

## Cambios pospandemia de la covid-19 en micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de Encarnación, Paraguay

### Post-pandemic changes of COVID-19 in micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in Encarnación, Paraguay

Marcelino Venialgo Figueredo<sup>1,a</sup> , Pedro Regalado Acosta<sup>1,b</sup>,  
Ivonne Jazmín Vargas Viveros<sup>1,c</sup> , Yanina Natalia Gerhard Wasmuth<sup>1,d</sup> 

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Encarnación, Paraguay.

<sup>a</sup>Magíster en Administración de Negocios.

<sup>b</sup>Licenciado en Ciencias Contables.

<sup>c</sup>Ingeniera comercial.

<sup>d</sup>Magíster en Educación y Desarrollo Humano.

#### RESUMEN

**Objetivo.** Identificar los cambios en la gestión empresarial de las mipymes de la ciudad de Encarnación, Paraguay, en el periodo posterior a la pandemia de la covid-19. **Métodos.** El estudio fue de enfoque cuantitativo, de campo, utilizando encuestas como instrumento de recolección de datos. La población estuvo conformada por aproximadamente 400 mipymes y la muestra estuvo conformada por 73 mipymes, seleccionadas mediante un muestreo por conveniencia, utilizando la formalización como principal criterio de selección. **Resultados.** La investigación evidenció cambios en la gestión administrativa durante la pandemia, destacando en primer lugar la gestión organizacional (37 %), seguida de la planificación (33 %) y el control (16 %). En cuanto a la inversión en tecnología, se identificó la implementación de estrategias de promoción y ventas a través de WhatsApp (28 %), Instagram (23 %) y Facebook (22 %). Asimismo, las empresas se vieron obligadas a adoptar nuevos canales de distribución, como los pedidos telefónicos con retiro en el negocio (35 %) y el servicio de delivery (34 %). **Conclusiones.** Se concluye que la pandemia no solo generó cambios en las estrategias administrativas y comerciales, sino que también consolidó prácticas que las mipymes mantienen hasta el día de hoy debido a los resultados positivos.

**Palabras clave:** gestión empresarial; pandemia; mipymes; cambios; estrategias.

#### ABSTRACT

**Objective.** To identify the changes in business management of MSMEs in the city of Encarnación, Paraguay, in the period after the COVID-19 pandemic. **Methods.** The study was of quantitative approach, of fieldwork, using surveys as the data collection instrument. The population consisted of approximately 400 MSMEs and the sample consisted of 73 MSMEs, selected through convenience sampling, using formalization as the main selection criterion. **Results.** The research evidenced changes in administrative management during the pandemic, highlighting organizational management in the first place (37%), followed by planning (33%) and control (16%). Regarding investment in technology, the implementation of promotion and sales strategies through WhatsApp (28%), Instagram (23%), and Facebook (22%) was identified. Likewise, companies were forced to adopt new distribution channels, such as telephone orders with in-store pickup (35%) and delivery service (34%). **Conclusions.** It is concluded that the pandemic not only generated changes in administrative and commercial strategies, but also consolidated practices that MSMEs maintain to this day due to positive results.

**Keywords:** business management; pandemic; MSMEs; changes; strategies.

#### Citar como

Venialgo Figueredo, M., Acosta Ruiz Díaz, P. R., Vargas Viveros, I. J., y Gerhard Wasmuth, Y. N. (2025). Cambios pospandemia de la covid-19 en micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de Encarnación, Paraguay. *Innovación Empresarial*, 5(2). <https://doi.org/10.37711/ricie.2025.5.2.7>



© Los autores.  
Este es un artículo bajo la licencia de  
Creative Commons, CC-BY 4.0

## INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son un pilar de la economía a nivel regional de América Latina, al igual que en Paraguay, donde aproximadamente son el 90 % de las empresas en el país y generan el 70 % de la oferta laboral y aproximadamente el 11 % de la facturación nacional (Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, 2023). Por su importancia, son un actor de primer orden en el desarrollo económico y la sofisticación de la demanda laboral.

El flujo de información sobre la covid-19 tuvo un impacto significativo sobre las empresas de la región. Se produjeron cambios sobre sus estructuras organizacionales, las cadenas de suministro, la relación con la clientela y la administración del talento humano (Mora Amado et al., 2022). En Paraguay, la mayoría de las mipymes tuvieron que realizar un ajuste de sus metas de venta, efectuar un mantenimiento de sus costos y tomar decisiones emprendedoras. Todo esto tuvo un impacto directo sobre la rentabilidad, la productividad y el nivel de empleo (Sánchez Báez et al., 2021; Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, 2023).

Numerosos estudios afirman que, durante la pandemia, las empresas adquirieron nuevos aprendizajes y adoptaron enfoques de gestión para hacer frente a la incertidumbre, asegurar la liquidez y minimizar los riesgos financieros y operativos (Montenegro Cueva y Chaluisa Chaluisa, 2021; Soledispa-Rodríguez et al., 2022). Estos cambios incluyen la reorganización de procesos, la incorporación de planificación estratégica, la delegación de tareas y el uso de tecnologías digitales, especialmente en las áreas de *marketing*, administración y atención al cliente (Aguilar Morales, 2022; Fierro Moreno, 2021; Mora Amado et al., 2022). El uso de la digitalización y de las tecnologías se volvió relevante para la continuidad de las mipymes. La digitalización del comercio y de las compras en línea llevó a la implementación de nuevos canales de venta y distribución por parte de las empresas. Esta tendencia se vigila en la ciudad de Encarnación, donde el comercio tradicional sufrió cambios por las restricciones de movilidad y el cierre de fronteras (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020; Díaz de Astarloa et al., 2021; Huilcapi Masacón et al., 2020).

Esteche et al. (2020) y Esteche et al. (2023) han explicado que, en Encarnación y en el departamento de Itapúa, las pequeñas y medianas empresas tenían algunas dificultades estructurales antes de la crisis de salud pública, pero pudieron desarrollar estrategias innovadoras para enfrentar el impacto de la crisis. Sin embargo, hay poca evidencia empírica sobre los cambios que estas empresas están experimentando en la etapa pospandémica.

Para Saavedra y Hernández (2008), las mipymes juegan un papel importante en Latinoamérica como impulsores del trabajo y en la reducción del problema de desempleo. También se constituyen en una herramienta de estabilidad social al proporcionar oportunidades de

empleo a personas semi o escasamente cualificadas. Por ello, las mipymes son fundamentales para la generación de oportunidades económicas para la población paraguaya y el desarrollo del país (Sánchez Báez et al., 2021).

Con base en ese marco, el objetivo de esta investigación fue identificar el impacto de los cambios en la gestión de las mipymes de la ciudad de Encarnación, Paraguay, después de la pandemia de covid-19, centrándose en los cambios en la gestión administrativa, comercial y de distribución, y el sustento actual de esas prácticas.

## MÉTODOS

### Tipo y área de estudio

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, fue de tipo básico y no experimental, de corte transversal. El muestreo empleado fue no probabilístico por conveniencia, considerando a las mipymes formalizadas ubicadas en el área céntrica de la ciudad de Encarnación. El periodo de ejecución de toda la investigación fue desde agosto de 2023 hasta marzo de 2024.

### Población y muestra

La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Encarnación, departamento de Itapúa, República del Paraguay, y se enfocó en el área céntrica como ámbito geográfico de estudio, donde se identificaron aproximadamente 4585 mipymes, según el reporte de Ministerio de Industria y Comercio (2023).

La población de estudio estaba compuesta por alrededor de 400 mipymes ubicadas en el área del centro de la ciudad de Encarnación. La muestra estuvo compuesta por 73 mipymes, seleccionadas a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando únicamente aquellas empresas con formalización tributaria (registro único de contribuyentes [RUC]).

### Variables e instrumentos de recolección de datos

La variable central del estudio fue la gestión empresarial pospandemia en las mipymes, operacionalizada en tres dimensiones: gestión administrativa, gestión comercial y resultados económicos (ingresos y ajuste de recursos humanos).

El instrumento de recolección fue una encuesta con opciones de respuesta compuesta por veintidós preguntas, y ello fue validado por el Centro de Investigación y Documentación de la Universidad Autónoma de Encarnación (CIDUNAE), donde expertos del área evaluaron la claridad, relevancia y coherencia de cada ítem con las variables de estudio. Tras la revisión, se incorporaron las sugerencias realizadas, asegurando la validez de contenido y la adecuación del cuestionario a los objetivos de la investigación.



## Técnicas y procedimientos de la recolección de datos

El instrumento de medición fue aplicado de forma presencial realizando visitas a las mipymes y procediendo a leer el consentimiento informado, y los propietarios que accedieron a formar parte de la muestra completaron la encuesta.

### Análisis de datos

Los datos fueron procesados mediante un conteo de los documentos impresos y trasladados a la planilla de cálculo Excel, donde se realizaron los cálculos y se representaron por medio de tablas.

### Aspectos éticos

En esta investigación se respetaron los principios éticos establecidos en el Código Internacional de Ética para Investigadores (CIOMS) y los principios bioéticos de respeto, justicia y beneficencia. Para la aplicación del instrumento de recolección de datos, se utilizó un consentimiento informado que explicaba a los participantes el propósito del estudio, la naturaleza voluntaria de su participación, la confidencialidad de los datos y el uso exclusivo de estos con fines académicos. Los participantes fueron informados de que completar la encuesta implicaba la aceptación de estas condiciones, garantizando así el respeto a sus derechos y la transparencia del proceso. Además, se destacó la disponibilidad de los resultados al finalizar la investigación, asegurando la conducta responsable en la gestión y comunicación de la información obtenida.

## RESULTADOS

### Estrategias administrativas para afrontar la pandemia

Esta sección presenta los resultados más importantes del análisis de empresas de diferentes campos, particularmente los sectores de abarrotes, textiles, restaurantes, electrónica y ferretería, entre otros, que incluyen una amplia variedad de actividades.

La investigación ofrece un relato comprensivo de los cambios que han sufrido las empresas a partir de la pandemia y está categorizada por diferentes campos de gestión. La reestructuración organizativa destaca más que las demás, lo que aparentemente indica que un buen número de empresas ha transformado sus estructuras para enfrentar los nuevos desafíos. La segunda más importante es la planificación, ya que la investigación muestra que un gran número de empresas ha colocado la planificación estratégica como el centro de su atención como consecuencia de la pandemia.

Con respecto a la variable control, que resulta ser uno de los aspectos más importantes de la administración, el 16 % de las empresas de la muestra manifiesta haber modificado o rediseñado sus mecanismos de control. Este porcentaje indica que probablemente haya

un número relevante de empresas que han decidido redoblar sus esfuerzos de control y seguimiento de la gestión de cambios durante la crisis. Por último, se mencionan mejoras en la dirección y en otros aspectos, como la reducción o la optimización de recursos. Estos resultados documentan la capacidad de las administraciones de las mipymes en el diagnóstico de sus problemas y de tomar las decisiones necesarias para adaptarse a los entornos cambiantes.

El 11 % de las empresas no reporta conductas de cambio. Estos negocios, aunque minoritarios, pueden estar en muchos escenarios: unos ya estaban en condiciones óptimas para adaptarse a un entorno de cambio; otros no supieron dar respuestas en forma efectiva; o estos, simplemente, no sufrieron un impacto negativo de tal magnitud y no requirieron cambios (ver Tabla 1).

**Tabla 1**

*Cambios implementados a consecuencia de la pandemia*

Cambios	n=73	
	fi	%
Planificación	24	33
Organización	27	37
Dirección	1	2
Control	12	16
Otros	1	2
Ninguno	8	11

Se observó que una cantidad significativa de empresas tuvo que realizar inversiones no contempladas antes de la pandemia. Esta proporción corresponde al 34 %, porque no las consideraban como prioridad o ya contaban con los recursos necesarios. Sin embargo, el 66 % de la muestra tuvo que realizar algún tipo de inversión, distribuyéndose de la siguiente manera: el 20 % adquirió equipos informáticos, otro 20 % contrató servicios de internet, el 14 % compró teléfonos celulares, el 8 % contrató servicios de telefonía y el 4 % realizó otras inversiones relacionadas con la infraestructura, dependiendo de las características de sus negocios (ver Tabla 2).

**Tabla 2**

*Implementación de inversiones o gastos no planificados a causa de la pandemia*

Inversiones	n=73	
	fi	%
Compra de equipos informáticos	15	20
Compra de teléfonos celulares	10	14
Contratación de telefonía	6	8
Contratación de internet	15	20
Otro	3	4
No fue necesario	24	34

## Cambios en la gestión comercial en las mipymes de la ciudad de Encarnación a consecuencia de la pandemia de la covid-19

En el presente estudio, la gestión comercial se entiende como el conjunto de acciones de *marketing*, promoción y relaciones con los clientes, que incluyen estrategias de comunicación a través de redes sociales y otros medios de difusión adoptados durante la pandemia.

En ese ámbito, los resultados evidencian una diversidad de estrategias de *marketing* implementadas durante la pandemia, lo cual refleja los distintos enfoques adoptados por las empresas para mantener su relevancia y promover sus productos o servicios en medio de la crisis. Se observó que las empresas optaron, en primer lugar, por la implementación de WhatsApp (28 %), seguida de Instagram (23 %) y Facebook (22 %), como principales medios de promoción. Esto indica una fuerte apuesta por el uso de redes sociales.

Por otro lado, el 16 % de las empresas analizadas no realizaron ningún cambio en sus estrategias de *marketing* o comerciales por no considerarlas necesarias de acuerdo con el rubro en el que se desempeñaban (farmacias, comercio de artículos de primera necesidad, etc.). La publicidad en radio representó el 8 %, mientras que en televisión alcanzó solo el 2 %. Además, un 2 % de las empresas implementó otras estrategias no especificadas.

Cabe destacar que la presencia de empresas que optaron por no modificar sus estrategias comerciales es significativa, lo que sugiere que algunas organizaciones lograron mantener la estabilidad en sus enfoques de promoción sin necesidad de realizar ajustes (ver Tabla 3).

**Tabla 3**  
Cambios de las estrategias de marketing durante la pandemia

Gestión comercial	n=73	
	fi	%
Implementación de publicidad en radio	6	8
Implementación de publicidad en televisión	1	2
Implementación de Facebook como medio de promoción	16	22
Implementación de Instagram como medio de promoción	17	23
Implementación de WhatsApp como medio de promoción	20	28
Otro	1	3
No se realizó ningún cambio	12	16

Se destacan diversas estrategias implementadas por las mipymes para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes durante la pandemia, donde se muestra que los pedidos por teléfono y el servicio de *delivery* fueron las principales estrategias de distribución adoptadas en ese periodo.

La implementación de los pedidos por teléfono y la opción de retirar los productos en el establecimiento

responden a la demanda de clientes que deseaban evitar aglomeraciones, pero que aún preferían recoger personalmente sus compras. Por otro lado, el crecimiento del servicio de *delivery* refleja una tendencia hacia la conveniencia y seguridad en la experiencia de compra, con consumidores que optaron por recibir los productos en la comodidad de sus hogares.

Sin embargo, se registró una cantidad importante que no realizaron cambios en sus canales de distribución, en la mayoría de casos por no considerarlos necesarios, porque ya estaban implementando las estrategias adecuadas (ver Tabla 4).

**Tabla 4**

Nuevos canales de distribución implementados durante la pandemia

Canales de distribución	n=73	
	fi	%
Delivery	25	34
Pedidos por teléfono y pasa a retirar el cliente	26	35
El cliente se acerca y realiza el pedido desde el vehículo	6	8
Otro	0	0
Ninguno	16	23

La investigación ofrece una visión relevante sobre la sostenibilidad de los cambios implementados en respuesta a la pandemia en el entorno empresarial. Los resultados muestran que, con posterioridad a la pandemia, el 85 % de las empresas que introdujeron cambios en sus procesos administrativos y el 78 % que implementaron nuevos canales de distribución continúan aplicando esas estrategias en la pospandemia, y se destaca que el 71 % tuvo que ajustar su fuerza laboral contratando más colaboradores, que es un indicador de crecimiento empresarial (ver Tabla 5).

**Tabla 5**

Permanencia de los cambios implementados durante la pandemia en la pospandemia

Variables	Sí	No
Procesos administrativos	85 %	15 %
Cantidad de recursos humanos	71 %	29 %
Canales de distribución	78 %	22 %

## DISCUSIÓN

Muchas mipymes se vieron obligadas a modificar sus estrategias a consecuencia de la pandemia. En general, la investigación revela que la pandemia impulsó ajustes en la gestión administrativa, con un especial énfasis en la organización y la planificación, en la gestión comercial cambiando las estrategias de *marketing* y los canales de distribución, además de la inversión en tecnología para optimizar las gestiones administrativas y

comerciales. Estos hallazgos subrayan la importancia de la adaptabilidad y la capacidad de respuesta ante crisis inesperadas, confirmando lo señalado por Montenegro Cueva y Chaluisa Chaluisa (2021), quienes afirman que durante el brote de la covid-19 se adquirieron nuevos aprendizajes y surgieron enfoques de gestión que contribuyeron a afrontar la incertidumbre y minimizar riesgos financieros y operativos en las empresas.

La investigación demostró que las empresas realizaron inversiones en equipos informáticos, servicios de internet y teléfonos celulares, resaltando el papel fundamental de la tecnología y la conectividad en la adaptación de las empresas a nuevas formas de trabajo durante la pandemia (Soledispa-Rodríguez et al., 2022; Fierro Moreno, 2021; CEPAL, 2020). Esto concuerda con lo planteado por Córdoba Castillón (2015), quien sostiene que la incorporación de nuevas tecnologías puede convertirse en una estrategia clave para fortalecer la productividad y competitividad de las mipymes.

Los resultados indican que las empresas tuvieron que adaptarse y modificar sus estrategias de negocio. En este sentido, Montenegro Cueva y Chaluisa Chaluisa (2021) afirman que las organizaciones son conscientes de la necesidad de reinventarse, adaptarse a los cambios y desarrollarse en la nueva normalidad. Asimismo, se vieron obligadas a innovar, revisar sus procesos operativos y transformar sus modelos de negocio, lo que coincide con lo planteado por CEPAL (2020) y Robertson (2020).

Esto se explica también de acuerdo con lo expuesto por Esteche et al. (2023), quienes señalan que las microempresas de Itapúa, Paraguay, han demostrado que su enfoque innovador en cuanto a productos se centra en comprender las necesidades y expectativas de los clientes mediante la búsqueda activa de información. En relación con las estrategias de innovación en *marketing*, se observó que, durante la pandemia de la covid-19, los microempresarios también se enfocaron en establecer procesos de investigación para entender la satisfacción de sus clientes, fortaleciendo así su conexión con ellos. Por tal motivo, se entiende que el porcentaje mayoritario de las empresas mantienen o incluso mejoran la relación con sus clientes.

Con posterioridad a la pandemia, la mayoría de las empresas siguen con los cambios implementados durante la crisis, principalmente la gestión administrativa y los canales de distribución, lo que indica la sostenibilidad de dichas estrategias para mejorar los procesos empresariales. Estos resultados coinciden con lo afirmado por Mora Amado et al. (2022), quienes sostienen que, a pesar de la vuelta a la normalidad, los cambios implementados seguirán siendo necesarios para garantizar el éxito.

Asimismo, las principales limitaciones del estudio incluyen el uso de muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que disminuye la capacidad de generalizar los resultados a todas las mipymes de

Encarnación. Además, la información fue recolectada a través de una encuesta diseñada para un momento particular, por lo que no es posible estudiar la progresión temporal de los cambios implementados. Estudios futuros pueden implementar diseños longitudinales en muestreo probabilístico para que se puedan efectuar comparaciones entre sectores y ciudades.

## CONCLUSIONES

La investigación permitió reconocer los principales cambios en la gestión de las mipymes de la ciudad de Encarnación en la pospandemia de la covid-19. En cuanto a la dimensión organizacional dentro de la administración, se realizaron ajustes en los procesos de planificación organizativa e interna; en la dimensión comercial hubo cambios significativos con la incorporación de estrategias de *marketing* digital centradas en redes sociales (WhatsApp, Instagram y Facebook), y en la distribución se incorporan la recepción de pedidos por teléfono y la entrega. La gran mayoría de los cambios realizados persisten incluso ahora y evidencian las habilidades adaptativas y la resiliencia de las mipymes al consolidar estrategias dentro de sus prácticas viables de retención administrativa en el mercado.

## Recomendaciones

En esta investigación se destaca la importancia de apoyar y fortalecer a las mipymes después de la pandemia. Por lo tanto, se recomienda implementar medidas de apoyo, como programas de capacitación y asesoramiento empresarial, para ayudar a estas empresas a superar los desafíos actuales y construir un futuro más resiliente y sostenible.

## REFERENCIAS

- Aguilar Morales, N. (2022). Recuperación económica post Covid-19 desde la percepción de los empresarios. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 31(2), 130-137. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.975>
- Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2023). *Las pymes en Paraguay*. [https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF\\_PYMES\\_PARAGUAY.pdf?sequence=12&isAllowed=y](https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_PARAGUAY.pdf?sequence=12&isAllowed=y)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>
- Córdoba Castillón, M. M. (2015). Implementación de tecnologías como estrategia para fortalecer la productividad y competitividad de las pymes de la confección en Medellín. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 7(12), 105-119. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534366855008>
- Díaz de Astarloa, B., Mulder, N., Corcuera-Santamaría, S., Weck, W., Barreiros, L., Contreras Huerta, R., y Patiño, A. (2021). *Recuperación económica tras la pandemia covid-19: empoderar a América Latina y el Caribe para un mejor*

aprovechamiento del comercio electrónico y digital. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Recuperacion-economica-tras-la-pandemia-COVID-19-empoderar-a-America-Latina-y-el-Caribe-para-un-mejor-aprovechamiento-del-comercio-electronico-y-digital.pdf>

Esteche, E., Venialgo Figueiredo, M., López Paredes, H. A., y Gamboa Ortiz, J. D. (2023). Innovación de microempresas en entornos difíciles. Caso: sector gastronómico de Itapúa-Paraguay. *Podium*, (43), 41-56. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.43.03>

Esteche, E., Gerhard Wasmuth, Y., y Venialgo Figueiredo, M. (2020). Las tradiciones organizacionales, culturales y el financiamiento como factores influyentes. | Organizational, cultural traditions and financing as influencing factors in. *La Revista Argentina de Investigación en Negocios (RAIN)*, 6(1), 85-96. <http://rain.ean.edu.ar:8085/rain/index.php/RAIN/article/view/97>

Fierro Moreno, E. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. *Nova scientia*, 13. <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2762>

Huilcapi Masacón, N. Ú., Troya Terranova, K. T., y Ocampo Ulloa, W. L. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *Recimundo*, 4(3), 76-85. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.76-85](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.76-85)

Ministerio de Industria y Comercio. (2023). *Boletín sobre formalización y de empleo de mipymes* (2.ª ed.). <https://www.mipymes.gov.py/wp-content/uploads/2024/04/Boletin-sobre-Formalizacion-y-Empleo-de-MIPYMES-2024.pdf>

Montenegro Cueva, E. G., y Chaluisa Chaluisa, S. F. (2021). La Gestión Empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica. *Tesla Revista Científica*, 1(2), 28-44. <https://tesla.puertomaderoeeditorial.com.ar/index.php/tesla/article/view/3>

Mora Amado, I. D., Moreno Abad, G. P., y Villamizar Collazos, C. (2022). *Cambios en la gestión empresarial generados por la pandemia Covid 19 en empresas latinoamericanas*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4451>

Robertson, A. (2020, 30 de septiembre). *Digitalización de las pymes: soluciones para la recuperación económica post-COVID en México*. Policy Commons. <https://policycommons.net/artifacts/2257040/la-digitalizacion-de-las-pymes/3015713/>

Saavedra, M. L., y Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las mipymes en Latinoamérica: un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122-134. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25711784011>

Sánchez Báez, E. A., Sanabria, D. D., y Paredes Romero, J. A. (2021). *Impacto económico de la crisis covid-19 sobre las mipymes en Paraguay*. Universidad Nacional de Asunción; Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. [https://www.una.py/wp-content/uploads/2021/07/Libro\\_Impacto-Covid-en-las-Mipymes-de-Paraguay.pdf](https://www.una.py/wp-content/uploads/2021/07/Libro_Impacto-Covid-en-las-Mipymes-de-Paraguay.pdf)

Soledispa-Rodríguez, X. E., Pionce-Choez, J. M., y Sierra-González, M. C. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 280-294. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383391>

#### Contribución de los autores

MVF: conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, software, supervisión, visualización, redacción-borrador original.

PRARD: investigación, recursos, redacción-borrador original.

IJVW: metodología, validación, redacción-borrador original.

YNGW: redacción-revisión y edición.

#### Fuentes de financiamiento

La investigación fue realizada con recursos propios.

#### Conflictos de interés

Los autores declaran no tener conflictos de interés.

#### Correspondencia

 Marcelino Venialgo Figueiredo  
 [marcelinovenialgo@gmail.com](mailto:marcelinovenialgo@gmail.com)