

# **Cambios en la gestión empresarial generados por la pandemia Covid 19 en empresas Latinoamericanas.**

*Changes in business management generated by the Covid 19 pandemic in Latin American companies.*

## **Autores**

Iván Darío Mora Amado  
Ingeniero industrial  
Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano  
[imora10@estudiantesareandina.edu.co](mailto:imora10@estudiantesareandina.edu.co)

Gloria Paola Moreno Abad  
Administradora en Finanzas y Negocios Internacionales  
Universidad de Córdoba  
[gmoreno45@studiantesareandina.edu.co](mailto:gmoreno45@studiantesareandina.edu.co)

Caterine Villamizar Collazos  
Contadora Publica  
Universidad Cooperativa de Colombia  
[cvillamizar7@estudiantesareandina.edu.co](mailto:cvillamizar7@estudiantesareandina.edu.co)

**Resumen:** El presente manuscrito presenta una revisión de los trabajos investigativos realizados recientemente en cuanto a la temática de los cambios de la gestión empresarial en los países de Latinoamérica a partir de la pandemia Covid 19. Se plantearon como objetivos identificar los sectores económicos más impactados, conocer los procesos de gestión a partir de la pandemia y describir las tendencias de gestión empresarial que permanecen tras este suceso. Se analizaron los hallazgos y conclusiones de quince (15) estudios realizados en países como Venezuela, Ecuador y Colombia, en un lapso de tiempo, entre los años 2020 y 2022. Se pudo concluir que las secciones económicas más comprometidas fueron los sectores turísticos y cultural; las empresas recurrieron a estrategias basadas en la tecnología para poder subsistir, el trabajo remoto y la comercialización on line fueron claves en la gestión tecnológica que a la par de las medidas de auxilio implementadas por el estado en algunos países ayudó a soportar la crisis.

Asimismo, se estableció que posterior a la pandemia la innovación y la tecnología son los elementos que deben destacar en los actuales modelos de gestión empresarial.

**Palabras clave:** Cambio, Gestión, Empresa, Pandemia.

**Abstract:** This manuscript presents a review of the research work recently carried out on the subject of changes in business management in Latin American countries from the Covid 19 pandemic. The objectives were to identify the most impacted economic sectors, know the management processes from the pandemic and describe the business management trends that remain after this event. The findings and conclusions of fifteen (15) studies carried out in countries such as Venezuela, Ecuador and Colombia, in a period of time, between the years 2020 and 2022, were analyzed. It was concluded that the most committed economic sections were the tourism and cultural sectors.; companies resorted to strategies based on technology to survive, remote work and online marketing were key in technological management that, along with the relief measures implemented by the state in some countries, helped to withstand the crisis. Likewise, it was established that after the pandemic, innovation and technology are the elements that should stand out in current business management models.

**Keywords:** Change, Management, Company, Pandemic.

## **Introducción**

La pandemia ha traído grandes cambios al mundo de las organizaciones, los grandes desafíos económicos han implicado ajustes en la manera de potenciar los talentos al interior de las empresas con el objetivo que las industrias puedan adaptarse a los nuevos retos y seguir siendo competitivas en el mercado laboral (González y Araluce, 2021).

Estos cambios no solo han obedecido a las pautas de bioseguridad que de forma estricta las empresas han ido incorporando en sus procesos y procedimientos, sino que, además, fueron cambios estructurales donde las organizaciones se vieron obligadas a reinventarse para mantener sus operaciones comerciales (Tato, 2021).

Para Dell'Acqua y Spagnolo (2021) el impacto con la pandemia trajo consigo cambios en los contextos políticos, económicos y sociales que evidenciaron la capacidad adaptativa de las organizaciones, aprovechando sus fortalezas y subsanando sus debilidades. Si bien es cierto, ninguna empresa estaba preparada para afrontar la crisis de la pandemia, el talento humano al interior de las mismas hizo la diferencia para de manera innovadora mediante la utilización de la tecnología poder seguir ofreciendo sus productos y servicios.

La pandemia dejó en evidencia las diferencias marcadas entre los distintos contextos económicos globales, algunos con mayor herramientas de soporte que otros, tal y como lo muestran varios informes de organismos internacionales que dan cuenta de la crisis generada en las empresas latinoamericanas; la encuesta realizada por el Centro de Comercio Internacional en 121 países de la región presentó la conclusión de que el covid-19 logró afectar a más del 60% de las pymes y al 51% de empresas medianas; por su parte, el informe de la Cepal estima que la pandemia representará el cierre de 2,7 millones de empresas en América Latina, la mayoría pymes (CAF,2020).

Los estudios que se revisan también muestran particularidades en el contexto económico de los países de Latinoamérica por separado, resaltando las medidas particulares que cada gobierno implementó para sobrellevar la crisis.

En varios países de América Latina como Ecuador, Brasil, Salvador y Venezuela se establecieron una serie de medidas que implican rebajas en intereses moratorios de impuestos, disminución temporánea de pensiones, refinanciamientos y extensión de plazos para el pago de deudas, entre otras.

Igualmente, se promovió el trabajo desde casa, jornadas laborales flexibles y licencias de desempleo para suavizar el shock y reducir las consecuencias negativas como la pérdida de empleos, salida del mercado, entre otros. (Useche Aguirre, 2020, et., all). Se debe analizar cuáles de estas medidas tuvieron un impacto diciente en el soporte de las empresas y la economía de estos países.

Estos mismos informes dejan sentado un novedoso concepto y modelo de estructura empresarial, quizás las que logren adaptarse y sobrevivir a este nuevo contexto global, “la empresa prototipo que sobrevivirá a la pandemia será más productiva, aprovechará la transformación digital y el teletrabajo y crecerá más rápido de la pyme latinoamericana tradicional” (CAF,2020). En este orden de idea corresponde indagar y analizar la realidad actual de la gestión empresarial, las lesiones, los aprendizajes y las herramientas que deja el contexto de la pandemia a la labor del gerente; es imperante reflexionar sobre el rol tan importante que han jugado las empresas para permanecer en el mercado ajustando los procesos organizacionales a las nuevas demandas contextuales por el covid-19.

### **Planteamiento del problema**

Con la llegada del Covid- 19 los diferentes cambios del sector económico se han visto afectados no solo en la demanda, sino también en la oferta. Las empresas han tenido dificultad para continuar con sus cadenas productivas, pero los consumidores han presentado inconvenientes con los recursos económicos y el acceso para adquirir estos productos y servicios (Watermeyer y cols 2021)

En cifras presentadas por el Banco Mundial (2021) en una cuarta parte de las compañías las comercializaciones disminuyeron un 50%; el 65% de las empresas concordó la nómina salarial reduciendo los horarios o los sueldos u otorgando vacaciones, de este porcentaje solo el 11% de las organizaciones se vieron obligadas a prescindir del personal. Este mismo informe evidencia que las empresas están optando por la tecnología para hacer frente a las circunstancias generadas por la pandemia evidenciándose que el 34% de las compañías han aumentado el uso del internet, las redes sociales y las plataformas digitales evidenciando que un

17% de estas han invertido en compra de equipos, software y demás dispositivos digitales.

En varios países de Latinoamérica para reducir el impacto por la pandemia se reestructuraron los tipos de contratos laborales y, más recientemente, se ofrecieron subsidios para el pago de los honorarios. Estos subsidios se entregaban a las empresas que demostraran haber sufrido un desplome significativo en las comercializaciones durante el período de emergencia, o desarrollar actividades productivas de mayor afectación, teniendo en cuenta la dinámica propia de cada país. Otra de las estrategias utilizadas fueron la flexibilización de las jornadas laborales, los ajustes salariales y el adelanto de las vacaciones en los casos convenientes. Las empresas definitivamente se vieron obligadas a reinventar sus procesos para hacer frente a la emergencia sanitaria.

Ahora bien, aunque se hable de esta problemática en América Latina, como un conjunto, dentro de la reflexión y el análisis según autores como Sánchez y García de la Cruz (2021) se deben puntualizar que países como Perú, Argentina, Ecuador, Panamá, El Salvador, México y Colombia fueron los de mayor afectación y en contraposición están Paraguay, Uruguay y, especialmente, Guatemala que resultaron afectados en menor grado tal y como sucedió con otros países que evidencian economías en desarrollo y emergentes. Venezuela es la nación latinoamericana que registro una mayor caída de su producción, pero es bien cierto que esto no se puede relacionar sólo como consecuencia del virus.

Los sectores empresariales más afectados por la pandemia han sido el turismo, la cultura, el comercio, el transporte y la moda, por el contrario, y tomando como base la producción histórica en este hemisferio, son la agricultura, ganadería, pesca, producción de alimentos, los productos médicos y las telecomunicaciones los de menor impacto. (Sánchez y García de la Cruz, 2021)

Otros factores del contexto empresarial latinoamericano que ahondan el problema son la informalidad, las microempresas con una gran tendencia a desaparecer, la fuerza laboral femenina que es la de mayor índice de desempleo y

la escasa digitalización empresarial. sobre este último aspecto, el informe presentado por el Banco de Desarrollo de América Latina, muestra, que menos del 40% de empresas habían utilizado canales de comercialización digital, lo cual también incide de manera negativa en el nivel de innovación de las organizaciones de la región, otro elemento que agita la problemática y demanda de nuevas estrategias para la gestión empresarial. (CAF,2020).

Ante este panorama se requiere indagar y ahondar no solo en el diagnóstico actual de las empresas latinas como consecuencia de la pandemia, sino además reconocer las estrategias implementadas, aquellas que han resultado exitosas y que aportan al campo de la gestión empresarial nuevos recursos, políticas, planificación y mucha conexión entre los sectores público y privado.

### **Objetivo general**

Analizar los cambios en la gestión empresarial generados por la pandemia Covid 19 en empresas Latinoamericanas.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los sectores económicos más impactados por la contingencia generada a partir de la pandemia en Latinoamérica
- Conocer los procesos de gestión empresarial a partir de la pandemia en Latinoamérica.
- Describir las tendencias de gestión empresarial que permanecen tras la pandemia en Latinoamérica.

### **Justificación**

Los efectos ocasionados por la pandemia Covid 19 trascienden el ámbito de lo sanitario, político y social, ahonda en la crisis económica global generada por distintos factores en especial por el incremento en el valor del petróleo. Es imperante especificar lo que pudo pasar en contextos no industrializados a gran escala como

el latinoamericano donde son contadas las multinacionales y se dimensionan más las medianas y pequeñas empresas.

En la actualidad el eje central de las organizaciones se relaciona con la gestión empresarial, definida por algunos autores como “una combinación de dos elementos equivalentes - el impacto en la estructura de gestión (regulación y organización en el sistema de gestión) y el impacto en el proceso de gestión (elaboración, adopción, organización y control de las decisiones de gestión)” (Pysmenna, M., & Zaitseva, 202 p.279). A Partir de este tipo de definiciones recientes se justifica la revisión de esta temática para extender el sintagma teórico que la aborda.

Este estudio asume relevancia en la tarea exploratoria de indagar y examinar la transcendencia de la pandemia en la estructura organizacional; identificar y resaltar los cambios que genero esta circunstancia en la gestión empresarial de centro y sur América, permitirá hacer un diagnóstico de la realidad actual del contexto empresarial en esta región y será base para otras revisiones de investigadores interesados en el tema. Es importante percibir esta nueva realidad desde las ciencias administrativas y la gestión de la gerencia, asumiéndolos como aprendizajes en medio de una problemática que parece prolongarse en el tiempo.

Según lo expresado en el informe especial de la Comisión Económica para América latina y el Caribe, las dificultades en el ámbito económico generado por este virus tiene un impacto significativo en los países de la región, golpeando su estructura productiva y empresarial, dejando en evidencia sus debilidades organizacionales, la heterogeneidad entre sectores empresariales, la brecha externa e interna de productividad en comparación con el sector empresarial norteamericano (CEPAL, 2020) estas condiciones develadas por la crisis actual deben conducir a la generación de una nueva hoja de ruta desde la gestión empresarial para lograr la reactivación y un modelo sostenible ante estos imprevistos.

Las indagaciones previas dan cuenta de una serie de trabajos e investigaciones de expertos en el contexto de la gerencia y la gestión empresarial

que insisten en señalar la importancia de tener una perspectiva real de las condiciones actuales de la organización y el repensar el futuro a corto y mediano plazo del ámbito empresarial que poco a poco trascenderán más allá de las prácticas, comportamientos y valores institucionales precovid. Sintonizados con las políticas corporativas socialmente responsable, los responsables de la gerencia han tenido en este evento global la oportunidad de aprender a gestionar en algunos casos de manera acertada una crisis inesperada y tan contundente como la actual, Incorporar estos aprendizaje y nuevas estrategias, a todos los estamentos y áreas de actividad empresarial será capital para el sostenimiento actual y futuro de las organizaciones.

Indagar y analizar los resultados de otros estudios realizados en torno a esta temática permitirá a los futuros gerentes empresariales conocer una nueva realidad que trasciende más allá de las teorías clásicas, es una mirada a la gestión actual que ha implicado la discusión y puesta en marcha de nuevas políticas organizacionales para el impulso de sectores que permitan realizar una reestructuración organizacional que conlleve a mayor productividad e innovación, por ende incremento en los niveles de empleabilidad y una mayor estabilidad ambiental, que garanticen el renacer de la esfera económica en Latinoamérica.

### **Antecedentes**

Se lleva a cabo una revisión detallada de investigaciones relacionadas con la temática abordada y a nivel internacional se encontró el estudio desarrollado por Matthews, Rutherford, Edmondson y Matthews (2022) que muestra una conceptualización y una comprensión más profundas del impacto de la pandemia de COVID-19 en las empresas industriales. El análisis cualitativo proporciona evidencia de los impactos sin precedentes en las empresas industriales en las primeras fases de la pandemia de COVID-19.

Por su parte Montenegro y Chaluisa (2021) en Venezuela realizan una revisión y análisis de la gestión empresarial después de la pandemia en compañías latinoamericanas utilizando investigación cualitativa bajo un método hermenéutico



e interpretativo. Los resultados del análisis permitieron establecer que la pandemia generada por COVID-19 tuvo un impacto catastrófico que acrecentó la pobreza, la desigualdad y el desempleo. También se logró identificar apoyo gubernamental en países latinoamericanos principalmente para pequeñas y medianas empresas.

La investigación de Navas (2021) adelantada en Venezuela sobre concepto de control de gestión y su importancia ante la pandemia COVID-19 es otro antecedente importante. Se concluye que las empresas se enmarcan en un sistema enfocado a los resultados de la actividad, el alcance de la estrategia y objetivos. Adicionalmente se indica que la clave para la permanencia en el mercado es el control de gestión logrando que las empresas se mantengan competitivas y puedan optimizar sus procesos de toma de decisiones.

Por su parte Colina, Ilsea y Aldana (2021) presentan un estudio que se enmarca como otro antecedente internacional importante. El objetivo de esta investigación desarrollada en el Perú fue estudiar el impacto del COVID 19 en la productividad y rentabilidad de las Pymes. Se realiza una investigación cuantitativa que estableció como consecuencias preocupantes para las empresas estudiadas la disminución en la demanda, ventas, productividad y rentabilidad atentando su estabilidad en el mercado.

Campra, Esposito y Brepcia (2021) desarrollan una investigación mediante la realización de una revisión bibliométrica de 155 artículos de negocios, gestión y contabilidad considerando los efectos del COVID-19. Los cambios en el turismo, el turismo médico, el modelo de negocio en la administración alimentaria y las nuevas tecnologías relacionadas con la actividad docente requieren un análisis más profundo y una mayor puesta en común de resultados.

El estudio adelantado por Caballero (2021) identifica la innovación como un elemento importante para la recuperación empresarial durante y después de la pandemia de COVID-19. Los resultados llevan a concluir que la innovación es una herramienta de supervivencia para las PYMES durante y después de la contingencia sanitaria, y se señala la implementación de tecnología digital como el principal

facilitador para la creación de redes y el diseño de productos innovadores en el contexto de “distancia social”.

Barragan, Pareti y Ovalle (2021) hacen un estudio para analizar el impacto de la transformación digital en la creación de valor para el cliente en el contexto de las PYMES de la producción vitivinícola latinoamericana durante la pandemia de Covid-19. Este estudio muestra la relevancia de la transformación digital y la importancia de innovar su modelo de negocio para crear nuevos canales de distribución y nuevas formas de entregar valor a sus clientes.

La investigación de Rodríguez, Franco, Sousa y Silva (2021) tuvo el propósito fundamental de determinar cómo las empresas enfrentaron los cambios producto de la pandemia en el desarrollo de sus actividades comerciales y relaciones laborales. Los hallazgos indican que las PYMES tienen dificultades con la ejecución de sus operaciones afectando seriamente la liquidez de las empresas que redundan en efectos negativos en la planta de personal. En esta investigación se resalta la necesidad de ayudas del estado para apoyar las empresas.

En Ecuador autores como Félix y García (2020) adelantaron una investigación denominada Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por la crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta. Los resultados muestran mermas de ingresos importantes por la falta de despacho ocasionando incumplimiento a pagos de proveedores, pago de servicios públicos y pago de empleados. Se propone estrategias de reactivación del sector turístico basada en redes sociales y comercialización On line.

Huilcapi, Troya y Ocampo (2020) desarrollaron una investigación cuyo objetivo fue comprender la situación que presentan las medianas y pequeñas empresas del Ecuador respecto al impacto generado por la pandemia del COVID-19 en sus recientes planeaciones estratégicas. Este estudio se hizo con una metodología cualitativa y un diseño documental mediante una metodología de revisión bibliográfica. Los hallazgos permitieron determinar que si bien es cierto las empresas tuvieron un impacto negativo en términos de productividad las

circunstancia son asumidas como oportunidad de cambio para reevaluar procesos y procedimientos, utilización de la tecnología y diferentes canales de distribución garantizando el mejoramiento de sus prácticas de gestión.

Villarreal y Reyes (2020) también hicieron una investigación en Colombia cuyo objetivo fue analizar el papel del gobierno corporativo y sociedades BIC como estrategia para una reactivación económica sostenible frente al COVID-19. Se llevó a cabo un estudio cualitativo de alcance descriptivo. Como conclusión se tuvo que las condiciones de planeación, gestión de riesgos, correlación con grupos de interés, transparencia y develamiento de la información y prolongación en la empresa son determinantes para recurrir a las mejores prácticas de gerencia empresarial.

En Uruguay se adelanta la investigación de Suarez (2020) el propósito de esta investigación fue exponer las consecuencias generadas por el virus COVID-19 en compañías del departamento de Maldonado y las estrategias aplicadas para manejar las difíciles circunstancias. Se concluye que es necesario reorganizar las actividades comerciales para que puedan ajustarse a los entornos cambiantes y con alta inseguridad garantizando la toma de decisiones que garanticen la permanencia de las organizaciones en los entornos competitivos.

Otro antecedente fue la investigación adelantada en Ecuador por Useche, Salazar, Barragán y Sánchez (2020) denominada Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la Covid- 19. Los autores aseguran que la calamidad ocasionada por COVID-19 llevó a países a tomar decisiones relacionadas con bioseguridad para evitar contagios masivos, estas medidas llegaron a afectar el sector económico de manera contundente ya que se dieron cierres temporales en gran parte de las actividades administrativas y operativas. Se concluye que la planificación estratégica de las empresas está orientada a contrarrestar la crisis sistémica generada por la pandemia.

Carrasco, Cobos, Fuentes y Hernández (2020) plantearon un estudio de caso con el objetivo de descubrir qué estrategias aplicó con éxito una empresa dentro de

sus diversas áreas, llevando su gestión del sistema a un resultado positivo en general, a pesar de tener que adaptarse a 7 meses de COVID-19. A pesar de haber una disminución notable en el contexto nacional, ha habido una disminución en la tasa de empleo. Este estudio se realizó con el objetivo de ser un referente de resiliencia para las empresas donde las estrategias se relacionan con los resultados al aplicar el índice.

Otro antecedente importante fue el de Galetti y Alon (2020) que hace referencia al sector de las franquicias. Las experiencias de los actores de la franquicia en Brasil destacan las fortalezas del modelo de franquicia en tales situaciones. Las estrategias adoptadas por los franquiciadores y franquiciados brasileños sugieren lecciones para otras empresas franquiciadoras en situaciones similares, como las de las economías en desarrollo y emergentes.

Tras la revisión de estos antecedentes se pudo observar que la crisis de la gestión empresarial se ha dado en Latinoamérica de manera indiscriminada afectando a todos los sectores económicos y todos los países. Las organizaciones se han visto en la obligación de innovar en la cadena de producción y también en los canales de comercialización, sin embargo, una de las áreas que más se ha visto afectada es la planta de personal en la cual se han reducido personal de manera temporal o definitiva. Se identifica también la necesidad de apoyo de las entidades gubernamentales a los diferentes sectores económicos, especialmente las Pymes para poder salir de la crisis producto de la Pandemia por COVID-19.

## **Marco teórico**

El tema central de esta revisión es la gestión empresarial entendida desde sus generalidades, procesos y características, pero además relacionada con los efectos de la pandemia Covid-19 lo cual generó nuevas tendencias de gestión empresarial que en el contexto actual también se definen dentro de este apartado.

## **Concepto de gestión empresarial**

La gestión empresarial es un concepto que ha evolucionado desde la postura clásica de Fayol hasta llegar a las concepciones de la ciencia administrativa actual que lo considera un sistema. A partir de esta postura se revisan diversas definiciones como la Téllez (2015) citado en (Rubio Rodríguez, et.,al 2019), en la cual se describe como un elemento que proporciona a la organización, planeación, control y dirección de los diferentes procesos organizacionales, en miras de dar cumplimiento a la razón de ser y proyección de la empresa, planeando siempre lograr altos estándares de calidad, lo que se verá reflejado en la medición que se verifica a partir de los niveles de complacencia de los clientes.

Mora Pisco, et.,al (2016) señalan que la gestión empresarial, como una disciplina moderna, tiene sus inicios a finales del siglo XIX e inicios del XX, donde se dieron tres vertientes en el área de la gestión administrativa empresarial lo cual estableció la forma de proceder o laborar en las organizaciones. La primera entre las décadas de los años 20s y 30s donde se origina el concepto de división del trabajo, en la cual los empleados movidos por la remuneración, desarrollan actividades simples y rutinarias en el área de producción, creyendo que así podían obtener un rendimiento fructífero inmejorable dentro de la empresa. Luego de la segunda guerra mundial, un segundo evento tiene que ver con la mirada de los empresarios en relación a que los empleados pueden realizar su trabajo con mayor creatividad y responsabilidad lo que mejoraría la eficacia, eficiencia y productividad del servicio o producto, de tal manera que los empleados terminan sintiéndose importantes. Y una tercera postura se da después de la crisis económica de los 70s donde los empleadores se dan cuenta que es más rentable ampliar los mercados, diversificar los productos, personificar las tendencias y apostar a la calidad en el ámbito organizacional.

Estas concepciones dan cuenta de cómo la concepción de gestión empresarial ha ido avanzando desde la simple perspectiva de la producción centrada en el empleado hasta llegar a la relevancia de gestionar las relaciones internas y externas de la organización, frente al empleado, el consumidor, la

competencia, los aliados y todos los otros factores que trasgreden en los atributos del producto ofrecido como resultado de una excelente gestión.

Algunas definiciones recientes indican que la gestión empresarial supone una serie de trámites que se desarrollan para resolver asuntos y concretar proyectos del orden administrativo; o también un esquema o marco que permite llevar de forma correcta un negocio y como garantía de éxito; así mismo también se visualiza como un modelo que permite planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones empresariales. (Stoner (2004), Robbins (2007) Serna (2002) citados en Acosta-Véliz & Jiménez-Cercado (2020)

Cabe tener presente que independientemente del autor que reseñar el concepto de gestión empresarial, todos resaltan aspectos o elementos que constituyen este proceso como lo son la planeación, organización, documentación, formación y cualificación, control, implementación, evaluación, mejora y comunicación, de tal manera que el administrador debe tener una visión holística de la organización. En este punto se procede a definir las funciones principales en la gestión empresarial y el papel del administrador.

### **Funciones principales de la gestión empresarial.**

Según (Ucha, 2011, citado en Suárez-Espinar, 2018), son 4 las funciones centrales de la gestión empresarial, inicialmente está la planeación que implica de definir los objetivos organizacionales y la implementación de las tácticas globales que llevarían a la consecución de las metas, desarrollando las actividades dimensionadas de manera jerárquica, integrada y coordinada, para ello se debe asignar recursos y programar en plan estratégico las actividades.

La segunda función está relacionada con la organización de la estructura de la empresa, lo que incluye determinar las labores a ejecutar y quien las debe efectuar, como se concentran las tareas, quien las alcanza y quien toma las decisiones. Lo importante dentro de esta función es tener claro las tareas y los responsables de los resultados. (Suárez-Espinar, 2018).

En un tercer nivel se encuentra la función de dirección y liderazgo, esta debe asumirla el administrador, gerente o presidente de junta directiva, sobre quien recae el compromiso de dirigir y reorganizar las tareas planificadas y asignadas con anterioridad, para lo cual también es fundamental motivar a los subordinados (López & Rubio (2019). Finalmente, está la función de control que cierra el ciclo de fijar metas, asignar responsables, entrenar y motivar al personal, para establecer un punto de seguimiento y verificar que todo marche como este planeado, para obtener el éxito deseado. (Suárez-Espinar, 2018).

Son cuatro funciones que también se pueden asumir como fases dentro de un modelo de gestión que permite tener claro cuál es la misión y visión de la empresa, su estructura organizacional, sus actividades específicas en relación a la producción y el seguimiento y evaluación constante de la generatividad empresarial. Estas funciones también requieren para su ejecución una serie de técnicas que garanticen el éxito empresarial en un contexto globalizada que en ocasiones debe enfrentar situaciones inesperadas como la pandemia del Covid-19, donde las empresas que logran reinventarse y mantenerse durante la crisis dan cuenta del manejo de las técnicas que se describen a continuación.

### **Técnicas de gestión empresarial**

Son variadas las técnicas de gestión empresarial, inicialmente se parte del estudio indispensable, que implica determinar el contexto donde se desarrolla la organización, desde las esferas de lo político, económico y social; las interacciones internacionales y nacionales posibles y los agentes empresariales exógenos. (Mora Pisco, et.,al, 2016). Esto implica tener conocimiento generado a partir de un exhaustivo análisis del contexto general en el que se desenvuelve la organización, las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades se evalúan en esta técnica para tener un diagnóstico preciso, una intervención adecuada y los resultados de calidad esperados.

Otra de las técnicas a identificar es la de gestión organizacional o proceso administrativo que está relacionada con la función de planificar el servicio futuro de

la empresa y el afianzamiento de la estrategia y las metas u objetivos a alcanzar por la organización; establecer, estipular las funciones y estructura requeridas para conseguir, los fines previstos, la potestad y el compromiso asignado a los diferentes participantes de la empresa. (Mora Pisco, et.,al, 2016). Una estructura organizativa clara facilita los procesos de interacción internos, las tareas y sus responsables y genera una percepción al sector externo de estabilidad y competitividad.

La gestión tecnológica de la información, tan apremiante en las condiciones actuales de sociedades globalizadas, implica emplear los medios de comunicación intra y extra empresariales a todos los sectores de la organización, para tomar medidas adecuadas en conjunto con una mayor implementación del internet y demás medios de comunicación actuales. (Mora Pisco, et., al, 2016). Durante la pandemia Covid-19 esta fue una de las gestiones de mayor énfasis, teniendo en cuenta que se puso a prueba la tecnología con la que cuentan las grandes, medianas y pequeñas empresas en el contexto global, aquellas con fortalezas en esta gestión lograron sortear desde el trabajo remoto la crisis inminente.

Otras técnicas importantes son la gestión financiera y la gestión de recursos humanos, la primera implica la misión crucial de obtener dinero, créditos al menor precio permitido y determinar evaluar y controlar la usanza de los recursos económicos de la empresa, con el objetivo de alcanzar máximos rendimientos visualizados en un adecuado registro contable. Y la segunda gestión de este aparte, es tal vez el valor más importante de la gestión empresarial, el recurso humano o la fuerza de trabajo, que exige de la administración el énfasis en su capacitación, motivación, mantención y desarrollo personal. (Mora Pisco, et., al, 2016).

En un último renglón, pero no menos importante, se tiene la gestión de operaciones y logística y la gestión ambiental. La primera busca el suministro y comercialización de los capitales y productos que irán a compensar las necesidades de las clientelas, convirtiendo un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En mercancías finales apropiadamente comercializadas. Y la segunda técnica se enfoca en contribuir y garantizar que en ese proceso de transformación de la materia prima se genere conciencia sobre la



aplicación de políticas que defiendan y protejan el medio ambiente. (Mora Pisco, et., al, 2016). Este último punto se ha convertido en parte de la responsabilidad social de toda organización.

En el contexto actual de la gestión empresarial algunas de estas técnicas sobresalen en relación a los aprendizajes que deja la pandemia del Covid-19, a continuación, se revisa desde la postura de estudios recientes esas nuevas tendencias que fortalecen los modelos de gestión en el presente inmediato.

### **Tendencias actuales de la gestión empresarial**

Las tendencias actuales de la gestión empresarial revisan desde las tendencias actuales de los modelos basados en calidad, el control preventivo frente a eventualidades como una pandemia, las tendencias del marketing y por supuesto la innovación que marca un gran desafío para la estabilidad de la economía global.

Inicialmente autores como Quintana. (2020) señalan que en el contexto actual es imperante que todas las organizaciones sin importar su tamaño (grande, mediana o pequeña empresa) implementen un modelo de gestión empresarial que le permita estar preparados para nuevos retos y alcanzar niveles altos de productividad y competitividad. En las organizaciones modernas los modelos que se asumen son los basados en la calidad.

El empresario se encontrará con dos estereotipos notorios de patrones de gestión asentados en la calidad, los cuales son los modelos de excelencia establecen un marco de referencia para la mejora de la gestión con reconocimiento concedido por gobiernos y organizaciones internacionales, con lo cual dan un respaldo a la imagen y credibilidad. Y la segunda disposición son los modelos de gestión tipo ISO, aparecen cuando las organizaciones comenzaron a reclamar a sus proveedores la certificación de sus productos, de tal manera que son conferidos por la British Standard Institución que subsiguientemente fue distinguida como Organización Internacional de Normalización (ISO), cuyos objetivos contienen la

certificación, auditoría y formación en las normas para estandarizar procesos por tanto genera un modelo de gestión de calidad con credibilidad.

Estos modelos de calidad exigen auditorías constantes de los procesos que se desarrollan en la organización, lo cual se relaciona con la otra tendencia actual de realizar control preventivo en búsqueda de la optimización de la gestión empresarial en el sector industrial como resultado del aprendizaje que deja la pandemia Covid-19.

En este sentido se recomienda como parte de una de las funciones de la gestión empresarial como lo es el control, hacer prevención mediante el diseño de procedimientos y protocolos que permitan revelar y subsanar las operaciones de títulos que no cumplen los requisitos legales o tributarios, en el que los riesgos son habituales, por no contar con personal competente que tenga la experiencia para revelar errores voluntarios o involuntarios que no son corregidos en su oportunidad, en muchos casos se dan negligencias que alteran los contextos legal, laboral y tributario que generan sanciones, estafas o transgresiones legales, las áreas más críticas son el almacén, tesorería, contabilidad, finanzas costos y administración trabajan de manera aislada lo que dificulta un control eficaz y pertinente. (Ique, 2021, et., al)

Es necesario tener control sobre la gestión financiera y de producción para saber con qué se cuenta y estar preparado para las adversidades inesperadas. Así mismo desde el contexto del cliente las nuevas tendencias de Marketing sugieren la importancia de conocer al consumidor y personalizar el producto.

El estudio del perfil del consumidor se llama "Buyer" las empresas con sus recursos tecnológicos se encargan de hacer estudios de mercadeo y generan perfiles de los clientes, por eso también es denominada marketing digital, ese seguimiento al consumidor es constante pues se debe tener presente siempre evolución de sus tendencias de consumo. (Beltrán Mora, 2019, et., al). Esta nueva tendencia está muy de la mano del contexto de la innovación que es definitivamente la técnica que predomina y persistirá en el escenario actual de las organizaciones y

más aún cuando ya fue puesto a prueba durante el contexto de la pandemia Covid-19.

La innovación establece la diferencia entre las empresas que lograron sobrevivir y las que desaparecieron durante la pandemia; en una economía globalizada como la actual la innovación es una tarea diaria en las empresas, se debe asumir como un quehacer continuo y dinámico. Esa innovación no solo se debe respaldar con tecnología, también es importante procurar fortalecer a toda costa el talento humano, al ser el principal activo y del cual surgen las ideas innovadoras en la organización. (Cañizales, 2020).

Las organizaciones deben trazarse como propósito, estar siempre a la vanguardia y mantener una actitud receptiva frente a los nuevos aprendizajes que le generen competencias claves para ajustarse con facilidad a los cambios inesperados. El gran reto es equilibrar las responsabilidades de todos los involucrados en el contexto empresarial, empresarios, accionistas, administradores, empleados y consumidores. Además de incrementar la gestión de innovación para disminuir gastos y aumentar producción. (Cañizales, 2020). Siendo así se ratifica que la innovación es definitivamente la estrategia que abarca todas las esferas de la organización y la permea o dota de herramientas que le permiten salir avante ante cualquier circunstancia imprevista.

### **Resultados y discusión.**

Este estudio tras una revisión exhaustiva de investigaciones realizadas en empresas de diversos sectores económicos de Latinoamérica permitió evidenciar que las consecuencias de la pandemia por Covid 19 impactó los entornos económico y social de las organizaciones afectando de manera indiscriminada la estructura organizacional, los proveedores, clientes y los trabajadores (Guerrero, Humphries, Neilson, Shimberg & Ulysea, 2022). Como lo indica Cucagna y Romero (2021) muchas empresas tuvieron que cerrar sus operaciones debido a que no estaban preparadas con la tecnología necesaria para hacer frente a los cambios del entorno ocasionando disminución en la oferta de productos y servicios y además

despidiendo de manera masiva a sus trabajadores lo que ocasionó problemas de orden social para los países que vieron afectados sus indicadores económicos.

Es importante anotar que las empresas que se reinventaron para garantizar su permanencia en el mercado innovaron en estrategias y tecnología para la venta y posicionamiento de sus productos o servicios. Muchas empresas vieron la oportunidad de generar nuevas estrategias que a pesar volver a la nueva realidad seguirá vigente como fórmulas exitosas de diversificación y posicionamiento en mercados nacionales e internacionales (Orlando, Tortora, Pezzi, & Bitbol-Saba, (2022). Se dice que con la Pandemia los países en vía de desarrollo pudieron disminuir la brecha tecnológica lo que ha permitido a las empresas aprovechar oportunidades de mercado a través de fortalezas institucionales (Hernández, Cardella, & Sánche, 2020). Otro dato contundente en Latinoamérica fue el papel que jugó el estado en el apoyo del sector económico (Auzan, 2020). En los estudios consultados se observa como los incentivos, ayudas y acompañamiento gubernamental en la apropiación de recursos tecnológico, amortiguación de impuestos e incentivos económicos para pago de nómina, proveedores y demás jugaron un papel fundamental para que las organizaciones pudieran seguir manteniendo su posición privilegiada en el mercado (Musostova, Markaryan y Musostov, 2021).

Dentro de las empresas que mayor impacto tuvo en la pandemia, las investigaciones consultadas resaltan el sector turismo, el gremio de los hoteles y restaurantes (Williams, 2021). Los países tomaron decisiones relacionadas con bioseguridad para evitar contagios masivos dando cierres temporales a las actividades administrativas y operativas de este sector (Felix, Garcia y Vera, 2020). Esta situación afectó las finanzas ocasionando incumplimiento con entidades bancarias, compromisos laborales y en algunas inclusive se dieron cierres temporales y/o definitivos. Se recomienda establecer estrategias orientadas a mejorar el modelo de gestión turística de los países y por otro lado a la mejora de los procesos de salud y bio seguridad que garanticen que nuevas contingencias puedan llegar a afectar este gremio.

## **Conclusiones**

A partir de los hallazgos analizados en el desarrollo de esta revisión en relación a los cambios en la gestión empresarial generados por la pandemia Covid 19 y continuando en el orden de los objetivos establecidos, se establecieron las siguientes conclusiones:

En primer término, los sectores económicos más impactados por la contingencia en este contexto geográfico fueron el turismo, la cultura, el comercio, el transporte y la moda. Particularmente en América latina priman las medianas y pequeñas empresas, muchas de ellas sin el suficiente soporte tecnológico, lo cual generó el cierre de un gran número de estas, dejando como consecuencia elevados índices de desempleo y aumento de la pobreza en la región.

Una segunda conclusión parte del análisis de los procesos de gestión empresarial a partir de la pandemia en Latinoamérica, donde se determinó que inicialmente fueron las empresas con fortalezas tecnológicas las que lograron sostenerse, apelando al trabajo remoto o teletrabajo y comercializando a través de plataformas digitales. Otra táctica que se destaca es la adecuada planeación estratégica en relación a la gestión del riesgo, la transparencia, la relevancia de la información y la continuidad de los empleados asumida como una fortaleza frente a estas crisis inesperadas. Así mismo la gestión ante las entidades estatales que permitieron generar medidas que dieron soporte económico a las empresas durante los días de pandemia.

Finalmente se concluye frente a las tendencias de gestión empresarial que permanecen tras la pandemia en Latinoamérica que la apuesta por la gestión de la innovación y la tecnología debe primar en las organizaciones actuales, se deben incrementar los canales de comercialización digital, incluso el turismo y la cultura que fueron una de los sectores más afectados.

## Bibliografía

Acosta-Véliz, M. M., & Jiménez-Cercado, M. E. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 5(5), 115-131. Disponible en: <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/218/362>

**Auzan, A. A. (2020). The economy under the pandemic and afterwards. Population and Economics, 4, 4. [https://scholar.google.es/scholar?start=10&q=state+support+to+companies+in+pandemic&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.es/scholar?start=10&q=state+support+to+companies+in+pandemic&hl=es&as_sdt=0,5)**

Banco Mundial (2021) Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>

**Barrágan, V., Pareti, S., y Ovalle, Ó (2021). The Impact of Digitalization in the Latin American Wine Industry During the Covid-19 Pandemic. *International Conference on Technology and Entrepreneurship (ICTE)* (pp. 1-6).**

Beltrán Mora, M. N., Parrales Carvajal, V. M., & Ledesma Álvarez, G. D. (2019). El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial. *RECIMUNDO*, 3(3 ESP), 659-681. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(3.Esp\).noviembre.2019.659-681](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(3.Esp).noviembre.2019.659-681)

**Caballero, O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in international business and finance*, 57, 101396.**

CAF, Banco de Desarrollo de América Latina (2020). La doble pandemia de las pymes latinoamericanas.

<https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/11/la-doble-pandemia-de-las-pymes-latinoamericanas/>

CAF, Banco de Desarrollo de América Latina (2020). El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19. Caracas: CAF. Retrieved from <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1540>

**Campra, M., Esposito, P., Brescia, V. (2021). State of the art of COVID-19 and business, management, and accounting sectors. A bibliometrix analysis.**

Cañizales, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69. <https://doi.org/10.54198/innova06.03>

**Carrasco, A., Cobos, M, Fuentes, B., Hernández, B (2020). Successful Management System by a Metalworking Mexican Company During Covid-19 Situation. Analysis Through a New Index (Case Study). International Journal of Entrepreneurial Knowledge, 8 (2), 42-55.**

CEPAL. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)

Colina, F., Isea, J., y Aldana, J (2021). Impacto del COVID-19 en pequeñas y medianas empresas del Perú. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 16-31.

**Cucagna, E., & Romero, J. (2021). The gendered impacts of covid-19 on labor markets in latin america and the caribbean.**

Dell'Acqua, G., & Spagnolo, F. (2021). La importancia de una buena gestión humana empresarial en tiempos de pandemia. *Revista de Derecho*, 20(39), 75-93.

Félix, A.G. y García, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino

Manta (Ecuador). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4 (1), 79-103. <https://doi.org/10.21071/riturem.v4i1.12743>.

**Félix, Á., García Reinoso, N., & Vera, R. (2020). Participatory diagnosis of the tourism sector in managing the crisis caused by the pandemic (COVID-19). *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 16(1), 66-78.**

**Galetti, V., & Alon, I. (2020). The impact of COVID-19 on franchising in emerging markets: An example from Brazil. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(6), 6-16.**

**González Arias, A., & Araluce, O. A. (2021). The impact of the Covid-19 pandemic on human mobility among vulnerable groups: Global and regional trends. *Journal of Poverty*, 25(7), 567-581.**

**Guerrero, M. E., Humphries, J. E., Neilson, C. A., Shimberg, N., & Ulyssea, G. (2022). Small firms and the pandemic: Evidence from Latin America. *Journal of Development Economics*, 155, 102775.**

**Hernández, B. R., Cardella, G. M., & Sánche, J. C. (2020). Psychological factors that lessen the impact of covid-19 on the self-employment intention of business administration and economics' students from latin america. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 5293.**

Huilcapi, N., Troya, K., y Ocampo, W (2020) Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *RECIMUNDO*, 4(3), 76-85.

Ique, A., Fababa, S., & Gutiérrez, D. (2021) El control preventivo en la optimización de la gestión empresarial del sector industrial post Covid-19 en la ciudad de Pucallpa 2020. Disponible en: [http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/4695/UNU\\_CONTABILIDAD\\_2021\\_T\\_ANA-IQUE\\_STEPHANI-FABABA\\_DEYVY-GUTIERREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/4695/UNU_CONTABILIDAD_2021_T_ANA-IQUE_STEPHANI-FABABA_DEYVY-GUTIERREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



López L, Parra A, Rubio G. (2019) Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Rev Espacios*. 2019. [Citado 2 Oct 2019]; 40(11); Disponible en:

[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=9&ved=2ahUKEwiY8bjsyKblAhVnx1kKHRsJAa8QFjAlegQICBAB&url=http%3A%2F%2Fwww.revistaespacios.com%2Fa19v40n11%2Fa19v40n11p05.pdf&usq=AOvVaw397yW2cMVzwUhAoy1\\_Y0FO](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=9&ved=2ahUKEwiY8bjsyKblAhVnx1kKHRsJAa8QFjAlegQICBAB&url=http%3A%2F%2Fwww.revistaespacios.com%2Fa19v40n11%2Fa19v40n11p05.pdf&usq=AOvVaw397yW2cMVzwUhAoy1_Y0FO)

**Matthews, R., Rutherford, B. N., Edmondson, D., & Matthews, L. (2022). Uncertainty in industrial markets: The COVID-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*.**

Montenegro Cueva, E. G., & Chaluisa Chaluisa, S. F. (2021). La Gestión Empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica. *I2D Revista Científica*, 1(2), 23–35. <https://doi.org/10.55204/i2drc.v1i2.3>

Mora Pisco, L., Duran vasco, M., y Zambrano Loor, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Revista Ciencias económicas y empresariales*, Vol. 2, núm. 4, oct., 2016, pp. 511-520. Disponible en: [file:///C:/Users/GAMER/Downloads/Dialnet-ConsideracionesActualesSobreGestionEmpresarial-5802891%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/GAMER/Downloads/Dialnet-ConsideracionesActualesSobreGestionEmpresarial-5802891%20(3).pdf)

**Musostova, D. S., Markaryan, V. R., & Musostov, Z. R. (2021, December). Influence of the world pandemic on business development in Russia. In *AIP Conference Proceedings (Vol. 2442, No. 1, p. 050017)*. AIP Publishing LLC.**

Naciones Unidas (2020) Informe Especial COVID-19 No 4: las empresas frente a la COVID-19: emergencia y reactivación. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)

Nava Rosillón, M. (2021). Concepto de control de gestión y su importancia ante la pandemia COVID-19. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas y Sociales*, 3(2), 1-39. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.37>

Orlando, B., Tortora, D., Pezzi, A., & Bitbol-Saba, N. (2022). The disruption of the international supply chain: Firm resilience and knowledge preparedness to tackle the COVID-19 outbreak. *Journal of International Management*, 28(1), 100876.

Pysmenna, M., & Zaitsevao. (2021). The current concept of administrative management in tourism industry. *Economic Innovations*, 23(3(80)), 277-285. [https://doi.org/https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3\(80\).277-285](https://doi.org/https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).277-285)

Quintana. P. (2020) Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES, vol. 4, núm. 16, 2020, octubre-, pp. 272-283 Centro de Estudios Transdisciplinario Bolivia DOI: <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>

Rodriguez, M., Franco, M., Sousa, N. y Silva, R. (2021). COVID 19 y la crisis de la gestión empresarial: un estudio empírico en las pymes. *Sostenibilidad*, 13 (11), 5912.

Rubio Rodríguez, G. A., Téllez Bedoya, C. A., & Gómez Rodríguez, D. T. (2019). Análisis de los factores que componen un sistema de gestión empresarial: estudio de caso para la dirección de vivienda. *Revista Nacional De Administración*, 10(2), 47-60. <https://doi.org/10.22458/rna.v10i2.2730>

Sánchez, A., y García de la Cruz, J.M.(2021). Coronavirus en América Latina: las cifras que muestran el brutal impacto de la pandemia en las economías de la región. *The Conversation*. <https://theconversation.com/la-pandemia-acrecienta-la-desigualdad-y-la-pobreza-en-america-latina-155668>

Suárez-Espinar, M. J. (2018). Gestión Empresarial: un paradigma del siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 3(8), 44-64. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.57>

Suárez, M. (2020). Impactos económicos y laborales generados por la pandemia del covid-19 en diferentes industrias en Uruguay: casos de estudio. *Revista Investigación y Negocios*, 13(22), 6-22.

Tato, L. B. (2021). Control de la Gestión Pública después de la pandemia. Un enfoque global de la auditoría postcovid. *Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo*, (77), 59-72.

Useche Aguirre, M., Salazar Vázquez, F., Barragán Ramírez, C., & Sánchez Salazar, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. SUMMA. *Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas Y Sociales*, 2(Especial), 59-86.  
<https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.07>

Villarreal, J, y Reyes, C (2021). Sociedades BIC y Gobierno Corporativo.: Una estrategia para la reactivación económica sostenible frente al COVID-19. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 9(18), 111-130.

**Watermeyer, R., Shankar, K., Crick, T., Knight, C., McGaughey, F., Hardman, J. & Phelan, D. (2021). 'Pandemia': a reckoning of UK universities' corporate response to COVID-19 and its academic fallout. *British Journal of Sociology of Education*, 42(5-6), 651-666.**

**Williams, C. C. (2021). Impacts of the coronavirus pandemic on Europe's tourism industry: Addressing tourism enterprises and workers in the undeclared economy. *International Journal of Tourism Research*, 23(1), 79-88.**