

DOI: <https://doi.org/10.46296/rc.v6i12.0158>

Estrategias administrativas en las empresas en tiempo postpandemia. Una revisión

Administrative strategies in companies in post-pandemic time. A review

Túquerres-Fernández Rolando Bladimir

Docente investigador del Instituto Tecnológico Nikola Tesla. Cayambe, Ecuador.
Correo: rolando.tuquerres@istnikolatesla.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-7217-0721>

Peralta-Cabrera Ana Fabiola

Docente investigador del Instituto Tecnológico Nikola Tesla. Cayambe, Ecuador.
Correo: ana.peralta@istnikolatesla.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8093-3638>

Lema-Morales Alejandra Guadalupe

Docente investigador del Instituto Tecnológico Nikola Tesla. Cayambe, Ecuador.
Correo: alejandra.lema@istnikolatesla.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0210-8739>

Chancosi-Ulcuango Carlos Armando

Docente investigador del Instituto Tecnológico Nikola Tesla. Cayambe, Ecuador.
Correo: carlos.chancosi@istnikolatesla.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5228-6586>

RESUMEN

A nivel mundial, en marzo del 2020 la sociedad se vio afectada por la pandemia del Covid-19, donde el sector empresarial tuvo una gran contracción económica producto de la paralización total y parcial de sus actividades. Esto originó que las empresas tuvieran que implementar, ajustar y mejorar las estrategias, procesos administrativos y planes, en cada nivel de la organización, que le permitieran adecuarse a la emergencia y continuar con sus operaciones, jugando un papel muy importante la gestión administrativa y gerencial, planteando cambios en la forma de llevar la gerencia en todos las áreas de la organización, además de recurrir a la innovación como medio para buscar nuevas alternativas de mejora. El objetivo del presente artículo es describir las estrategias administrativas que han sido implementadas luego de superar la crisis de la pandemia. Método: La investigación es de tipo documental-bibliográfica, ya que se revisaron artículos científicos y otros documentos que permitieron el análisis de la información. Resultados y Conclusiones: Se pudo verificar que las organizaciones tuvieron que modificar e implementar nuevas estrategias que le permitieran continuar con sus operaciones, ajustándose a los cambios producidos por la pandemia, en cuanto a formas de comercialización, pagos, atención al cliente, implementando el uso de la tecnología y redes sociales como una nueva forma de manejar sus negocios.

Palabras claves: Estrategias, Administrativas, postpandemia.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 06 de abril de 2023.

Fecha de aceptación: 29 de junio de 2023.

Fecha de publicación: 10 de julio de 2023.



ABSTRACT

Globally, in March 2020, the company was affected by the Covid-19 pandemic, where the business sector had a great economic contraction as a result of the total and partial stoppage of its activities. This originated that companies had to implement, adjust and improve strategies, administrative processes and plans, at each level of the organization, that would allow them to adapt to the emergency and continue with their operations, playing a very important role in administrative and managerial management, proposing changes in the way management is carried out in all areas of the organization, in addition to resorting to innovation as a means to seek new alternatives for improvement. The objective of this article is to describe the administrative strategies that have been implemented after overcoming the pandemic crisis. Method: The research is of a document-bibliographical type, since scientific articles and other documents that allowed the analysis of the information were reviewed. Results and Conclusions: It was possible to verify that the organizations had to modify and implement new strategies that would allow them to continue with their operations, adjusting to the changes produced by the pandemic, in terms of forms of commercialization, payments, customer service, implementing the use of technology and social networks as a new way of managing their businesses.

Keywords: Strategies, Administrative, post-pandemic.

1. INTRODUCCIÓN

Sin duda, la pandemia originada por el virus COVID-19, ocasiono graves problemas a nivel mundial, afectando el sector económico, financiero, social y educativo de los países, puesto que a fin de controlar la expansión del virus se sometió a la población y a los sectores productivos y económicos a una cuarentena, donde se estableció la no movilización de las personas y se limitaron las actividades comerciales, permitiendo solo aquellas actividades esenciales para hacer frente a la pandemia.

Según lo mencionado por Rengel et al. (2022), el COVID-19 tuvo su origen en china en diciembre de 2019, sin embargo, logro expandirse por todas las naciones muy rápidamente, por lo que en marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS), decreto la pandemia por su presencia en más de 180 países, tomando acciones para parar los contagios se tomaron medidas restrictivas como cierres de fronteras, paralización de vuelos, se implementó el teletrabajo, se suspendieron actividades escolares y comerciales, entre otras.

Esto afecto de manera significativa al sector empresarial, el cual tuvo que paralizar sus operaciones, interrumpiendo la producción o prestación de sus

servicios, además se perdieron miles de puestos de trabajos afectando severamente la economía. Para este entonces, muchas de estas empresas no lograron sopesar la carga económica que ocasiono la pandemia, y terminaron cerrando sus puertas, sin embargo, algunas de estas implementaron estrategias que le permitieron seguir operativas y enfrentar la situación.

Saavedra (2022), asegura que la crisis que enfrento el mundo producto de la pandemia del coronavirus origino un gran impacto en las economías, donde las empresas asumieron el desafío para sobresalir en la inestabilidad de los mercados, recurriendo a la aplicación de procedimientos empresariales que garantizaran la eficiencia laboral a través de la adopción de nuevas estrategias que le permitieran asegurar la ventaja competitiva.

Sin embargo, es importante acotar que antes de la pandemia, debido a la globalización, se estaban originando constantes cambios que vienen dados por la innovación y la tecnología, lo cual es mencionado por Nery et al. (2019), quienes exponen que la globalización y los cambios tecnológicos impactan grandemente a las organizaciones, obligándolas a adoptar prácticas para lograr mayores niveles de rendimiento y eficiencia y poder enfrentarse a la globalización de mercados y su dinámica competitiva, para lo cual deben buscar mecanismos que aseguren su permanencia en el mercado, ajustándose a las necesidades de las personas.

Además, también hay que tomar en cuenta lo señalado por Medina et al. (2020): toda crisis ocasiona efectos en la operatividad de las empresas, por lo que es necesario implementar medidas restrictivas y de eficiencia financiera, así como también plantear perspectivas a corto plazo que le permitan recuperarse y prepararse para cualquier eventualidad. Sin embargo, destaca que a pesar de las amenazas que se presentan, estas pueden originar oportunidades, las cuales se presentan en cuatro maneras de crear oportunidades cuando se presenten lapsos estacionarios en la economía, estos se muestran a continuación en la tabla 1.

Tabla 1. Oportunidades que se generan en periodos de recesión económica

Oportunidad	Descripción
Baja de precios de los activos	Cuando se presenta recesiones origina que las inversiones, el aumento de personal, inmuebles y nuevos productos no sean obligatorios, donde los costos para adquirir insumos se minimizan, generando una producción más rentable.
Equilibrio rentable	Ocurre cuando los directivos pueden lograr la adaptación de cantidad de insumos, productos o servicios según la oferta, así como sus procesos y precios.
Comportamiento de compra	Los comportamientos de compra de los clientes también se ven afectados al ocurrir una crisis, donde algunos pueden cambiar de proveedor con el fin de minimizar sus costos adquiriendo un producto mejor y con calidad.
Demanda	Cuando la demanda de aquellas empresas posicionadas baje, esto puede dar paso al crecimiento y desarrollo de otras empresas para aumentar su cuota de mercado.

Fuente: (Medina et al., 2020)

La tabla anterior muestra las amenazas más comunes a la que se pueden enfrentar las empresas, pero que, sin embargo, en muchas ocasiones también puede dar pie a la generación de oportunidades, que le permitan crear una ventaja competitiva.

Por otro lado, García et al. (2019), aseguran que los objetivos principales de una organización, es descubrir nuevas oportunidades, aprovecharlas pensando en un futuro, diseñando estrategias como una herramienta para determinar la orientación a futuro de la organización.

Por consiguiente, dado a los mercados volátiles, cambiantes, y a situaciones inesperadas es necesario que las empresas estén en constante renovación y actualización, para ajustarse a estas situaciones.

La presente investigación pretende ahondar en las estrategias administrativas postpandemia, las cuales indudablemente permitieron que las empresas pudieran superar, afrontar y subsistir este hecho que causó grandes estragos a la economía y a los entes económicos a nivel mundial.

2. METODOLOGÍA

La investigación es de tipo documental-bibliográfico, ya que se recurrió a la consulta de artículos científicos, tesis y otros documentos fidedignos, a fin de recoger la mayor información sobre las estrategias administrativas en las empresas, y poder estudiar su uso luego de superar la pandemia del COVID.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para Castillo (2021), el significado de estrategia es utilizado en distintos sectores, siendo su nacimiento en el ámbito militar y acogido posteriormente al ámbito empresarial, estableciéndose como pasos o pautas que una empresa debe aplicar para conseguir mejores resultados y beneficios. Por lo que las estrategias buscan la interacción con el entorno, utilizando tanto los recursos como esfuerzos para alcanzar los objetivos.

Por otro lado, Agudelo (2019) define la estrategia como una planificación integral que instituye la forma como que alcanzaran la misión y objetivos. Asimismo, asegura, que el fin de ejecución de estrategias que se amolden a los requerimientos del entorno es crear ventajas competitivas, y para lograrlas es necesario que las empresas posean competencias distintivas, como destrezas y habilidades únicas que no puedan imitarse y que sean consideradas de valor por los clientes.

Asimismo, Acosta et al. (2020), definen la estrategia administrativa como aquellas acciones que se planifican para determinar elementos que los puedan diferenciar de su competencia, teniendo en cuenta las necesidades de sus clientes y el entorno donde se desenvuelve. Además, Cochea (2023), asegura que las estrategias administrativas se formulan para solucionar problemas específicos o atacar debilidades que se presenten en la organización.

Ahora bien, Cando et al. (2021), indican que una estrategia empresarial tiene como propósito crear valor, así como la forma de qué hacer y cómo hacerlo, a través de la definición de los objetivos, acciones y recursos a utilizar por la organización, para lograr estos objetivos. De igual manera, Cuellar (2022), asegura que al formular correctamente una estrategia se lograra una mejora y correcta asignación de recursos de la empresa, tomando en cuenta las propiedades internas y las insuficiencias, y lograr conseguir la situación real para anticiparse a los cambios que puedan suscitarse en el entorno y a las acciones inesperadas.

Useche y Guerrero (2021), mencionas los enfoques de estrategias desarrolladas por Whittington, las cuales se detallan a continuación:

- Enfoque estrategias clásicas: Estas estrategias han tenido presencia por más de cincuenta años en el entorno empresarial, y se fundamenta en la planeación para alcanzar los objetivos y el éxito, generando mayor confianza para la toma de decisiones.
- Enfoque estrategias evolutivas: Estas estrategias en divergencia con la teoría clásica, considera que las estrategias no deben originarse de la parte interna de las empresas, sino más bien sostiene que las estrategias deben ser definidas por el mercado y no por la gerencia.
- Enfoque estrategias procedimentales: Estas han surgido por los aprendizajes de las organizaciones, a través de los procesos prácticos de prueba y error, originando que se efectúen adaptaciones continuas hasta lograr se realicen adecuadamente.
- Enfoque estrategias sistémicas: Este enfoque reconoce que los objetivos y medios de una estrategia, se relacionan con los sistemas sociales donde se desenvuelve la organización, haciéndose sensible a lo social y cultural, dado a que no en todas las culturas se logran los mismos criterios de éxito.

Estos enfoques muestran que las estrategias pueden ser implementadas tomando diferentes tipos de vista, y que dependerán de una situación muy particular de la organización poder implementarlas.

Según lo menciona Ramírez et. al (2021), las estrategias cuentan con cuatro elementos esenciales los cuales mencionamos a continuación:

- La Administración Estratégica: Se refiere a toda la fundamentación teórica interrelacionada, apoyada por herramientas, métodos y técnicas, que ayudan a un administrador a planificar y proceder estratégicamente.
- Pensamiento Estratégico: Se refiere a desarrollar la visión de la empresa a manos de la gerencia, implantando las metas a largo plazo.
- Aprendizaje Estratégico: Tiene que ver con aquellos procesos que permiten que la empresa aprenda de sí misma y de los entornos donde se desarrolla.
- Planeamiento Estratégico: Consiste en determinar los objetivos de la empresa, a través de la implementación de planes y las vías para lograrlo.

Además de estos elementos, la definición de una estrategia envuelve ciertos componentes, los cuales según Méndez (2020), son:

1. Adaptarse a cambios del entorno: A través de las estrategias las empresas pueden identificar su lugar, establecer relaciones con el entorno y adaptarse. Permite la sustentar las decisiones de los gerentes sobre qué acciones se tienen que realizar para enfrentar el dinamismo social que ocasiona cambios en la conducta de consumo de las sociedades. Además, las empresas deben evaluar tanto sus fortalezas como debilidades, para lograr anticiparse a los cambios, y estudiar los movimientos de sus competidores, identificando las oportunidades y amenazas. Asimismo, se deben definir aspectos estratégicos diferenciadores con objetivos y metas que provoquen a largo plazo ventajas competitivas (Méndez, 2020)
2. Visión a largo plazo: Toda estrategia debe llevar a conseguir la misión definida por la organización, planteando una visión de futuro se logra proyectar a largo plazo. Para ello los directivos fijan las medidas esperadas para la puesta en marcha, con su participación y toma de decisión. Por lo que es necesario la asignación de recursos y la definición de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos (Méndez, 2020).
3. Definición del negocio, creación de valor, diferenciación y competitividad: A través de la estrategia es posible analizar el entorno y cómo se comporta los competidores, de igual manera se estima la necesidad del consumidor creando productos que generen valor y puedan posicionarse y ser diferenciadores, lo cual conllevaría a ser una organización más competitiva. Para ello es necesario establecer objetivos y metas, formular acciones e identificar los recursos que se necesitan para lograrlo (Méndez, 2020).
4. Definir visión, misión, objetivos y metas: La estrategia se materializará a través de la administración estratégica. Cuando la empresa haya establecido cuál será su horizonte, podrá determinar el negocio y el segmento de mercado que quiere conquistar y ser reconocido, conociendo a sus competidores. Los gerentes serán los responsables de identificar: qué tipo de empresa es, o que quieren llegar a ser, a través del

- establecimiento de objetivos, metas, estrategias, políticas y planes estratégicos, con el fin de concertar como debe proceder (Méndez, 2020).
5. Cursos de acción y actividades que determinan la cadena de valor: Implementar una estrategia propuesta en los objetivos, metas, políticas y planes estratégicos, se lleva a cabo por medio de la dirección y gestión de los procesos, siguiendo un plan de acción, el cual es consolidado por los directivos según los resultados que se obtengan, de esta manera es posible la elaboración de una relación entre las diferentes actividades o acciones que se dan en un lapso de tiempo y que distinguen el negocio, con el propósito de crear valor y alcanzar la ventaja competitiva al satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo que todos los procesos que se ejecutan dentro de la organización, orientan la estrategia (Méndez, 2020).
 6. Asignación y administración de recursos: Para lograr la implementación, efectividad y cumplir las metas definidas en la estrategia es necesario que se produzcan cambios en los procesos, no solo en la estructura, sino que estarán sujetos a los recursos disponibles, conocer las necesidades de acuerdo al mercado y clientes y del entorno que cambia, con la finalidad de asignar lo adecuado y alcanzar adaptar esos recursos con las propuestas planteadas (Méndez, 2020).

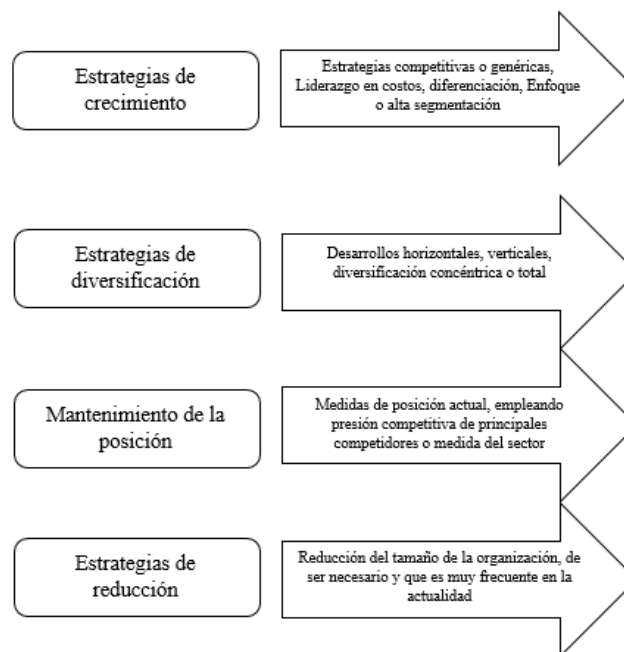
Según lo mencionado por Ormeño (2022), dentro de los beneficios que otorga la implementación de estrategias administrativas dentro de una organización están:

- Se facilita detectar oportunidades y clasificarlas según su prioridad y de esta forma poder explotarlas.
- Admite una visión justa sobre los problemas administrativos.
- Engloba un marco para la coordinación y control para que todas las actividades se realicen eficientemente.
- Beneficia las actitudes positivas para enfrentar cambios
- Beneficia la asignación de recursos
- Otorga formalidad para llevar a cabo la administración del negocio
- Logra estimular las conductas de las personas y poner mayor esfuerzo en lo que hacen
- Minimiza consecuencias frente a los cambios desfavorables

- Permite establecer bases con el propósito de demarcar responsabilidades de manera individual (Ormeño, 2022)

Como se ha mencionado en el desarrollo de la investigación, las organizaciones fijan estrategias para solventar problemas internos o para adecuarse a una situación en particular, como fue el caso de la pandemia, sin embargo, Melendres et al. (2019), mencionan algunas estratégicas genéricas que pueden ser utilizadas en determinado momento, estas se muestran en la figura 1.

Figura 1. Estrategias genéricas



Fuente: (Melendres et al., 2019)

Como es notable, a pesar de todo lo que engloba la definición de estrategia, es necesario también que las organizaciones además de plantearse estrategias administrativas que le permitan conseguir sus objetivos y metas, también deben garantizar que su funcionamiento interno sea óptimo y eficaz, por lo cual debe emplear herramientas que le permitan poner en prácticas las estrategias. A continuación, se mencionarán esas herramientas que son esenciales para el funcionamiento de las organizaciones y que a través de estas es que se logra la aplicación y ejecución de las estrategias.

La Gestión Administrativa

Tal y como lo menciona, Herrera (2021), la gestión administrativa es un proceso sistemático, dado a que se realizan una serie de acciones que van orientadas al

logro de metas o fines, a través de las funciones básicas de la administración como lo son: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Por otro lado, Soledispa et al. (2022), sostiene que la gestión administrativa son todas las actividades que se llevan a cabo para la administrar una empresa, a través de una dirección razonada en tareas, esfuerzos y recursos. La capacidad que tenga para el control y coordinación de cada una de las acciones y los diferentes roles que se realizan en una organización, con el fin de prevenir problemas y lograr los objetivos.

Para alcanzar la eficacia de la gestión administrativa es necesario que las empresas implementen un modelo de gestión administrativa, estos modelos según lo señala Cedeño y Pérez (2021), son realizados dentro de las organizaciones para alcanzar sus objetivos y mejorar sus procesos administrativos.

La importancia de la gestión administrativa desde el punto de vista de Hurtado (2020), es que a través de las funciones de planificación, organización, ejecución y control se puede cumplir y alcanzar los objetivos estratégicos en correlación con los colaboradores de la organización.

Proceso administrativo

Los procesos administrativos según lo señala Herrera et al. (2020), son aquellas actividades continuas y que están enlazadas a las actividades de planeación, dirección y control, determinadas para alcanzar el aprovechamiento de los recursos con que cuenta: humanos, técnicos, materiales, entre otros, y de esta forma lograr un buen desempeño.

La Gestión empresarial

Según Parra et al. (2020), mencionan que la gestión empresarial es un ciclo, el cual comienza formulando estrategias, las cuales se comunican a toda la organización, para luego implementarlas y establecer controles para comprobar si se cumplen los objetivos, por ello, al poner en marcha la planificación estratégica y su adecuada aplicación es posible promover nuevas estrategias e impulsar asertivas toma de decisiones.

A través de esta gestión es que se formulan las estrategias para que sean puestas en marcha por todo aquel que forme parte de la empresa, y de esta forma se puedan lograr los objetivos.

Planificación estratégica

Este proceso según Cabrera (2021), involucra la dirección estratégica de una organización llevada a cabo por los gerentes con el propósito de desarrollar las estrategias, y que está estrechamente relacionada con las funciones generales de planeación, organización, dirección y control.

Por otro lado, Calapiña et al. (2019), señala que la planificación estratégica es aquella que permite identificar planes, procesos y pautas de acción que conlleven a una organización a lograr sus objetivos.

Cada una de las gestiones y procesos son de gran importancia para que las estrategias planteadas puedan cumplirse y lograr su objetivo, por lo que las empresas deben asegurar la implementación de la gestión tanto administrativa como empresarial, así como contar con una planificación estratégica que los enrumbe hacia el éxito.

Algunas de las estrategias más comunes diseñadas por las organizaciones están:

Estrategias competitivas

Quintero et al. (2021), son aquellas en las cuales se diseñan o se crean las formas en que la organización competirá, fijando objetivos y metas, así como políticas que se necesitan para alcanzarlos, se fundamenta en factores internos como: utilidades, eficiencia, calidad y tecnología, y factores externos como: como el entorno, normativas y procesos.

Estrategias financieras

Estas estrategias según Requejo (2020), son aquellas adoptadas por una organización para lograr sus metas económicas, donde participan desde la alta gerencia, así como jefes de departamento y jefes de contabilidad.

Estrategias corporativas

Según, Genovese y Schmidt (2019) son aquellas que se refieren a un grupo de negocios, mercados o sectores, los cuales están en competencia con la organización y la asignación de recursos entre estos negocios, donde se vinculan las decisiones de mayor grado de alcance, cubriendo a toda la empresa.

Estrategias de marketing

Estas estrategias también son conocidas como de mercadeo o comerciales, tal y como lo menciona Jaramillo y Hurtado (2021), su finalidad es realizar las gestiones para alcanzar los objetivos propuesto en una campaña de marketing, como lanzamiento de un producto, mejoras en presentación, promoción, aumento de ventas u obtener mayor participación dentro de los mercados metas.

Es importante acotar, que las organizaciones implementaran estrategias a medida que se vayan presentando situaciones muy específicas, por lo cual estas pueden ser implementadas en cualquier área, por lo que nos encontraremos estrategias de producción, estrategias de costos, estrategias de recursos humanos, entre otras.

Durante la pandemia del COVID-19, las empresas tuvieron que modificar sus estrategias, planes, procedimientos y procesos, a fin sobrellevar la crisis. Para ello fue necesario el uso de las tecnologías, puestos a través de estas lograron seguir operando, comercializando sus productos por medio de las redes sociales, usando medios de pagos electrónico, así como también, implementar cambios en la forma de hacer llegar sus productos o servicios a sus clientes. Igualmente flexibilizaron la manera de trabajar, implementando el teletrabajo como una opción de mantener los puestos de trabajo y que sus empleados siguieran cumpliendo sus funciones desde casa.

Todos estos cambios acogidos en la pandemia, se mantienen en la actualidad, la mayoría de las empresas acogió el negocio digital como una alternativa para reducir costos, pero al mismo tiempo como una estrategia para seguir ofreciendo sus productos y servicios a sus clientes, y de esta manera seguir operando y obteniendo los resultados que se fijan.

4. CONCLUSIONES

El desarrollo investigativo, permitió conocer que las organizaciones a pesar de tener estratégicas y planes establecidos, estos tuvieron que ser adecuados a las condiciones imprevistas que origino la pandemia del COVID-19, en algunos casos algunas de las estrategias quedaron planteadas como originalmente se hicieron, pero se hizo necesario implementar otras nuevas que permitieran apostar salir de la emergencia que ocasiono la pandemia.

Para ello, las organizaciones se valieron del uso de la tecnología, el cual fue un medio de gran relevancia para hacer frente a la situación y que a través de sus beneficios se logró mantener una continua comunicación entre las empresas y sus clientes, así como también se alcanzó buscar vías alternas para mantener los puestos de trabajo, y hacer llegar sus productos o servicios a los consumidores.

Sin duda alguna, es de gran importancia que las empresas puedan contar con un plan estratégico y estratégicas bien definidas, porque serán estos dos procesos los que les permitirán enfrentar cualquier cambio que ocurra en los mercados donde se desenvuelve.

REFERENCIAS

- Acosta, V. M., Vega, B. A., González, M. L., & Carmenate, L. P. (2020). Tipos de innovación como estrategias de adaptación al dinamismo de los mercados. *Revista Innova Research Journal*, 5(3), 1-21. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878882>
- Agudelo, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas en Colombia. *Revista Entramado*, 15(1). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-38032019000100116&script=sci_arttext&tlng=es
- Cabrera, C. (2021). Planificación Estratégica. Tesis, Universidad Siglo 21. Obtenido de <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20882/Universidad%20Siglo%20XXI%202020%20-%20Final.docx%20-%20Cristian%20Cabrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Calapiña, E., Chuquilla, J., & Toapanta, J. (2019). La planificación estratégica y la prospectiva, semejanzas y diferencias: Una revisión de literatura de los últimos 20 años. *Revista Electrónica Tambara*, 9(54), 742-759. Obtenido de https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/6.LA-PLANIFICACI%C3%93N-ESTRAT%C3%89GICA-Y-LA-PROSPECTIVA_toapanta_FINAL-FINAL.pdf
- Cando, A. L., Erazo, J. C., Álvarez, J. E., & Rivera, J. A. (2021). La pandemia COVID-19 en la micro empresa: Emprendimiento e Innovación. *Revista interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, VII(12). Obtenido de <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/445/619>
- Castillo, G. (2021). Estrategias de cobranza para mejorar la liquidez de la empresa negocios Semper E.I.R.L. Lambayeque, 019. Tesis, Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8005>
- Cedeño, F., & Pérez, C. J. (2021). Modelo de gestión administrativa para proponer procesos de industrialización del cacao. *Revista Ciencia & Tecnología* (30). Obtenido de <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/442>
- Cochea, R. (2023). Estrategias administrativas y estrés laboral del personal sanitario, en una unidad metropolitana de salud, Quito, Ecuador 2022. Tesis, Universidad César Vallerjo, Piura. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/114953>
- Cuellar, Y. S. (2022). Estrategias administrativas de costos y la rentabilidad de una empresa comunal alpaquera, Cerro de Pasco, 2022. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/104079>
- García, J., Paz, A., & Cantillo, N. (2019). Estrategias y habilidades para la competitividad: Caso de Pymes del sector construcción en Barranquilla. *Revista AGLALA*, 10(1), 312-339. Obtenido de <http://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/1349>
- Genovese, C., & Schmidt, M. A. (2019). El planeamiento estratégico: Desafío de su implementación para las Pymes. *Revista CEA*, III (2). Obtenido de <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/1829/1056>
- Herrera, M. J. (2021). Estrategias de gestión administrativa para el desarrollo sostenible de emprendimientos en La Concordia. *Revista Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 56-69. Obtenido de <https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/42/172>

- Herrera, S. D., Mantilla, D. M., Vega, J. N., & Castillo, B. (2020). Proceso administrativo de área de Recursos Humanos en la empresa "Las Limas S.A." de la ciudad de Estelí en el periodo 018-2019. Revista Científica de FAREM-Estelí(34). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7543830>
- Hurtado, M. L. (2020). La gestión administrativa según los trabajadores de la municipalidad distrital de Umari, Huánuco - 2019. Tesis, Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco. Obtenido de https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/5932/P_MGP00057H96.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Jaramillo, S. A., & Hurtado, C. D. (2021). Las estrategias de marketing y su importancia en las empresas en tiempos de COVID. Revista Espíritu Emprendedor TES, 5(1). Obtenido de <http://espirituemprendedores.com/index.php/revista/article/view/234/303>
- Medina, F., Quijano, R. A., & Patròn, R. M. (2020). Marketing proactivo como estrategia en Mipymes del sector restaurantero para afrontar mercados en crisis por la pandemia covid-19. Revista electrónica sobre cuerpos académicos y grupos de investigación, 7(14). Obtenido de <http://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/216/428>
- Melendres, E., Campaña, M., Flores, J., & Acosta, R. (2019). Gestión eficiente de las economías locales a través de estrategias administrativas. Revista Knowlwdge E, 654-673. Obtenido de <https://knepublishing.com/index.php/KnE-Engineering/article/view/6288>
- Méndez, C. E. (2020). Innovación organizacional: Cultura, condición para la estrategia. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=z4sEEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=nuevas+estrategias+administrativas&ots=sXUdNQ8oTS&sig=TUVqdTEY-JhCCbNpNMqmnEdmYW0#v=onepage&q&f=false>
- Nery, S. A., Celaya, R., & Prado, C. A. (2019). Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. Revista Universidad y Empresa, 21(37). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392019000200009&script=sci_arttext
- Ormeño, K. D. (2022). Estrategias administrativas y proceso operativo: Caso Comercial M&M del Cantón Pedro Carbo, período 2018-2021. Proyecto de Investigación, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/4529>

- Parra, L. R., San Andrés, P. R., & Paredes, I. E. (2020). Planificación estratégica administrativa para pymes en tiempos post Covid. Caso de estudio de empresa textil para la toma de decisiones 2019-2020. *Revista Innova Research Journal*, 5(3.1), 185-200. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878926>
- Quintero, M., Almanza, K., & Pimienta, S. (2021). Estrategias para potenciar la competitividad internacional de Puertos Marítimos en contextos globalizados. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(3), 250-271. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8090619>
- Ramírez, R. I., Ríos, J. D., Lay, N. D., & Ramírez, R. J. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(4), 147-161. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/8929>
- Rengel, M. D., Suconota, D. G., & Moscoso, A. E. (2022). Ventajas de Marketing Digital en el sector comercial de Ecuador, en tiempos de COVID-19. *Revista Espacios*, 43(2). Obtenido de <https://revistaespacios.com/a22v43n03/a22v43n03p05.pdf>
- Requejo, H. (2020). Estrategias administrativas para disminuir el índice de morosidad en la Coopac Nuestra Señora del Rosario, Agencia Chota 2018. Tesis, Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7243>
- Saavedra, M. (2022). Desempeño laboral: un método de eficiencia organizacional en las empresas en tiempos de distanciamiento social. *Revista UNAAA Ciencia Perú*, 1(1). Obtenido de <https://scholar.archive.org/work/jclngpxrkfgirjzc6rv7g2oya/access/wayback/http://revistas.unaaa.edu.pe/index.php/unaaaciencia/article/download/4/11>
- Soledispa, X. E., Pionce, J. M., & Sierra, M. C. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Revista Dominio de las Ciencias*, 8(1), 280-294. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383391>
- Useche, M. C., & Guerrero, L. J. (2021). Pensamiento estratégico de Whittington. Una mirada epistemológica a su concepción. *Revista Telos*, 23(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/993/99366775011/99366775011.pdf>