

[DOI:](#)

# TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONCEPTOS DE EMPRENDIMIENTO VIABLES PARA APOYAR A LAS EMPRESAS, NEGOCIOS Y PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO DURANTE Y DESPUÉS DEL COVID-19

## MANAGERIAL TRENDS AND VIABLE ENTREPRENEURSHIP CONCEPT TO SUPPORT COMPANIES, BUSINESSES AND ENTREPRENEURSHIP PROJECTS DURING AND AFTER COVID 19

*Leydy Carolina Bernal Villalobos, Colombia*<sup>1</sup>

*Brian Stiven Calderón Arévalo, Colombia*<sup>2</sup>

1 Administradora de empresas (c) Corporación Unificada Nacional de Educación Superior. leydy.bernal@cun.edu.co, <https://orcid.org/0000-0002-7906-6621>

2 Ingeniero de Sistemas, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior. brian.calderona@cun.edu.co, <https://orcid.org/0000-0001-7119-9174>

## Resumen

**Palabras clave:**  
COVID-19,  
emprendimiento,  
plataformas digitales,  
sostenimiento  
y tendencias  
administrativas

El presente trabajo de investigación evidencia las medidas tomadas por el Gobierno en 2020 a raíz de la enfermedad causada por el coronavirus, que obligó a muchos negocios y empresas a aplicar ideas de emprendimiento y tendencias administrativas como reinventarse y crear estrategias para llegar a los consumidores, o migrar a plataformas tecnológicas, entre otras, para adaptarse de la mejor manera, logrando así minimizar el impacto negativo en el ámbito administrativo, económico y laboral. Es evidente que, durante la crisis, las empresas buscaron la manera de reestructurar su estrategia comercial para salir adelante y no perderse en la crisis. Convirtieron esta problemática en una reinención en la que usaron diferentes modelos y se comprometieron con su negocio; por lo tanto, se busca entender la importancia de agregar planes de trabajo con énfasis en las nuevas tendencias administrativas y enfocarse en los nuevos rumbos de las pequeñas y medianas empresas.

Debido a la crítica y complicada situación que atraviesan diferentes sectores durante la transición por la crisis pandémica generada por el COVID-19, diferentes empresas y emprendimientos buscaron la manera de desarrollar sus ideas de negocio o sostener un proyecto ya planteado, y por eso se remitieron a buscar, indagar y comprender el concepto de emprendimiento, así como las tendencias administrativas, con el objetivo de mejorar los procesos que ya están en marcha para darles un enfoque más optimizado, dando a entender que la principal prioridad en las empresas es la optimización y gestión de los gastos que puede generar un proyecto nuevo, pero también un proyecto que ya está establecido.

## Abstract

This research work evidences the measures taken that the 2020 COVID-19 pandemic forced many businesses and companies to apply entrepreneurial ideas and administrative trends such as reinventing themselves, creating strategies to reach consumers, migrating from platforms among others to be able to adapt. in the best way, in this way to minimize the negative impact in the administrative, economic, labor field. It is evident that in the crisis the company as a lifesaver looked for ways to restructure its business strategy to get ahead and not be lost by the crisis, they turned this problem into a reinvention in which they used different models and started their business; Therefore, it seeks to understand the importance of adding work plans with an emphasis on new administrative trends and achieving focus on the new directions of small and medium-sized companies. Due to the critical and complicated situation that the different sectors are going through during the transition due to the pandemic crisis generated by the COVID-19 virus, different companies and ventures looked for a way to develop their business idea or sustain a project already planned, for which they were sent to search, investigate and understand the concept of entrepreneurship as well as that of administrative trends, in order to improve the processes that are already carried out to give them a more optimal approach, making it clear that the main priority in the companies is the optimization and management of expenses that a new project can generate but also one that is already established.

## Introducción

Las nuevas corrientes administrativas modernas traen consigo una serie de herramientas, que han sido utilizadas por las grandes compañías y cuyo objetivo es llevar a cabo los procesos ya establecidos de forma más eficiente y con mejores resultados. Ejemplos de estas herramientas son: **empowerment, coaching**, benchmarking, calidad total, etc. La administración moderna ha traído consigo nuevas herramientas que han facilitado enormemente los procesos administrativos. Ante esto, Dolly (2007, citado en Saavedra, 2020) señala:

**Las últimas dos décadas del siglo XX se caracterizaron por el surgimiento o florecimiento de diversas teorías y herramientas administrativas tales como, reingeniería, calidad total, benchmarking, dirección por políticas, enfoque sistémico, teoría del aprendizaje organizacional, inteligencia emocional, gestión del conocimiento, gestión por valores, capital social, talento humano, capital intelectual, empowerment, trabajo de equipo, liderazgo, cuadro de mando integral o tablero de comando y gerencia general (Como se citó en Saavedra, 2020, p. 25).**

Estas nuevas tendencias tecnológicas deben generar una innovación en las empresas actualmente vigentes y en los emprendimientos ya consolidados o una ayuda para que los nuevos emprendimientos pretendan atender estas tendencias, como

el teletrabajo y la descentralización: “El teletrabajo no es únicamente el desempeñar las actividades laborales en la casa, sino que además es tener un mínimo de conocimiento de las tecnologías” (Havriluk 2010, p. 99), dando la posibilidad de trabajar en conjunto con una mayor facilidad que se ha adquirido en el manejo de plataformas de conferencias, generando una coordinación más audaz debido a la facilidad de comunicación que esto puede suponer si se aplica cada vez más naturalmente.

Con la pandemia, muchas personas perdieron sus empleos o redujeron sus ganancias y sus gastos siguieron siendo los mismos. La gran influencia por la necesidad de poder seguir dando sostenibilidad a la familia y a la misma persona impulsó a la gran mayoría a poder ver este acontecimiento no como una necesidad, sino como una oportunidad de generar una idea de emprendimiento o una idea de negocio para llevarla a cabo y asumir que hemos salido de la zona de confort. Podemos suponer que, en términos de emprendimiento, la pandemia fue un impulso y que sin ella no se habría generado tal auge en estas tendencias de negocio y en las posibilidades económicas para cada país que ello implica.

La adaptación a los cambios en el trabajo es el proceso por el que los individuos aprenden, negocian, reaccionan y mantienen comportamientos apropiados para un entorno organizativo dado. La adaptación apropiada indica el grado de adecuación entre los comportamientos demandados por el entorno y aquellos producidos por el individuo de modo que este es capaz de lograr objetivos valiosos (Ashford, 1986; Ashford y Taylor, 1990). La adaptación al cambio tecnológico ha sido un tópico relevante en la administración; desde el trabajo fundamental de Schumpeter (1932) se ha convertido en uno de los aspectos más cruciales para todos los directivos del mundo

durante la revolución de las tecnologías de la información en las últimas tres décadas (Lawless y Anderson, 1996; Brynjolfsson y Brown, 2005). Como la investigación previa ha demostrado (Powell y Dent-Micallef, 1997; Bharadwaj, 2000), una parte importante de la capacidad para transformar la infraestructura de una nueva tecnología en ventaja competitiva se encuentra en la adecuación perfecta entre los factores humanos y tecnológicos. En el cambiante entorno actual, la cuestión clave no es lo buena que es una tecnología, sino lo bien que la utilizan los miembros de la organización (Torkzadeh y Lee, 2002).

La pregunta problema de este trabajo es: ¿cómo influyen las tendencias administrativas y las plataformas virtuales en la gestión de emprendimientos y empresas para la adaptabilidad durante la crisis del COVID-19? Para ello, es necesario identificar los conceptos y las tendencias administrativas que ayudan a la gestión de emprendimientos y a los modelos de organización de las empresas durante la crisis del COVID-19.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo general fue detectar las tendencias administrativas y tecnológicas de los emprendimientos y empresas para una gestión empresarial asertiva durante la pandemia del COVID-19, con el fin de realizar un análisis documental de las tendencias administrativas y la crisis económica que se produjo debido a la pandemia. Esto supuso un reto para todos los emprendedores, que en su esfuerzo por responder adoptaron nuevas estrategias que les permitieron planificar el futuro de forma adecuada para conseguir los resultados propuestos en términos de competitividad y permanencia empresarial. No menos importantes que los aspectos anteriores, se encuentran también las plataformas tecnológicas que han permitido que hoy un simple teléfono móvil sea una herramienta

para ofrecer los productos y servicios de una empresa. Gracias a las plataformas, el emprendimiento y la tecnología han podido unirse porque a través de ellas es posible llegar a más lugares y personas en menos tiempo, dando un lugar a la tecnología pues acorta las distancias con los potenciales clientes para facilitar la comunicación.

## Referencias teóricas

### *Emprendimiento*

Hoy en día se habla de emprendimiento de una forma más clara y precisa, aun así podemos tener varios principios o conceptos de emprendimiento, pero la realidad es que al final, todos son válidos desde el punto de vista que se necesita. El primero de ellos es el emprendimiento visto desde las iniciativas del emprendedor, como “no centrarse en mirar el negocio, hacer pruebas con la idea, saber el mercado en el cual vamos a actuar, la importancia del tiempo, tener claro los futuros clientes y ser abierto en los objetivos del negocio” (Ramírez, s. f.). Visto desde esta perspectiva, se trata de ideas muy concretas, pero centradas en la gestión de la persona, la idea, el compromiso y la veracidad con la que quiere hacer las cosas. Por otro lado, aunque ayuda mucho a la hora de saber qué intenciones debo tener, también es muy importante saber que en algún momento debo apoyarme en una estrategia que me ayude a gestionar la idea de emprendimiento, porque es muy complejo tener una idea de negocio y no poder consolidarla por falta de fundamentos de gestión u organizativos.

En este sentido, la idea de negocio o emprendimiento puede ser gestionado con un modelo llamado **Canvas** que se refiere a “un modelo que nos brinda la posibilidad de evaluar una idea de una manera más rápida” (Ferreira, 2015, p. 123). “Es una metodología de comprensión para mejorar el entendimiento de los modelos de negocio” (Sánchez et al., 2016, p. 45). Esto, por supuesto, para saber antes de realizar una gestión, es necesario entender y analizar cómo se relacionarán cada uno de los factores que influyen en mi idea de emprendimiento y, entre otros aspectos, para eventualmente, antes de comenzar a realizar la gestión, poder reestructurar el emprendimiento o incluso darle una dirección que el modelo de **Canvas** nos permite analizar y mejorar.

Entonces encontramos que hay factores que no se centran en la gestión o administración misma, por el contrario, pueden convertirse en iniciativas que impulsen mejor las ideas de negocio que se quieren realizar, esto se refiere a “la innovación en el emprendimiento es el uso de nuevas tecnologías, mejoras en procesos ya realizados y la forma de hacer negocios” (Vélez y Ortiz, 2016, p. 356). No solo en tiempos de pandemia, sino en cualquier momento, es una ventaja tener un impacto nuevo e innovador en cualquier negocio o entorno comercial que genere una mayor aceptación y proximidad a los clientes a los que se quiere llegar con un producto o servicio.

Dentro de la idea de que un emprendimiento debe ser innovador, parte de esta innovación de un emprendimiento es que sea un negocio inclusivo, porque “en la compañía se desarrolla con personas con capacidades locales fomentando un desarrollo y sostenibilidad mutua” (Garizabal et al., 2017, p. 6). De esta manera, es posible tener un mejor acercamiento no solo con el cliente, sino también con las empresas que se vinculan, generando así una característica

de innovación, no solo para generar nuevas ideas, sino por el contrario, para acceder a un nuevo sector del mercado y así potenciar el propio emprendimiento y las empresas con las que se trabaja.

El emprendedor se identifica porque es capaz de hacer algo nuevo, de dar otro uso a algo que ya existe y así participar en la transformación de su propia vida y de su entorno; tiene la capacidad de generar ideas. El emprendimiento es significativo para el desarrollo local, el cual es considerado como el beneficio que recibe la sociedad al satisfacer las necesidades y resolver los problemas de manera más eficiente y responder con prontitud a las demandas de la comunidad, la cual reconoce al emprendedor como una auténtica figura en el progreso permanente de una localidad en el ámbito municipal o regional (Duarte y Tibana, 2009). Se identifica que algo que ya existe puede plasmarse en ideas innovadoras, convirtiendo una crisis en un reto para el cambio innovador y el emprendimiento.

### **Teorías del emprendimiento**

Según la teoría del triángulo invertido propuesta por Andy Freire, todo proceso emprendedor combina tres componentes: idea, capital y emprendedor. El punto de apoyo es el emprendedor, que necesita dos componentes adicionales para tener éxito: la idea de negocio con viabilidad de mercado y el capital. Cuando un emprendimiento no tiene éxito, siempre se debe al fracaso de una de estas tres variables o a una combinación de ellas. Depende en gran medida de la determinación del emprendedor para que el modelo no se derrumbe; el emprendedor “exitoso” siempre consigue el capital o el gran proyecto. Por eso el problema

trascendental no es el capital o la idea, porque el emprendimiento va más allá de una simple actitud mercantil o de un conjunto de conceptos (Gómez, 2012).

Un emprendedor encuentra problemas y los resuelve. Punset (2006) sugiere que, al resolver problemas, los seres humanos recuperan información de la memoria y realizan una predicción, entendida como la capacidad de extrapolar consecuencias a partir de la experiencia de algo similar; además, se fijan metas, controlan su destino y buscan prestigio económico. A los emprendedores les preocupa el presente y el futuro, la planificación, la organización y la eficiencia, y creen en la tecnología. Otras características del emprendedor, según McClelland y Winter (1970), son la pasión, la fuerte motivación, la orientación al logro, la asunción de riesgos, el gusto por la competencia, la asunción de responsabilidades, la agresividad, el inconformismo y la retención de las influencias de la familia y el entorno. Del mismo modo, a los emprendedores les gusta evaluar su forma de actuar para experimentar nuevas y mejores formas de hacer las cosas (Gómez, 2013).

## **Tendencias administrativas**

Como se ha mencionado en la introducción, las corrientes modernas de administración trae consigo herramientas que han sido utilizadas por las grandes empresas, como el **empowerment**, el **coaching**, el benchmarking, la calidad total, etc., así como nuevas herramientas que han facilitado enormemente los procesos de gestión.

Sin embargo, los conceptos de emprendimiento no son muy importantes en

las empresas establecidas, ya que buscan una forma mejor y más optimizada de gestionar sus proyectos. Para esto encontramos que la “reingeniería se basa en el rediseño de los procesos enfocado en el proceso y no la función para tener una mejora constante” (Riquelme, 2018, p. 15), esto para mejorar los procesos que ya se llevan a cabo, pero darles un enfoque más optimizado para tener una mejor dirección y adaptabilidad a un proyecto empresarial, cultural, estratégico y otros que la empresa quiera dar a sus nuevos proyectos.

Es una opción viable y óptima para dar una gestión diversificada a un proyecto empresarial o para dar más alcance al proyecto. Además, la subcontratación (**outsourcing**), según el estudio de Beltrán y colaboradores (2014), “para competir con empresas internacionales mediante la reducción de costos haciendo contrataciones ajenas a la empresa”, dando a entender que la principal prioridad en las empresas es la optimización y gestión de los gastos que puede generar un nuevo proyecto, ya que estas ideas son para eso, para tener una mayor gestión en futuros proyectos y, así mismo, para tener un control de gastos e inversiones en ese proyecto controlado y pensando en el bienestar de la compañía.

Por otro lado, para poder llevar a cabo sus proyectos, la empresa también maneja la tendencia que “el outplacement ayuda a la gestión empresarial a la reubicación de puestos o cargos para que el trabajador efectúe su cargo de manera exitosa” (Twain, 2011, p. 1), esto con el objetivo de que los nuevos proyectos sean realizados por personas especializadas para evitar costos y optimizar su tiempo. Si no fuera así, la reingeniería y el outsourcing no tendrían la misma importancia, ya que perderían su validez para tratar de optimizar los gastos y enfocar los nuevos procesos si las personas que los llevan a cabo no son las idóneas. En

consecuencia, “el benchmarking permite a las empresas identificar, estudiar y en la medida de lo posible superar metas que suelen ser cuantitativas” (Ruta Medellín centro de innovación y negocios, s. f., p. 1), ya que en un mundo empresarial, tener conocimientos estadísticos y proyecciones de la competencia o del mismo mercado en el que la empresa está inmersa, le permite hacer un mejor estudio de sus procesos, lo que conlleva a un mejor estudio económico del proyecto y, finalmente, a seleccionar al personal adecuado para que las metas o logros propuestos por la empresa puedan sobresalir en un mundo empresarial.

Las tendencias administrativas como el **outsourcing**, el empoderamiento, la reingeniería, entre otras, se utilizan como herramientas para las transformaciones y cambios en los diferentes procesos de una empresa. Con un uso adecuado de estas herramientas, es posible superar diferentes problemas y crisis, ya que la pandemia evidentemente dejó muchas deficiencias en el ámbito empresarial y de emprendimiento, pero también permitió generar una transformación en los conceptos que una empresa puede seguir y aún más que puede implementar después de superar la pandemia.

Hernández (2011) en su libro *Desarrollo organizacional* afirma que:

**El desarrollo organizacional es, fundamentalmente, una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de**

**acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización (p. 6).**

Precisamente por los aspectos señalados por Hernández, el desarrollo organizacional puede llevarse a cabo mediante la adopción de nuevas estrategias que permitan planificar el futuro de manera correcta, para lograr los resultados propuestos en términos de competitividad y permanencia empresarial. En este ámbito, la adaptación a la realidad de la empresa y su entorno de las megatendencias administrativas de diversa índole puede garantizar el éxito de la organización, su desarrollo y sostenibilidad. En el caso particular de las megatendencias que hacen hincapié en los procesos (gestión), hay que considerar que un aspecto clave para la aplicación de las nuevas estrategias de desarrollo es la preparación oportuna y la planificación adecuada. En este sentido, Rodríguez (2015) indica que “se debe permitir a la empresa prepararse con tiempo para las transformaciones que se consideran necesarias para enfrentarse con nuevas situaciones, nuevos retos y posicionamientos. Investigación, desarrollo y creatividad son las bases para las estrategias de desarrollo” (p. 68).

## Uso de tecnologías

“La importancia que genera el uso de plataformas tecnológicas y migrar a estas es de gran apoyo para las empresas y emprendimientos” (Fuente, 2021, p. 32), y se puede ver en los parámetros de innovación a la hora de gestionar una empresa o emprendimiento que nos puede ayudar mucho a no perder el contacto con el cliente o

entidad que tiene un acuerdo con la empresa para no perder esa estabilidad económica.

En este sentido, podemos tratar lo que se conoce como el Internet de las Cosas (IdC), que nos dice “la posibilidad de tener un mundo hiperconectado es de trascendencia y la viabilidad de las aplicaciones tenerlas conectadas entre sí mediante el internet de las cosas” (Fuente, 2021, p. 35). Esto nos da la posibilidad de tener más retención de clientes, proporcionando una facilidad de conexión entre las aplicaciones utilizadas, generando un alto nivel de confianza y seguridad, siempre y cuando “la ciberseguridad es lo primordial y lo más importante porque es lo que protege la información valiosa de las personas en un mundo tecnológico constantemente en ampliación y muy rápido” (Machín y Gazapo, 2016, p. 58). El porqué de los temas de privacidad y las leyes es priorizar el cuidado de los datos, pero más que las leyes y las intenciones de seguridad, la seguridad del uso de las cosas proviene de la confianza que generan las empresas y la seguridad que tiene la población para acceder a estas nuevas tecnologías.

Las tecnologías y las plataformas se han convertido en un agente potenciador de los negocios, y hablar de comercio electrónico (**e-commerce**) alude a la nueva forma en la que las empresas y todas aquellas personas, con el chip del emprendimiento, hacen negocios hoy en día. En la actualidad, las ventajas y las enormes posibilidades de crecimiento constituyen un vasto mundo de oportunidades (Canlla, 2016), en este sentido, las plataformas han permitido que hoy un simple teléfono móvil sea una herramienta para ofrecer los productos y servicios de una empresa; gracias a las plataformas, el emprendimiento y la tecnología se han unido, pues a través de ellas es posible llegar a más lugares y personas en menos tiempo.

## COVID- 19

El COVID-19 es una crisis global que ha perjudicado a todos los sectores que afectan a la economía, dada la distancia física implementada. El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) describió el COVID-19 como una nueva pandemia mundial, que rápidamente se convirtió en una emergencia internacional. Durante todo este tiempo, se ha hablado de recesión económica, de nuevas estimaciones de aumento de la pobreza y de deterioro humano y social como consecuencia de la pandemia. Esta evolución ha comprometido la economía, el comercio y la inversión, con un crecimiento negativo del Producto Interno Bruto (PIB) para muchos países, cuyos ingresos fiscales han disminuido a medida que aumenta el gasto público.

Las pymes afectadas por las políticas gubernamentales contra la pandemia ven limitadas todas sus acciones económicas, este sector representa un importante motor para la economía colombiana. Son empresas que luchan día tras día por ser más competitivas en el mercado. Según Ortega (2016), la transformación digital será un aliado estratégico para lograr una reestructuración tecnológica, que permita afrontar los retos de un mundo pospandémico, y nos dé a entender que los diferentes sectores deben adaptarse a los procesos digitales, que ayuden a las empresas ya formadas o constituidas a salir de la crisis. Deben ser flexibles a los cambios en busca de estrategias de emprendimiento, apoyándose en plataformas tecnológicas que ayuden a entender a los clientes y usuarios y, al mismo tiempo, como herramienta de planificación de tendencias administrativas.

Todo esto nos da una idea más clara de lo que podemos hacer y de la gestión que se puede

hacer a la hora de avanzar con una idea de empresa. En 2020, la pandemia mundial ha hecho que nos replanteemos estos términos a la hora de emprender o, en su mayoría, para que las empresas sean capaces de gestionar a sus trabajadores y a su organización para una nueva adaptabilidad. Según Zuleta (2021), en su artículo ***Los emprendimientos realizados por la pandemia fueron influenciados por dos factores como lo son la necesidad y la oportunidad***, nos lleva a pensar que en una pandemia donde muchas personas perdieron sus empleos o sus ingresos se redujeron y sus gastos fueron los mismos, tuvieron la necesidad de seguir dándole sostenibilidad a una familia y a la persona en su impulso para que la gran mayoría generará una idea de emprendimiento y las posibilidades económicas que este trae.

Esto nos lleva a la conclusión de que si bien los negocios y las empresas han tenido que reinventarse e innovar a través de una pandemia, que ha afectado a muchas personas socialmente, personalmente, emocionalmente y de otras maneras, desde el punto de vista económico los conceptos debenser gestionados de manera empresarial y emprendedora en un amplio paisaje que se descubrirá en los próximos años, y esto solo se puede lograr mediante la naturalización de esta nueva vida cotidiana a través de la prueba y el error, porque actualmente es muy difícil decir algo concreto en un mundo tan cambiante.

## Metodología

La presente investigación es de tipo no experimental, ya que investiga cómo afectan las diferentes variables a los fenómenos que se producen durante la crisis provocada por el COVID-19, en la que solo se observan los

fenómenos en su entorno natural para su análisis. La investigación no experimental es sistemática y empírica y en ella no se manipulan las variables independientes porque ya se han producido. Las inferencias sobre las relaciones entre las variables se realizan sin intervención o influencia directa, y estas relaciones se observan tal y como se producen en su contexto natural (Hernández et al., 2003). La situación del país cambió bruscamente como consecuencia de la enfermedad del COVID-19; la economía, la actividad social y turística, el comercio y el transporte son algunos de los muchos sectores que se vieron afectados tras la aplicación de las estrategias necesarias para contener la propagación del virus.

Por todo ello, y ante la necesidad de maniobras inteligentes para gestionar la crisis actual, la innovación frugal se presenta como la base para crear una estrategia económica, comercial y social en el país. “Las innovaciones frugales son respuestas a las problemáticas, son soluciones de calidad que nacen particularmente en situaciones de escasez” (Muñoz, 2020, p. 259). De un momento a otro han surgido diferentes crisis y hay que actuar con lo que se tiene o con los escasos recursos, pero siempre haciendo lo mejor para superar las diferentes crisis que se presentan.

Mertens (2010) señala que la investigación no experimental es apropiada para variables que no pueden o no deben ser manipuladas o que son difíciles de manipular. La investigación presenta las estrategias que se implementaron en una de las crisis que actualmente está impactando en todos los aspectos, y no se manipularon variables, solo se observa cómo se está dando este fenómeno (Hernández et al., 2003). Ante esta pandemia global, el mundo se ha visto obligado a realizar la transición a la vida digital en todos los sectores de la empresa, los servicios, el trabajo, la economía, la salud

y, por supuesto, la educación. A través del uso de diferentes plataformas de cursos masivos en línea, lograron resolver la pandemia con herramientas virtuales y redes sociales, por ejemplo en México las más utilizadas fueron Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams, WhatsApp, Facebook, Instagram, Twitter, correo electrónico, Zoom, Meet, BlueJeans, drones, entre otras (Garavito, 2021).

El trabajo investigativo en el que se aplica el concepto básico de investigación a una serie de procesos sistematizados, críticos y empíricos al estudio del problema (Hernández et al. 2003), requiere conocer lo que representó la aplicación de las tendencias administrativas y el uso de las tecnologías en la construcción de nuevos emprendimientos y consolidación de negocios durante la pandemia del COVID-19. Es necesario un enfoque “cuantitativo” o “cualitativo” de la investigación. Los problemas actuales, como el de esta investigación, son tan diversos y generalmente complejos que darles un único enfoque sería limitar los buenos resultados que podrían conseguirse fusionando la aplicabilidad de las características de los enfoques cuantitativo y cualitativo, por lo que en este caso se genera un enfoque mixto de investigación.

La investigación comenzó con un enfoque explicativo. Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, pretenden responder a las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). La presente investigación analizó diferentes conceptos y explicó cómo influyeron en los emprendimientos para superar la crisis de la pandemia.

La literatura de investigación reveló varias teorías, que durante la crisis, diferentes proyectos empresariales aplicaron herramientas como plataformas tecnológicas y tendencias administrativas, explicando cómo estas diferentes estrategias fueron incorporadas para superar la crisis. La literatura reveló que hay una o varias teorías que se aplican a nuestro problema de investigación; en este caso, el estudio puede iniciarse como explicativo. Si pretendemos evaluar por qué ciertos ejecutivos están más motivados intrínsecamente por su trabajo que otros, al revisar la literatura, nos encontraremos con la teoría de la relación entre las características del trabajo y la motivación intrínseca, que cuenta con evidencias empíricas de diversos contextos. Entonces nos plantearíamos realizar un estudio para explicar el fenómeno en nuestro contexto (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

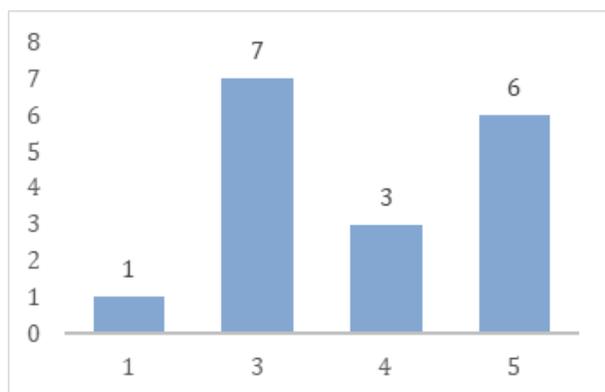
## Hallazgos y contribuciones

La implementación de nuevas tendencias administrativas en los negocios y nuevos conceptos de emprendimiento hacen más próspera una empresa.

En cuanto a la pregunta planteada en la encuesta de investigación: “¿Qué tanto se vio afectado su negocio por la pandemia? En una escala del 1 al 5, siendo 1 “muy poco” y 5 “mucho”, podemos deducir lo siguiente.

Figura 1.

*¿Qué tanto se vio afectado su negocio por la pandemia?*



Fuente: Elaboración propia

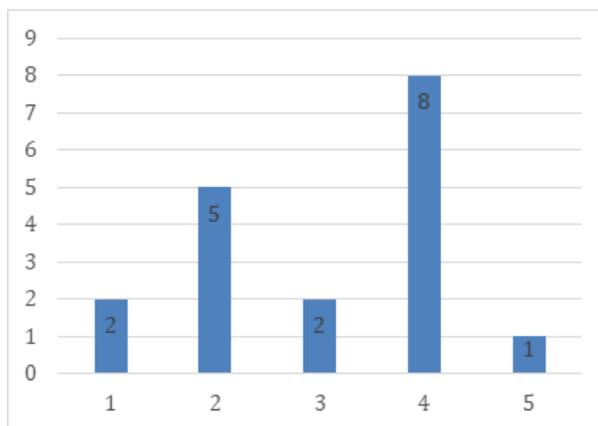
En base a la figura anterior, se evidencia que un total de 17 personas, que equivalen al 94,4 % de los encuestados, se vieron altamente afectados por la pandemia, lo que los lleva a seguir implementando alguna idea de tendencia administrativa o concepto de emprendimiento para que dicha afectación pueda ser mitigada con estas ideas. Por otro lado, solo el 5,6 % de los encuestados, lo que equivale a 1 persona, no tuvo ningún impacto en su negocio durante la pandemia, de lo que podemos deducir que 17 de los 18 encuestados tuvieron que gestionar o realizar algún cambio en su negocio para no entrar en crisis.

Esto demuestra que la mayoría de las personas encuestadas en algún momento de la pandemia tuvieron que recurrir a estas ideas o conceptos para que su negocio, empresa o compañía no se viera afectada en términos económicos, sino que por el contrario, fuera próspera o por lo menos estable durante la pandemia.

Al comprender el número de personas que se vieron afectadas por la pandemia, llegamos a la conclusión de que para poner en práctica las ideas y conceptos que pueden ayudarles a resolver la crisis económica que se generó, deben tener claro o estar informados sobre las tendencias administrativas o conceptos de emprendimiento que pueden ayudarles. Para conocer el grado de información de los ciudadanos a este respecto, se formuló la siguiente pregunta en la encuesta: En una escala de 1 a 5, siendo 1 “muy poco” y 5 “mucho”, ¿qué tan informado está usted acerca de las tendencias administrativas con las que puede reinventarse y hacer crecer su negocio?

Figura 2.

*¿Qué tan informado está usted acerca de las tendencias administrativas con las que puede reinventarse y hacer crecer su negocio?*



Fuente: Elaboración propia

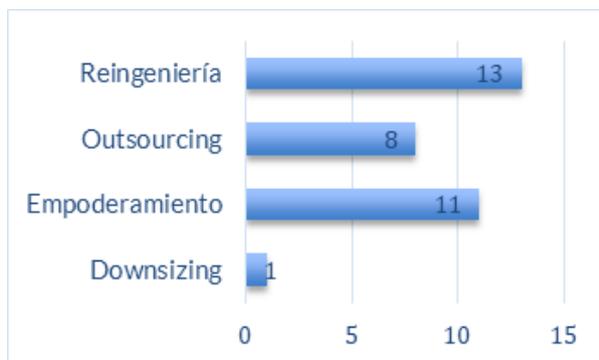
Haciendo hincapié en este resultado, se puede ver que hay una gran diferencia con el resultado anterior del 94,4 %, que equivale a 17 personas que han sido afectadas por

la pandemia. De este número, solo el 50 % (Columnas 4 y 5) de las personas tienen una idea clara o un conocimiento suficiente de alguna tendencia administrativa y de cómo implementarla en su negocio, empresa o compañía para ayudar a reinventar sus procesos y no verse altamente afectados por la pandemia. Hay un 11,1 % (Columna 1) que no conoce en profundidad las tendencias administrativas, pero que no le son indiferentes, es decir, que puede conocer estos conceptos y aplicarlos en su negocio o empresa. Lamentablemente, el 38,9 % (Columnas 2 y 3) de las personas no tienen conocimiento de las tendencias, un porcentaje considerable que nos lleva a deducir que es necesario crear metodologías de enseñanza con respecto a estos temas que son de vital importancia para el crecimiento económico a nivel general.

Una vez conocido el grado de afectación de la pandemia y la preparación de las personas para afrontar una crisis en su empresa en cuanto a las tendencias administrativas que debían aplicar para superarla, surgió la necesidad de averiguar cuál era la tendencia más conocida, y así surgió la pregunta: ¿Cuáles tendencias administrativas conoce?

Figura 3.

*¿Cuáles tendencias administrativas conoce?*



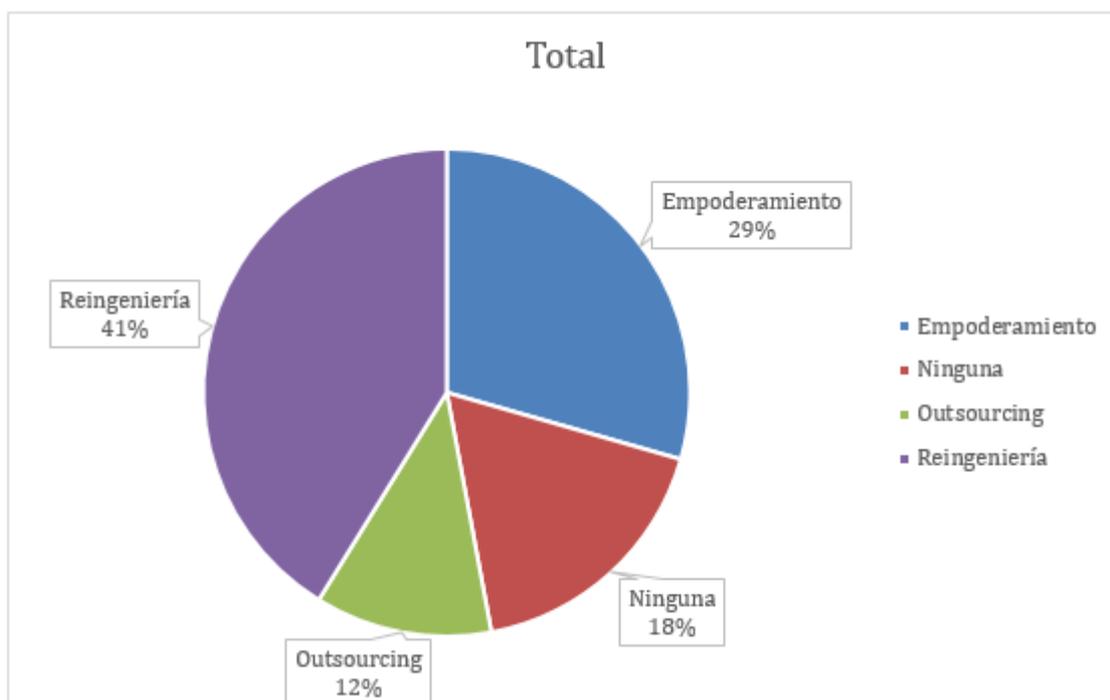
Fuente: Elaboración propia

La reingeniería, con un 72,2 %, y el empoderamiento, con un 61,1 %, son las tendencias más conocidas por los encuestados y posiblemente aplicadas para hacer prosperar sus ideas de negocio. Por lo tanto, se puede decir que muchas personas optarán por realizar cambios en su negocio, orientar sus proyectos a un entorno en el que puedan seguir siendo competitivos y, al mismo tiempo, reforzar sus recursos humanos para aumentar el rendimiento laboral, contribuyendo de forma significativa al crecimiento del negocio. El outsourcing (externalización), al ser una tendencia generalmente aplicada por los grandes empresarios, es conocida por el 44,4 % de los encuestados, lo que indica que existe un amplio conocimiento por parte de las personas para este tipo de conceptos que no son tan comunes. Por último, la downsizing (reestructuración empresarial) solo es conocida por el 5,6 %, pero suele ser una de las tendencias más aplicadas entre las pequeñas y medianas empresas cuando se enfrentan a una crisis económica, pero no fue así en este caso.

Para confirmar esta última observación, nos basamos en los resultados de la pregunta formulada en la encuesta: ¿Cuál de las siguientes tendencias administrativas utilizó y le ayudó a transformar o consolidar su emprendimiento o empresa?

Figura 4.

*¿Cuál de las siguientes tendencias administrativas utilizó y le ayudó a transformar o consolidar su emprendimiento o empresa?*



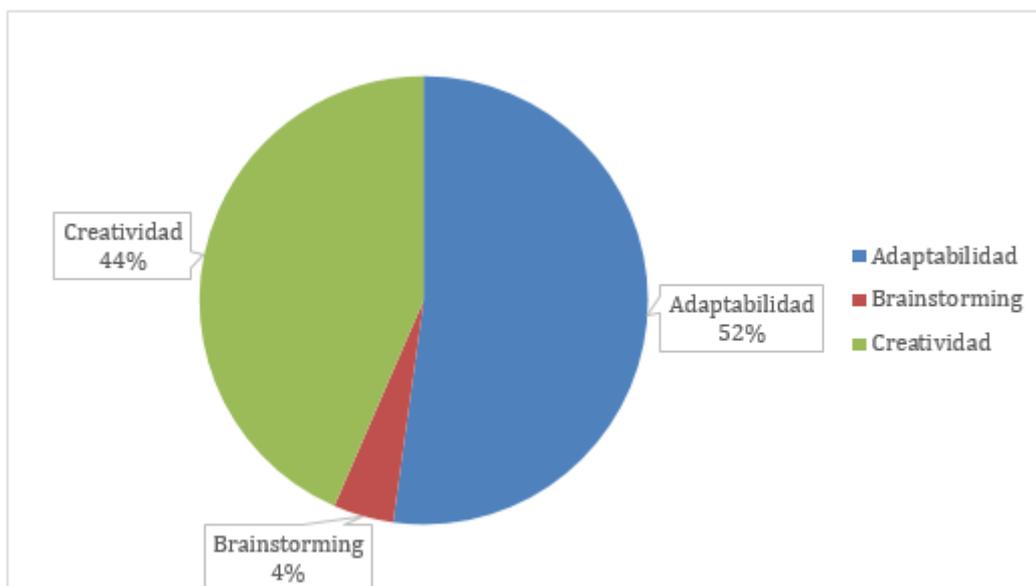
Fuente: Elaboración propia

De hecho, la reingeniería (41 %) y el empoderamiento (29 %) son las tendencias administrativas que ayudaron a la mayoría de nuestros encuestados a transformar, consolidar o sostener sus negocios o empresas durante la crisis del COVID-19, por no hablar del 12 % que utilizó el outsourcing como beneficio empresarial colectivo.

Además, se puede destacar que las tendencias administrativas son importantes para la implementación y consolidación de los negocios y emprendimientos, aunque el 18 % de los encuestados indicó que no

utilizó ninguna tendencia para mantener o consolidar su emprendimiento, lo que nos lleva a inferir que aplicó o se apoyó en técnicas de innovación. El 52 % de los encuestados decidió adaptarse a la situación actual y otro 44 % decidió utilizar la creatividad para reinventar su negocio y seguir creciendo. La lluvia de ideas fue la técnica menos aplicada por los encuestados, siendo utilizada solo por el 4 %, tal y como muestran los resultados de la siguiente pregunta: ¿Qué técnicas de innovación utilizó para reinventarse en su negocio?

Figura 5. *¿Qué técnicas de innovación utilizó para reinventarse en su negocio?*



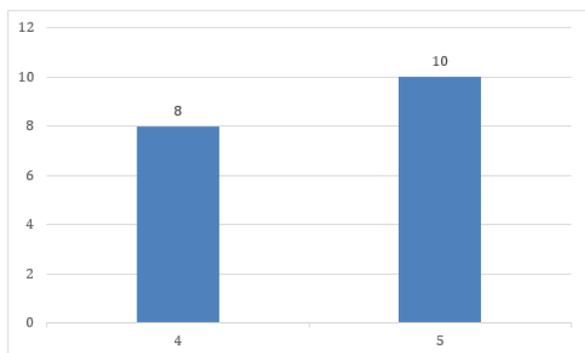
Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la figura anterior, nos permite tener una visión más clara sobre la importancia de cuestiones como la creatividad y la adaptabilidad, que son de gran importancia para una mejor gestión de proyectos o negocios. Así, se planteó la siguiente pregunta: En una escala de 1 a 5, siendo 1 “muy poco” y 5 “mucho”. ¿Qué tan de acuerdo está usted en que la innovación es el elemento más importante a la hora de iniciar un startup? Se puede observar que para la gran mayoría, el 55,6 % (Columna 5) piensa que la innovación es un factor adicional y más importante que permite que una idea de emprendimiento o empresa prospere desde su inicio, ya sea durante la

pandemia, o por el contrario, que la empresa ya esté establecida y la innovación le ayude a mejorar sus servicios o su proximidad al cliente durante la pandemia. Aunque el valor de sustentabilidad arrojó un resultado de 3.3, las familias rurales interpretan que este puntaje se debió al mal uso de los ecosistemas frente a los sistemas de producción. Sostienen que las actividades a nivel de finca opera con escasos recursos de tierra, mano de obra, capital e información, los cuales tienen a su vez la finalidad de comercializar los excedentes de sus productos para salvaguardar su estabilidad socioeconómica (Fonseca, Vega & Rodríguez, 2020).

Figura 6.

**¿Qué tan de acuerdo está usted en que la innovación es el elemento más importante a la hora de iniciar un startup?**



Fuente: Elaboración propia

Otro grupo de personas, equivalente al 44,4 % (Columna 4) de los encuestados, considera que la innovación como pilar fundamental a la hora de iniciar un negocio o empresa, así como reinventarse durante una crisis como la pandemia, no es de gran importancia o relevancia, pero la tienen como concepto principal.

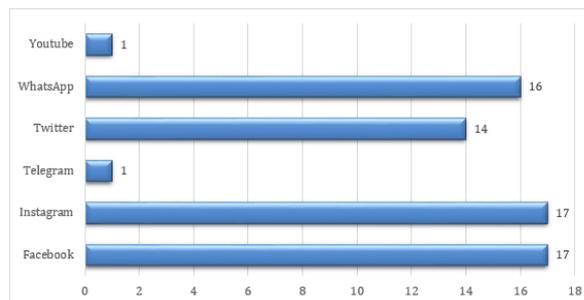
Una de las muchas opciones que se pueden utilizar para innovar es el uso de tecnologías que faciliten el acceso a los clientes y también el acercamiento a los productos durante la pandemia. Para ello, los investigadores del proyecto han planteado la pregunta: ¿Qué plataformas tecnológicas conoce?, para que la gente pueda elegir varias opciones, y así tener una idea clara de qué plataformas tecnológicas conocen y si pueden hacer un mejor uso de ellas.

Gracias a esta pregunta, se puede analizar que 17 de las personas eligieron Facebook e Instagram como las plataformas tecnológicas

que conocen y son estas plataformas las que ofrecen una opción dentro de sus múltiples funciones para un área de marketing o negocio. A continuación, en un porcentaje también elevado, se encuentra WhatsApp y Twitter con 16 y 14 personas del total de encuestados que eligieron, respectivamente. Lo hicieron en plataformas que en este caso las asociamos a un tema más cercano a la comunicación e información, ya que estas plataformas no tienen inmersas en sí mismas secciones de marketing o donde las personas, empresas o negocios puedan ofrecer un servicio o producto directamente. La razón de ser de cada plataforma pasa de ser una plataforma de comunicación a una plataforma de difusión de información. Estos datos pueden verse en la siguiente figura.

Figura 7.

**¿Qué plataformas tecnológicas conoce?**



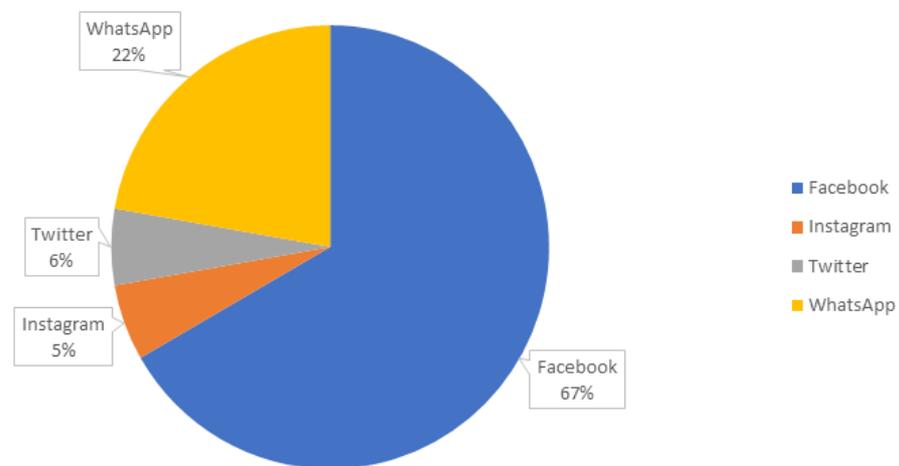
Fuente: Elaboración propia

Ahora que está más claro cuáles son las plataformas más conocidas por las personas encuestadas, surge la pregunta de cuáles de estas plataformas conocidas son las que más publicaciones realizan o las que más interactúan con la gente. Para ello, se realizó

la siguiente pregunta: ¿En cuál plataforma ha publicado mayor número de veces?, lo que nos da el siguiente resultado.

Figura 6.

*¿Qué tan de acuerdo está usted en que la innovación es el elemento más importante a la hora de iniciar un startup?*



Fuente: Elaboración propia

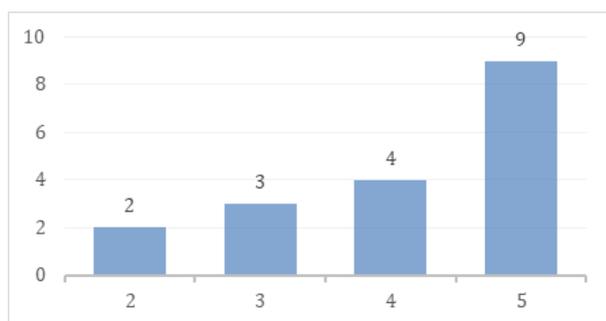
Se puede observar y analizar que el 67 % de las personas encuestadas generan más interacciones con la plataforma de Facebook y el 22 % de las personas encuestadas tienen la plataforma de WhatsApp como segunda opción de interacción, dejando claro que para que las personas implementen el uso de las redes sociales en sus negocios, empresas o emprendimientos, utilizan estas dos plataformas tanto para publicitar sus productos o servicios como para tener una relación cercana con el cliente, generando así un alto grado de confianza y llevando a un alto grado de fidelización de los clientes.

Sabiendo qué plataforma conocen mejor, cuál es la plataforma en la que publican o interactúan más, quisimos saber si esto contribuye o no al negocio o empresa de los encuestados, y para ello les preguntamos, en una escala de 1 a 5, siendo 1 “muy poco” y 5 “mucho”. ¿Qué tanto aporta el uso de las plataformas digitales a su negocio o emprendimiento? A esto, el 50 % de los encuestados respondió “mucho”, lo que lleva a inferir que el uso de plataformas tecnológicas no necesariamente ayudará al negocio o a la empresa per se, sino que es una oportunidad y un método innovador que

debe ser bien aplicado y con conocimiento de marketing y otros, para que la ayuda que se espera de una plataforma digital sea la mejor.

Figura 9.

### ¿Qué tanto aporta el uso de las plataformas digitales a su negocio o emprendimiento?



Fuente: Elaboración propia

Así como las plataformas tecnológicas pueden ayudar a los negocios, emprendimientos o empresas, existe un grupo minoritario de personas, agrupadas en 5 personas del total de encuestados, que consideran que el uso de estas plataformas no es una ayuda sostenible o primordial para implementarla en sus negocios o empresas, incluso en tiempos de pandemia o postpandemia para mejorar su sostenibilidad. Pero el uso de plataformas tecnológicas no es la única opción para mejorar su negocio, sino que es una de las muchas nuevas tendencias administrativas y conceptos empresariales modernos.

## Análisis cualitativo

Además del hecho de conocer a través de una selección de preguntas con posibles respuestas, es útil poder entender el punto de vista de cada encuestado, ya que esto les da más libertad para dar su opinión sobre un tema específico.

Teniendo en cuenta esto, se formuló la siguiente pregunta: ¿Fue el COVID-19 un factor fundamental para que su empresa o emprendimiento pudiera consolidarse debido a las necesidades que abarcó esta pandemia?; (sí) (no) ¿por qué? Uno de los aspectos fue “No, debido al limitado flujo de personas en los diferentes negocios”, lo que implica que además del servicio o productos ofrecidos, a la mayoría le influye más el hecho de que su negocio, empresa o emprendimiento tenga sus procesos de venta o compra presencial, puerta a puerta u otra opción que requiera de un establecimiento físico para generar ganancias. Por otro lado, la respuesta que contrasta este punto de vista es principalmente “No, debido a que mis productos son vendidos de forma digital”, dando opiniones diferentes porque así como un negocio o empresa puede operar sólo desde un punto de venta físico, hay otro tipo de negocios o empresas que sus principales ganancias provienen de la venta o promoción digital de sus productos, ya sea en una plataforma digital, en un portal web o en una aplicación móvil.

Esto significa que una persona con este tipo de negocio o empresa, más que verse afectada, ve una opción para fortalecer sus ingresos, mientras que una persona cuyos ingresos provienen de un punto de venta físico utiliza métodos para reinventar su negocio o empresa y poder generar ingresos de la misma manera o mejor que antes de la pandemia.

Además, con respecto a si los negocios, empresas, emprendimientos se veían afectados, se formuló la siguiente pregunta: ¿Cree que las empresas que no aplican innovación en sus gestiones y proyectos se ven opacadas por las que sí lo aplican?; (sí) (no) ¿por qué? Como se dice en su totalidad las personas encuestadas afirman que las empresas que generan innovación destacarán por encima de las que mantienen sus procesos, la forma de ofrecer y llegar a sus clientes sin ninguna modificación, están siendo opacadas por las que constantemente tratan de generar o llegar a sus clientes de una manera óptima y más eficaz.

Esto se suele evidenciar con respuestas como “Sí, porque se adapta a los cambios del mercado y están siempre a la vanguardia”, donde se ve más claramente que los emprendedores, dueños de negocios o trabajadores independientes tienen claro que ofrecer lo mismo de la misma manera no les generará una mejora en sus ingresos o el simple hecho de no poder ofrecer lo que los clientes demandan en ese momento.

Por otro lado, en cuanto al uso de las plataformas digitales disponibles en la actualidad y para saber si la gente realmente está haciendo uso de estas plataformas como herramientas de marketing para promocionar sus ideas o negocios, se realizó la siguiente pregunta: ¿Ha publicado algo en las diferentes plataformas digitales?; (sí) (no) ¿por qué? Como resultado, todos los encuestados respondieron “Sí” a esta pregunta y refirieron como factor común que las plataformas son esenciales para dar a conocer su negocio, lo que sugiere que en el futuro el uso de estas plataformas ya no será una opción, sino una necesidad que contribuirá de manera significativa a los proyectos de cada persona.

## Discusión y conclusiones

Sobre la base de la investigación realizada, se concluye que la adaptabilidad y la innovación tienen una influencia directa en la superación no solo de la crisis del COVID-19, sino también de cualquier crisis que afecte al desarrollo normal de los sectores económicos. Es evidente que la situación provocó cambios en los modelos de estructura empresarial, implementando nuevas tecnologías y tendencias para llegar al consumidor, lo que llevó a la modificación de productos y servicios, innovando para satisfacer las necesidades actuales generadas por la pandemia, continuando así en el mercado y captando recursos.

Cabe destacar que se debe fomentar una cultura empresarial que permita reaccionar de forma inmediata ante las crisis que puedan surgir, ver el COVID-19 como una experiencia aprendida que enseña a tener herramientas como las tendencias administrativas y las plataformas tecnológicas, que van en busca de mejoras continuas que contribuyan al éxito en todos los aspectos de la vida.

El propósito de este trabajo fue investigar cómo influyen las tendencias administrativas y las plataformas tecnológicas en la gestión de los emprendimientos y empresas para la adaptabilidad durante la crisis del COVID-19, y de acuerdo con la información recolectada se puede ver que la aplicación de estas herramientas lleva a la innovación de productos, estrategias e ideas, que al ser aplicadas generan respuestas positivas haciendo que quienes las aplican se diferencien de quienes se mantienen en la zona de confort.

Las tendencias administrativas y las plataformas tecnológicas no solo deben ser implementadas en tiempos de crisis, estas herramientas deben ser tomadas como una

decisión a adoptar en las organizaciones que deseen generar un mayor impacto y crecimiento duradero en el tiempo, ya que les permite adaptarse con mayor habilidad y rapidez.

Esto lleva a la conclusión de que, a pesar de que los emprendimientos y las empresas han tenido que reinventarse e innovar a través de una pandemia que, desde el punto de vista económico, ha afectado a muchas personas social, personal, emocional y de otro tipo, estos conceptos manejados de forma empresarial y emprendedora han dejado un amplio panorama por descubrir en los próximos años y solo podemos naturalizar esta nueva cotidianidad a través del ensayo y el error, porque hoy en día es muy complicado decir algo concreto en un mundo en tan gran transformación.

Finalmente, podemos decir que herramientas como las plataformas tecnológicas y las tendencias administrativas son estrategias de desarrollo que las empresas deben considerar cada vez más para ser competitivas y adaptables de acuerdo con el entorno en el que se encuentran, pues de esta manera pueden estar preparadas para enfrentar las nuevas crisis que se presenten, haciéndolas más competitivas con mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo.

### *Agradecimientos*

**Agradecimientos a la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) donde se generó la investigación con el apoyo técnico recibido por el docente Fabio Orlando Cruz Páez y la colaboración del estudiante José Roberto Cervantes Sánchez.**

## Referencias

- Aponte Polanco, T. D. P. (2017). Mega-tendencias administrativas como alternativas estratégicas de desarrollo organizacional.
- Agudelo, G., Aignerren, M., & Restrepo, J. (2008). La sociología en sus escenarios. Centro de Estudio y Opinión, 28. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6545/5996>
- Arnau, J., & Bono, R. (2008). Estudios longitudinales de medidas repetidas. Modelos de diseño y análisis. Escritos de psicología, 2(1), 32-41. <https://scielo.isciii.es/pdf/ep/v2n1/original3.pdf>  
<https://doi.org/10.24310/espsiescpsi.v2i1.13356>
- Beltrán Segura, J. A., Romick Rodríguez, J. D., & Velásquez Sarasty, O. A. (2014). El outsourcing en la dinámica de sistemas hacia mercados extranjeros. Repositorio institucional e-docur. Havriluk, L. (2010). El teletrabajo: Una Opción en la era digital. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 3(5), 93-109. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219014912006.pdf>
- Barrantes, R. (2014). Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto. San José, Costa Rica, Editorial EUNED.
- Duarte, T., & Tibana, M. R. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. Scientia et Technica, 15(43), 326-331. &
- Durán, N. O., & Pérez Rodríguez, L. E. (2020). Uso de las plataformas tecnológicas de la DIAN en el desarrollo de los procesos orientados en los núcleos de apoyo contable y fiscal (NAF).
- Dasilva, J. P., Arratibel, A. G., Ayerdi, K. M., Galdospin, T. M., Castillo, Í. M., Mardaras, L. I., ... & Santamarina, D. R. (2013). Las empresas en Facebook y Twitter. Situación actual y estrategias comunicativas. Revista Latina de comunicación social, (68), 30-20.
- Fuente, O. (2021, 21 enero). Tendencias clave en la innovación empresarial a tener en cuenta en 2021. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-empresariales-innovacion-innovacion/>
- Ferreira Herrera, D. C. (2015). El modelo canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo & Desarrollo, 23(105), 118-142. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5352671>  
<https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Fuentes, J. M., Cámara, S. B., & Eisenberg, J. (2007). La influencia de las redes sociales en la adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 10(31), 147-169. [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(07\)70086-5](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(07)70086-5)
- Garizabal, M., Sánchez, M., & Estrada Lopez, H. (2017). Negocios inclusivos: Una revisión teórica desde la dinámica colombiana. Espacios, 37(47), 6. <http://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/4604/Negocios%20Inclusivos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Garavito Garavito, O. M. (2021). Estrategias para la recuperación económica en Colombia mediante los avances tecnológicos durante la pandemia.
- Gómez, L. A. (2012). Teorías del emprendimiento. capacidad emprendedora total y sus factores ( $p > 0.05$ ). <http://unijcpbworks.com/w/file/fetch/54060386/TEORIASDELEMPRENDIMIENTO.pdf>
- Gámez Gutiérrez, J. A. (2013). Emprendimiento y creación de empresas: teoría, modelos y casos. Universidad de la Salle. <https://doi.org/10.19052/9789588572963>
- Hernández, M. J. C., Rodríguez, M. H. F. P., & Juárez, M. J. L. H. Consecuencias de la pandemia COVID-19 en las empresas. *GESTIÓN DE MIPYMES MEXICANAS EN TIEMPOS DE COVID-19*, 291.
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.a ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Instituto Europeo de Postgrado. (2018). 5 conceptos de emprendimiento | IEP. <https://www.iep-edu.com.co/5-conceptos-de-emprendimiento/>
- LÓPEZ, I. D. I. S. Evolución de la Administración y la Teoría Administrativa
- Lozano Carrillo, O. (23 de noviembre 2020) Gestión de MIPYMES mexicanas en tiempos de COVID-19. Hess. [https://ceune.unach.mx/images/Libros\\_congresos/Gestin\\_de\\_Mipymes\\_mexicanas\\_en\\_tiempos\\_de\\_COVID-19.pdf#page=291h](https://ceune.unach.mx/images/Libros_congresos/Gestin_de_Mipymes_mexicanas_en_tiempos_de_COVID-19.pdf#page=291h)
- Manrique Abril, F., González-Chordá, V. M., Gutiérrez Lesmes, O. A., Tellez Piñerez, C. F., & Herrera-Amaya, G. M. (2020). Modelo SIR de la pandemia de Covid-19 en Colombia. <https://doi.org/10.15446/rsap.v22n2.85977>
- Muñoz Berrocal, J. F. (2020). Innovación frugal como estrategia para afrontar la crisis del COVID-19 en Colombia.
- Martínez, C. N., & Bañón, A. R. (2020). Emprendimiento en épocas de crisis: Un análisis exploratorio de los efectos de la COVID-19. *Small Business International Review*, 4(2), 53-66. <https://ucundinamarca.co/3CiidSQ> <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i2.279>
- Montoya, D. M. (2016, 18 octubre). Startup y spin off: Definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto*, 5. <https://core.ac.uk/download/pdf/268087956.pdf> <https://doi.org/10.18634/ctxj.5v.Oi.657>
- Machín, N., & Gazapo, M. (2016). La ciberseguridad como factor crítico en la seguridad de la unión europea. *Revista UNISCI*, 42, 47-68. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76747805002> <https://doi.org/10.5209/RUNI.53786>
- Ocampos, D. (2019). Investigación, El enfoque mixto de investigación. La investigación. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Pagés, S. (2020, 2 julio). Emprendimiento en tiempos de pandemia. Caja siete con tu negocio | Blog para Empresas, Profesionales y Autónomos. <https://ucundinamarca.co/3E1cUZf>

- Ramírez, M. (s. f.). Conoce los 10 principios para el éxito de un emprendimiento. Crece Mujer en Banco Estado. <https://ucundinamarca.co/3E5zcci>
- Riquelme, M. (2018, 5 febrero). Reingeniería (qué es y características). Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/reingenieria/#:%7E:text=La%20reingenier%C3%ADa%20es%20un%20enfoque,llevar%20generar%20una%20mejora%20continua>.
- Rodríguez, A. M., Benavides, V. V., & Chaves, W. R. (2020). Estrategias didácticas empleadas desde la presencialidad remota en la División de Educación para el Trabajo de la Universidad Nacional en tiempos de pandemia. *Innovaciones Educativas*, 22(Especial), 243-262. <https://doi.org/10.22458/ie.v22iEspecial.3251>
- Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (2016). BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Revista de facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión*, 24(1), 37-47. <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>  
<https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Sánchez, R. M., Salazar, A. L., & Soto, R. C. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria*, 24(1), 59-72. <https://doi.org/10.15174/au.2014.701>
- Ruta Medellín centro de innovación y negocios. (s. f.). Benchmarking. <https://ucundinamarca.co/3E2UvLF>
- Saavedra Acosta, N. A. (2020). Herramientas de la administración moderna: empowerment y coaching frente a la satisfacción del cliente interno de la empresa Pardos Chicken SAC, distrito de San Borja-Lima, año 2019.
- Saiz Torre, J. (2018). El desarrollo inteligente y las implicaciones sociales, económicas y empresariales de la Sociedad Smart y las Plataformas Tecnológicas.
- Twain, M. (2011, abril). Unidad de conocimiento - outplacement. Fundación factor humá. <https://ucundinamarca.co/3SBhrWi>
- Urbano, D., & Toledano, N. (2008). Invitación al emprendimiento, Una aproximación a la creación de empresas, pag 28.
- Vélez-Romero, X. A., & Ortiz, S. (2016). Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 346-369. <https://ucundinamarca.co/3rdVgtw>
- Villaverde, P. G., & de Lara, P. V. (2009). Factores de éxito del proceso de puesta en marcha de la empresa: valores culturales, redes sociales y ayudas públicas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3), 101-117. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60103-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60103-8)
- Zuleta Acevedo, J. C. (2021, 29 enero). Emprender en pandemia. La República. <https://ucundinamarca.co/3xZGnPg>