

CIENCIAMATRIA

Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año VII. Vol. VII. N°1. Edición Especial. 2021

Hecho el depósito de ley: pp201602FA4721

ISSN-L: 2542-3029; ISSN: 2610-802X

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Santa Ana de Coro. Venezuela

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Veleceta; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

[DOI 10.35381/cm.v7i1.501](https://doi.org/10.35381/cm.v7i1.501)

## **Factores clave para el desarrollo sostenible de las Pymes en escenario COVID 19 en Ecuador**

### **Key factors for the sustainable development of SMEs in the COVID 19 scenario in Ecuador**

Valeria Lizeth García-Suárez

[vlgarcias32@est.ucacue.edu.ec](mailto:vlgarcias32@est.ucacue.edu.ec)

Universidad Católica de Cuenca, sede Azogues  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0003-2591-9825>

Cristian Lenin Mejía-Veleceta

[clmejia71@est.ucacue.edu.ec](mailto:clmejia71@est.ucacue.edu.ec)

Universidad Católica de Cuenca, sede Azogues  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0003-2630-3440>

Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin

[joselyn.mizhquiri@est.ucacue.edu.ec](mailto:joselyn.mizhquiri@est.ucacue.edu.ec)

Universidad Católica de Cuenca, sede Azogues  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-0121-0566>

Egma Marisol Narváez-Calle

[emnarvaezc12@est.ucacue.edu.ec](mailto:emnarvaezc12@est.ucacue.edu.ec)

Universidad Católica de Cuenca, sede Azogues  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-5713-8092>

Recibido: 05 de mayo de 2021

Aprobado: 10 de agosto de 2021

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

## RESUMEN

La pandemia a causa del Covid19, ha trastocado la actividad empresarial afectando su rentabilidad. En el contexto ecuatoriano, estas dificultades y desafíos han conllevado a las Pymes a tratar de aprovechar sus cualidades, para ser más flexibles y proactivas. En tal sentido, el objetivo fue realizar una revisión descriptiva de la literatura que permitiera identificar factores clave con el potencial de incidir en la sostenibilidad de las Pymes en Ecuador, ante estos escenarios adversos y críticos. Entonces, el artículo de revisión responde a una investigación teórico-descriptiva, documental. Se concluye, que las Pymes han de asumir una actitud emprendedora y resiliente, desplegar procesos innovadores replanificándose estratégicamente y transformarse digitalmente, mediante la tecnología y las redes sociales, si quieren reinventarse para darle sostenibilidad a sus modelos de negocios; en sí, para sobrevivir a la trama de nuevas realidades que se viven en este escenario adverso e incierto.

**Descriptor:** Industria; pandemia; desarrollo sostenible. (Palabras tomadas del Tesoro UNESCO).

## ABSTRACT

The pandemic caused by Covid19 has disrupted business activity, affecting its profitability. In the Ecuadorian context, these difficulties and challenges have led SMEs to try to take advantage of their qualities, to be more flexible and proactive. In this sense, the objective was to carry out a descriptive review of the literature that would allow identifying key factors with the potential to influence the sustainability of SMEs in Ecuador, in the face of these adverse and critical scenarios. So, the review article responds to a theoretical-descriptive, documentary research. It is concluded that SMEs have to assume an entrepreneurial and resilient attitude, deploy innovative processes, strategically replanning themselves and transform themselves digitally, through technology and social networks, if they want to reinvent themselves to give sustainability to their business models; itself, to survive the web of new realities that are lived in this adverse and uncertain scenario.

**Descriptors:** Industry; pandemics; sustainable development. (Words taken from the UNESCO Thesaurus).

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

## INTRODUCCIÓN

En esencia las empresas refieren a los sistemas organizados direccionados hacia una actividad económica guiada por objetivos y aspiraciones en común que tienen un grupo de personas. Asimismo, su finalidad es la de satisfacer las necesidades que son percibidas como oportunidades para obtener ingresos a través de la oferta de bienes y servicios (Thompson, 2006).

En la actualidad, las empresas deben ser promotoras para la creación de una economía socialmente sustentable, en tanto que son generadoras de un flujo monetario en la sociedad que ha de beneficiar tanto a los integrantes de la propia organización como a los grupos afines y el entorno (Carona, Vera & Tabares, 2008).

En este tenor, las pequeñas y medianas empresas mejor conocidas como Pymes, las cuales han tenido un crecimiento significativo en países en vías de desarrollo, son de radical importancia debido a las plazas de trabajo que crean y al incremento del bienestar económico. Las Pymes son grandes impulsadoras del crecimiento en materia económica, política y social por su influencia en la sociedad especialmente en la disminución del desempleo (Cardozo, Velázquez & Rodríguez, 2012).

No obstante, en la actualidad con la crisis sanitaria que se vive a nivel mundial por causa de la enfermedad Covid19 declarada pandémica y el consecuente aislamiento social implementado en los países, ha trastocado la actividad empresarial afectando de manera significativa la rentabilidad de las empresas, independientemente de su tamaño. De hecho, todas las empresas han tenido que afrontar importantes desafíos en tal situación (Useche, Vásquez, Salazar & Ordóñez, 2021).

En el contexto ecuatoriano, las dificultades y desafíos causados por la pandemia han conllevado a las Pymes a aprovechar sus cualidades, llevándolas a ser más flexibles y a accionar de manera más proactiva y ágil, ante esta situación compleja e incierta. Por tanto, es menester cuestionar ¿Cuáles son estas cualidades que, como nuevas maneras que han de optar las Pymes en Ecuador, se constituyen en factores clave para su desarrollo sostenible y ante este escenario de Covid19?, dado que la emergencia de estas cualidades, representan factores clave que le permiten mejorar

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

su calidad de vida empresarial, rentabilidad y permanencia en el tiempo (Useche *et al.*, 2021).

Considerando lo planteado, nos planteamos como objetivo realizar una revisión descriptiva de la literatura que permita identificar los factores clave que tienen el potencial de incidir en el desarrollo sostenible de las Pymes en Ecuador, ante escenarios adversos y críticos como la emergencia sanitaria causado por el Covid19. Desde el punto de vista metodológico, el presente artículo de revisión pretende proporcionar una actualización conceptual sobre estos factores clave para el desarrollo de las Pymes; ya que, el mismo responde a una investigación teórico descriptiva de tipo documental (Sánchez, 2011).

Para ello, fue menester realizar una revisión sistemática de la literatura a fin de constatar el conocimiento generado en torno al tema abordado, siguiendo para ello los procesos de: rastreo, identificación, organización, sistematización, análisis e interpretación del conjunto de datos e informaciones (Estrada, 2014). Tales procesos, asumidos como lógica de acción, permiten responder el cuestionamiento guiador del proceso investigativo (Mera, Barreiro, Bermúdez, Cedeño & Vera, 2020).

Las unidades de análisis fueron todos aquellos documentos electrónicos (artículos de revistas, conferencias y publicaciones institucionales) en idioma español, relacionados con el tema y pertenecientes al periodo 2006-2021. Los mismos fueron rastreados en las bases de datos científicas: Direct Science, Emerald, Scopus, Scielo, Redalyc, Google Académic, haciendo uso de descriptores y palabras clave asociadas al tema, como criterios de exploración en los motores de búsqueda en la red para su inclusión-exclusión y, así, alcanzar los mejores resultados con artículos de alto impacto. Cabe decir que se han tomado en cuenta fuentes relevantes y de reciente data de las ciencias organizacionales de manera que el proceso de respuesta al cuestionamiento asumido, al mismo tiempo que abre canales para futuras investigaciones.

Como criterios de búsqueda, se incluyeron los siguientes descriptores: Pymes, emprendimiento, estrategias, innovación, marketing digital, redes sociales, comercio electrónico, entre otros. Estos descriptores se combinaron de múltiples formas en el

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

proceso de rastreo, a propósito de extender los criterios de búsqueda. Asimismo, la estructura básica que permitió la selección de los artículos en función de su validez-pertinencia; además de direccionar la comprensibilidad del contenido, implicó hacer consideraciones en torno al problema de investigación, los estudios que han abordado, los argumentos teóricos, así como la importancia del estudio (Sarduy, 2007).

De igual forma y considerando a Rivero (2013), se elaboró una matriz de análisis de la información esencial de cada estudio en relación al objetivo de la revisión. Esta matriz, la cual permitió hacer comparaciones y contrastaciones entre los estudios seleccionados, estuvo compuesta de: Revista, autor (es), título del artículo, resumen, introducción, marco teórico, metodología, discusión y conclusiones.

Para concluir, cabe decir que el desarrollo del proceso de revisión en general siguió la siguiente lógica procedimental: definición del objetivo de la revisión; realización del rastreo bibliográfico en bases de datos y fuentes documentales, lo cual implicó establecer la estrategia de búsqueda y los criterios de selección de documentos; organización sistemática de la información y finalmente la redacción del artículo (Guirao-Goris, Olmedo & Ferrer, 2008). Al mismo tiempo y para cumplir con el objetivo propuesto en este artículo de revisión, el resultado del proceso de síntesis de la información se ha organizado en dos apartados, los cuales describen, uno, a las Pymes en el Ecuador ante el Covid19 y, el otro, las estrategias clave para el desarrollo sostenible de las pymes ante este escenario.

## **DESARROLLO Y DISCUSIÓN**

### **Las Pymes en el Ecuador ante el Covid19**

En la actualidad, las Pymes, aunque son empresas que producen cambios y otorgan competitividad en el entorno económico, al generar transformaciones en la estructura de los mercados (Ron & Sacoto, 2017); definir las concretamente se torna un tanto complejo dado que no existe un criterio único para ello. Además, cada país, cada sociedad, precisa y desarrolla este sector de acuerdo a sus propios intereses y rasgos

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

particulares, su cultura y saber, el impacto que ellas generan en la sociedad y la notabilidad económica que adquieren en la medida que se desarrollan.

Pese a ello, se puede decir que las Pymes son entidades económicas cuyo fin fundamental es producción y comercialización en el mercado de un bien y/o un servicio, obteniéndose con ello beneficios socioeconómicos. Asimismo, este tipo de organización está determinada por el número de empleados, su tamaño y el capital que posee como entidad socioeconómica. Cabe decir, desde lo enunciado por Gómez (2017), que las Pymes son entidades independientes donde predominan las actividades productivas y comerciales a pequeña escala, el número limitado de trabajadores y los pequeños márgenes de utilidades en proporción con empresas de mayor magnitud.

En el Ecuador, las Pymes se han constituido en un eslabón fundamental para su desarrollo económico y social; pues, representan el sector de mayor productividad a nivel nacional y con gran potencial para crear nuevos empleos que mejoran tanto la economía local como la economía nacional (Ron & Sacoto, 2017); independientemente que estas sigan afrontando los problemas cotidianos de incremento constante de la productividad, su crecimiento, la generación de empleo de calidad, entre otros.

Precisamente, según estadísticas del INEC, las PYMES en el Ecuador, actualmente representan el 99% de las unidades productivas que engloban el tejido empresarial, es decir, 9 de cada 10 empresas se ubican en esta categoría (Heredia & Dini, 2021; INEC, 2020). Asimismo, se constituyen en fuentes muy importante para la inserción laboral de las personas, pues, son generadoras de más de 3 millones de empleos, lo que posibilita estabilidad económica tanto para las familias como para la economía nacional (Heredia & Dini, 2021; Paladines, Moreno & Vásconez, 2020).

Sin embargo, debido a la emergencia sanitaria causada por la enfermedad Covid19 que sucede a nivel planetario y que fue declarada pandemia por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020 (OPS, 2021), las Pymes, no solo de

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

Ecuador, sino, también de toda Latinoamérica, se han visto altamente afectadas, hasta el punto de dejar muchas al borde del abismo.

Tal es el caso de Ecuador, que al pronunciarse el estado de excepción por calamidad pública y la emergencia sanitaria en marzo de 2020, al menos el 70% del aparato productivo paralizó sus actividades y más de 60.000 trabajadores fueron desvinculados de sus puestos de trabajo (Heredia & Dini, 2021). De manera concreta, según estudio de Betancourt, Ollague, Pacheco & Tapia (2020), sobre la gestión empresarial ante la crisis del Covid19 y el escenario futuro en las Pymes del cantón Arenillas, provincia de El Oro, se conoce que las principales consecuencias de la pandemia en el sector de las Pymes fue el descenso de la demanda de sus productos, la caída de los ingresos que conlleva a una liquidez deficiente para cumplir con las obligaciones, los problemas en cuanto a la adquisición de los insumos y materias primas, aumento de los costos, como también, el crecimiento de la competencia informal.

Por su parte, Cevallos, Bermeo & Vásconez (2020), al indagar sobre el Covid19 y su impacto contable en las PYMES del cantón Cuenca, encuentra que una de las afectaciones que han sufrido las empresas, especialmente las Pymes ha sido en la liquidez, dado al cese total o parcial de las operaciones empresariales.

De igual manera, Castillo (2021), con su estudio sobre los efectos de las políticas de distanciamiento y aislamiento social aplicadas por el Estado Ecuatoriano ante la Crisis Sanitaria Covid19 y su incidencia en el Desempeño Financiero del Sector Turístico, en el cantón Baños de Agua Santa para el 2020, determinó que dentro del sector turístico, las Pymes padecieron graves afectaciones en su liquidez, ya que más del 50% de las empresas declararon que no pueden cubrir sus gastos diarios debido a la disminución de sus ingresos.

Todas estas situaciones adversas producto de la pandemia y cuyos efectos negativos seguirán impactando los negocios y la gestión empresarial por más tiempo (Alvarado, 2021), a su vez representan un contexto propiciador de nuevas oportunidades para

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

que las Pymes asuman procesos de cambios e implementen nuevas estrategias que le den sostenibilidad en el tiempo.

## **Estrategias clave para el desarrollo sostenible de las Pymes en escenario COVID 19**

Como ya se expresó, con el Covid19 muchas de las Pymes tienen una compleja situación, sin embargo, este escenario, también trae consigo, las posibilidades de su renovación y reorganización, coadyuvando así a su reactivación económica. Desde esta premisa, procurar el cuidado físico-mental desde una actitud emprendedora y resiliente, aprender otras formas de trabajar a través de la innovación y redescubrir como tratar la información y la comunicación mediante la digitalización (Alvarado, 2020), se presentan como estrategias que le permiten a las Pymes, permanecer de manera sostenible en esta trama de impactos causado por la pandemia.

### **a.- Actitud emprendedora y resiliente de la organización**

La idea planteada por Reyes & Hidalgo (2020), en torno a que exista una actividad empresarial productiva, el emprendedor debe tener una actitud que la favorezca, allana el camino para entender que la actitud emprendedora es vital para asumir el conjunto de circunstancias y eventos adversos producto de la pandemia que se viven actualmente y generar condiciones, escenarios y/o contextos de cambios para las Pymes.

En lo que respecta a la actitud, es de saber que esta refiere al comportamiento y actuación que responde a la conducta psíquico-anímica de cada ser humano; es decir, a su particular forma de sentir y actuar ante los problemas de la realidad y cómo enfrenta las adversidades. De allí que está implicada con la motivación de logro personal y en la esfera profesional, induce la actitud emprendedora. Precisamente, esta actitud emprendedora se fundamenta y despliega desde el querer cambiar las cosas, por tanto, está ligada a la emocionalidad. Es una manera de ver el mundo que se asume desde cuestionar ¿Cómo podrían ser mejores las cosas?

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

Ahora bien, poniendo en contexto lo planteado, se tiene que las Pymes, como organización que enfrenta las situaciones adversas que ha generado la pandemia, deben cultivar una actitud emprendedora. Esto implica que la gente que las integran deben salir de su zona de confort y alejarse de la queja fácil; además, incumbe apropiarse de nuevos paradigmas y asumir un espíritu de explorador e indagar todo lo referente a las situaciones y realidades que se viven a diario y en relación al negocio, preguntándose: ¿Cómo funcionan los procesos? ¿Cuáles son sus características? ¿Quiénes son sus actores más relevantes?, y, sobre todo, ¿Cuáles son los patrones y hábitos de consumo, creencias, costumbres y actitudes?

Así, las Pymes precisan entendimiento y capacidad para explicar la nueva realidad en la que están sumidas, pues, es de esta manera que ellas pueden adaptarse para enfrentar la adversidad, desarrollando una estructura soporte que les permita hacer los cambios en el negocio y gestionarse con perseverancia, capacidad de aprendizaje y toma de riesgo.

En efecto, gestionar las crisis y los riesgos es parte esencial del ciclo vital de las organizaciones empresariales (Olivos, 2021); en este sentido y para poder superar con éxito cualquier acontecimiento y en particular el fuerte impacto de la crisis sanitaria que hoy por hoy se vive, las Pymes, también requieren cultivar la resiliencia como habilidad fundamental para ello.

Es de saber que el término resiliencia viene del latín *resiliere*, que refiere a la capacidad de recuperarse (etimologias.dechile.net/, 1998). Asimismo, conceptualmente la resiliencia ha existido desde siempre como cualidad universal, un ejemplo de ello es como los historiadores la han visibilizado al narrar las maneras como las personas y los pueblos se contraponen a las adversidades y florecen culturalmente (Uriarte, 2005).

De igual forma, el concepto de resiliencia fue utilizado por primera vez como cualidad para comprender las formas no lineales y los procesos a través de los cuales los ecosistemas se auto-mantienen y permanecen frente a las perturbaciones y cambios (Escalera & Ruiz, 2011).

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

Es por ello que, en los socioecosistemas o contextos organizacionales como las Pymes, la resiliencia es la clave para comprender y gestar comportamientos decididos y audaces que permiten hacer frente a las crisis. Pues, solo la capacidad de recuperarse por sí misma, de reinventarse y la imperiosa necesidad de adaptarse a gestionar el cambio y el riesgo que desarrollen estas organizaciones, garantizan la continuidad, recuperación e incluso la propia sustentabilidad del negocio.

Significa entonces que las Pymes, al cultivarse como organización resiliente, son capaces de adaptarse al entorno experimentando una metamorfosis (Olivos, 2021), que les permite desarrollar la capacidad y la habilidad para gestionarse sobreponiéndose a escenarios adversos y desfavorables que inciden negativamente en su actividad empresarial. De hecho, esta perspectiva les permite a las Pymes, desplegar procesos y herramientas técnicas para continuar operando y cumpliendo con los objetivos socioeconómicos (Alvarado, 2020).

Para las Pymes priorizar y construir la resiliencia organizacional es menester, pues ellas han de ser capaces de prever y asumir cualquier tipo de cambio no solo para la supervivencia del negocio, sino, también para prosperar y tener éxito. Por lo tanto, la intención es lograr la posibilidad de permanecer de manera sostenible en el tiempo, al responder positivamente al cambio y convertirse en organizaciones relevantes, asequibles y competitivas.

Finalmente, si las organizaciones apuntan a desarrollar una cultura de la resiliencia como meta estratégica, deben considerar: primero, la resiliencia es un proceso y como tal implica encadenamiento de hechos y acciones en el tiempo; segundo, no se puede imponer desde la jerarquía organizacional, por lo contrario, se siembra y cultiva en las estructuras sociales mediante las relaciones interpersonales; tercero, aunque es un desafío a lo institucionalizado como: normas, patrones, costumbres, rutinas, prácticas, esta debe ser análoga a los propósitos organizacionales; por último, para su florecimiento requiere de la acción de Líderes que empoderen y sean capaces de crear comunión y comunidad (Olivo, 2021) .

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

## **b.- La innovación**

La innovación es clave para transformar la crisis en una oportunidad. Considerando esto, las Pymes han de asumir la innovación como estrategia para enfrentar los efectos de la pandemia causada por el Covid19; pues, está puso, y sigue poniendo a prueba, el poder que tienen los negocios y emprendimientos para adaptarse y enfrentar estas circunstancias adversas, salir recuperados y mantenerse en el tiempo de manera sostenida.

Igualmente, esta situación ha evidenciado que las empresas como las Pymes, para ser sostenibles, precisan hacer cambios en diferentes ámbitos; es decir, necesitan innovar, aunque no sea un proceso fácil de efectuar en momentos de crisis, y, más aún, que demanda de todos los miembros de la empresa: concurrencia, cooperación y responsabilidad colaborativa en sus actividades (Godoy & Cervantes, 2020).

Es de saber que la innovación como proceso concreto, implica la combinación creativa y eficiente de conocimientos e insumos con los que cuenta la organización para producir nuevos y valiosos productos. Asimismo, la innovación puede entenderse desde tres perspectivas diferentes. Primero, como resultado, que deviene de un objetivo a lograr por la organización y que se puede cristalizar como innovación de productos, modelo de negocios, marketing; segundo, como proceso, el cual implica que nuevas ideas tomen forma y encuentren un lugar en las operaciones diarias, para lo que se requiere renovación de procedimientos, rutinas, medios; y, tercero, como mentalidad de innovación abierta, para la integración de una cultura organizacional para la creación de valor, de manera colaborativa por parte de distintos actores social e interorganizacional, tan necesaria para abordar contextos de crisis y responder a ellos (Brache, 2020).

Comprendido esto, entonces la innovación se presenta como posibilidad para repensar los productos, procesos y servicios inmersos en la gestión de las Pymes. Aquí, la Planificación Estratégica (PE), asumida como instrumento y proceso sistemático que permite trazar el futuro organizacional deseado e identificar y

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

concretar las formas para lograrlo (De la Cruz, 2012), se muestra como vía para la toma de decisiones asertivas para ello.

En tal sentido, la PE es un enfoque gerencial que permite orientar la toma de decisiones frente a la incertidumbre que generan las situaciones coyunturales y de crisis causadas por la pandemia por Covid19. Es de saber, que ella se cimienta en la programación de políticas y estrategias eficaces que le permiten a las Pymes como sistemas organizados, prepararse ante posibles desarrollos futuros y sus implicaciones (Pazmiño, Merchán & Jiménez, 2020).

En efecto, con la PE y el consecuente despliegue de planes de acción, se puede apuntar a cambios concretos enmarcados en la redefinición de objetivos organizacionales y procesos de producción, el incremento de ventas, la reducción de costos innecesarios y el fomento de la rentabilidad del negocio en estos tiempos de crisis sanitaria (Parra, San Andrés & Paredes, 2020).

En fin, la realidad que se vive en estos tiempos de crisis, invita a las Pymes a repensar su modelo de gestión empresarial. En tal sentido, la PE se presenta como brújula que marca el rumbo para develar prioridades y concretar acciones organizacionales que permitan fomentar el encadenamiento de actividades generadoras de valor, reaprovechar la capacidad instalada, revalorar el talento humano que poseen. En sí, para desarrollar procesos de innovación, mediante el rediseño y la replanificación de estrategias, que amplíen la ventaja competitiva y posibiliten el reimpulso el negocio.

### **c.- La transformación digital**

Con la marcada imposibilidad de realizar las operaciones de negocios de modo presencial dado el contexto de las crisis sanitarias y el distanciamiento social causado por el Covid19, el acogimiento de herramientas digitales por las Pymes se ha acelerado, hasta el punto que ha sido clave para la supervivencia de las mismas. Es decir, esta realidad crítica a visibilizado la necesidad de llevar al plano digital, los procesos productivos, la comercialización, las compras, las ventas, las finanzas, el

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

mercadeo, entre otras operaciones, que efectúan las diversas organizaciones como las Pymes.

Considerando que la clave es seguir generando ingresos para mantenerse en el mercado a pesar de la crisis, la adopción de la digitalización por parte de las Pymes, en algunas de forma acompañada en otras aceleradas, ha permitido, de una u otra manera, que estas se reinventen e innoven. Asimismo, seguir operando el negocio normalmente pese a las restricciones y, con ello, conservar la plantilla laboral, mantener las ventas y en muchos casos hasta mejorar las mismas.

Concretamente, muchas de las Pymes han probado diversas estrategias y/o herramientas digitales como: el teletrabajo, el comercio electrónico o e-commerce, el marketing digital, las aplicaciones electrónicas o Apps, entre otras. Estas distintas maneras de hacer las cosas, ha permitido que las organizaciones se adapten a la nueva realidad, impulsando el trabajo en equipo de manera colaborativa, mejorando así: la gestión de ventas, sistemas administrativos, finanzas, mercadeo, entre otras operaciones.

Es de saber que el teletrabajo, como forma de organización laboral supone el desempeño de actividades remuneradas, que requiere conocimiento y uso intensivo de las tecnologías de Información y comunicación (TIC), las cuales deben estar incorporadas a la empresa y el negocio. Así, la relación trabajador-empleador-actividad laboral, se da sin que se requiera del trabajador su presencia física en el lugar formal de trabajo, es decir a distancia (Buitrago, 2020 & Osio, 2010).

Precisamente, las Pymes, con esta estrategia del teletrabajo, han podido seguir desplegando sus operaciones económicas y de negocios logrando así mantenerse en el mercado, en la medida que su personal desarrolla sus actividades laborales de manera online y de forma remota (Gómez, 2020).

Con respecto al comercio electrónico o e-commerce, se entiende que es un sistema de compra y venta, ya sea de productos o servicios, que utiliza medios o herramientas tecnológicas como la Internet como principal medio para concretar dicho intercambio comercial. Lo que quiere decir, que todas las transacciones comerciales se producen

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

a través de la Web y diversas plataformas online (Mieles, Albán, Valdospin & Vera, 2018).

En tal sentido, el uso de plataformas de comercio electrónico, en estos escenarios adversos que ha causado la pandemia, ha permitido a las empresas mantenerse en el mercado. Sin embargo, se requerido de un mayor impulso para lograr que los clientes desarrollen hábitos y concreten procesos de compra en línea; es decir, que usen los medios tecnológicos como el internet, para adquirir bienes o servicios sin la necesidad de salir de casa y, por ende, sin exponerse al contagio del virus (Rodríguez, Ortiz, Quiroz & Parrales, 2020).

Para las Pymes, el marketing digital representa una nueva forma de promocionar y comercializar las marcas de sus productos y servicios. En tal sentido y como expresan Bricio, Calle & Zambrano (2018), se constituye en un herramienta eficaz y facilitadora de procesos para el comercio. Específicamente, implica el desarrollo de procesos creativos e innovadores para darle valor agregado a dichas marcas y aumentar su demanda comercial, considerando el público objetivo, haciendo uso de aplicaciones electrónicas o Apps, páginas web, redes sociales, tales como: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, WhatsApp, LinkedIn, entre otras. Pues, son una nueva forma de llegar al cliente

Finalmente, la utilización de estos recursos, en las actuales circunstancias, han ayudado de gran manera a las empresas para dar a conocer y consolidar sus productos, servicios y en sí, al negocio mismo. Particularmente, con el uso de diversas Apps y las redes sociales, muchos de los negocios han podido mantenerse en el mercado, operando en tales circunstancias y logrando rentabilidad (Barbolla, 2020).

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Las Pymes, son organizaciones empresariales que potencian el desarrollo social y económico de cualquier país, en la medida que producen y comercializan bienes y servicios en el mercado. En tal sentido, y en virtud de la revisión realizada a fin de describir ciertos factores clave que tienen el potencial de incidir en el desarrollo

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

sostenible de las Pymes en Ecuador, ante escenarios adversos y críticos como la emergencia sanitaria causado por el Covid19, es indudable deducir:

El Covid-19 ha generado un futuro incierto en muchas de las Pymes, pues, ha provocado graves repercusiones en su funcionamiento y modelo de negocios. En efecto, han sufrido cambios en sus operaciones, provocando reducción de los procesos de producción; esto, ha acarreado problemas de índole financieros dada la reducción de las ventas, que, en muchos casos, se traduce en poca liquidez, despidos de personal y hasta la merma en la rentabilidad del negocio.

Asimismo, han incidido en los estilos de vida de las personas, por lo que las empresas se han visto obligadas a responder a estas nuevas formas de hacer las cosas determinadas por el distanciamiento social en la cotidianidad.

Las Pymes, para concretar sus actividades en el mercado y no perecer ante las situaciones de adversidades, se han tenido que acoplaron a estas nuevas realidades causadas por la pandemia. En tal sentido, han optado por asumir nuevas estrategias y recursos que, como factores clave, han tenido el potencial de incidir en la sostenibilidad de sus modelos de negocios; en sí, se han reinventado no solo para mantenerse, sino, también, para mejorar su rentabilidad en el mercado.

La estrategia es de vital importancia en el campo de la gestión empresarial para el logro de los modelos de negocios. Entonces, asumir una actitud emprendedora, desarrollar capacidades resiliente, reinventar la organización e innovar mediante los procesos de planificación estratégica, implementar los procesos de digitalización para desarrollar el teletrabajo, el comercio electrónico o e-commerce, el marketing digital haciendo uso de la tecnología y la red, destacan como estrategias y recursos que han asumido las Pymes en esta nueva realidad.

Las Pymes que asuman una actitud emprendedora, resiliente y se arriesguen a asumir comportamientos decididos, viendo la crisis como una nueva oportunidad para innovar, son las que podrán recuperarse por sí mismas y salir airozas en estos tiempos caracterizados por la adversidad. De igual manera, en esta situación de incertidumbre,

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

el proceso de digitalización de las empresas, aupado por el uso de la tecnología y las redes sociales, es trascendental para ello.

Estas estrategias y recursos han ayudado a las organizaciones, de una u otra forma, a replantarse como seguir operando y lograr rentabilidad en condiciones inseguras en el entorno. Es decir, para reinventarse, pues, solo las organizaciones que han implantado nuevas estrategias han sobrevivir a la trama de nuevas realidades que se viven en este escenario adverso y lleno de incertidumbre que representa la pandemia por Covid19.

## REFERENCIAS

- Alvarado, M. (2020). La pandemia, oportunidad para la transformación del negocio de las pequeñas y medianas empresas. <https://n9.cl/9q9ay>
- Barbolla, J. (2020). Transformación digital, redes sociales y comercio electrónico en la estrategia empresarial frente a la covid-19. *Revista Economistas* 170, 140-186.
- Betancourt, F., Ollague, J., Pacheco, A. & Tapia, N. (2020). La gestión empresarial ante la crisis del Covid19 y el escenario futuro en las Py-MEs del cantón Arenillas, provincia de El Oro, Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 496-514.
- Brache, J. (2021). Explorando las innovaciones colaborativas en tiempos de pandemia: Lecciones de Nueva Zelanda. *Revista Gestión y Tendencias*. 5(3), 12-13.
- Bricio, K., Calle, J. & Zambrano, M. (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso egresados de la Universidad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10(4), 103-109.
- Buitrago, D. (2020). Teletrabajo: una oportunidad en tiempos de crisis. *Revista CES Derecho*. 11(1), 1-2.
- Carona, M., Vera, L. & Tabares, J. (2008). Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas cultura e y fondo emprender en Medellín [Trabajo de investigación, UNIVERSIDAD EAFIT]. <https://n9.cl/8mmr>

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

- Cardozo, E., Velásquez de Naime, Y. & Rodríguez-Monroy C. (18-20 de julio de 2012). La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, Puerto Ordaz, 8050, Venezuela. <https://n9.cl/szabq>
- Castillo, J. (2021). Efectos de las políticas de distanciamiento y aislamiento social aplicadas por el Estado Ecuatoriano ante la Crisis Sanitaria Covid-19 y su incidencia en el Desempeño Financiero del Sector Turístico, en el cantón Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua, Año 2020 [Archivo PDF]. <https://n9.cl/2402qu>
- CEPAL (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación (N°4). *Informe Especial*, <https://n9.cl/b493s>
- Cevallos, K., Bermeo, K. & Vásconez, L. (2020). Covid-19 y su impacto contable en las PYMES del cantón Cuenca. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 273-298.
- Diccionario Etimológico dechile.net (1998). [Diccionario en línea] <http://etimologias.dechile.net/>
- Escalera, J. & Ruiz, E. (2011). Resiliencia Socioecológica: aportaciones y retos desde la Antropología. *Revista de Antropología Social*. 20, 109-135. [https://doi.org/10.5209/rev\\_RASO.2011.v20.36264](https://doi.org/10.5209/rev_RASO.2011.v20.36264)
- Estrada, R. (2014). Blended-learning afectivo y las herramientas interactivas de la web 3.0: Una revisión sistemática de la literatura. *Revista científica electrónica de Educación y Comunicación en la Sociedad del Conocimiento*, 1(14), 1695-324X.
- Godoy, M. & Cervantes, M. (2020). Innovación Sostenible como estrategia para la empresa familiar y no familiar frente al COVID-19. *Gestión de mi pymes mexicanas en tiempos de COVID-19*, 270. (1°ed). CEUNE. <https://n9.cl/uczqo>
- Gómez, L. (2020). ¿Es el covid-19 una oportunidad para las pymes en cuanto a transformación digital en América Latina? [Tesis de Diplomado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://n9.cl/l9yfm>
- Gómez, W. (2017). La importancia de las Pymes en la economía ecuatoriana. Análisis de su Responsabilidad Social Empresarial. [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <https://n9.cl/53ji>

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

Guairao-Goris, J., Olmedo, A & Ferrer, E. (2008). Artículo de revisión. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*, 1(1), 6.

Heredia, A., Dini, M. (2021). Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina. <https://n9.cl/r06gm>

INEC (2020). Directorio de Empresas y Establecimientos 2019. <https://n9.cl/u02zr>

Mera C., Barreiro, A., Bermúdez, R., Cedeño, B., & Vera, D. (2020). La revisión sistemática de literatura utilizando recursos electrónicos en el desarrollo de proyectos: revisión sistemática de literatura en el desarrollo de proyectos. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(2), 1-11. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n2.2020.220>

Mieles, J., Albán, A., Valdospin, J. & Vera, D. (2018). E-commerce: un factor fundamental para el desarrollo empresarial en el Ecuador. *Revista Científica ECOCIENCIA*. 5, 1–17. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.156>

Olivos, A. (2021). Resiliencia organizacional en tiempos de crisis. <https://n9.cl/mdyr4>

OPS (2020). La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia. <https://n9.cl/o7o7c>

OSIO, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. 3(5), 93-109.

Paladines, S., Moreno, V. & Vásconez, L. (2020). Implicaciones contables de los efectos del Covid-19 en el sector camaronero del Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 242-272. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i4.957>

Parra, L., San Andrés, P. & Paredes, I. (2020). Planificación estratégica administrativa para Pymes en tiempos post Covid. Caso de estudio de empresa textil para la toma de decisiones 2019-2020. *INNOVA Research Journal 2020*, 5(3.1), 185-200. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1541>

Reyes, J., & Hidalgo, A. (2020). Actitud emprendedora desde una perspectiva digital. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(5-1), 90-106. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.326>

Rivero, D. (2013). Metodología de la investigación [Archivo PDF]. <https://n9.cl/pcsi>

Valeria Lizeth García-Suárez; Cristian Lenin Mejía-Velecela; Joselyn Marisol Mizhquiri-Zhinin;  
Egma Marisol Narváez-Calle

Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A. & Parrales, M. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista ESPACIOS*, 41(42), 100-118.

Ron, R. & Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*, 38(53) 15.

Sánchez, A. (2011). Manual de redacción académica e investigativa: cómo escribir, evaluar y publicar artículos. [Archivo PDF]. <https://n9.cl/tls1v>

Sarduy, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3).

Thompson, I. (2006). Definición de Empresa. [promonegocios.net](https://n9.cl/1xna). <https://n9.cl/1xna>

Uriarte, J. (2005). La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo. *Revista de Psicodidáctica*, 10(2), 61-79.

Useche, M., Vásquez, L., Salazar, F. & Ordóñez, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para Pymes en Ecuador ante la Covid-19. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40), 1-22.  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>