

Volumen 5 - Número 4 - Octubre/Diciembre 2018

ANTIMANUAL DEL  
REVISTA  
MAL HISTORIADOR  
INCLUSIONES

REVISTA DE HUMANIDADES  
Y CIENCIAS SOCIALES

O ¿cómo hacer hoy una buena historia crítica?

*Homenaje a*

Carlos Antonio Aguirre Rojas

*Carlos Antonio Aguirre Rojas*

MIEMBRO DE HONOR COMITÉ INTERNACIONAL

REVISTA INCLUSIONES



**221 B**  
**WEB SCIENCES**



**CUERPO DIRECTIVO**

**Directora**

**Mg. © Carolina Cabezas Cáceres**  
*Universidad de Los Andes, Chile*

**Subdirector**

**Dr. Andrea Mutolo**  
*Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México*

**Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda**  
*Universidad Católica de Temuco, Chile*

**Editor**

**Drdo. Juan Guillermo Estay Sepúlveda**  
*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

**Editor Científico**

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**  
*Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil*

**Cuerpo Asistente**

**Traductora Inglés**

**Lic. Pauline Corthorn Escudero**  
*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

**Traductora: Portugués**

**Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón**  
*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

**Portada**

**Sr. Felipe Maximiliano Estay Guerrero**  
*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

**COMITÉ EDITORIAL**

**Dra. Carolina Aroca Toloza**  
*Universidad de Chile, Chile*

**Dr. Jaime Bassa Mercado**  
*Universidad de Valparaíso, Chile*

**Dra. Heloísa Bellotto**  
*Universidad de Sao Paulo, Brasil*

**Dra. Nidia Burgos**  
*Universidad Nacional del Sur, Argentina*

**Mg. María Eugenia Campos**  
*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Lancelot Cowie**  
*Universidad West Indies, Trinidad y Tobago*

**Dr. Francisco José Francisco Carrera**  
*Universidad de Valladolid, España*

**Mg. Keri González**  
*Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México*

**Dr. Pablo Guadarrama González**  
*Universidad Central de Las Villas, Cuba*

**Mg. Amelia Herrera Lavanchy**  
*Universidad de La Serena, Chile*

**Dr. Aleksandar Ivanov Katrandzhiev**  
*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Mg. Cecilia Jofré Muñoz**  
*Universidad San Sebastián, Chile*

**Mg. Mario Lagomarsino Montoya**  
*Universidad de Valparaíso, Chile*

**Dr. Claudio Llanos Reyes**

*Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile*

**Dr. Werner Mackenbach**

*Universidad de Potsdam, Alemania  
Universidad de Costa Rica, Costa Rica*

**Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín**

*Universidad de Santander, Colombia*

**Ph. D. Natalia Milanesio**

*Universidad de Houston, Estados Unidos*

**Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer**

*Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile*

**Ph. D. Maritza Montero**

*Universidad Central de Venezuela, Venezuela*

**Mg. Liliana Patiño**

*Archiveros Red Social, Argentina*

**Dra. Eleonora Pencheva**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Dra. Rosa María Regueiro Ferreira**

*Universidad de La Coruña, España*

**Mg. David Ruete Zúñiga**

*Universidad Nacional Andrés Bello, Chile*

**Dr. Andrés Saavedra Barahona**

*Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria*

**Dr. Efraín Sánchez Cabra**

*Academia Colombiana de Historia, Colombia*

**Dra. Mirka Seitz**

*Universidad del Salvador, Argentina*

**Dra. Leticia Celina Velasco Jáuregui**

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores  
de Occidente ITESO, México*

**COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL**

**Comité Científico Internacional de Honor**

**Dr. Adolfo A. Abadía**

*Universidad ICESI, Colombia*

**Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Martino Contu**

*Universidad de Sassari, Italia*

**Dr. Luiz Alberto David Araujo**

*Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil*

**Dra. Patricia Brogna**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Horacio Capel Sáez**

*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Javier Carreón Guillén**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar**

*Universidad de Los Andes, Chile*

**Dr. Rodolfo Cruz Vadillo**

*Universidad Popular Autónoma del Estado de  
Puebla, México*

**Dr. Adolfo Omar Cueto**

*Universidad Nacional de Cuyo, Argentina*

**Dr. Miguel Ángel de Marco**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Emma de Ramón Acevedo**

*Universidad de Chile, Chile*

**Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia**

*Universidad Autónoma de Madrid, España*

**Dra. Patricia Galeana**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dra. Manuela Garau**

*Centro Studi Sea, Italia*

**Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg**

*Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia  
Universidad de California Los Ángeles,  
Estados Unidos*

**Dr. José Manuel González Freire**

*Universidad de Colima, México*

**Dra. Antonia Heredia Herrera**

*Universidad Internacional de Andalucía, España*

**Dr. Eduardo Gomes Onofre**

*Universidade Estadual da Paraíba, Brasil*

**Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Miguel León-Portilla**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Dr. Miguel Ángel Mateo Saura**

*Instituto de Estudios Albacetenses “don Juan  
Manuel”, España*

**Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros**

*Diálogos en MERCOSUR, Brasil*

**Dr. Álvaro Márquez-Fernández**

*Universidad del Zulia, Venezuela*

**Dr. Oscar Ortega Arango**

*Universidad Autónoma de Yucatán, México*

**Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut**

*Universidad Santiago de Compostela, España*

**Dr. José Sergio Puig Espinosa**

*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dra. Francesca Randazzo**

*Universidad Nacional Autónoma de Honduras,  
Honduras*

**Dra. Yolanda Ricardo**

*Universidad de La Habana, Cuba*

**Dr. Manuel Alves da Rocha**

*Universidade Católica de Angola Angola*

**Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza**

*Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica*

**Dr. Miguel Rojas Mix**

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades  
Estatales América Latina y el Caribe*

**Dr. Luis Alberto Romero**

*CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig**

*Dilemas Contemporáneos, México*

**Dr. Adalberto Santana Hernández**

*Universidad Nacional Autónoma de México,  
México*

**Dr. Juan Antonio Seda**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva**

*Universidad de Sao Paulo, Brasil*

**Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso**

*Universidad de Salamanca, España*

**Dr. Josep Vives Rego**

*Universidad de Barcelona, España*

**Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Comité Científico Internacional**

**Mg. Paola Aceituno**

*Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile*

**Ph. D. María José Aguilar Idañez**

*Universidad Castilla-La Mancha, España*

**Mg. Elian Araujo**

*Universidad de Mackenzie, Brasil*

**Mg. Romyana Atanasova Popova**

*Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria*

**Dra. Ana Bénard da Costa**

*Instituto Universitario de Lisboa, Portugal*

*Centro de Estudios Africanos, Portugal*

**Dra. Alina Bestard Revilla**

*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y  
el Deporte, Cuba*

**Dra. Noemí Brenta**

*Universidad de Buenos Aires, Argentina*

**Ph. D. Juan R. Coca**

*Universidad de Valladolid, España*

**Dr. Antonio Colomer Vialdel**

*Universidad Politécnica de Valencia, España*

**Dr. Christian Daniel Cwik**

*Universidad de Colonia, Alemania*

**Dr. Eric de Léséulec**

*INS HEA, Francia*

**Dr. Andrés Di Masso Tarditti**

*Universidad de Barcelona, España*

**Ph. D. Mauricio Dimant**

*Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel*

**Dr. Jorge Enrique Elías Caro**

*Universidad de Magdalena, Colombia*

**Dra. Claudia Lorena Fonseca**

*Universidad Federal de Pelotas, Brasil*

**Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo**

*Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú*

**Dr. Francisco Luis Giraldo Gutiérrez**

*Instituto Tecnológico Metropolitano,  
Colombia*

**Dra. Carmen González y González de Mesa**

*Universidad de Oviedo, España*

**Mg. Luis Oporto Ordóñez**

*Universidad Mayor San Andrés, Bolivia*

**Dr. Patricio Quiroga**

*Universidad de Valparaíso, Chile*

**Dr. Gino Ríos Patio**

*Universidad de San Martín de Porres, Per*

**Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta**

*Universidad Iberoamericana Ciudad de  
México, México*

**Dra. Vivian Romeu**

*Universidad Iberoamericana Ciudad de  
México, México*

**Dra. María Laura Salinas**

*Universidad Nacional del Nordeste, Argentina*

**Dr. Stefano Santasilia**

*Universidad della Calabria, Italia*

**Mg. Silvia Laura Vargas López**

*Universidad Autónoma del Estado de  
Morelos, México*

**Dra. Jaqueline Vassallo**

*Universidad Nacional de Córdoba, Argentina*

**Dr. Evandro Viera Ouriques**

*Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil*

**Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez**

*Universidad de Jaén, España*

**Dra. Maja Zawierzeniec**

*Universidad Wszechnica Polska, Polonia*

Editorial Cuadernos de Sofía / Revista  
Inclusiones / Santiago – Chile  
Representante Legal  
Juan Guillermo Estay Sepúlveda Editorial

### Indización y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:





**WZB**

Berlin Social Science Center



uOttawa

Bibliothèque  
Library



REX

BIBLIOTECA ELECTRÓNICA  
DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA



Ministerio de  
Ciencia, Tecnología  
e Innovación Productiva



Uniwersytet  
Wrocławski



Stanford University  
LIBRARIES



PRINCETON UNIVERSITY  
LIBRARY

WESTERN  
THEOLOGICAL SEMINARY



ROAD

DIRECTORY  
OF OPEN ACCESS  
SCHOLARLY  
RESOURCES



**LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES EN INCERTIDUMBRE ECONÓMICA  
BUSINESS DECISION-MAKING IN ECONOMIC UNCERTAINTY**

**MBA (c) Josué Cabrera Ruilova**  
INCAE Business School, Costa Rica  
josue.cabrera@mba2019.incae.edu

**Mt. Abdón Cabrera Torres**  
Universidad Estatal de Milagro, Ecuador  
acabrerat@unemi.edu.ec

**Ph. D. Mayra D'Armas Regnault**  
Universidad Estatal de Milagro, Ecuador  
mjdarmasr@unemi.edu.ec

**Fecha de Recepción:** 02 de julio 2018 – **Fecha de Aceptación:** 04 de agosto de 2018

**Resumen**

En este trabajo se realiza un análisis de los factores que influyen dentro de la toma de decisiones empresariales en incertidumbre económica, identificando los aspectos que afectan a los altos directivos para encontrar una guía que permita el establecimiento de estrategias en un panorama turbulento y contribuya a su desarrollo empresarial. Se ha buscado una amplia información teórica sobre la toma de decisiones, la incertidumbre económica y la adecuada gestión empresarial, que conduzca a un panorama más claro de los aspectos relevantes de la toma de decisiones en incertidumbre económica. Los resultados permiten visualizar un preámbulo sobre la manera en la que se debe visualizar el panorama estratégico en incertidumbre económica para tomar decisiones empresariales, lo que conduce a una segunda investigación con una metodología más práctica. El trabajo incluye implicaciones para el desarrollo de una herramienta que guíe a los altos directivos a tomar decisiones acertadas en épocas de incertidumbre económica, que no afecten el bienestar social salvaguardando en todo aspecto a su talento humano y de manera indirecta, a las personas de quienes dependen sus colaboradores; así como aprovechar las oportunidades que surgen en épocas caóticas.

**Palabras Claves**

Desarrollo empresarial – Toma de decisiones – Altos directivos – Incertidumbre económica – Estrategias

**Abstract**

In this paper analyzes the factors influencing business decision making in economic uncertainty, identifying the aspects that affect top managers in order to find a guide that allows the establishment of strategies in a turbulent panorama and contributes to their business development. A broad theoretical information about decision-making, economic uncertainty and adequate business management has been sought, leading to a clearer picture of the relevant aspects of decision making in economic uncertainty. The results allow to visualize a preamble on the way in which the strategic panorama in economic uncertainty must be visualized to make business decisions, which leads to a second investigation with a more practical methodology. The paper includes implications for the development of a tool to guide senior managers to make sound decisions in times of economic uncertainty, that do not affect social welfare in economic uncertainty, safeguarding in all aspects their human talent and indirectly, the people on whom their employees depend; as well as take advantage of opportunities that arise in chaotic times.

**Keywords**

Business development – Decision making – Senior management – Economic uncertainty – Strategies

## Introducción

El entorno global en la actualidad se encuentra en una nueva etapa económica donde “las economías nacionales están ahora íntimamente conectadas e interdependientes”<sup>1</sup>, estas decisiones se han tomado de referencia en países vecinos sin tomar en consideración que pueden afectar la economía nacional; puesto que, son cambios rápidos y drásticos, difícil de predecir.

Esta conexión de las economías ocasiona constantes turbulencias, y al hacerlo cada nación buscaría su desarrollo global más rápido produciéndose el efecto mariposa repercutiendo en el resto de naciones. Hoy en día las turbulencias son más constantes, lo que genera que los períodos de crisis de un país se vean reducidos a un tiempo menor<sup>2</sup>.

Estos problemas de interconexión de países no solo se da por la búsqueda individual de desarrollo entre naciones, sino que surge en el momento que un país fuerte depende de varias economías menores y está colapse, tal es el caso de la recesión financiera que se dio en Estados Unidos en el 2009, “el entero sistema bancario global vino al colapso”<sup>3</sup>, generando una fuerte recesión económica a nivel mundial en varios países, e indicios en otros países.

## Recesión Económica: una incertidumbre constante

Según la National Bureau of Economic Research<sup>4</sup> recesión es una declinación significativa en la actividad económica dispersa en toda la economía, que dura meses, normalmente afecta la producción, empleo, ingresos reales y otros indicadores mientras que para Fapohunda<sup>5</sup> una recesión económica es un periodo de ralentización que presenta una baja producción, iliquidez y desempleo. Todo esto implica que la recesión económica afecta a los mercados en general, ocasionando una alerta en la toma de decisiones de las organizaciones.

Por lo tanto, es muy difícil predecir la turbulencia que puede estar afectando un país, sin embargo existen diferentes indicadores que contribuyen para generar una alerta temprana y desarrollar planes de contingencia para sacar la mejor ventaja posible de la misma. Como se describen Claessens y Kose<sup>6</sup> las recesiones a menudo muestran un número de características comunes que permiten tener un indicio temprano de una recesión, las cuales son:

- Durabilidad de aproximadamente 1 año;

<sup>1</sup> P. Kotler y J. A. Caslione, *Caótica : administración y marketing en tiempos de caos* (Bogotá: Editorial Norma, 2010), 7.

<sup>2</sup> G. Rovayo, *Finanzas para directivos* (Guayaquil: IDE Business School, 2010).

<sup>3</sup> G. Cooper, *The origin of financial crises* (New York: Random House Inc., 2008), 52.

<sup>4</sup> National Bureau of Economic Research, *Business Cycle Dating Committee*. NBER, Nber.org. 2016.

<sup>5</sup> T. Fapohunda, *The global economic recession: Impact and strategies for human resources management in Nigeria*. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(6) (2012), 7-12.

<sup>6</sup> S. Claessens y A. Kose, *What is recession?* *International Monetary Fund: Finance & Development* (2009) 52-53.

- Reducción de hasta un 2 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y en caso de recesiones severas de hasta un 5 por ciento;
- El consumismo cae en un porcentaje mínimo;
- La producción industrial e inversiones registran mayor reducción que el PIB;
- Existen caídas en los niveles de exportación e importación;
- La tasa de desempleo se acelera;
- La inflación se ve reducida ligeramente debido que la demanda de bienes y servicios decrecen al mismo tiempo;
- La implementación de políticas monetarias o fiscales contradictorias para reducir la inflación; y
- El incremento del precio del petróleo (afecta en el caso de economías desarrolladas como Estados Unidos, por lo contrario, en países que dependen de commodities, el incremento del precio del petróleo es algo positivo, por lo cual la variable en este caso sería la reducción).

Con estas características se puede analizar si la situación del presente es un entorno económico caótico o no, tal como aseveran Mazurek y Mielcová “una recesión puede ser más fuerte que otra si tiene una peor evaluación en al menos un indicador y además no es evaluada mejor en alguno de los otros indicadores”<sup>7</sup> permitiendo la comparación.

Mientras para Mazurek y Mielcová<sup>8</sup> sostienen que principalmente una recesión es la caída del PIB durante, por lo menos, dos cuartos consecutivos de un periodo, lo que permite medir el grado de crecimiento del PIB durante la recesión y así establecer su profundidad, con el objetivo de definir el grado de magnitud de la recesión económica en una escala del 1 al 10. Estableciéndose una clasificación de 4 tipos de recesiones con sus respectivos indicadores, los mismos que son:

#### 1.- Recesión menor

- a.- Magnitud menor a 5 (de una escala de 1 a 10).
- b.- Duración de 2 a 3 cuartos de un periodo anual.
- c.- Reducción del PIB de hasta 1,5%.
- d.- Posible pre-recesión hasta dentro de 1 a 2 años.

#### 2.- Recesión mayor

- a.- Magnitud entre 5 a 7 (en una escala de 1 a 10).
- b.- Mayores eventos económicos incluso a nivel global.
- c.- Duración de 2 a 4 cuartos de un periodo anual.
- d.- Reducción del PIB de 1% hasta 3%.
- e.- Intervención del gobierno y banco central para enfrentar estragos económicos.

#### 3.- Recesión severa

- a.- Magnitud entre 7 y 9 (en una escala de 1 a 10).
- b.- Constituye una recesión a larga escala económica.

<sup>7</sup> J. Mazurek y E. Mielcová, The evaluation of economic recession magnitude: introduction and application. Prague Economic Papers (2013) 184.

<sup>8</sup> J. Mazurek y E. Mielcová, The evaluation of economic recession magnitude...

- c.- Duración de 1 a 2 años.
- d.- Reducción media del PIB por cuartil del 3% al 5%.
- e.- Caída de los estándares de vida.
- f.- Marchas y protestas a enfrentamientos violentos en las calles.
- g.- Incremento de la tasa de criminalidad.
- h.- Devaluación de la moneda local.
- i.- La economía del país está al borde de la ruptura.

#### 4.- Ultra recesión

- a.- Magnitud de 9 o más (en una escala de 1 a 10).
- b.- Duración de varios años (similar a la gran depresión de Estados Unidos).
- c.- Reducción del PIB anual del 20% al 25%.
- d.- Gran parte de la población salta a la pobreza.
- e.- La producción industrial y agrícola se ven reducidas.
- f.- Marcas industriales se ven forzadas a cesar su existencia.
- g.- La población sufre hambruna e inmigración.
- h.- Pérdida de confianza hacia el gobierno y la política en general por parte de la población.
- i.- Como consecuencia, la recuperación económica puede tardar una década o más.

Con la información antes descrita sobre lo que es una recesión, sus características y clasificación, se establecen indicadores comunes, cuantificables de la manera más sencilla posible, con el fin de percibir una alerta temprana:

- Duración: mínima de 2 trimestres o cuartiles de un periodo.
- PIB: reducción mínima de 1%
- Inflación: la tasa de inflación debe tener un incremento igual o mayor a 1% durante dos cuartos de un periodo consecutivo o un decremento mayor a 1%. Cuando se da el incremento pueden existir causas como insostenibilidad en el ámbito económico de un país, y cuando existe una declinación, pueden ser a consecuencia de una baja en el nivel de consumismo en una región de ciertos tipos de productos.
- Devaluación de la moneda: a la par con la tasa de inflación en sentido invertido.
- Tasa de desempleo: la cifra incrementa de manera notoria.
- Precio del petróleo: en países exportadores de petróleos, una reducción del 1% en adelante del precio del petróleo significaría un posible desajuste económico para el país.
- Factores externos: este indicador es más bien cualitativo, al cual se lo denominará con 1, en caso de ser influenciado con adversidades ajenas, o 0, en caso de no existir consecuencias directas de asuntos económicos fuera del ámbito nacional.
- Estas consideraciones permiten tener una alerta temprana de inicio de una posible recesión económica y que se solidifica a medida que la duración de la turbulencia progresa. Permittedose detallar los indicadores en la Tabla 1.

Indicador	% mínimo a cumplir
Tiempo	2 trimestres
PIB	▼ 1%
Inflación	▲ 1% o ▼ 1%
Devaluación de la moneda local	▼ 1%
Tasa de desempleo	▲ 1%
Precio del petróleo	▼ 1% con relación al último periodo.
Factores externos	1 (En caso de existir)

Tabla 1  
Indicadores clave de una recesión  
Fuente: Elaboración propia

Para una organización, ya sea con fines de lucro o sin fines de lucro, es muy importante tener conocimiento temprano del tipo de época económica en la que se encuentran para tomar decisiones de acciones adecuadas y estos serán de mucha ayuda para las empresas.

Por último, es de suma relevancia saber el tipo de recesión en la que se encuentran, debido a que no todas las recesiones son similares o similar al grado de recesión, sustentándose en lo que indican Babecký et al<sup>9</sup> detallado a continuación:

- Crisis monetaria: En la cual influye en la balanza de pagos.
- Crisis financiera: Influenciado por el sistema bancario de un país.
- Crisis de endeudamiento: Abarca la inhabilidad de pagar la deuda gubernamental, buscando una reestructuración de la deuda.

Cada uno de estas indicaciones, desde las variables para identificar un periodo de recesión temprano, sus grados de magnitud y los tipos de crisis que lo puede estar ocasionando, son de prioridad para una organización, que tiene que buscar flexibilizarse de la mejor manera acorde a los datos más reales posibles, y fijar su nuevo rumbo de acción en sus diferentes áreas existentes.

### Consecuencias de una recesión económica en un país

A través de una serie de crisis, tanto económicas como financieras, que azotan el mundo entero, se va generando una enorme tensión entre diferentes instituciones donde “la reducción de trabajos está en crecimiento, mientras que muchas corporaciones globales están cesando sus operaciones y otro poco están declarándose en bancarrota.”<sup>10</sup>

La reducción de personal dentro de las organizaciones, es la principal consecuencia que ocasiona el incremento de desempleo; por lo tanto, se genera la cancelación de proyectos. Sin embargo, existe otra consecuencia que afecta indirectamente en el incremento de reducción de personal a las organizaciones en un

<sup>9</sup> J. Babecký; T. Havránek; J. Matějů; M. Rusnák; K. Šmídková y B. Vašíček, Early warning indicators of economic crises. Czech National Bank: Financial Stability Report 2011/2012, (2012) 112-117.

<sup>10</sup> T. Fapohunda, The global economic recession: Impact and strategies for human...

periodo de recesión que genera una incertidumbre general. Tomando Estados Unidos como ejemplo, las aplicaciones de patentes han incrementado x6 (de 100k a 600k anualmente) y, mundialmente, las start-ups han incrementado de 10 millones a cerca de 100 millones por año<sup>11</sup>, suena muy contradictorio que exista un incremento de emprendimiento, pero no lo es.

Existen dos tipos de emprendimientos según su naturaleza, por oportunidad o por necesidad<sup>12</sup>. Según Lohest<sup>13</sup> los emprendimientos por necesidad suelen darse cuando se experimentan incrementos en la tasa de desempleo de una región, lo que explica claramente el incremento exponencial de nuevas patentes y start-ups. Estos emprendimientos generan una incertidumbre tecnológica que puede amenazar una compañía o industria, apuntando a sus clientes con una proposición de valor agregado nueva y diferente<sup>14</sup> indicando que al existir un incremento de emprendimientos por necesidad no siempre es algo positivo. A este respecto, Díaz y Cancino afirman que por lo general “estos tienden al fracaso, lo que podría guardar relación con [...] la falta de visión empresarial de los emprendedores”<sup>15</sup>.

### Consecuencias de una recesión económica en las empresas

Una empresa de mayor tamaño puede verse afectado duramente por emprendimientos por necesidad en épocas de recesión, lo que incentiva a una reducción de costos desmesurados, generalmente comenzando por el área de talento humano, con el fin de lograr sobrevivir la etapa de turbulencia y que; al final del día, el emprendimiento por necesidad termina fracasando y ocasionando estragos en empresas más grandes.

Dentro de este contexto el impacto de una recesión directa sobre las empresas se encuentra generalmente que la caída de la producción y pequeños cambios en los niveles de empleo ocasionan que la productividad baje en toda la economía, agudizándose particularmente en el sector manufacturero<sup>16</sup>.

Chaston<sup>17</sup> añade que durante un periodo de decrecimiento económico, la intensidad de la competencia incrementa mientras las firmas busquen cómo sostener sus ingresos en cara a una declinación de gastos de los consumidores.

<sup>11</sup> J. Dyer; N. Furr y C. Lefrandt, The Industries Plagued by the Most Uncertainty. Harvard Business Review. 2014. www.hbr.org.

<sup>12</sup> J. E. Amorós y C. C. Poblete, Aspiraciones de los emprendedores en Chile y el mundo (Chile: Global Entrepreneurship Monitor, 2013).

<sup>13</sup> O. Lohest, Opportunity and/or necessity entrepreneurship? The impact of the socio-economic characteristics of entrepreneurs (Munich: MPRA, 2011).

<sup>14</sup> J. Dyer; N. Furr y C. Lefrandt, The Industries Plagued...

<sup>15</sup> D. Díaz y C. Cancino, De emprendimientos por necesidad a emprendimientos por oportunidad: casos rurales exitosos (Chile: Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, 2014), 2.

<sup>16</sup> G. Clancy, The impact of the recession on the labour market (United Kingdom: Office for National Statistics, 2009).

<sup>17</sup> I. Chaston, Recession and Family Firm Performance: An Assessment of Small U.K. Family-Owned Hotels. Journal of Centrum Cathedra, 5(1) (2012), 60-69.

Esto conlleva a que las empresas implementen “estrategias de sobrevivencia”, en las cuales compete la “reducción de costos operativos internos”<sup>18</sup>, es decir, afecta directamente al área de talento humano con el propósito de reducir costos más deprisa.

Las consecuencias directas e indirectas de una recesión económica son varias, sin embargo la que compete a esta investigación es la notable afectación dentro del área de talento humano, que constantemente se ve mencionada como el principal punto de cese, con el objetivo de conseguir reducir costos en el menor tiempo posible.

**Estrategias frente a una recesión económica**

Frente a una recesión económica, es muy importante que los líderes corporativos puedan alinear su estilo estratégico a condiciones particulares de su industria<sup>19</sup>. Sin embargo, en varias ocasiones “pueden restringirse los estilos de estrategias disponibles acorde a las condiciones que cada una es apropiada”<sup>20</sup>. La teoría de juegos, que permite plantear formas racionales de tomar decisiones en el momento de existir varias opciones. Dentro de esta teoría existe el Dilema del Prisionero, sustentado en el premio Nobel John Nash que desarrolló un equilibrio basado en posibles resultados estratégicos, donde se muestran las opciones, las estrategias y las recompensas que conducen a un resultado predecible y beneficioso<sup>21</sup>.

Por ejemplo, en un hipotético caso: “dos empresas se encuentran inmersos en la decisión de despedir o no despedir empleados. Si una de las dos empresa despide a sus empleados, ambas corren el riesgo de que la empresa competidora los reclute, generándoles una pérdida de -\$5M. A la empresa que los despidió y generándoles beneficios netos, ya sea por know-how y experticia de los nuevos reclutas, por \$15M. Por otro lado, si ambas empresas deciden despedir a sus empleados, las dos generarían pérdidas económicas de -\$10M, debido a que aquellos empleados podrían haber sido contratados por una tercera empresa que busca incursionar en sus mercados. La última decisión, en la que ninguna de las dos empresas realiza despidos, no genera ni beneficios ni pérdidas para ninguna de las dos empresas, siendo esta la decisión que más le beneficia a ambas empresas, y que además era predecible puesto que la otra decisión no generaba beneficios en ningún aspecto”. A continuación se representa el caso hipotético en la Tabla 2.

		Empresa B	
		Despedir Empleados	No Despedir Empleados
Empresa A	Despedir Empleados	-\$10M., -\$10M	-\$5M., \$15M.
	No Despedir Empleados	\$15M., -\$5M.	\$0, \$0

Tabla 2  
Teoría de Juegos, el dilema del prisionero  
Fuente: Elaboración propia

<sup>18</sup> W. K. Hall, Survival strategies in a hostile environment. Harvard Business Review, 58(5) (1980), 83.

<sup>19</sup> M. Reeves; C. Love y P. Tillmanns, Your Strategy Needs a Strategy. Harvard Business Review. 2012. Hbr.org.

<sup>20</sup> M. Reeves; C. Love y P. Tillmanns, Your Strategy Needs a Strategy... 2.

<sup>21</sup> J. Harris y M. Lenox, The strategist’s toolkit (Virginia: Darden Business Publishing, 2013).

La teoría de juegos permite analizar las ganancias que se pueden obtener de tomar o no cierta decisión y en casos de recesión económica, viene la existencia de dos tipos de estrategias desarrolladas por diferentes autores, la primera denominada estrategia de sobrevivencia y la segunda establecida como una estrategia de adaptabilidad; es decir, cuando una empresa atraviesa un periodo de decrecimiento económico, usualmente “tienden a adoptar la estrategia de sobrevivencia de reducir costos operativos internos y utilizando los ahorros conseguidos para ofrecer precios más bajos”<sup>22</sup>.

Todo esto a pesar de que los recortes de precios pueden ayudar a una empresa a mantener un flujo de ingresos aceptable durante una recesión, la estrategia suele ir acompañada de una reducción de los beneficios<sup>23</sup>. Sin embargo, Reeves y Deimler<sup>24</sup> enfatizan un nuevo modelo para generar ventaja competitiva a través de la *Adaptabilidad*. Las grandes compañías están orientadas en un modelo gerencial de escala y eficiencia, y sus estructuras jerárquicas y rutinas carecen de diversidad y flexibilidad necesitada para un rápido aprendizaje y cambio<sup>25</sup>. El modelo permite generar un entorno donde funcionen estas capacidades adaptativas, cuyos puntos a confrontar son:

- Independientes disruptivos, es decir, nuevos jugadores dentro de la industria.
- Identificar las incertidumbres y riesgos que puedan afectar la compañía.
- Generar una iniciativa o meta por cada riesgo encontrado.
- Examinar las alternativas múltiples.
- Incrementar la velocidad de la adaptación.

De esta manera, si la competitividad en realidad es rápida e incierta, como ocurre en un gran número de industrias, se necesita de una manera dinámica y sostenible para mantenerse al frente<sup>26</sup>.

Con la existencia de dos formas de reaccionar estratégicamente frente a una recesión económica, donde la primera se basa en una reducción constante de costos, enfascada en ofertar productos a precios muy bajos, y por otro lado, la estrategia de adaptabilidad, que busca generar una nueva ventaja competitiva, a través del análisis de puntos estratégicos que permita agilizar los movimientos de una empresa.

### **Toma de decisiones en una empresa en épocas de incertidumbre**

La toma de decisiones se vuelve tensa, tornándose en un ambiente caótico que podría paralizar a cualquier individuo en una posición de alta importancia. De ahí la necesidad del estudio que permite conocer la mejor manera de controlar la toma de decisiones, y realizar el trabajo de la mejor forma posible.

Johnson sugiere buscar la mejor manera de correlacionar la toma de decisiones con épocas de incertidumbre, cuando “cualquier líder que afronte altos niveles de

<sup>22</sup> I. Chaston, *Recession and Family Firm Performance: An Assessment...* 62.

<sup>23</sup> P. W. Goodell y C. L. Martin, *Marketing strategies for recession survival*. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 7(4) (1992), 5-17.

<sup>24</sup> M. Reeves y M. Deimler, *Adaptability: The New Competitive Advantage*. Harvard Business Review. 2011. Hbr.org.

<sup>25</sup> M. Reeves y M. Deimler, *Adaptability: The New Competitive Advantage...*

<sup>26</sup> M. Reeves y M. Deimler, *Adaptability: The New Competitive Advantage...*



ambigüedad necesita hacer dos cosas aparentemente paradójicas: Primero, sentirse cómodo con lo desconocido, y segundo, tomar pasos para reducir la incertidumbre donde pueda<sup>27</sup>. Por lo que en épocas difíciles es preferible ahorrar energía y no caer en la tentación de buscar información adicional de manera desesperada para tomar la decisión más acertada, lo cual hace que se retrase la toma de decisiones, malgastando tiempo sin tomar acciones, de esta manera nos conduce al segundo punto que es tomar la decisión con la información que tiene disponible, que aunque sea imperfecta, contribuirá a la reducción de la incertidumbre estableciendo un rumbo de acción.

Johnson sugiere que “un acercamiento incremental puede reducir la incertidumbre [...] creando una serie de planes a corto término que pueda evolucionar mientras la situación se vaya aclarando más y más<sup>28</sup>. A continuación en la Figura 1 se muestran los planes a corto plazo para aclarar la incertidumbre.



Figura 1  
Planes a corto plazo para aclarar la incertidumbre  
Fuente: Adaptado de Johnson, 2016

Para implementar esta estrategia en los proyectos de una empresa, es necesario tener conocimiento de los mismos, ante lo cual se asume el pensamiento de Browning y Ramasesh<sup>29</sup> en lo que involucra su contexto general, sus metas y objetivos, el proceso para alcanzarlos, las personas, las herramientas y otros recursos que se van a desplegar y cómo todos ellos se afectan unos a otros. Teniendo en consideración estos puntos, y ante el conocimiento de un ambiente complejo y de incertidumbre, al implementar este tipo de estrategia dentro de un adecuado control de la toma de decisiones “se exige el diseño e implementación de mecanismos de evaluación con el fin de detectar posibles desviaciones en los resultados esperados y adoptar medidas correctoras con prontitud<sup>30</sup>”.

<sup>27</sup> P. Johnson, Avoiding Decision Paralysis in the Face of Uncertainty. Harvard Business Review. 2016. Hbr.org. 2.

<sup>28</sup> P. Johnson, Avoiding Decision Paralysis in the Face of Uncertainty... 4.

<sup>29</sup> T. Browning y R. Ramasesh, Reducing unwelcome surprises in project management. MIT Sloan Management Review (2015) 53-62.

<sup>30</sup> J. Morales, Estrategia y planificación estratégica en tiempos de incertidumbre. Harvard Deusto Business Review (2010), 69.

De esta forma se logra estabilizar el manejo de la toma de decisiones en las estrategias empresariales frente a una crisis es necesario generar confianza a través del modelo de “gestión por confianza” el cual establece siete competencias a desarrollar que son consciencia, claridad, cumplimiento, compromiso, coherencia, consistencia y coraje<sup>31</sup>, las mismas deben estar alineadas con los planes a corto plazo, sumado los mecanismos de evaluación de la estrategia, con el fin de manejar de la manera más eficiente la toma de decisiones.

### **Problemáticas de la toma de decisiones en incertidumbre**

Todo tipo de compañía, en épocas de recesión económica, se encuentran en una posición poco favorable para la toma de decisiones en el entorno empresarial, “incluso las principales compañías son vulnerables a la desaceleración”<sup>32</sup>, esto genera problemas en las decisiones a tomar. Es muy necesario crear un alto nivel de confianza hasta el punto que la gente pueda creer tanto que ellos que puedan hablar la verdad<sup>33</sup>, con el objetivo de analizar la factibilidad de las opciones a implementar y la realidad que podría ocasionar esto. Sin embargo, se crea el problema que en las organizaciones se suele buscar ocultar indicadores negativos por el cual puede estar atravesando la empresa o corre el peligro de afrontar.

Ocultar información negativa con el fin de evitar un caos entre los colaboradores de una organización suelen generar un mayor caos al no haber un panorama claro y real sobre lo que se debe hacer para tomar las decisiones lo más acertado posible. Por tal razón Ghosn<sup>34</sup> define la necesidad de implementar niveles de transparencia que permitan asegurar que todos saben lo que el resto está haciendo y de esta manera buscar el rumbo más claro y conveniente para una organización en tiempos de crisis económica. Lo que complica a la toma de decisiones es que las compañías pierden terreno en cuatro áreas claves: propiedad intelectual, tecnología, competición y los gustos del consumidor<sup>35</sup>, siendo el detonador con el cual cada director debe cavar profundamente y demostrar la sabiduría, la fortaleza, la habilidad, la determinación y la visión, y traer eso para llevarlo alrededor de la mesa de junta<sup>36</sup> y expresar cada una de las problemáticas existentes en el medio, para superarlas y empezar a tomar decisiones.

### **Decisiones estratégicas en el nuevo panorama**

El entorno económico al ser turbulento genera complicaciones a los distintos sectores empresariales, las empresas no pueden quedarse estáticas sin tomar medida alguna, “la turbulencia del entorno actual hace indispensable realizar un seguimiento permanente de la situación estratégica, ya que la exigencia de su renovación puede presentarse en cualquier momento”<sup>37</sup>. Es así que las decisiones estratégicas reflejan cómo una organización gestiona la interacción entre sí misma y el medio ambiente y están

<sup>31</sup> J. M. Gasalla, Ante la crisis, confianza. Harvard Deusto Business Review, (2009) 38-44.

<sup>32</sup> P. Nunes y T. Breene, Reinvent Your Business Before It's Too Late. Harvard Business Review. 2011. Hbr.org. 1.

<sup>33</sup> C. Ghosn, Saving the Business Without Losing the Company. Harvard Business Review. 2002. Hbr.org.

<sup>34</sup> C. Ghosn, Saving the Business Without Losing the Company...

<sup>35</sup> P. Nunes y T. Breene, Reinvent Your Business Before It's Too Late...

<sup>36</sup> L. P. Marcus, In Troubled Times. Harvard Business Review. 2011. Hbr.org.

<sup>37</sup> X. Gimbert, El núcleo estratégico como modelo de gestión ante la complejidad. Harvard Deusto Business Review (2009), 37.

integradas en los contextos internos y externos de la organización<sup>38</sup>, produciéndose la necesidad de interlinear los factores que son manejables por la organización y aquellos que son a nivel externo, que conlleva a realizar una acción estratégica frente al entorno cambiante.

Las decisiones estratégicas son muy importantes, pues de ahí se toman acciones frente a los recursos que poseen o que precede<sup>39</sup> dentro de la organización, y es necesario tener en consideración la importancia de gestionar el presente para crear el futuro<sup>40</sup>. Puesto que al presente se lo gestiona estratégicamente, y en el futuro se generan los resultados de aquella gestión. Para lograr de gestionar favorablemente el presente, se debe adoptar una visión en donde las diferencias locales permanezcan pronunciadas, y que gestionar esas diferencias es el principal reto<sup>41</sup>. Aquella visión debe estar potenciada por una misión contundente que sirva como núcleo de la estrategia que se vaya a tomar. Xavier Gimbert<sup>42</sup> recalca que una empresa se empieza a diferenciar de las demás a partir de su misión y por esta razón basa su teoría sobre el núcleo estratégico de una empresa sobre la misión (ver Figura 2).

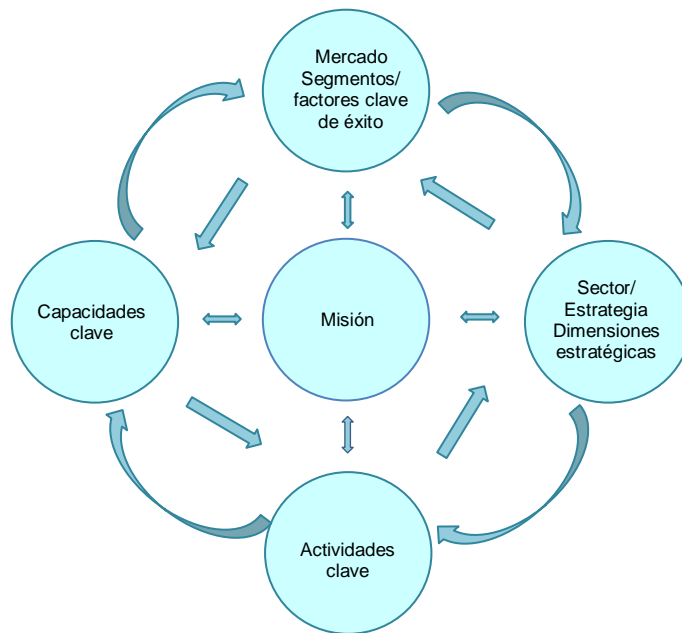


Figura 2  
El núcleo estratégico  
Fuente: Gimbert (2009)

Siendo la misión base para establecer las estrategias frente al panorama que la empresa atraviesa, teniendo en consideración los distintos puntos que posee y la manera de alinearlos a los objetivos deseados frente a una incertidumbre.

<sup>38</sup> P. Regan, Making Sense of Uncertainty. *International Journal of Business and Management*, 7(6) (2012), 18-29.

<sup>39</sup> T. C. Powell, Neurostrategy. *Strategic Management Journal*, 32(3) (2011), 1484-1499.

<sup>40</sup> V. Govindarajan y H. Faber, What FDR Knew About Managing Fear in Times of Change. *Harvard Business Review*. 2016. Hbr.org.

<sup>41</sup> P. Ghemawat, Finding Your Strategy in the New Landscape. *Harvard Business Review*. 2010. Hbr.org.

<sup>42</sup> X. Gimbert, El núcleo estratégico como modelo de gestión ante la complejidad...

## Conclusiones

Uno de los primeros pensamientos en una organización es cómo lograr sobrevivir a una recesión económica, sin embargo, en la actualidad existe una tendencia que busca sacar la mayor ventaja posible en estos casos, lo cual lo corrobora Fox<sup>43</sup> quien afirma que más incertidumbre es igual a un mayor potencial para grandes ingresos.

El panorama económico se está convirtiendo en poco favorable para las grandes compañías lo que genera que las reglas del juego cambien<sup>44</sup>; y que las empresas deben estar preparadas para brindar una respuesta apropiada. Dobbs et al<sup>45</sup> sugieren la necesidad de establecer estrategias que permitan mantener el liderazgo en años venideros, y McGrath & MacMillan establecen que para lograr sacar la mayor ventaja posible es necesario “iniciar un proceso de renovación [...] determinando qué programas y proyectos son más probable y que permitan realizarlos”<sup>46</sup>. Evidenciada la recesión es muy importante buscar sacar la mayor ventaja posible debido a que “después de cada recesión, el mundo que emerge es diferente al antiguo, [...] siendo el momento de reconfigurar el núcleo del negocio, redistribuyendo los recursos lejos del antiguo núcleo en nuevas oportunidades de crecimiento”<sup>47</sup>.

Es menester mencionar que la importancia de esta investigación, radica en no ver a la época de turbulencia económica como una amenaza a la cual se necesitan establecer estrategias de protección, por el contrario, es mucho más relevante mirarla como una oportunidad de generar nuevas estrategias que permitan generar un mayor crecimiento y beneficios para la organización. Este trabajo identifica la necesidad de investigar a mayor profundidad herramientas que ayuden a los altos directivos empresariales a tomar mejores decisiones en épocas caóticas y aprovechar las oportunidades que surgen de ellas. Como futura investigación se sugiere la realización de una segunda investigación con un enfoque de campo que aporte sustento práctico al presente trabajo.

## Referencias

Amorós, J. E. y Poblete, C. C. Aspiraciones de los emprendedores en Chile y el mundo. Chile: Global Entrepreneurship Monitor. 2013.

Babecký, J.; Havránek, T.; Matějů, J.; Rusnák, M.; Šmídková, K. y Vašíček, B. Early warning indicators of economic crises. Czech National Bank: Financial Stability Report 2011/2012, (2012) 112-117.

Browning, T. y Ramasesh, R. Reducing unwelcome surprises in project management. MIT Sloan Management Review (2015) 53-62.

Chaston, I. Recession and Family Firm Performance: An Assessment of Small U.K. Family-Owned Hotels. Journal of Centrum Cathedra, 5(1) (2012), 60-69.

<sup>43</sup> J. Fox, Embracing Uncertainty Rather than Whining About It. Harvard Business Review. 2010. Hbr.org.

<sup>44</sup> R. Dobbs; T. Koller y S. Ramaswamy, The Future and How to Survive It. Harvard Business Review. 2015. Hbr.org.

<sup>45</sup> R. Dobbs; T. Koller y S. Ramaswamy, The Future and How to Survive It...

<sup>46</sup> R. G. McGrath y I. C. MacMillan, How to rethink your business during uncertainty. MIT Sloan Management Review, 50(3) (2009), 27.

<sup>47</sup> R. G. McGrath y I. C. MacMillan, How to rethink your business during uncertainty... 30.

Claessens, S. y Kose, A. What is recession? International Monetary Fund: Finance & Development (2009) 52-53.

Clancy, G. The impact of the recession on the labour market. United Kingdom: Office for National Statistics. 2009.

Cooper, G. The origin of financial crises. New York: Random House Inc. 2008.

Díaz, D. y Cancino, C. De emprendimientos por necesidad a emprendimientos por oportunidad: casos rurales exitosos. Chile: Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. 2014.

Dobbs, R.; Koller, T. y Ramaswamy, S. The Future and How to Survive It. Harvard Business Review. 2015. Hbr.org.

Dyer, J.; Furr, N. y Lefrandt, C. The Industries Plagued by the Most Uncertainty. Harvard Business Review. 2014. www.hbr.org.

Fapohunda, T. The global economic recession: Impact and strategies for human resources management in Nigeria. International Journal of Economics and Management Sciences, 1(6) (2012), 7-12.

Fox, J. Embracing Uncertainty Rather than Whining About It. Harvard Business Review. 2010. Hbr.org.

Gasalla, J. M. Ante la crisis, confianza. Harvard Deusto Business Review, (2009) 38-44.

Ghemawat, P. Finding Your Strategy in the New Landscape. Harvard Business Review. 2010. Hbr.org.

Ghosn, C. Saving the Business Without Losing the Company. Harvard Business Review. 2002. Hbr.org.

Gimbert, X. El núcleo estratégico como modelo de gestión ante la complejidad. Harvard Deusto Business Review (2009), 36-48.

Goodell, P. W. y Martin, C. L. Marketing strategies for recession survival. The Journal of Business & Industrial Marketing, 7(4) (1992), 5-17.

Govindarajan, V. y Faber, H. What FDR Knew About Managing Fear in Times of Change. Harvard Business Review. 2016. Hbr.org.

Hall, W. K. Survival strategies in a hostile environment. Harvard Business Review, 58(5) (1980), 75-85.

Harris, J. y Lenox, M. The strategist's toolkit. Virginia: Darden Business Publishing. 2013.

Johnson, P. Avoiding Decision Paralysis in the Face of Uncertainty. Harvard Business Review. 2016. Hbr.org.

Kotler, P. y Caslione, J. A. Caótica : administración y marketing en tiempos de caos. Bogotá: Editorial Norma. 2010.

Lohest, O. Opportunity and/or necessity entrepreneurship? The impact of the socio-economic characteristics of entrepreneurs. Munich: MPRA. 2011.

Marcus, L. P. In Troubled Times. Harvard Business Review. 2011. Hbr.org.

Mazurek, J. y Mielcová, E. The evaluation of economic recession magnitude: introduction and application. Prague Economic Papers (2013) 182-205.

McGrath, R. G. y MacMillan, I. C. How to rethink your business during uncertainty. MIT Sloan Management Review, 50(3) (2009), 25-30.

Morales, J. Estrategia y planificación estratégica en tiempos de incertidumbre. Harvard Deusto Business Review (2010), 62-69.

National Bureau of Economic Research. Business Cycle Dating Committee. NBER, Nber.org. 2016.

Nunes, P. y Breene, T. Reinvent Your Business Before It's Too Late. Harvard Business Review. 2011. Hbr.org.

Powell, T. C. Neurostrategy. Strategic Management Journal, 32(3) (2011), 1484-1499.

Reeves, M. y Deimler, M. Adaptability: The New Competitive Advantage. Harvard Business Review. 2011. Hbr.org.

Reeves, M.; Love, C. y Tillmanns, P. Your Strategy Needs a Strategy. Harvard Business Review. 2012. Hbr.org.

Regan, P. Making Sense of Uncertainty. International Journal of Business and Management, 7(6) (2012), 18-29.

Rovayo, G. Finanzas para directivos. Guayaquil: IDE Business School. 2010.

**Para Citar este Artículo:**

Cabrera Ruilova, Josué; Cabrera Torres, Abdón y D'Armas Regnault, Mayra. La toma de decisiones empresariales en incertidumbre económica. Rev. Incl. Vol. 5. Num. 4, Octubre-Diciembre (2018), ISSN 0719-4706, pp. 66-79.

**CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL**

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.