan, M & Jakhongirov, I. (28 de mayo de 2020).

Sustaining Enterprise Operations and Productivity during the COVID-19 Pandemic:

“Enterprise Effectiveness and Sustainability Model”. *MDPI*. Recuperado a partir de:

<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/5981>

Oliver, J. (2016). High velocity markets drive adaptive capabilities. *Strategic Direction*.

Recuperado a partir de:

https://www.researchgate.net/publication/297757948_High_velocity_markets_drive_adaptive_capabilities

Osiyevskyy, O., Shirokova, G. & Ritala, P. (2020). Exploration and exploitation in crisis environment: Implications for level and variability of firm performance. *Journal Of Business*

Research.

Recuperado

a

partir

70
de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320302319>

Pandey, M. (Mayo de 2020). The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace. *European*

Journal of Business and Management. Recuperado a partir de:

https://www.researchgate.net/profile/Meenakshi_Pandey8/publication/342011150

[The Impact of Pandemic COVID -](#)

[19 in Workplace/links/5ede65e892851cf13869888b/The-Impact-of-PandemicCOVID-](#)

[19in-Workplace.pdf](#)

Piet Hausberg, J., Valentino, A. & Sabini, L. (2015). Environmental turbulence and complexity and the optimal degree of internal open innovation for MNCs. *Economics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications.*

Recuperado a partir de:

[https://www.igi-global.com/chapter/environmental-turbulence-and-complexity-and-](https://www.igi-global.com/chapter/environmental-turbulence-and-complexity-and-theoptimal-degree-of-internal-open-innovation-for-mncs/128499)

[theoptimal-degree-of-internal-open-innovation-for-mncs/128499](https://www.igi-global.com/chapter/environmental-turbulence-and-complexity-and-theoptimal-degree-of-internal-open-innovation-for-mncs/128499)

Pinheiro, J., Silva, G.M., Dias, A.L., Lages, L.F. & Preto, M.T. (2020). Fostering knowledge creation to improve performance: the mediation role of manufacturing flexibility. *Business*

Process Management Journal. Recuperado a partir de:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-10-2019-0413/full/html>

- Pratono, A. (2016). Strategic Orientation And Information Technological Turbulence: Contingency perspective in SMEs. *Business Process Management Journal*. Recuperado a partir de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-05-20150066/full/html>
- Ratten, V. (15 de junio de 2020). Coronavirus and international business: An entrepreneurial ecosystem perspective. *Thunderbird International Business Review*. Recuperado a partir de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/tie.22161>
- Ramirez, J. (2019). Contentious Dynamics Within the Social Turbulence of Environmental (In)justice Surrounding Wind Energy Farms in Oaxaca, Mexico. *Journal Of Business Ethics*. Recuperado a partir de: <https://www.springerprofessional.de/en/contentiousdynamics-within-the-social-turbulence-of-environment/17276470>
- Ramus, T., La Cara, B. & Vaccaro, A. (2018). Social or Commercial? Innovation Strategies in Social Enterprises at Times of Turbulence. *Business Ethics Quarterly*. Recuperado a partir de: <https://www-cambridge-org.ez.urosario.edu.co/core/journals/business-ethicsquarterly/article/social-or-commercial-innovation-strategies-in-social-enterprises-at-times-of-turbulence/ECD9D8F12BA1DC9B5620232AAEB3FDA5>

Rashidirad, M., Salimian, H. & Soltani, E. (2018). A contingency view to novelty the role of product-service strategy, sensing capability and environmental turbulence. *European Business Review*. Recuperado a partir de: <http://sro.sussex.ac.uk/id/eprint/84901/5/final%20to%20resubmit-%2024%20August%202017.pdf>

Reinhart, C. (2019). Financial crises: past and future. *Business Economics*. Recuperado a partir de: <https://link-springer-com.ez.urosario.edu.co/article/10.1057/s11369-018-00113-4>

Rivera, H. (5 de junio de 2011). Estrategias para entornos turbulentos. *Revista Dinero*. Recuperado a partir de: <https://www.semana.com/opinion/opinion-online/articulo/estrategias-para-entornosturbulentos/120710/#:~:text=La%20turbulencia%20empresarial%20es%20el,tecnológico s%2C%20regulatorios%20y%20de%20globalización>

R. S Khan, V. V Surkov, A. A Fedosenko, & O. A Olatalo. (2020). Construction enterprises' marketing activities in the economic turbulence period. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. Recuperado a partir de: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/913/5/052013>

Shu, M. & Hussain, A. (25 de septiembre de 2020). Political Turbulence Converged with Covid-19 – Algeria's Structural Development Dilemma. *Asian Journal of Middle*

Eastern and Islamic Studies. Recuperado a partir de:

<https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/25765949.2020.1808376?scroll=top&needAccess=true>

Singh, K. (19 de marzo de 2020). How to Manage the Economic Fallout of the Coronavirus. *Znet*. Recuperado a partir de: <https://www.exploring-economics.org/es/descubrir/economic-fallout-from-coronavirus/>

Srimal, F. (09 de mayo de 2020). Coronavirus Impact on Sri Lankan and Maldivian Economies. *Repositorio Dspace/Manakin*. Recuperado a partir de: <http://dspace.jgu.edu.in:8080/xmlui/handle/10739/3609>

Tay, D., Du, K., Ho, J., Liu, F., Chan, C. y Cao, C. (2020). The Aviation Industry: Tackling the turbulence caused by COVID-19. *IETI*. Recuperado a partir de: <http://paper.ieti.net/tem/2020V1S1/04.pdf>

Thuermer, K. (6 de abril de 2020). Unprecedented turbulence hits air cargo industry. *Logistics Management*. Recuperado a partir de: https://www.logisticsmgmt.com/article/unprecedented_turbulence_hits_air_cargo_industry

Topcua, M. & Gulalb, O. (Octubre de 2020). The impact of COVID-19 on emerging stock

markets. *Finance Research Letters*. Recuperado a partir de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612320306966>

Trust, O. (14 de abril de 2020). Financial turbulence will reshuffle ranking of European football says expert. *Xinhua*. Recuperado a partir de:

http://www.china.org.cn/world/Off_the_Wire/2020-04/14/content_75928974.htm

Varghese, J. (17 mayo de 2020). Investors brace for more market turbulence in weeks ahead.

Gulf News. Recuperado a partir de:

<https://gulfnews.com/business/markets/investorsbracefor-more-market-turbulence-in-weeks-ahead-1.71541895>

Ward, J. & Varma, A. (18 de agosto de 2020). Currency Markets Warn of Turbulence Ahead. *Bloomberg*. Recuperado a partir de:

<https://www.bloomberg.com/news/articles/202008-18/currencies-break-link-with-stocksto-warn-of-turbulence-ahead>

Washetell, F. (24 de julio de 2020). British Airways owner preparing to tap shareholders for as much as £2.3bn to help it ride out coronavirus crisis. *This is Money*. Recuperado a partir

de: <https://www.thisismoney.co.uk/money/markets/article-8557525/BAowner-tapinvestors-2-3bn-beat-Covid-turbulence.html>

Zharikov, M. (2020). Central Bank Policy in Times of Turbulence on Financial

Markets. *Review of Business and Economics Studies*. Recuperado a partir de:

<http://elib.fu.ru/art2020/bv792.pdf/download/bv792.pdf>