



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo
UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LAS
PYMES EN ÉPOCA DE PANDEMIA EN AZOGUES - ECUADOR
TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

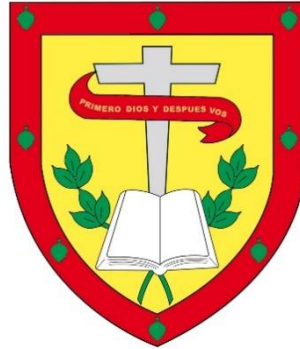
AUTOR: EGMA MARISOL NARVÁEZ CALLE

DIRECTOR: ING. JORGE EDWIN ORMAZA ANDRADE, MBA

AZOGUES - ECUADOR

2022

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo
UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LAS
PYMES EN ÉPOCA DE PANDEMIA EN AZOGUES - ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

AUTOR: EGMA MARISOL NARVÁEZ CALLE

DIRECTOR: ING. JORGE EDWIN ORMAZA ANDRADE, MBA

AZOGUES - ECUADOR

2022

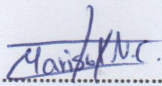
DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



Declaratoria de Autoría y Responsabilidad

Egma Marisol Narváez Calle portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0302725312**. Declaro ser el autor de la obra: **“Análisis de las estrategias implementadas por las PYMES en época de pandemia en Azogues - Ecuador”**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que *mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.*

Azogues, **30 de marzo de 2022**

F: 

Egma Marisol Narváez Calle

C.I. 0302725312

Azogues, 30 de marzo de 2022

Señor

Ing. Xavier Mantilla Crespo, MBA

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Apreciado Director, me permito informar que luego de realizadas las respectivas revisiones de los contenidos del trabajo de titulación intitulado "Análisis de las estrategias implementadas por las Pymes en época de pandemia en Azogues-Ecuador" de autoría de la estudiante Egma Marisol Narváz Calle y habiendo constatado la incorporación satisfactoria de las recomendaciones formuladas en las investigaciones y reuniones de trabajo, indico a usted que procedo a APROBAR el mismo con una calificación de cincuenta sobre cincuenta 50/50.

Sin otro particular, con sentimientos de consideración, respeto y estima personal.

Atentamente,



Ing. Jorge Ormaza Andrade, MBA

DOCENTE TUTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE AZOGUES

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo primeramente a Dios por guiarme por un buen camino y ayudarme a llegar a donde estoy ahora, a mis padres Nicolas Narváez y Guillermina Calle que han sido el pilar fundamental para yo tener esas ganas de seguir adelante, a mis sobrinos Daniela Villalta y Jostin Villalta que han sido mi inspiración para ser un ejemplo para ellos y a mis hermanos Silvia Narváez y Darwin Narváez que me han apoyado incondicionalmente a pesar de que se encuentran lejos, finalmente quiero dedicar este trabajo a mi abuelito Juan Narváez, que en paz descansa.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi Dios por darme la sabiduría y ganas de luchar por mis sueños, a mis padres Nicolas Narváez y Guillermina Calle ya que ellos me han dado la oportunidad de estudiar y formar mi profesión, sin ellos no hubiese podido cumplir esta meta y a mi familia en general gracias por las palabras de apoyo que me han dado hasta el final. Así mismo, quiero agradecer a mis docentes ya que ellos me han dado los conocimientos necesarios para llegar a donde estoy ahora.

Análisis de las estrategias implementadas por las Pymes en época de pandemia en Azogues - Ecuador

Egma Marisol Narváez Calle

emnarvaezc12@est.ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca sede Azogues

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

Resumen

Las PYMES son una parte elemental para la economía de un país y son las principales generadoras de empleo. Sin embargo, gracias a la presencia de la pandemia del COVID-19 estas empresas sufrieron grandes impactos por lo que gran parte de la economía de los países se redujo y la tasa de desempleo aumento. El objetivo de la investigación, es analizar las estrategias implementadas por las PYMES en época de pandemia en Azogues - Ecuador. La investigación es de tipo exploratoria y descriptiva, su estudio es transversal con diseño no experimental y posee un muestreo no probabilístico. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, se realizó 167 encuestas las cuales fueron aplicadas a las PYMES del Cantón Azogues. Mediante el rastreo del arte se pudo determinar que el 77% de las PYMES implementaron estrategias para subsistir ante la presencia de la pandemia, siendo el marketing digital la estrategia más utilizada, ya que destaco con un porcentaje del 62%. Así mismo, el 55% de las PYMES mencionaron que estas estrategias ayudaron a mantenerse en el mercado y un 46% afirmo que pudieron adaptarse a los cambios. De esta manera, se concluye que la implementación de las estrategias ayudó a muchas empresas a poder planear y optimizar sus actividades para así poder actuar ante los grandes impactos que causó la pandemia y sobrevivir en un mercado altamente competitivo.

Palabras clave: Azogues, implementación de estrategias, pandemia del COVID-19, PYMES

Abstract

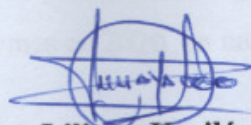
NARVAEZ CALLE EGMA MARISOL

SMEs are an essential component of a country's economy and the main sources of employment. However, due to the impact of the Covid-19 pandemic, these companies experienced major impacts, which led to a decrease in the country's economy and unemployment rates increased. The objective of this research is to analyze the strategies adopted by SMEs during the pandemic in Azogues-Ecuador. The research is an exploratory and descriptive one, a transversal research with a non-experimental design and a non-probabilistic sampling. For data gathering, the survey was applied as a technique and the questionnaire was used as an instrument. 167 surveys were carried out and applied to the SMEs in the Azogues Canton. It was possible to determine that 77% of the SMEs reported that they used strategies to subsist during the pandemic, being online marketing the most common strategy, standing out with a 62% of the SMEs. Moreover, 55% of the SMEs indicated that these strategies helped them to stay in the market and 46% stated that they were able to adapt themselves to the changes. Therefore, in conclusion, the strategies helped many companies to plan and optimize their operations in order to cope with the huge impacts caused by the pandemic and to remain in business in a highly competitive market.

Keywords: Azogues, implementation of strategies, Covid-19 pandemic, SMEs

Azogues, 1 de abril de 2022

EL CENTRO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, CERTIFICA QUE EL DOCUMENTO QUE ANTECEDE FUE TRADUCIDO POR PERSONAL DEL CENTRO PARA LO CUAL DOY FE Y SUSCRIBO.



Abg. Liliana Urgilés Amoroso, Mgs.
COORDINADORA CENTRO DE IDIOMAS AZOGUES

www.ucacue.edu.ec

Introducción

La presencia de la pandemia del Covid-19, dio paso a una gran crisis económica a nivel mundial, esta crisis contrajo muchas consecuencias sin precedentes en todos los aspectos de la vida de las personas, especialmente en el trabajo. De la misma manera, el impacto de esta crisis es tan significativa que todas las economías y mercados del mundo fueron afectados con un nivel más alto que cualquier otra crisis que haya existido anteriormente (Rojas-Mayta y Bustios-Martínez, 2021)

En el mismo contexto, el Covid-19 ha afectado a muchas organizaciones especialmente a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), ya que debido a la implementación de confinamientos se vieron obligadas a cerrar temporalmente, algunas de ellas pudieron subsistir, mientras que otras no han vuelto a ser abiertas. Las empresas que no lograron continuar con sus actividades fue debido a que tuvieron una alta caída en sus ventas por lo cual no les permitió obtener una rentabilidad adecuada. Otras persistieron implementando estrategias, aunque esto no fue fácil, estas técnicas ayudaron a que permanezcan en el mercado (López-Calva, 2021).

En la línea de pensamiento de Graneros (2020), la presencia de la pandemia ocasiono que muchas organizaciones se vieran obligadas a actuar de manera inmediata, debido a que sus operaciones se vieron afectadas de manera notable, por lo cual el volumen de sus ventas disminuyo. Muchas Pymes que no contaron con los recursos y conocimientos necesarios para enfrentar a la pandemia decidieron cerrar sus puertas, mientras que otras, implantaron estrategias que les ayudaron a seguir con su funcionamiento

Según el Banco Mundial (2021), la cuarta parte de las empresas se vieron afectadas en sus ventas en un 50% por la presencia del Covid-19, por ello, el 65% de ellas trataron de implantar soluciones, como el ajuste de la nómina salarial, dando como resultado que solo el 11% haya despedido a su personal. El 34% de las organizaciones aumentaron el uso del internet, los medios sociales y las plataformas digitales y el 17% invirtieron en nuevos equipos, programas informáticos y soluciones digitales. Estas estrategias ayudaron a limitar la caída de las ventas de las Pymes en 2020, en un 35%.

Por otro lado, en América Latina, el confinamiento trastornó las actividades empresariales y afectó significativamente los ingresos de las organizaciones, esto independientemente de su tamaño, ya que, todas las empresas grandes o pequeñas tuvieron que afrontar grandes desafíos. Las actividades que más se vieron amenazadas en Latinoamérica, son: el comercio al por mayor y menor, hoteles, restaurantes, transporte, turismo y servicios en general. En definitiva, las Pymes han sentido el mayor impacto por su elevada participación en la generación de empleo (Useche et al., 2021).

Es así como varios países latinoamericanos como Uruguay y Colombia decidieron encarar a la pandemia aplicando estrategias. En Colombia, el 96% de las empresas tuvieron una gran caída en sus ventas, por lo cual, el 82% de estas organizaciones decidieron subsistir entre uno y dos meses con sus propios recursos. En Uruguay, el 59,4% de las compañías de comercio y servicios decidieron enviar a sus empleados al seguro de desempleo. Así mismo, la mayoría de los países de América Latina utilizaron redes de telecomunicaciones y servicios digitales para resolver temas de conectividad social, aprovisionamiento de bienes y acceso a información (CEPAL, 2020).

Una mirada al contexto ecuatoriano, según un artículo realizado por Rodríguez et al. (2020), encuentra que las Pymes enfrentaron la pandemia del Covid-19 con la implementación de los e-commerce, visto hoy como la nueva metodología para comercializar los productos. Así mismo, con la paralización de las actividades productivas en un 70%, muchas empresas se vieron en la necesidad de buscar respuesta a esta situación para abordar la serie de desafíos económicos planteados por la crisis del Covid-19. La respuesta encontrada es la digitalización.

En el contexto específico de estudio, el cantón de Azogues, se halla que el fenómeno tuvo el siguiente comportamiento. Alrededor del 90% de las Pymes de la ciudad se vieron afectadas notablemente por la presencia de la pandemia, por lo cual muchas de estas utilizaron la tecnología como una estrategia para continuar con sus actividades. Además, se hizo el uso del teletrabajo, el desarrollo de actividades comerciales mediante redes digitales, el uso de e-commerce, entre otras. Estas estrategias ayudaron a las pequeñas y medianas empresas a sobrellevar la época de la pandemia y así mantenerse en el mercado (Siguenza-Rojas et al., 2020).

Además, algunas Pymes del cantón Azogues como restaurantes, cafeterías y tiendas de ropa, cambiaron su modalidad de trabajo ya que decidieron utilizar el servicio de entrega en línea. Esto les ayudo de manera notable, puesto que, esta estrategia permitió aumentar la productividad y mejorar la relación con el consumidor, así, estas empresas pudieron adaptarse a los grandes cambios presentados por la pandemia (Siguenza-Rojas et al., 2020).

Bajo las consideraciones antes descritas, el objetivo de la presente investigación es analizar las estrategias implementadas por las Pymes en época de pandemia en Azogues-Ecuador, mediante la exploración y descripción del fenómeno para llegar a la generación de la sostenibilidad económica en escenario de pandemia del Covid-19.

El efecto del fenómeno de investigación parte de una interrogante de gran importancia, la cual es ¿qué pasaría si no se implementa estrategias en las Pymes para sobrellevar la presencia de una pandemia? Muchas empresas utilizan estrategias para manejar correctamente sus actividades, gracias a estas muchas organizaciones inciden significativamente en su mercado laboral. Así mismo, implementar una estrategia ayuda a una empresa a obtener rentabilidad y de esta manera conservarse en el mercado ante cualquier situación que se presente.

Marco teórico

Una mirada teórica de las Pymes

Las Pymes son un conjunto de pequeñas y medianas empresas, son caracterizadas según su capital social, volumen de ventas, número de trabajadores y nivel de producción. Estas están dedicadas a diferentes tipos de actividades económicas y son formadas por distintas estructuras, estas pueden ser de socios, amigos o familiares, quienes deben contribuir con un capital social. La Pyme que vaya a salir a flote, debe reconocer un mercado con cobertura baja y con poca cantidad de trabajadores, esto conlleva a que la forma de organización de la empresa sea simple y dependiente del propietario (Loor et al., 2018)

En el Ecuador aun no se ha aprobado el concepto de una empresa como Pyme, no obstante, existen políticas que llegan a definir a estas organizaciones. Según las resoluciones establecidas en el artículo 3 de la Decisión 702 de la comunidad andina (CAN), las Pymes son todas aquellas empresas que estan legalmente organizadas e inscritas ante las autoridades

oportunas, estas deben aportar a la seguridad social y llevar registros contables (Ortiz-López y Moreno-Gavilánes, 2018).

En el mismo contexto, las Pymes ecuatorianas para que puedan hacer inicio de sus actividades, deben estar legalmente inscritas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y, dependiendo del tamaño del negocio deben trabajar con un máximo de 200 personas. Así mismo, las ventas anuales de estas empresas deben encontrarse entre los rangos de 100.000 a 5.000.000 dólares y deben constar con un monto de activos de 100.000 hasta 3.999.999 dólares (Ortiz-López y Moreno-Gavilánes, 2018).

En la línea de pensamiento de Delgado y Chávez (2018), las Pymes forman parte de un papel sustancial dentro de la industria nacional, puesto que son empresas que más generan empleo, apoyan al crecimiento de las industrias y desarrollan un alto porcentaje de las actividades manufactureras. Sin embargo, muchas de las Pymes se ven limitadas, ya que no gozan de todos los beneficios que son otorgados a sociedades grandes, tales como, mayor acceso a los recursos productivos, mayor organización, fácil acceso al crédito, la información, etc.

En el mismo contexto, las pequeñas y medianas empresas, figuran una gran fuerza económica para los países latinoamericanos, debido a que generan más del 50% de los empleos y aportan en un 85% al tejido empresarial. A pesar de esto, las Pymes se enfrentan a grandes desafíos ante las grandes empresas, en gran parte se debe al financiamiento que necesitan para poder operar y funcionar con normalidad (Laitón-Ángel y López-Lozano, 2018).

Diversos escenarios teóricos del Covid-19

El nuevo coronavirus apareció en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, China, con el nombre de SARS-CoV-2, posteriormente, fue declarado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), como la pandemia actual del Covid-19, en marzo de 2020. Este virus es el principal promotor de desarrollar la enfermedad respiratoria aguda y neumonía. Así mismo, según publicaciones médicas y reportes de vigilancia epidemiológica a nivel mundial, el 98% de todos los casos del Covid-19 son registrados en adultos, el porcentaje restante se registra en niños los cuales presentan dificultades menores que las personas mayores (Ulloa-Gutiérrez et al., 2020).

El Covid-19 produce varios síntomas desde los más leves hasta los más graves. Algunos de los síntomas que este virus presenta son, la fatiga, diarrea, fiebre, resfriado, pérdida del olfato y del gusto, etc. Debido a las grandes afecciones que causa esta enfermedad, muchas personas no han podido resistir a la misma, por ello, varios países han aplicado medidas restringidas para poder disminuir su expansión, una de las principales maneras que se han aplicado para prevenir el contagio es el confinamiento y el distanciamiento social, así mismo, se debe utilizar mascarillas y alcohol en las manos, de esta manera se puede disminuir el impacto del contagio (Ministerio de Salud Pública).

Pymes y el Covid-19

La pandemia del Covid-19 ha ocasionado un gran estrago en las Pymes a nivel mundial, especialmente en América Latina y el Caribe. Esta enfermedad se ha concentrado especialmente en los sectores con mayor vulnerabilidad, por ello, las pequeñas y medianas empresas han sido las más afectadas, puesto que se presentó numerosas dificultades para que estas puedan seguir operando. Algunas de las amenazas que se han presentado son, la falta de infraestructura tecnológica, caída del nivel de ventas, falta de capacitación en el personal, baja productividad, restricciones en el acceso a financiamiento, dificultades en el proceso de la digitalización, entre otras (Ruiz, 2021).

De la misma manera, según la CEPAL (2020), el Covid-19 ha provocado el cierre de 2,7 millones de empresas, y el 19% equivale a las empresas latinoamericanas. Además, la pandemia ha ocasionado la pérdida de trabajo de más de 8,5 millones de personas. Cabe recalcar que dentro de estas cifras el porcentaje principal de empresas afectadas son las Pymes. Estos impactos se deben a que a nivel mundial se establecieron medidas de confinamiento, como el uso de mascarillas, distanciamiento social, cuarentena, entre otras (Rojas-Mayta y Bustios-Martínez, 2021).

Por otro lado, a pesar del gran golpe que sufrieron las organizaciones, las Pymes fueron el pilar fundamental para que muchas empresas, gobiernos y familias pudieran afrontar a la pandemia debido a que estas actuaron como canales críticos para la distribución y suministro de medicamentos, mascarillas, alimentos, servicios y otras necesidades de suma importancia. Además, las pequeñas y medianas empresas innovaron y ofrecieron nuevas soluciones para

enfrentar a los desafíos sin precedentes, por lo que se mejoró la percepción de la gran importancia que tienen las mismas (Huilcapi et al., 2020).

Sin embargo, como resultados de la pandemia del Covid-19 una gran parte de las empresas han tenido que cerrar sus puertas y no han podido reestablecerse, otras permanecen activas, pero, aun así, siguen enfrentando varios problemas como, retrasos en el pago de compromisos, flujo de caja reducido y alto endeudamiento. Además, debido a que estas organizaciones no estaban listas para la propagación del Covid-19 se vieron obligadas a implantar métodos que ayuden a mantenerse en el mercado, es así como solo pocas empresas han podido subsistir (Del Rio, 2021).

Estrategias implementadas por las Pymes en época de pandemia

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) han sido las que mayor impacto han recibido por la presencia de la pandemia, estas empresas se han visto obligadas a implantar estrategias que ayudan a mantenerse en el mercado. Estas estrategias actualmente han sido el pilar de las empresas para seguir con sus actividades, muchas de ellas van a prevalecer a largo plazo ya que la implantación de las mismas ha traído resultados positivos (Acosta, 2021)

Valenzo-Jiménez et al. (2020), mencionan que gracias a los grandes impactos y cambios que se dieron por la pandemia del Covid-19 en las operaciones y cadenas de suministros de las empresas, estas han tratado de buscar respuestas, en las cuales hacen uso de habilidades, logística, recursos y enfoques. Muchas de las Pymes han desarrollado protocolos de higiene para proteger a sus trabajadores y otras han decidido dirigir a su personal a trabajar desde casa (teletrabajo). Los protocolos establecidos por las empresas también han sido establecidos con el objetivo de proteger a sus clientes ante un contagio.

De la misma manera, muchas empresas han tenido que recurrir al uso de herramientas digitales con el fin de realizar compras y ventas online, implementar el teletrabajo y gestionar procesos de producción de forma remota. El uso de estas herramientas digitales actualmente se ha vuelto de gran importancia ya que gracias a ellas muchas organizaciones han podido hacer frente ante la pandemia. Aunque la aplicación de estas estrategias ha sido un gran reto, han ayudado a muchas Pymes a seguir operando (Molero, 2021).

En el mismo contexto, la estrategia que más ha resaltado en época de pandemia y ha sido mayormente utilizada por las Pymes, es el marketing digital, el cual ha servido como una herramienta en donde se puede agregar valor a las unidades de negocio mediante el internet, este medio ha facilitado a las empresas a encontrar personas que estén interesadas en su producto o servicio, además, la interacción con sus clientes se realiza con mayor facilidad (Vásquez, 2021).

Otro tema que se hizo reconocido por la aparición de la pandemia es el comercio electrónico o e-commerce, herramienta que muchas empresas lo han utilizado especialmente para incrementar el volumen de sus ventas. Este instrumento ayuda a que el intercambio de bienes de las organizaciones sean más fáciles y rápidas, además, permite que no exista un contacto físico en el momento de compra, por lo cual muchas personas han recurrido a esta estrategia con el fin de prevenir el contagio del Covid-19 (Tenorio, 2021).

Gracias a la utilización de los e-commerce muchas Pymes han buscado métodos de entrega de sus productos, es allí donde hace aparición los delivery. Empresas de servicios como restaurantes, cafeterías, tiendas de ropa, etc., hacen uso de los delivery para que sus productos lleguen a sus consumidores. Esta herramienta ha sido de mucha utilidad en tiempos de pandemia en donde los clientes prefieren pasar más tiempo en su casa que salir a consumir cualquier producto o servicio fuera de su hogar. Cabe mencionar que gracias a esta herramienta muchas Pymes han podido incrementar sus ventas y poder seguir con sus actividades (Núñez, 2020).

Teorías que se asemejan a la presente investigación

Teorías del emprendimiento

Las teorías del emprendimiento ayudan a identificar todas las oportunidades y los recursos presentes, así como los detonantes del fenómeno emprendedor, esto con el fin de que la búsqueda de oportunidades y el acceso a los recursos de capital humano y social mejore la capacidad de los emprendedores para la gestión empresarial. Muchas teorías del emprendimiento son aplicadas desde el inicio de una empresa, puesto que estas mencionan lo que va a suceder antes del inicio de las actividades empresariales, es decir, explican los primeros pasos del proceso emprendedor (Terám-Yepéz et al., 2020).

En la línea de pensamiento de Rodríguez-Aguilar et al. (2020), el emprendimiento se ha transformado como un elemento de gran importancia, ya que es el generador de desarrollo y sostenibilidad de un país. Además, el emprendimiento es un generador de economía, por lo cual ayuda de gran manera a mantener una estabilidad económica ante la presencia del Covid-19, en cualquier país. Gracias a las tantas problemáticas que ha generado la pandemia del Covid-19 muchos emprendimientos han surgido y estos han sido impulsados por la desalentadora situación socio-económica que se ha presentado a nivel mundial.

Teorías de la innovación

La innovación son todas aquellas capacidades que pueden producir revolucionarios, es decir, cambios radicales en la economía y en la sociedad. Para Schumpeter (1934), el fenómeno encargado de mover la producción de capital y al sistema en sí y el causante de las transformaciones constantes, es la tecnología y con esta el proceso de innovación tecnológica. Además, la innovación se ha vuelto un elemento importante en la vida de las personas y de las compañías, debido a que impulsa el crecimiento de los mismos (Ruiz y Chim, 2019).

El proceso de innovación ha ayudado a muchas empresas a dejar atrás muchos paradigmas que no les dejan alcanzar el éxito. Así también, este elemento apoya a las organizaciones a interactuar de manera dinámica y competitiva en el mercado, sin embargo, la innovación implica riesgos, pero aquellas empresas que logran aplicarla crecen económicamente y alcanzan la competitividad, además, logran ofrecer productos y servicios difíciles de imitar (Díaz y Guambi, 2018).

La gran emergencia sanitaria provocada por el Covid-19 ha provocado que muchas organizaciones apoyen la innovación empresarial. Tanto en América Latina como en Europa, la pandemia ha acelerado la digitalización, por lo cual muchas empresas han tenido que innovar para poder continuar con sus funciones, esta innovación conlleva una gran utilización de la tecnología. Un claro ejemplo de esta transformación es que los procesos de postulación de propuestas que antes solicitaban documentaciones en papel y firmas, pasaron a sistemas en línea que desarrollan firmas digitales (García-Madurga et al., 2021).

Teoría del desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible hace referencia a un proceso armónico de actividades, debido a que la utilización de los recursos, los desarrollos tecnológicos y los cambios institucionales toman en consideración las necesidades de las generaciones presentes y futuras. Además, el desarrollo sostenible es un proceso global que requiere materia tanto económica como social y este debe ser de orden ambiental y humano. De esta manera, el desarrollo será sostenible si relaciona las decisiones económicas con el bienestar ecológico y social (Melamed-Varela et al., 2018).

Las Pymes necesitan de coordinación y colaboración ante la presencia de la pandemia del Covid-19 y esto solo se puede lograr aplicando el desarrollo sostenible. La sostenibilidad es un instrumento que ayuda a crear estrategias para la renovación y recuperación con el fin de alcanzar la competitividad inclusiva y sostenible. De igual manera, la gerencia que aplica el desarrollo sostenible maneja los retos que se presentan visibilizando el compromiso social, la reputación, las iniciativas, el reconocimiento ante sus clientes y la sociedad en general, además, buscan alcanzar los objetivos tanto propios como compartidos (Oleaga et al., 2020).

En el mismo contexto, el desarrollo sostenible es un elemento fundamental que las Pymes deben practicar y más aún frente a la pandemia, debido a que este elemento es una oportunidad de crecimiento para las empresas, pues, permite crear estrategias sostenibles, cumplir metas empresariales y promueve las prioridades compartidas. Así mismo, el desarrollo sostenible ayuda a que las Pymes identifiquen procesos tecnológicos y productos que aporten a la sostenibilidad tanto regional, local o nacional (Useche et al., 2021).

Estudios aplicados

Según el caso de estudio denominado “Empresas de Barrancabermeja, Santander: liderazgo en tiempos de Covid-19”, realizado por Ortiz y Méndez (2020), en la Universidad Cooperativa de Colombia, menciona que el DANE en unión con el Banco Interamericano de desarrollo y el Banco de desarrollo de América Latina CAF, realizó una intervención con el fin de medir el impacto de la emergencia social, económica y ambiental causada por la pandemia, este estudio afirmó que la llegada de la pandemia provocó los incrementos de tasas de bancarrota en las Pymes, además, el 66,1% de las empresas que se encuentran en los

sectores de la industria manufacturera, servicios, comercio y construcción presentaron una disminución en el flujo de efectivo y el 35,9% registró una reducción de horas laboradas y de trabajadores, el 28,3% han tenido dificultades en el acceso a servicios financieros, con estos resultados muchos empresarios efectuaron estrategias de ajustes con el fin de minimizar el impacto que tendrán las economías más vulnerables.

De este modo, el gobierno colombiano durante la duración de la crisis brindó ayuda a Pymes y Mi Pymes con el propósito de solventar las dificultades empresariales y con el fin de evitar una crisis social y mantener los puestos de trabajo. El gobierno propuso algunas estrategias a las que las empresas pudieron recurrir para evitar el cierre de las mismas, algunas de ellas son, los programas de apoyo al empleo formal, apalancamiento financiero, subsidios para el pago de nóminas, programa de apoyo para el pago de primas de servicios, así como el convenio con cámaras de comercio con la finalidad de orientar las habilidades blandas de los gerentes, uso de canales digitales, construcción de nuevas estrategias, educación financiera y normas de Bioseguridad (Ortiz y Méndez, 2020).

Otro estudio realizado por Bandrés-Goldáraz et al. (2021), denominado “El impacto de la Covid-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España”, desarrollado en empresas de comunicación registradas en Aragón y sobre una muestra representativa de las Pymes de la Comunidad de Madrid, se encontró que la crisis económica ocasionada por el Covid-19 ha impactado de gran manera principalmente a las pequeñas y medianas empresas.

Este estudio realizó una encuesta de conveniencia dirigida a las Pymes para obtener información específica a través de un formulario descriptivo. La encuesta realizada consto de preguntas que permitieron obtener información relevante sobre como el Covid-19 afecto a las mismas y como lograron sobresalir ante tal situación, la encuesta arrojó que muchas empresas hicieron frente a la pandemia con la aplicación de estrategias. Algunas de las estrategias mencionadas son las siguientes, teletrabajo 62,4%; internet y RSS 18,8%; créditos 6,3%; reducción de plantilla 3,1%; cambio de actividad 3,1%; otras medidas como la flexibilidad, créditos financieros, etc., 6,3%. Las empresas mencionaron que las estrategias implementadas ayudaron de manera significativa a mantenerse en el mercado con las

respectivas bioseguridades, indicaron también que sin la implementación de las mismas muchas de ellas hubiesen cerrado permanentemente (Bandrés-Goldáraz et al., 2021).

Abordaje Metodológico

El tipo de investigación tuvo un diseño exploratorio y descriptivo. Exploratorio porque el investigador parte de un contexto específico de estudio que es el análisis de las estrategias implementadas por las Pymes en época de pandemia para mantenerse en el mercado. Es descriptiva porque el investigador subyace en las fuentes teóricas para encontrar una respuesta teórica a priori, la presente investigación es cuantitativa porque presenta datos traducidos en porcentajes, valores absolutos-relativos y tablas estadísticas.

La investigación fue transversal o transeccional porque se tomó en un solo momento la información de campo, se la tabuló y se la interpretó. El estudio fue no experimental porque el investigador no manipuló deliberadamente las variables. Los resultados son presentados tal y como se presenta el fenómeno.

El estudio investigativo es no probabilístico porque la información no corresponde a base de datos obtenidas con metodología rigurosa que permita aleatoriamente la misma oportunidad de análisis a los sujetos de investigación. El objeto de investigación son las Pymes. La investigación parte de una población finita de 294, el marco muestral constituye todo listado, registro, tablas de los sujetos de investigación.

Se usó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se procedió a la validación del contenido de los ítems del instrumento mediante la técnica de consenso de expertos. Se eligió a 3 expertos que validaron el instrumento de medición, luego de la validación se derivó a aplicar el instrumento para obtener una percepción del objeto de estudio.

El instrumento de medición estuvo compuesto por 11 preguntas las cuales fueron clasificadas por variables, las variables de investigación son género (V1), edad (V2), actividad (V3), pandemia (V4) y estrategias (V5), cada pregunta fue establecida de acuerdo a las categorías de estudio es decir las variables antes mencionadas.

Población

La población utilizada en la presente investigación es finita ya que está enfocada únicamente en las Pymes del cantón Azogues. Los datos obtenidos son recuperados de la Base de Directorio de Empresas en el Ecuador que es proporcionada por el INEC. Por tanto, el objeto de estudio tiene una población de 294 Pymes, este dato será utilizado para la presente investigación.

Marco muestral

El marco muestral para la presente investigación comprende a todas las Pymes del cantón Azogues.

Muestra

El muestreo que se utilizó para la presente investigación es un muestro de tipo probabilístico debido a que se cuenta con el número de Pymes del cantón Azogues.

El tamaño de la muestra se lo obtuvo mediante el uso de la fórmula que Rositas (2014), propone en su artículo para poblaciones finitas.

$$n = \frac{Npq}{(N - 1) \left(\frac{e}{z}\right)^2 + pq}$$

Donde

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

p= porcentaje estimado antes del muestreo de elementos de la población en los que esperamos que se presente un cierto atributo

q= es la proporción que espera el investigador en la que no se presente el atributo de interés (1-P)

e= valor del error estimado

z es un valor de la distribución normal estandarizada correspondiente a un cierto nivel de confianza

Para el estudio del presente caso se aplicó la fórmula con un nivel de confianza de 95%, donde z tiene un valor de 1,96. Para determinar la probabilidad de éxito o fracaso es decir p y q se tomará el 0,50 para cada caso puesto que de acuerdo a Mendoza y Garza (2009), al no realizar una prueba piloto se toma una estimación de 0,50 para cada uno de los parámetros. En el caso del margen de error se estimó el valor de 5%.

Reemplazando la formula se obtiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{(294)(0,50)(0,50)}{(294 - 1) \left(\frac{0,05}{1,96}\right)^2 + (0,50)(0,50)}$$

$$n = 166.7$$

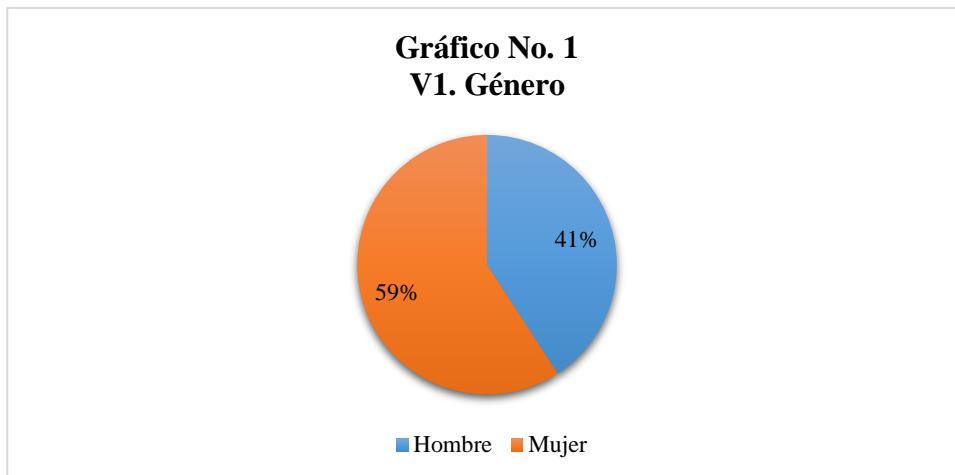
$$n = 167$$

Justificación práctica

En el presente estudio se determina que los beneficiarios directos serán los dueños de las pequeñas y medianas empresas, Pymes, dado que el estudio se enfoca en conocer las estrategias que estas empresas utilizaron para subsistir durante la pandemia. La misma, está compuesta por un total de 294 Pymes pertenecientes al cantón Azogues. Por otro lado, los beneficiarios indirectos serán los miembros de la comunidad académica, puesto que, el presente estudio será un motivador para realizar futuros estudios relacionados al presente tema.

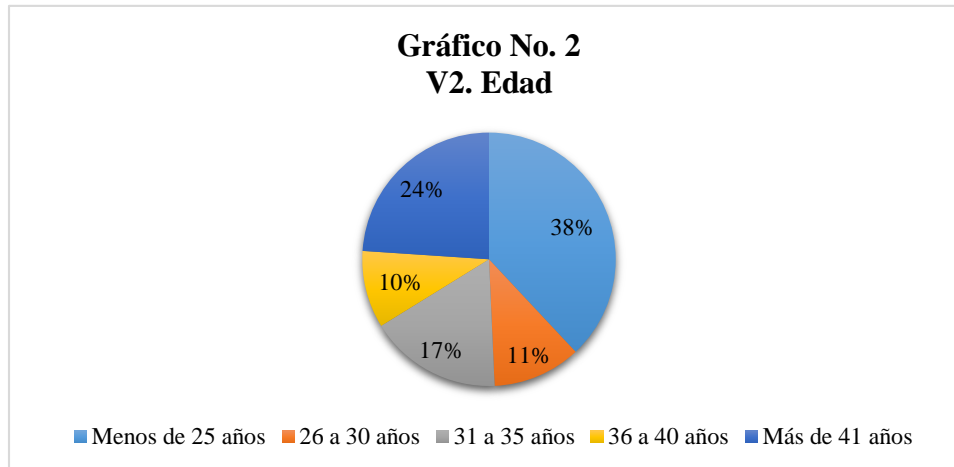
Resultados

Las encuestas realizadas a las Pymes del cantón Azogues, muestran los siguientes resultados: Con relación a la variable género se tiene que, el 59% de las personas encuestadas son mujeres, mientras que, el 41% son hombres, lo que denota que la gran parte de las Pymes son administradas por el género femenino.



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la variable edad, en el gráfico 2 se muestra que el 38% de las personas encuestadas tienen menos de 25 años; de 26 a 30 años, 11%; 31 a 35 años, 17%; 36 a 40 años, 10% y más de 41 años, 24%. Esto muestra que la mayoría de las Pymes son administradas por personas de menos de 25 años de edad, lo que denota que la mayoría de los emprendedores son jóvenes.



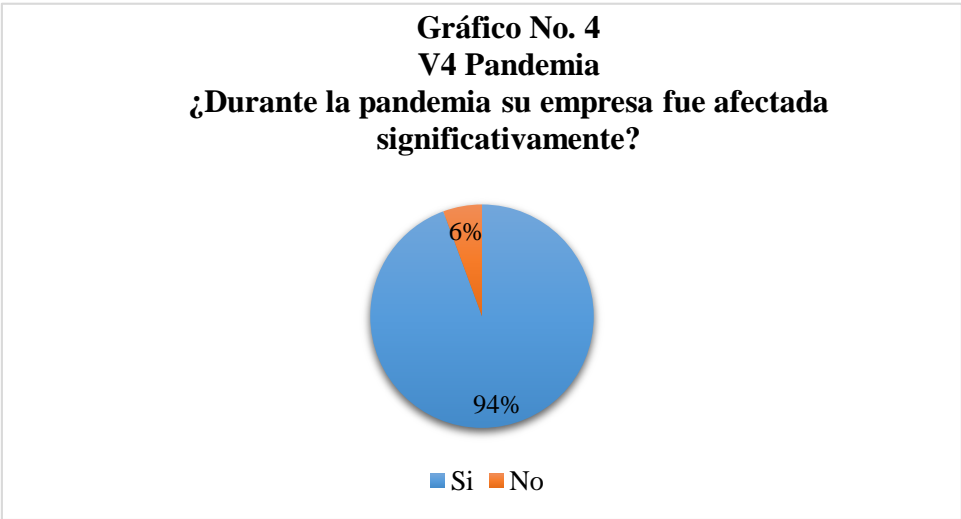
Fuente: Elaboración propia

Cuando se preguntó, a qué actividad se dedica la empresa, el gráfico 3 muestra que el 56% son empresas que se dedican a la actividad de servicios, el 37% son empresas comercializadoras y el 7% son empresas manufactureras. Este resultado muestra que la mayoría de las Pymes del cantón Azogues son empresas de servicios en las que se encuentran; restaurantes, cafeterías, hoteles, entre otras. Por consiguiente, con un mayor porcentaje se tiene a las empresas comercializadoras que se dedican a la compra y venta de productos.



Fuente: Elaboración propia

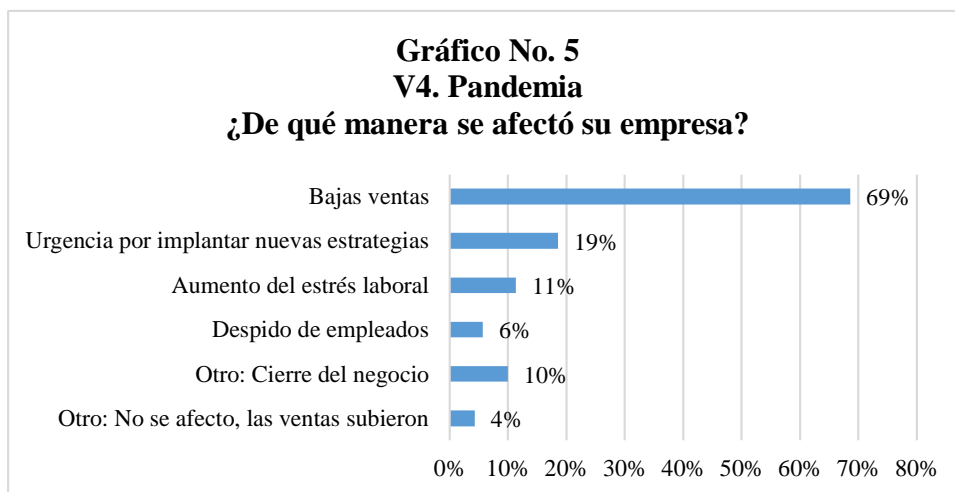
Al indagar sobre si las Pymes encuestadas fueron afectadas significativamente durante la pandemia se obtuvieron los siguientes resultados: el 94% de las empresas mencionaron que la presencia de la pandemia afecto altamente a sus actividades, mientras que, el 6% manifestaron que no se vieron afectadas puesto a que la mayoría de la competencia se vieron obligadas a cerrar y las que se mantuvieron abiertas obtuvieron más clientes por lo tanto sus ventas subieron. Algunos de los encuestados decidieron no seguir con la encuesta ya que vieron que no fue necesario después de responder la pregunta número 4.



Fuente: Elaboración propia

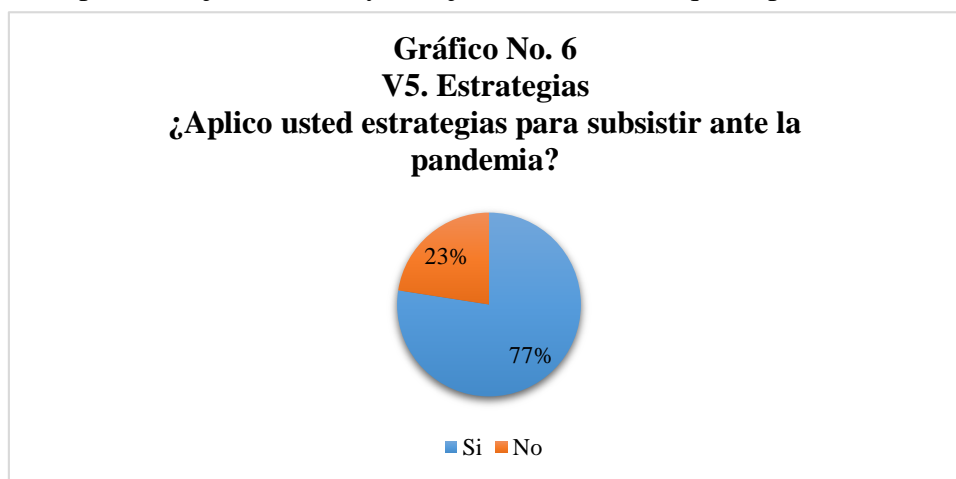
Debido a que muchas de las empresas no estuvieron listas para confrontar la presencia de una pandemia obtuvieron grandes impactos, por ello las Pymes al no saber cómo actuar rápidamente entraron en una crisis económica y sus efectos fueron altos. El 69% de las Pymes tuvieron bajas ventas, el 19% adquirieron una urgencia por implantar nuevas estrategias, el

11% tuvo un aumento de estrés laboral, el 6% despidieron a sus empleados, el 10% cerraron las puertas de su negocio y solo el 4% no se afectó de ninguna manera. Las Pymes que no se vieron afectadas, como se mencionó anteriormente, es porque la competencia disminuyó y por ello sus ventas aumentaron.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la variable V5 (estrategias), se preguntó si fueron aplicadas estrategias para subsistir ante la pandemia, el 77% de las Pymes mencionaron que, si aplicaron estrategias, y un 23% no lo hizo. Esto significa que debido a las tantas afecciones que ocasiono el Covid-19, la manera en que las empresas pudieron mantenerse en el mercado es aplicando estrategias gracias a ello muchas Pymes tuvieron la oportunidad de crecer ante la competencia. No obstante, otras empresas no aplicaron estrategias ya que se vieron obligadas a cerrar y no pudieron hacer uso de las mismas, otra razón por la cual no implantaron estrategias es por los bajos recursos y el bajo nivel de ventas que la pandemia ocasiono.



Fuente: Elaboración propia

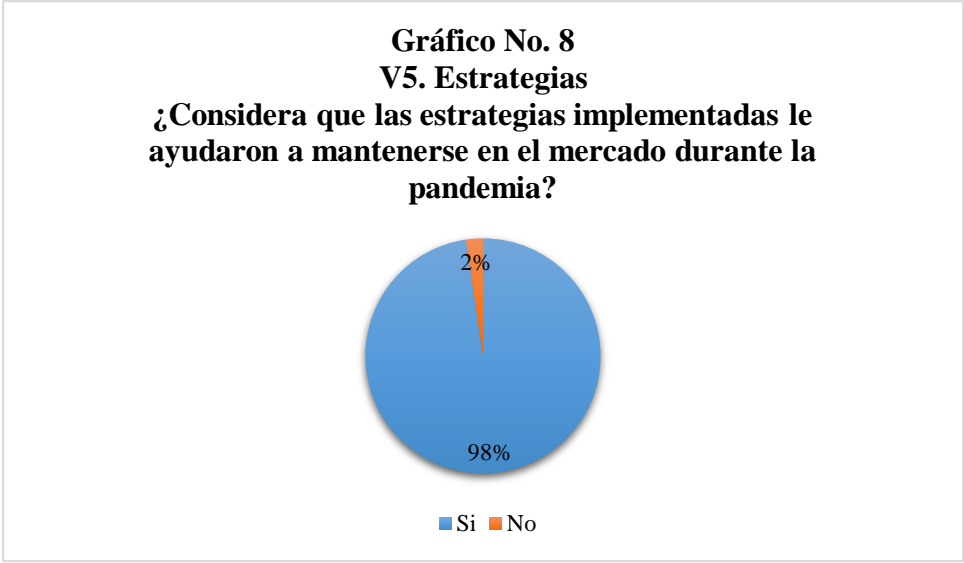
Abordando el estudio sobre las estrategias implementadas por las Pymes durante la pandemia se obtuvo lo siguiente: el 62% de las Pymes utilizaron el Marketing digital como una estrategia para subsistir en el mercado, el 40% utilizo la estrategia de Delivery, el 35% de las Pymes aplicaron protocolos de bioseguridad, el 6% utilizaron el e-commerce, el 2% hicieron uso del teletrabajo, el 11% de las empresas elaboraron un plan de negocios, el 2% implementaron nuevas líneas de producción, de la misma manera, un 2% implementaron nuevos productos en sus negocios y recurrieron al préstamo bancario, respectivamente. Algunas de las Pymes encuestadas mencionaron que la aparición de la pandemia fue una oportunidad para poder innovar y así mejorar sus actividades, aunque esta ocasiono grandes estragos obligo a muchas empresas a ingresar a un mundo digitalizado en donde se pueden obtener resultados positivos y crecer como organización.



Fuente: Elaboración propia

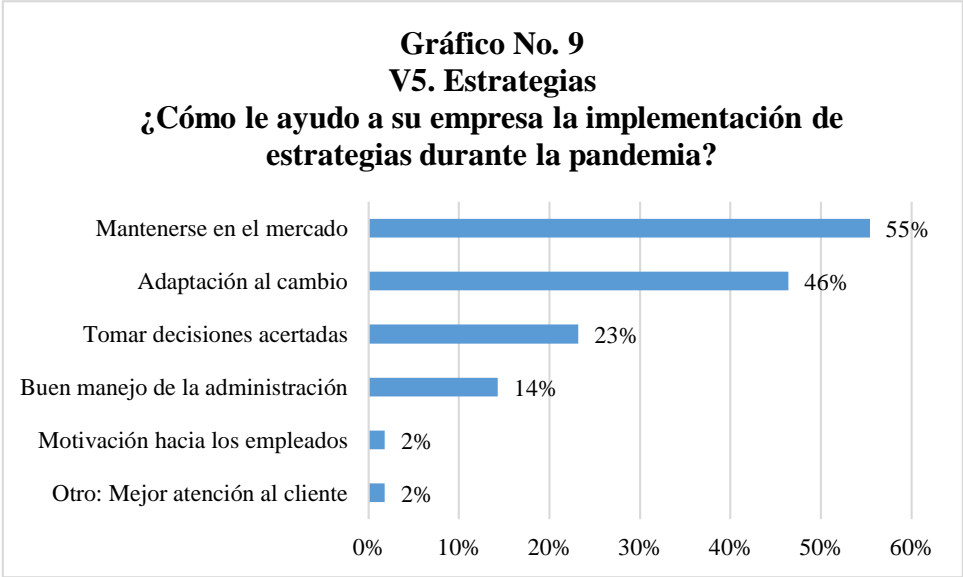
Con respecto a la pregunta sobre si considera que las estrategias implementadas le ayudaron a mantenerse en el mercado durante la pandemia, el 98% de las Pymes mencionaron que la implantación de las estrategias le ayudaron significativamente a seguir con sus actividades. A pesar de que la implementación de las estrategias fueron un gran desafío a muchas empresas les dio la oportunidad de no cerrar sus puertas gracias a la gran innovación que estas provocaron, por ello, las Pymes mejoraron sus operaciones y el volumen de sus ventas aumentaron, por lo tanto, pudieron mantenerse en el mercado. Sin embargo, el 2% menciona que la aplicación de algunas estrategias como los protocolos de bioseguridad no fueron suficientes para mantenerse en el mercado, ya que esta estrategia a pesar de que disminuyó

el contagio no ayudo a algunas Pymes a subir sus ventas y no pudieron aplicar otras estrategias debido a los bajos recursos, por lo cual se vieron obligadas a cerrar.



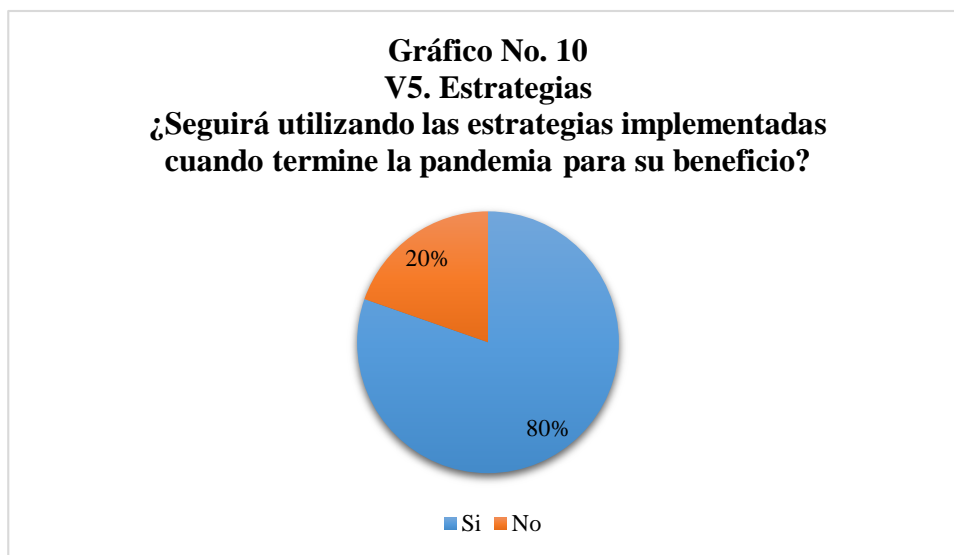
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, al indagar sobre como la implementación de estrategias ayudaron a las Pymes, el 55% considera que las estrategias le ayudaron a mantenerse en el mercado, el 46% mencionaron que gracias a la utilización de las estrategias pudieron adaptarse al cambio, un 23% manifestó que tomaron decisiones acertadas, el 14% considero que el desarrollo de estrategias ayudó a obtener una buena administración, el 2% menciona que sus empleados se vieron motivados y otro 2% manifestó que la atención al cliente mejoro.



Fuente: Elaboración propia

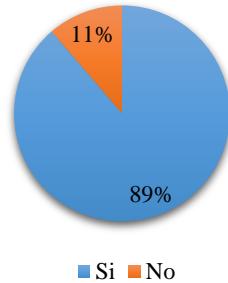
Cuando se preguntó si las empresas seguirán utilizando las estrategias implementadas cuando termine la pandemia para su beneficio se obtuvo que el 80% seguirán aplicando estas estrategias ya la mayoría de estas les han ayudado a innovar de gran manera obteniendo así una buena administración y operación de sus actividades, por lo cual estas estrategias les ayudaron a sobresalir en un mercado altamente competitivo. No obstante, el 20% menciona que no seguirán utilizando estrategias ya que algunas de ellas han sido aplicadas para no contraer un contagio y cuando termine la pandemia no serán necesarias.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, abordando el estudio sobre si el manejo de estrategias ayuda al desarrollo organizacional se obtuvo los siguientes resultados: el 89% de las Pymes encuestadas manifiestan que la utilización de estrategias si ayudan a obtener un desarrollo organizacional adecuado ya que muchas de ellas han permitido a las empresas a obtener un desarrollo de talento en la organización gracias a la innovación, así mismo, ayudan a mejorar el clima laboral, los sistemas de comunicación y la atención al cliente. No obstante, el 11% considera que el manejo de algunas estrategias no ayuda al desarrollo organizacional, ya que como se mencionó anteriormente estrategias como los protocolos de bioseguridad ayudaron a prevenir el contagio y poder seguir con las operaciones de las empresas, mas no ayudaron al desarrollo de una organización.

Gráfico No. 11
V5. Estrategias
¿Cree usted que el buen manejo de las estrategias ayuda al desarrollo organizacional?



Fuente: Elaboración propia

Propuesta

Con base a los diferentes apartados de la presente investigación, la tabulación y análisis de los resultados, se presenta la propuesta para implantar estrategias adecuadas en época de pandemia, de modo que las Pymes puedan planificar de manera idónea sus actividades para subsistir en el mercado. En la figura 1 se exhibe una guía de cómo desarrollar estrategias en época de pandemia paso a paso.

Figura No. 1
Guía para desarrollar estrategias en tiempos de pandemia (Covid-19)



Fuente: Elaboración propia

Analizar la situación actual

Como primer punto y el más primordial es que la empresa debe analizar su situación actual para así saber qué ventajas y desventajas posee en un momento determinado. Este análisis se debe realizar tanto en el entorno interno como externo. Por otro lado, la situación actual se puede realizar implementando un análisis FODA en donde la empresa puede conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, estos 5 elementos van a ayudar a la organización a decidir en donde concentrarse para poder armar un plan.

Establecer objetivos

Otro punto relevante para poder desarrollar estrategias adecuadas, es establecer los objetivos de la empresa ya que estos permiten saber a dónde la empresa desea dirigirse y como lo hará para llegar a tal punto. Sin embargo, para esto, la organización debe saber si cuenta con los recursos necesarios tanto presentes como futuros para que sean utilizados eficientemente. Así mismo, los objetivos permiten edificar un plan y orientar las acciones y decisiones para que así la empresa pueda llegar al éxito. Para establecer estos objetivos la empresa se debe plantear 3 preguntas básicas, las cuales son: ¿Qué queremos lograr? ¿Cuándo lo queremos lograr? ¿Cuándo y cómo se evaluará?

Identificar las necesidades del público objetivo

En este punto la empresa debe identificar el comportamiento, intereses y preferencias de su público objetivo, ya que de esta manera la organización sabrá que hacer y que ofrecer para que la prefieren ante la competencia. Además, debe saber cómo llegar a sus clientes, que canales utilizar y cuáles son los más llamativos para ellos. En conclusión, en este punto la empresa debe enfocarse específicamente en su cliente, conocer todas sus necesidades y así poder implantar una estrategia.

Establecer estrategias

Después de analizar en qué situación se encuentra la empresa, sus objetivos y su audiencia se puede establecer las estrategias acordes a los puntos anteriores. Se pueden hacer preguntas como: ¿Qué necesita mi empresa? ¿Qué quiere mi público? ¿A dónde quiero llegar como

empresa? De este modo decidir qué estrategia implementar se hará más fácil ya que se tiene una base de donde comenzar y las estrategias implementadas serán establecidas acorde a la situación en la se encuentra la organización. Elegir que estrategias utilizar ante la presencia de una pandemia no es una tarea fácil puesto que se debe actuar de manera rápida, pero conociendo los puntos mencionados anteriormente este proceso se verá más realizable. Cabe mencionar que el éxito de las empresas depende del buen manejo de estrategias.

Implementar estrategias

Una vez estudiadas las estrategias acordes a la situación de la empresa, se procede a implementar las mismas, es decir, el plan estratégico se convierte en acción. Primero se debe conocer con claridad la estrategia que se va a utilizar y como funciona, estudiar a fondo la estrategia que se eligió es de gran importancia ya que si esto no es así la empresa estará implementando una estrategia que no conoce, por lo tanto, no se obtendrá buenos resultados.

Analizar las estrategias implementadas

Como último punto se recomienda que las empresas analicen las estrategias implementadas al pasar de un tiempo determinado, puesto que de esta manera la organización podrá ver la efectividad de las mismas y así garantizar que la empresa este siguiendo el camino correcto. Este proceso se debe realizar tanto interna como externamente. Además, este punto como el primero puede ser analizado realizando un análisis FODA, y, continuamente hacer una comparación del mismo para ver qué cambios ha tenido la empresa.

Conclusiones

A modo de conclusión, con el aporte y las percepciones teóricas expresadas en el presente documento investigativo se colige que las Pymes son empresas que contribuyen al crecimiento económico y social de cada país, en tal virtud se debe dar gran importancia a estas empresas para incrementar su desempeño. Además, las Pymes son generadoras de empleo y promotoras de avances en el entorno en el que se encuentren, es por ello que se deben implementar estrategias que beneficien a sus operaciones y así puedan incrementar su productividad.

Por otro lado, ante la presencia de la pandemia del Covid-19 muchas empresas se vieron afectadas, especialmente las Pymes. Además, debido a los confinamientos, medidas y

acciones establecidas por los gobiernos las empresas asumieron grandes impactos en sus operaciones y cada una de ellas se vieron obligadas a actuar rápidamente para subsistir en el mercado. Muchas Pymes ante el escenario ocasionado por la pandemia estuvieron sujetas a cerrar sus puertas, ya que no tenían los elementos y recursos necesarios para mantenerse en el mercado, esto contrajo una alta tasa de desempleo y baja economía en todos los países.

El elemento que más denota en la presente investigación es la implementación de estrategias para subsistir en el mercado ante la presencia de la pandemia del Covid-19. Numerosas empresas implantaron estrategias que le ayudaron significativamente a seguir con sus actividades y mantener sus ventas estables, estas estrategias como el marketing digital, delivery, protocolos de bioseguridad, e-commerce, entre otras., apoyaron a diversas organizaciones a poder adaptarse y hacer frente a la pandemia. Sin embargo, según el presente estudio, algunas empresas no se vieron afectadas debido a que la gran mayoría de la competencia cerraron sus negocios y por ello las empresas que se mantuvieron abiertas incrementaron sus ventas y captaron más clientes, es decir, para algunas organizaciones empresariales la pandemia no constituyó una amenaza, sino que fue una oportunidad.

Finalmente se concluye, en razón de la gran importancia de la implementación de estrategias en las Pymes, resulta interesante que las organizaciones empresariales conozcan cómo identificar, plantear y desarrollar las mismas, en razón de lo manifestado el presente estudio propone una guía para desplegar estrategias ante la presencia de una pandemia o cualquier otra amenaza o eventualidad que se ocasione en el contexto donde se desenvuelven las Pymes, esto con el fin de que las empresas puedan utilizar el modelo implantado con el propósito de que las estrategias desarrolladas den resultados asertivos.

Bibliografía

- Acosta, M. M. (2021). *Efectos del COVID -19 sobre las Pymes. ¿cómo superarlos y hacerlas más productivas?* [Tesis de Grado, Universidad de La Laguna]. <https://193.145.118.245/xmlui/bitstream/handle/915/24320/Efectos%20del%20%20Covid%20-19%20sobre%20las%20Pymes.%20%20%20c2%bfComo%20%20superarlos%20y%20hacerlas%20mas%20productivas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Banco Mundial. (17 de febrero de 2021). *Seguimiento de un año sin precedentes para los negocios, en todo el mundo.* <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/02/17/tracking-an-unprecedented-year-for-businesses-everywhere>
- Bandrés-Goldáraz, E. Conde-Casado, M. y Iniesta-Alemán, I. (2021). El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 25-40
- CEPAL (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación* (Informe N°4). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Delgado, D. D. y Chávez, G. G. (2018). LAS PYMES EN EL ECUADOR Y SUS FUENTES DE FINANCIAMIENTO. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>
- Del Río, J. (2021). Anticipación estratégica como herramienta en la toma de decisiones para las Pymes: Lecciones de una Pandemia. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 16(2), 242-250. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/7833>
- Díaz, M. G. y Guambi, E. D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*, 3(10), 212-229. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6828572>

- García-Madurga, M. Á. Grilló-Méndez, A. J. y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21).
<https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/21.2021.04>
- Graneros, S. J. (2020). *Innovación empresarial de PYMES en tiempo de pandemia* [Trabajo de Grado, Universidad Peruana Unión].
https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3975/Jaime_Trabajo_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Huilcapi, M. N. Troya, T. K. y Ocampo, U. W. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3), 76-85.
<https://recimundo.com/~recimund/index.php/es/article/view/851/1355>
- Laitón-Ángel, S. Y. y López-Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (85), 163-179.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20658110010/20658110010.pdf>
- Loor, Z. H. Ureta, S. D. Rodríguez, A. G. y Cano, L. E. (2018). ANÁLISIS DEL CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO, COMERCIAL, FINANCIERO E INTERNACIONAL DE LAS PYMES ECUATORIANAS. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(4), 1-20.
<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/145/113>
- López-Calva, L. F. (21 de abril de 2021). *Pequeñas empresas, grandes impactos: Apoyando a las PYMES productivas como motor de la recuperación en ALC*.
<https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/presscenter/director-s-graph-for-thought/small-businesses--big-impacts--supporting-productive-smes-as-an.html>
- Melamed-Varela, E. Blanco-Ariza, A. B. y Rodríguez-Calderón, G. (2018). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa 1. *Revista*

Escuela de Administración de Negocios, (85), 37-56.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20658110003/20658110003.pdf>

Mendoza, M. J. y Garza, J. B. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de negocios*, 6(11), 17-32. <http://eprints.uanl.mx/12508/>

Ministerio de Salud Pública. (s.f.). *Coronavirus COVID-19*.
<https://www.salud.gob.ec/medidas-de-proteccion-basicas-contra-el-nuevo-coronavirus/>

Molero, O. M. (2021). *LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS PYMES EN EL CONTEXTO DE LA COVID-19* [Tesis de Grado, Universidad de Valladolid].
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/50083/TFG-O-1963.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Núñez, N. M. (2020). *DESARROLLO DE PROPUESTA DE POLÍTICA PÚBLICA DE PROMOCIÓN DEL DELIVERY EN PEQUEÑAS EMPRESAS EN CHILE* [Tesis de Grado, Universidad Técnica Federico Santa María].
<https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/50124/3560903501485UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Oleaga, M. Lorenz, U. y Rodríguez, A. (2020). *LOS ODS: CLAVE PARA LA RECUPERACIÓN DE LA COVID-19*.
<https://www.researchgate.net/publication/347357765>

Ortiz-López, S. O. y Moreno-Gavilanes, K. A. (2018). Perspectiva de la normativa adecuada a las pequeñas y medianas familiares industriales. *Polo del Conocimiento*, 3(7), 505-518. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/569>

Ortiz, G. N. y Méndez, T. S. (2020). *Caso de estudio en empresas de Barrancabermeja, Santander: liderazgo en tiempos de Covid-19* [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia].
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20451/1/2020_caso_estudio_empresas.pdf

- Rojas-Mayta, E. E. y Bustios-Martínez, M. M. (2021). La situación de las PYMEs en un contexto de post pandemia. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 6(1), 996-1012. <https://dataismo.org.pe/index.php/data/article/view/9/28>
- Rodríguez, K. G. Ortiz, O. J. Quiroz, A. I. y Parrales, M. L. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios*, 41(42), 100-118. <https://revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p09.pdf>
- Rositas Martínez, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios* 11(22), 235 – 268. https://www.researchgate.net/publication/316085928_Los_tamanos_de_las_muestras_en_encuestas_de_las_ciencias_sociales_y_su_repercusion_en_la_generacion_del_conocimiento_Sample_sizes_for_social_science_surveys_and_impact_on_knowledge_generation
- Rodríguez-Aguilar, V. R. Reina-Pinargote, C. R. Rodríguez-Moran, K. G. y Cañarte-Quimis, L. T. (2020). Nuevos emprendimientos: Un análisis a sus tipos y posicionamiento postcovid-19. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 5(4), 91-113. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/298/525>
- Ruiz, F. (2021). El desarrollo productivo de las Pymes en la post pandemia. *Perspectivas Revista de Ciencias Sociales*, (11), 288-300. <https://perspectivasrcs.unr.edu.ar/index.php/PRCS/article/view/448/265>
- Ruiz, D. T. y Chim, M. A. (2019). Competitividad e innovación: Teoría versus Práctica en la medida de competitividad turística. *El periplo sustentable*, (36), 134-156. <http://www.scielo.org.mx/pdf/eps/n36/1870-9036-eps-36-134.pdf>
- Siguenza-Rojas, S. R. Jácome-Ortega, M. J. y Erazo-Álvarez, C. A. (2020). Perspectivas innovadoras para Pymes en tiempos de COVID 19. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 615-642. <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/443/614>

- Tenorio, C. K. (2021). *El Delivery Y Su Influencia En La Comercialización De Productos En El Cantón Esmeraldas En El Periodo De La Pandemia Covid-19* [Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2700/1/Tenorio%20Caicedo%20Katherine%20Daniela.pdf>
- Terám-Yepéz, E. F. y Guerrero-Mora, A. M. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista Espacios*, 41(07). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/a20v41n07p07.pdf>
- Useche, A. M. Vásquez, L. L. Salazar, V. F. y Ordóñez, G. M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la covid-19. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-22. <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187265084007/index.html>
- Ulloa-Gutiérrez, R. Ivankovich-Escoto, G. y Yamazaki-Nakashimada, M. A. (2020). Síndrome inflamatorio multisistémico asociado a COVID-19 en niños y adolescentes: un llamado al diagnóstico. *Revista Chilena de Infectología*, 37(3). <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rci/v37n3/0716-1018-rci-37-03-0199.pdf>
- Vásquez, H. J. (2021). *El Marketing Digital como estrategia de las Mipymes en tiempos de pandemia* [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20675/1/UPS-CT009220.pdf>
- Valenzo-Jiménez, M. A. Béjar-Tinoco, V. y Martínez-Arroyo, J. A. (2020). Estrategias De Marketing Digital En Las PYMES Como Nuevo Paradigma De Los Negocios Después Del COVID-19. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 14(14). <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1902/1755>

UCDC-CI.AZ-2022-117-B1
Azogues, April 4 /2022



CATHOLIC UNIVERSITY OF CUENCA
LANGUAGE CENTER COORDINATOR

GRANT THIS

CERTIFICATE TO

NARVAEZ CALLE EGMA MARISOL

who has fulfilled the legal requirements of English foreign language sufficiency, with the following result:

Common European Framework of Reference
for Languages (CEFR) LEVEL

B1



ABG. LILIANA URGILÉS AMOROSO, MGS.
AZOGUES CENTER COORDINATOR

Typed by	Lcda. Claudia Coronel	
Authorized by	Abg. Mgs. Liliana Urgilés	



Abstract

NARVAEZ CALLE EGMA MARISOL

SMEs are an essential component of a country's economy and the main sources of employment. However, due to the impact of the Covid-19 pandemic, these companies experienced major impacts, which led to a decrease in the country's economy and unemployment rates increased. The objective of this research is to analyze the strategies adopted by SMEs during the pandemic in Azogues-Ecuador. The research is an exploratory and descriptive one, a transversal research with a non-experimental design and a non-probabilistic sampling. For data gathering, the survey was applied as a technique and the questionnaire was used as an instrument. 167 surveys were carried out and applied to the SMEs in the Azogues Canton. It was possible to determine that 77% of the SMEs reported that they used strategies to subsist during the pandemic, being online marketing the most common strategy, standing out with a 62% of the SMEs. Moreover, 55% of the SMEs indicated that these strategies helped them to stay in the market and 46% stated that they were able to adapt themselves to the changes. Therefore, in conclusion, the strategies helped many companies to plan and optimize their operations in order to cope with the huge impacts caused by the pandemic and to remain in business in a highly competitive market.

Keywords: Azogues, implementation of strategies, Covid-19 pandemic, SMEs

Azogues, 1 de abril de 2022

EL CENTRO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA, CERTIFICA QUE EL DOCUMENTO QUE ANTECEDE FUE TRADUCIDO POR PERSONAL DEL CENTRO PARA LO CUAL DOY FE Y SUSCRIBO.



Abg. Lilia Urgilés Amoroso, Mgs.
COORDINADORA CENTRO DE IDIOMAS AZOGUES

Azogues, 25 de marzo de 2022

ASUNTO: Informe de similitud

Señor Ingeniero
Xavier Mantilla Crespo, MBA
**DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CUENCA SEDE AZOGUES**
Su despacho. -

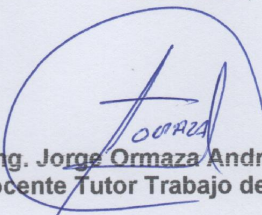
De mi consideración:

Dígnense recibir un atento saludo con el deseo de éxitos en sus delicadas funciones académicas y de gestión administrativa.

Me permito informarle que el trabajo de titulación: ***“Análisis de las estrategias implementadas por las Pymes en época de pandemia en Azogues-Ecuador”*** en formato de artículo académico de la estudiante Egma Marisol Narváez Calle de la carrera de Administración de Empresas, ha sido sometido a control antiplagio dando un 8% tolerable de similitud.

Sin otro particular, suscribo con gratitud.

Atentamente,


Ing. Jorge Ormaza Andrade, Mgs.
Docente Tutor Trabajo de Titulación

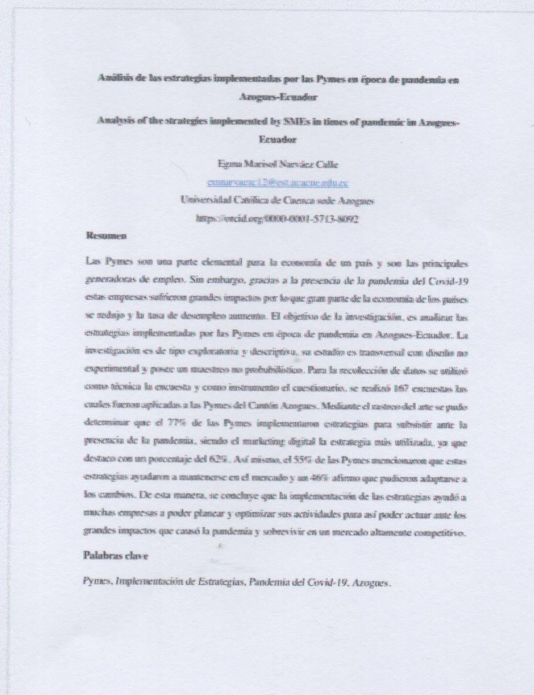


Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Egma Marisol NARVAEZ CALLE
Título del ejercicio: TRABAJO DE TITULACION
Título de la entrega: Análisis de las estrategias implementadas por las Pymes en ...
Nombre del archivo: Trabajo_de_titulaci_n_Egma_Narv_ez_Calle.docx
Tamaño del archivo: 189.81K
Total páginas: 30
Total de palabras: 7,961
Total de caracteres: 45,704
Fecha de entrega: 26-mar.-2022 12:42p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre... 1793508451



Análisis de las estrategias implementadas por las Pymes en época de pandemia en Azogues-Ecuador

por Egma Marisol NARVAEZ CALLE

Fecha de entrega: 26-mar-2022 12:42p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1793508451

Nombre del archivo: Trabajo_de_titulaci_n_Egma_Narv_ez_Calle.docx (189.81K)

Total de palabras: 7961

Total de caracteres: 45704

Análisis de las estrategias implementadas por las Pymes en época de pandemia en Azogues-Ecuador

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%	8%	2%	1%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
2	covid-19.openaire.eu Fuente de Internet	<1 %
3	www.dane.gov.co Fuente de Internet	<1 %
4	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica Trabajo del estudiante	<1 %
5	Submitted to Universidad Técnica de Machala Trabajo del estudiante	<1 %
6	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
7	www.consumotic.mx Fuente de Internet	<1 %
8	digitum.um.es Fuente de Internet	<1 %

9	repository.usta.edu.co Fuente de Internet	<1 %
10	archive.org Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Catolica De Cuenca Trabajo del estudiante	<1 %
12	leidysgarciach.wixsite.com Fuente de Internet	<1 %
13	www.scielo.org.co Fuente de Internet	<1 %
14	www.ambito.com Fuente de Internet	<1 %
15	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
16	www.thenatureofcities.com Fuente de Internet	<1 %
17	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
18	repository.eafit.edu.co Fuente de Internet	<1 %
19	rus.ucf.edu.cu Fuente de Internet	<1 %
20	www.ecoportat.net Fuente de Internet	<1 %

21	www.poverty-action.org Fuente de Internet	<1 %
22	Shop.Un.Org Fuente de Internet	<1 %
23	signal.sciencespo-lyon.fr Fuente de Internet	<1 %
24	sites.google.com Fuente de Internet	<1 %
25	www.covera.org.ar Fuente de Internet	<1 %
26	www.injuve.es Fuente de Internet	<1 %
27	www.undp.org Fuente de Internet	<1 %
28	www.willsecuremexico.com Fuente de Internet	<1 %
29	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
30	grupofranja.com Fuente de Internet	<1 %
31	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
32	repositorio.espe.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

33 repositorio.ug.edu.ec <1 %
Fuente de Internet

34 www.dykinson.com <1 %
Fuente de Internet

35 www.elimparcial.com <1 %
Fuente de Internet

36 www.gizaetxe.ejgv.euskadi.net <1 %
Fuente de Internet

37 www.iceta.org <1 %
Fuente de Internet

38 www.infobae.com <1 %
Fuente de Internet

39 Academia Revista Latinoamericana de
Administracion, Volume 29, Issue 4 (2016) <1 %
Publicación

40 Bonga.Unisimon.Edu.Co <1 %
Fuente de Internet

41 Repository.Usta.Edu.Co <1 %
Fuente de Internet

42 Submitted to Universidad Anahuac México
Sur <1 %
Trabajo del estudiante

43 doaj.org <1 %
Fuente de Internet

44	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
45	repository.udistrital.edu.co Fuente de Internet	<1 %
46	rraae.cedia.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
47	search.bvsalud.org Fuente de Internet	<1 %
48	web4sustainability.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
49	www.alimentariaonline.com Fuente de Internet	<1 %
50	www.cedro.org.pe Fuente de Internet	<1 %
51	www.derechoshumanosbolivia.org Fuente de Internet	<1 %
52	www.ifs-group.ec Fuente de Internet	<1 %
53	www.mammal.cn Fuente de Internet	<1 %
54	www.rankia.mx Fuente de Internet	<1 %
55	www1.dicoruna.es Fuente de Internet	<1 %

56 "Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 1 (1985)", Brill, 1987 <1 %
Publicación

57 juanfelipebohorquezvariedades.wordpress.com <1 %
Fuente de Internet

58 "Artificial Intelligence, Computer and Software Engineering Advances", Springer Science and Business Media LLC, 2021 <1 %
Publicación

59 "Marketing and Smart Technologies", Springer Science and Business Media LLC, 2022 <1 %
Publicación

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias Apagado

Excluir bibliografía Activo

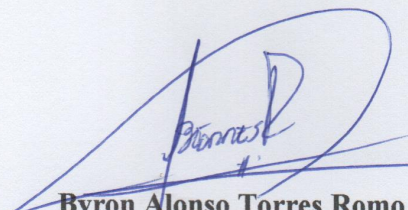


El Bibliotecario de la Sede Azogues

CERTIFICA:

Que, **Egma Marisol Narváez Calle** portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0302725312** de la Carrera de **Administración de Empresas**, Sede Azogues, Modalidad de estudios presencial no adeuda libros, a esta fecha.

Azogues, 05 de abril del 2022

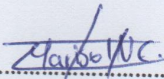

Byron Alonso Torres Romo
Bibliotecario





Egma Marisol Narvárez Calle portador(a) de la cédula de ciudadanía N° 0302725312. En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación “**Análisis de las estrategias implementadas por las PYMES en época de pandemia en Azogues - Ecuador**” de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, 30 de marzo de 2022

F: 

Egma Marisol Narvárez Calle

C.I. 0302725312