

Administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Tungurahua Post pandemia

*Strategic management in small and medium-sized enterprises in the province of Tungurahua
Post pandemic*

Seal Nicole Cajas Gutiérrez; Kerly Taily Vásquez Vargas

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un rol importante en el sector productivo del país ya que son aquellas que se dedican a varias actividades económicas; sin embargo, no cuentan con una planificación estratégica formal, y el personal competente para el desarrollo de las funciones encomendadas. El objetivo del presente estudio radicó en diagnosticar la aplicación de la administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas en el contexto ecuatoriano Post pandemia. De esta forma, se evidenció cómo se encuentran actualmente las pymes y qué aspectos deberían mejorar para garantizar una óptima gestión que se apoye en la administración estratégica. Para esta investigación, metodológicamente se aplicó un enfoque de investigación cuantitativo, con un método de análisis-síntesis que nos permitió analizar las estadísticas de las pymes en los años 2017–2020 en Ecuador. En cuanto a los resultados, se identificó el decrecimiento en las empresas existentes y en el número de plazas de empleo registrados, con un aforo limitante por presencia del COVID-19. Finalmente, a través del análisis de los datos investigados se concluyó que las pymes enfrentan un panorama complejo, pero que con la aplicación de diferentes estrategias se logrará una ventaja competitiva sustentable y en consecuencia una mayor eficiencia y eficacia.

Palabras clave: Administración estratégica; COVID-19; Pymes; reactivación económica; lineamientos gerenciales.

ABSTRACT

Small and medium-sized companies (SMEs) play an important role in the productive sector of the country since they are those that are dedicated to various economic activities; however, they do not have a formal strategic planning, and the competent personnel for the development of the entrusted functions. The objective of this study was to diagnose the application of strategic management in small and medium-sized companies in the post-pandemic Ecuadorian context. In this way, it was shown how SMEs are currently and what aspects should be improved to guarantee optimal management that is supported by strategic administration. For this research, a quantitative research approach was methodologically applied, with an analysis-synthesis method that allowed us to analyze the statistics of SMEs in the years 2017–2020 in Ecuador. Regarding the results, the decrease in existing companies and in the number of registered employment positions was identified, with a limiting capacity due to the presence of COVID-19. Finally, through the analysis of the data investigated, it was concluded that SMEs face a complex scenario, but that with the application of different strategies, a sustainable competitive advantage will be achieved and, consequently, greater efficiency and effectiveness.

Keywords: Strategic management; COVID – 19; SMEs; economic reactivation; management guidelines.



INFORMACIÓN:

<http://doi.org/10.46652/rgn.v7i32.926>
ISSN 2477-9083
Vol. 7 No. 32, 2022. e210926
Quito, Ecuador

Enviado: marzo 04, 2022
Aceptado: junio 05, 2022
Publicado: junio 21, 2022
Publicación Continua
Sección Sur-Sur | Peer Reviewed



AUTORAS:

 Seal Nicole Cajas Gutiérrez
Universidad Técnica de Ambato - Ecuador
cajasgutierrezsealnicole@gmail.com

 Kerly Taily Vásquez Vargas
Universidad Técnica de Ambato - Ecuador
kerlyvasquez80@gmail.com

Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento

N/A

Nota

El artículo no es producto de un trabajo anterior.

ENTIDAD EDITORA



1. Introducción

Actualmente, muchas pymes consideran que la presencia de la pandemia es imprescindible contar con un plan estratégico ya que nos ayuda a la toma de decisiones y las organizaciones se enfocan en un escenario activo donde varios de los cambios que se puedan presentar son inevitables. La pandemia causó una transformación social, económica y tecnológica, siendo uno de los desafíos más grandes que se ha enfrentado la humanidad. Por ello, la problemática que se evidencia principalmente es el decremento en el nivel de ventas y en consecuencia en las ganancias o utilidades en las empresas; además, de presentarse una vulnerabilidad en el mercado y cadenas productivas, lo cual afecta directamente en la situación del sector empresarial en Ecuador y al nivel de exportaciones.

De acuerdo con Useche et al. (2020) mencionan que, ante la presencia de COVID-19 muchas de las pymes han decidido solucionar el sustento a medida de sus posibilidades, las estrategias son esenciales para enfrentar la posible solución de necesidades a atender dentro del mercado nacional. De esta manera el autor menciona que es importante la preservación de la salud, adecuar su tecnología, estimular la capacidad de adaptación al entorno al desarrollarse e insertar el direccionamiento juntamente con los objetivos.

Además, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2019), establece que la presencia del COVID-19 cambió de manera radical al mundo, debido a que los gobiernos intensificaron los controles diarios para contener el virus más de la cuarta parte de la población fue confinada. Las medidas cambiaron abruptamente ante las actividades diarias y cotidianas interrumpiendo el curso diario de la economía por lo cual se generaron pérdidas de manera masiva y así se aumentó el desafío social.

La crisis económica provocada por el COVID-19 trajo un gran impacto económico en la que las pymes dentro del sistema económico se vieron afectadas directamente. Esta circunstancia se presenta como una oportunidad, para realizar una reevaluación de la productividad y optimización del recurso material y tecnológico en los procesos que desarrollen las pymes (Huilcapi et al., 2020). Así, durante los años 2020 y 2021 las pymes el 54% tuvieron que cerrar sus actividades económicas, pues solo se registró un 6% de productividad y un 42% prescindieron de gran parte de sus colaboradores, (CEPAL, 2021). Razón por la cual, se denota la importancia de este estudio, con la finalidad de mostrar cómo se encuentran las pymes post pandemia.

Por otra parte, de acuerdo con Aviles y Rodríguez (2020) es importante mencionar que las pymes surgieron a raíz de la actividad textil, la transportación, industria metal mecánica y posterior a esto se expandieron de manera acelerada, así como el comercio y los servicios. Para Terlizzi (2016), no existe una definición exacta de las pymes, ya que estas pueden cambiar con la economía del país, puede ser pequeña cuando el país tiene una economía grande y puede ser una pyme grande cuando su país no alcanza con los niveles significativos económicos. Conceptualmente una organización se constituye por un grupo de personas que unen esfuerzos y buscan un objetivo en común.

En Ecuador, la clasificación de las pymes de acuerdo a Ron y Sacoto (2017) se estructura de la siguiente manera: las pequeñas empresas deben tener un ingreso entre \$100,00 a \$1.000,00 USD dólares, con personal entre 10 a 49 personas; mientras que en la mediana debe tener un ingreso entre 1.000,00 a 5.000,00 USD, con un personal de 50 a 199 personas. De tal manera el 90% representa el total de las utilidades, donde su 60% genera el empleo y el 50% de la producción, creando así un 100% de los servicios dentro de una pyme.

En referencia a Huilcapi et al. (2020), mencionan que dentro de los principales impactos que han presenciado las pymes de manera nacional es la reducción de la demanda. De forma similar los impactos que se han presentado por la presencia de la pandemia varios sectores se vieron afectados ya que muchos de ellos tuvieron limitaciones tecnológicas, insumos importados y la mano de obra.

El instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2022), establece que la provincia de Tungurahua esta posesionada en el sexto lugar de las provincias de Ecuador con la mayor cantidad de Pymes con 39.608 empresas, clasificándose en microempresas con 38.538, pequeñas empresas 952 y medianas empresas 118 sin embargo, en comparación con años anteriores existió gran cantidad de cierre de empresas.

Por otro lado, la administración estratégica de acuerdo con Lana (2019), se caracteriza por ser un proceso de evaluación continua que se busca desarrollar en un determinado tiempo; con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. El autor Araya (2017) agrega que, se apoya en la filosofía institucional ya establecida, también en el factor del análisis externo e interno y el diseño de la ventaja competitiva que le permitirá aumentar el nivel de competitividad de la organización.

Para Vinueza et al. (2021) mencionan que la administración estratégica dentro de las organizaciones son un componente de suma importancia al ser quien encamina un negocio. Se menciona que existe una necesidad de implementar un plan estratégico, con la finalidad de que estas puedan ayudar a asegurar la eficacia y buena práctica de las acciones que desarrollan las mismas, esta puede ser definida como un proceso permanente y dinámico a largo plazo ante las oportunidades y amenazas.

La estrategia de una organización, como lo expresa Moreno (2020), consiste en la capacidad de respuesta ante su competencia y la capacidad de comercialización en busca de un fin fructífero, que permita mejorar el desempeño haciéndola crecer. Para que todo esto se dé, debe existir compromiso; de esta forma se puede emprender un conjunto de acciones que le permitirá a la organización direccionarse en la manera adecuada y posicionarse en el mercado. La estrategia busca competitividad, toda estrategia necesita un elemento distintivo que sea percibido por los clientes y genere la ventaja competitiva buscada. Una vez lograda la satisfacción ante la necesidad de los clientes se logra la ventaja competitiva. Además, cabe recalcar que la autora menciona que en cuanto se genera la propuesta de valor para el consumidor también por lógica económica se genera la fórmula de utilidad que permite generar suficientes ingresos para cubrir costos.

En ese sentido, en referencia a Uribe (2021), indica que la elaboración de una ventaja competitiva se encuentra directamente relacionada con la estrategia que la organización adopte; y en la manera que su equipo la aplique ya sea en medio de un entorno turbulento o la situación en la que esta se encuentre. Cabe recalcar que la mayoría de las organizaciones poseen debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), o tienen formulada una visión y misión.

Las pymes juegan un papel importante en la dinamización de la economía, volviéndose un sistema que crea valor económico. Para Hermida et al. (2017), establecen que las pymes están conformadas por la suma de esfuerzos que buscan cumplir un objetivo satisfaciendo sus necesidades. En síntesis, Sarango et al. (2018) señalan que las pymes están estructuradas de diferente manera que las grandes empresas, sin embargo, todas pasan por el mismo proceso de evolución por el crecimiento acelerado enfrentando la competencia de las grandes empresas.

Los autores Useche et al. (2020) afirman que las pymes se enfrentaron una crisis económica y social en el año 2020, además se declaró un estado de excepción ante la presencia del virus a nivel mundial, determinando la suspensión de actividades, esto provocó un cierre definitivo de empresas entre ellas muchas pymes. Por ello, frente a la crisis las organizaciones son pertinente una serie de estrategias que permitan apoyar a su reactivación y superar la crisis del COVID-19.

Tomando en cuenta la autoría de Picatoste y Touza (2021), consideran una clave importante la participación de las empresas en el sector económico; ya que estas tienen como responsabilidad social llevar a cabo una gestión garantizando la seguridad y organización de sus internos. Las empresas enfrentan diferentes riesgos operacionales y estratégicos, ya que existieron cambios bruscos en la obtención de materias primas debido a la pandemia, la presencia de la emergencia sanitaria causó dificultad en la obtención de las materias primas, también se puede evidenciar que existió un incremento de costes, retrasos en entregas de producto final, insuficiente mano de obra y la dificultad en realizar el comercio de importación y exportación.

Del mismo modo los autores Muñoz et al. (2020) mencionan que el principal propósito de la administración estratégica realizar un análisis estratégico en las pymes, es con la finalidad de una reactivación inmediata. Para que esta se lleve a cabo es necesario que los directivos tomen decisiones a través de las estrategias. Se debe recalcar que el desempeño empresarial es en base a su planeación donde se establecen las metas y objetivos.

En este contexto, el objetivo del presente estudio radicó en diagnosticar la aplicación de la administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas en el contexto ecuatoriano Post pandemia. De esta forma, se evidenció cómo se encuentran actualmente las pymes y qué aspectos deberían mejorar para garantizar una óptima gestión que se apoye en la administración estratégica.

2. Metodología

El presente artículo ha sido desarrollado con base a un enfoque cuantitativo no experimental, método deductivo. La investigación es de carácter cuantitativo, de tal manera que se detalla acerca de la situación actual de las organizaciones entorno a la emergencia sanitaria mundial por COVID-19 y sus secuelas socioeconómicas, determinando los factores que intervienen en el progreso de la planificación establecida por cada una de las organizaciones.

Para Gómez (2021), la metodología que se fundamenta en escritos realizados por diversos autores permite la obtención de datos, referencias, reportes o informes que pueden encontrarse principalmente de forma digital, así la técnica cualitativa opta para que el lector tenga la capacidad de comprender e interpretar esa información. De esta forma, se utilizaron los informes presentados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, de los cuales se extrae la información necesaria y relevante para el desarrollo de la presente investigación, específicamente el análisis abarca desde los años 2017 hasta el 2020, que es la información existente y avalada por el organismo de control.

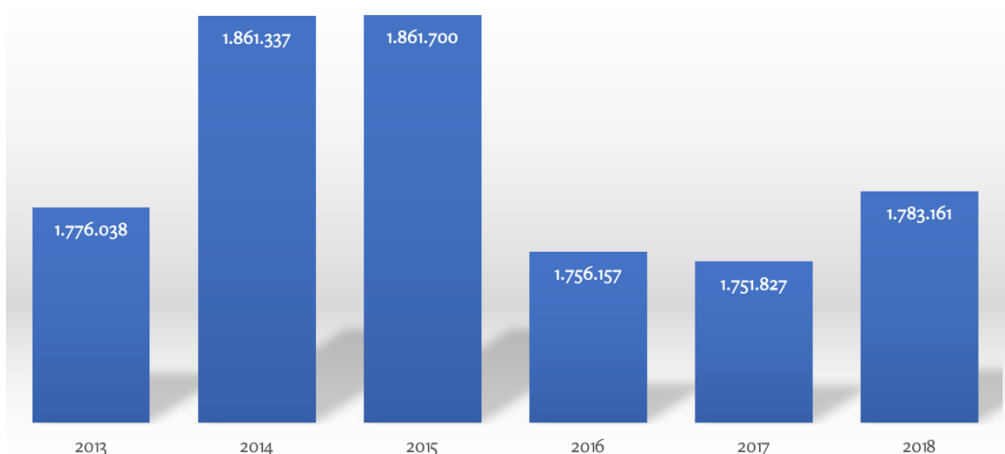
Para la ejecución de esta se logra implementar un análisis exhaustivo sobre el entorno de las organizaciones y su gestión empresarial conforme al impacto generado por la postpandemia. De manera análoga, se pretende relacionar la realidad económica del país con las limitaciones que han presentado las empresas pese a su gestión administrativa y el uso de estrategias. Dentro de los métodos, también se utiliza el método de análisis-síntesis, con la finalidad de extraer aquellos datos relevantes y asociarlos a la realidad actual de forma resumida.

3. Resultados

Los autores Aviles y Rodríguez (2020), afirman que la investigación desarrollada nos ha permitido identificar y verificar problemas y dificultades que están relacionadamente directas con las pymes en cuanto a su desarrollo dentro del mercado, en los últimos cinco años las pymes ecuatorianas tienen tendencia de seguir desarrollándose de la misma manera que lo han hecho siempre.

A través de los informes presentados por Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2018) realizamos el análisis comparativo evaluando así el número de las ventas y empleo registrado dentro de las pymes en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Relacionamos el año 2017 con el 2018 y se puede evidenciar que en cuanto a la evolución de número de empresas hubo un decrecimiento de 8,80% (ver gráfico 1).

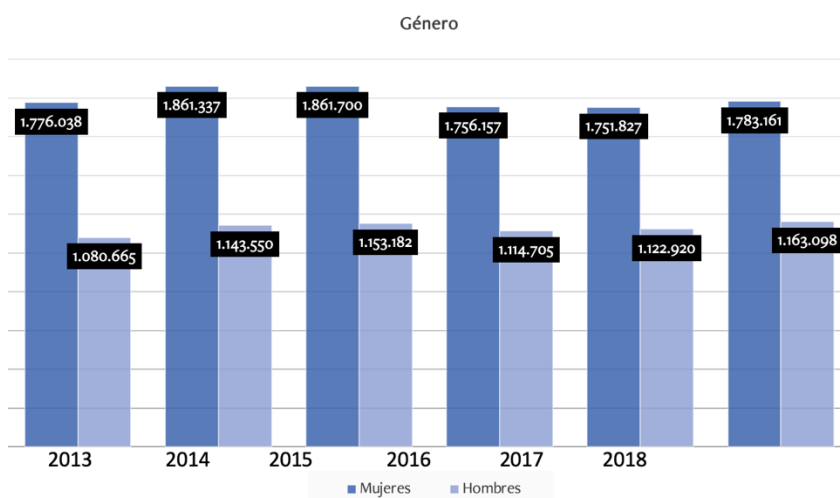
Gráfico 1. Decrecimiento de las Pymes



Fuente: Elaboración propia a partir de INEC (2018)

En la provincia de Tungurahua existe 3,06% de plaza de empleo registrada en el (IESS), los empleados que conforman las organizaciones se dividen en diferentes porcentajes, el 60,5% siendo hombres y el 39,5% siendo mujeres formando así el total del cien por ciento de los trabajadores dentro de las pymes (ver gráfico 2 y tabla 1).

Gráfico 2. Plazas de empleo registradas



Fuente: Elaboración propia a partir de INEC (2018)

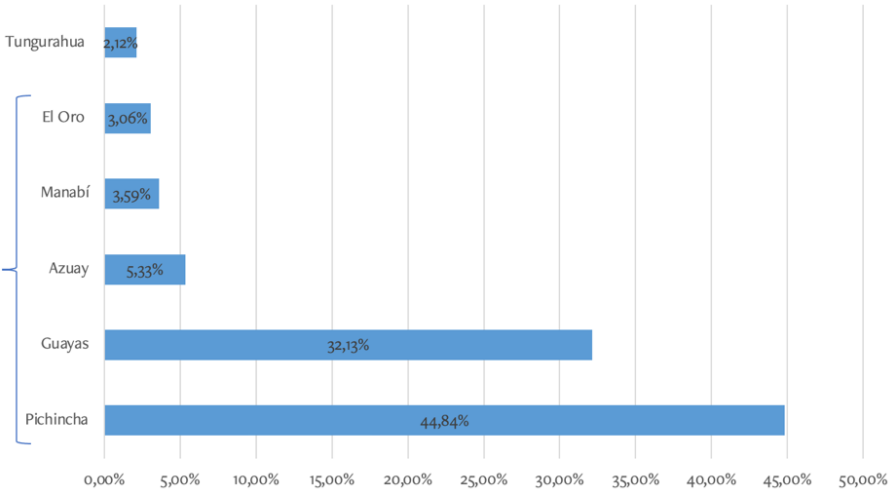
Tabla 1. Empleados registrados en el IESS dentro de las pymes

Empleados registrados en el IESS dentro de las pymes						
Años	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mujeres	1.776.038	1.861.337	1.861.700	1.756.157	1.751.827	1.783.161
Hombres	1.080.665	1.143.550	1.153.182	1.114.705	1.122.920	1.163.098
Total	2.856.703	3.004.887	3.014.882	2.870.862	2.874.747	2.946.259

Fuente: Elaboración propia a partir de INEC (2018)

La masa salarial registrada en el IESS en la provincia de Tungurahua fue registrada con el 2,61% en el año 2017 y 2018. Las cinco provincias con porcentajes elevados a la provincia de Tungurahua son aquellas que concentran el 79,36% de la masa salarial registrada en las pymes. (ver gráfico 3).

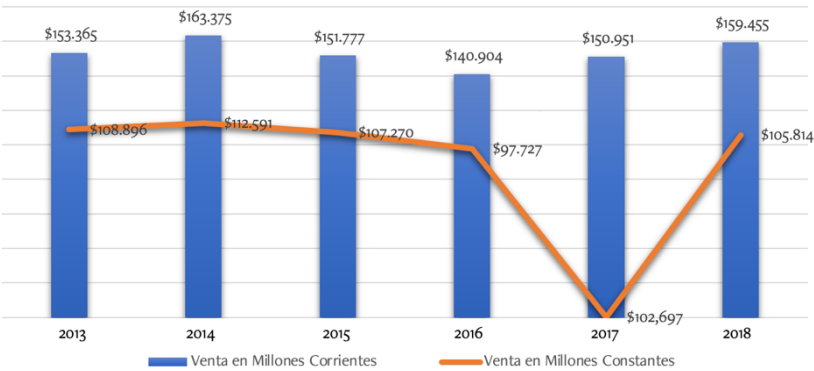
Gráfico 3. Provincias con mayor porcentaje de masa salarial



Fuente: Elaboración propia a partir de INEC (2018)

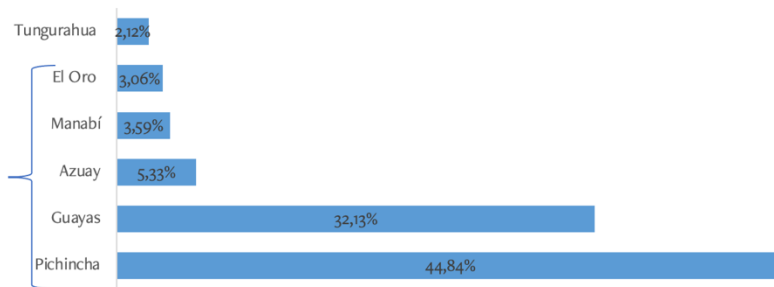
La evolución de ventas se relacionó entre el 2017 – 2018 y se evidenció que existe un crecimiento del 3,117% en valores corrientes y constantes registrando las ventas en el Servicio de Rentas Internas (SRI) y plazas de empleo en el IESS, en el año 2018 las pequeñas empresas no superaban la base imponible por lo que no están obligadas a declarar el impuesto a la renta, las pymes tuvieron participación con el 40,98% del cien por ciento, considerando que la provincia de Tungurahua tuvo la participación del 2,12% a relación de otras provincias del Ecuador. Las cinco provincias representan el 89,96% de las ventas totales (ver gráfico 4 y 5).

Gráfico 4. Evolución de Ventas



Fuente: Elaboración propia a partir de INEC (2018)

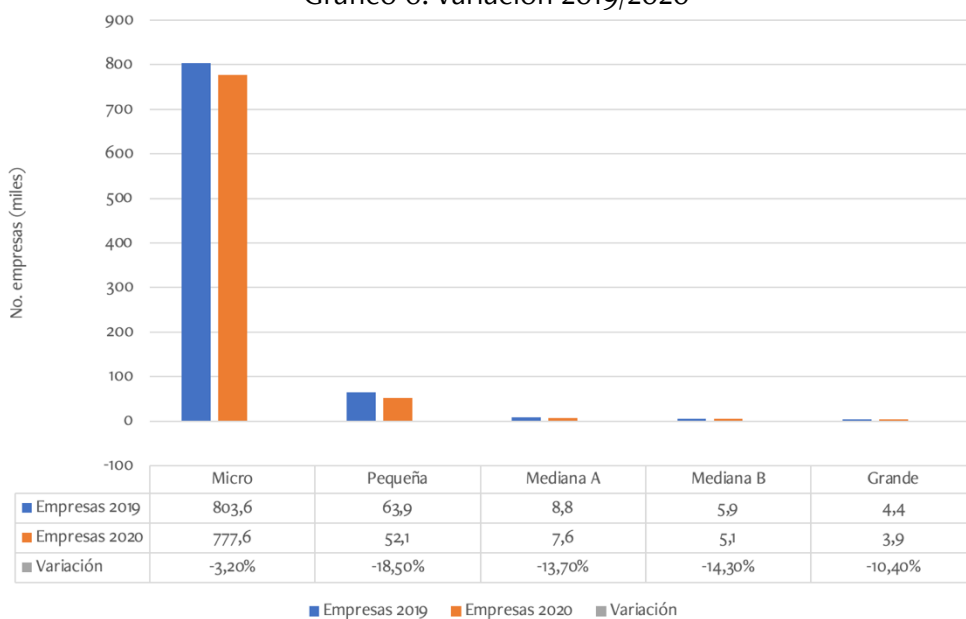
Gráfico 5. Porcentaje



Fuente: Elaboración propia a partir de INEC (2018)

Entre el año 2019-2020 hubo una reducción del número de empresas entre ellas pymes activas en un 4.5%, con una variación del 3.2%, es decir a cerca de 26 mil empresas. Para lo cual se comparó entre microempresas, empresas pequeñas, medianas y grandes con la variación correspondiente (ver gráfico 6 y tabla 2).

Gráfico 6. Variación 2019/2020



Fuente: Elaboración propia a partir de INEC (2021)

Tabla 2. Variación 2019/2020

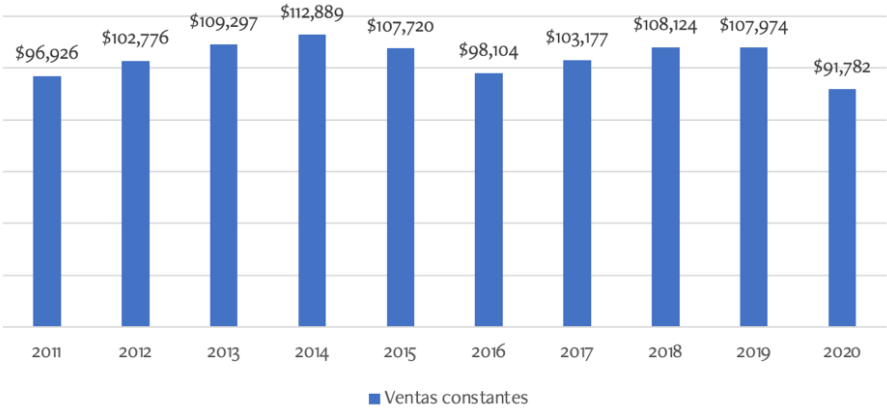
Empresas	Micro	Pequeña	Mediana A	Mediana B	Grande
2019	803.6	63.9	8.8	5.9	4.4
2020	777.6	52.1	7.6	5.1	3.9
Variación	-3.20%	-18.50%	-13.70%	-14.30%	-10.40%

Fuente: Elaboración propia a partir de INEC (2021)

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador la economía del país en el año 2020 tuvo un decrecimiento entre una variación interanual de -7.3% y -9.6%.

Según el (INEC, 2020) en el año 2020 el comercio experimentó una disminución en el número de ventas con alrededor de 8,8 mil millones en relación al año 2019. Las plazas de empleo inscrito en el IESS se estima un total de 1.427.275 USD en el 2020 (ver gráfico 7).

Gráfico 7. Ventas constantes (millones de USD constantes)



Fuente: Elaboración propia a partir de INEC (2021)

En el mes de marzo del año 2022 se puede evidenciar las tasas referenciales y máximas de interés de la provincia de Tungurahua, de tal forma que la tasa de referencia en el productivo pymes es de 9.94% anual y la tasa máxima del productivo pymes es de 11.26% anual en el sector financiero privado, público, solidario y popular (ver tabla 3).

Tabla 3. Tasas de Interés de la provincia de Tungurahua

Tasas de Interés de la provincia de Tungurahua			
Marzo 2022			
Tasas de interés activas efectivas vigentes para el sector financiero privado, público, popular y solidario			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento	% anual	Tasa Activa Máxima para el segmento	% anual
Productivo PYMES	9.94	Productivo PYMES	11.26

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Central del Ecuador (2022)

4. Discusión

Las pymes cumplen un papel fundamental dentro de la economía ecuatoriana, por lo que es importante que exista la responsabilidad y comunicación organizacional dentro de ellas, desde su ética. Procurando llevar a cabo la misión corporativa y reinventando el modelo de negocio a

través de una planificación estratégica. Este criterio lo apoya, Yance, et al. (2017) quien menciona que las pymes constituyen un factor importante para el crecimiento socio-económico de cada país, lo que da origen la necesidad de incrementar su desempeño y requerir la implementación de estrategias que beneficien las operaciones, todo con la finalidad de reducir los costos de operación, mejorar la eficiencia de los procesos, los niveles de inventario, la calidad de los productos y por supuesto incrementar la productividad.

Unavez analizado el panorama de las pymes en el contexto ecuatoriano, se consideró necesario ofrecer a las pymes un conjunto de estrategias para coadyuvarlas a su reactivación, superando la crisis económica a causa del COVID-19, como lo manifiesta (Peña & Vega, 2019). Es decir, a través de la administración estratégica aplicarlas, donde se incluya la reinversión organizacional, reconversión del marketing, resiliencia y el resguardo de la salud, estas estrategias son aquellas que están relacionadas directamente con todas las áreas y actividades organizacionales, siendo estas un aporte de creación de valor y ayudando al equilibrio organizacional logrando así ventajas competitivas dentro del mercado en la que se desarrollen las pymes.

Entre otras estrategias se encuentra la capacidad de adaptación ante los cambios que se puedan suscitar, la innovación es una de las herramientas más importantes en el uso de una planeación adecuada para las organizaciones, por esta razón se debería impulsar a la reinversión de nuevos programas y técnicas dentro de las pymes. Esta estrategia es de vital importancia como lo menciona (Ron & Sacoto, 2017).

Finalmente, con la implementación de las estrategias, se busca pasar del análisis y decisión a la acción; es decir, a la aplicación dentro de las pymes teniendo una interacción y reacción inmediata ayudándolas a desenvolverse de mejor manera dentro del mercado nacional.

5. Conclusión

Se recalca que la mayoría de las pymes son administradas sin una planificación estratégica, en consecuencia, las pymes no perdurarán en el mercado, puesto que estas no realizan un previo análisis, un estudio de mercado o no tienen un análisis ante los posibles riesgos que se puedan presentar.

Los análisis realizados entre los diferentes años permitió identificar el decrecimiento que tuvieron las pymes, sobre todo, en el año 2020 que tuvo un decrecimiento entre una variación interanual de -7.3% y -9.6%; así mismo sus ventas en el año 2019, presencia de empleo, cantidad de empleadores registrados. Se observa claramente como el COVID 19 perjudicó a las pymes en el contexto ecuatoriano en pérdidas económicas.

Ciertamente la globalización ha permitido establecer cada vez nuevas estrategias en el sector empresarial-económico, debido a que es la base de toda sociedad. Por tal motivo es imprescindible conocer acerca de las pymes y que sean un medio de crecimiento y desarrollo sostenible de las organizaciones.

Las pymes necesitan mejorar sus conocimientos en el uso de herramientas administrativas como la tecnología, marketing entre otros, ya que hoy en día el manejo de las redes sociales es importante para la incrementación de ventas para una organización, ya que nos encontramos en una era digital en la que mayoría de la población realizamos nuestras compras mediante plataformas digitales en internet. Donde, la capacitación constante a los empleados, es fundamental debido a que gran parte de las pérdidas de una organización son producto del personal que se encuentra en desconocimiento en ciertas áreas asignadas dentro del cumplimiento de sus funciones.

Esta investigación abre espacio para futuros estudios sobre la gestión de las pymes específicamente en las provincias más destacadas como Pichincha, Guayas y Tungurahua. Además, se podría establecer un instrumento propio de medición. También, se puede abordar estrategias enfocadas a la mejora de su administración estratégica, su implementación y a su vez su medición real.

Referencias

- Araya, L. (2017). Modelos de empresas familiares. *TEC*, 11(1), 23-34.
- Aviles, V., y Rodríguez, R. (2020). Las PYMES en Ecuador. *Digital Publisher*, 5(1), 191-200. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>
- Banco Central Ecuador. (2022). Tasa de Interés Marzo 2022. *Banco Central del Ecuador*. <https://cutt.ly/1KwKZFZ>
- Carrillo, S. (2019). Qué son las pymes. *Grupo Enroke*. <https://blog.grupoenroke.com/que-son-las-pymes>
- CEPAL. (2021). *Pymes y el COVID-19*. <https://www.cepal.org/es/euromipyme/mipymes-covid-19>
- CLAD. (2019). Administración pública, pandemia y mundo post Covid 19. *CLAD*, 7. <https://cutt.ly/CKwKL1Y>
- García, M., Méndez, G., & Morte, N. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos*, 11(21), 56-67. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Gómez, E. (2021). Métodos y técnicas de investigación utilizados en los estudios sobre comunicación en España. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12(1), 1-13. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM000018>
- Herbas, T., & Boris, C. (2018). Metodología científica para la realización de investigaciones de mercado e investigaciones sociales cuantitativas. *Revista Perspectivas*, 42, 123-160.
- Hermida, L., Yance, C., Solis, L., & Burgos, I. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>
- Huilcapi, N., Troya, T., & Ocampo, W. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *Recimundo*, 4(3), 76-85. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.76-85](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.76-85)
- INEC. (2018). Directorio de Empresas y Establecimientos 2018. *INEC* <https://cutt.ly/GKwZpK1>
- INEC. (2021). Directorio de Empresas y Establecimientos 2020. *INEC* <https://cutt.ly/6KwZsxC>

- INEC (2022). Directorio de Empresas 2020. *INEC*. <https://cutt.ly/7KwZdzQ>
- Lana, R. (2019). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Visión de Futuro*, 9(1), 1-20.
- Moreno, P. (2020). *Administración Estratégica y casos*. Mc-Graw Hill.
- Muñoz, C., Pérez, B., & Navarrete, M. d. (2020). LAS EMPRESAS ANTEL EL COVID-19. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad Y Salud En El Trabajo*, 2(2), 85-143. <https://doi.org/10.34893/gisst.v2i2.83>
- Peña, M. J., & Vega, N. E. (2019). Estructura de las PyMEs en la economía ecuatoriana. Sur Academia. *Revista Académica-Investigativa De La Facultad Jurídica, Social y Administrativa*, 4(8), 48-56. <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/519>
- Picatoste, F., & Touza, S. (2021). 10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia. *Deloitte*. <https://cutt.ly/1KwZcor>
- Ron, R., & Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Espacios*, 38(53), 15.
- Sarango, P., Álvarez, J., & Rama, M. (2018). Prácticas Sustentables en las Pequeñas y Medianas Empresas del Ecuador. *Sustainability*, 11(12), 1-89.
- Terlizzi, A. (2016, 8 noviembre). La gestión para las Pymes en un mundo cambiante. *Ekos*. <https://cutt.ly/EKwZbfr>
- Ulloa-Barre, N. M., Fajardo-Loayza, V. A., González Illescas, M. L., & Solórzano-Solórzano, S. (2021). Estrategias post Covid-19: Desafíos para las empresas exportadoras de productos tradicionales. *Innova Research Journal*, 6(2), 180-195. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1636>
- Uribe, M. (2021). *Administración estratégica: Modelo de la aplicación para organizaciones latinoamericanas*. EDIU.
- Useche Aguirre, M. C., Vásquez Lacres, L. M., Salazar Vázquez, F. I., & Ordóñez Gavilanes, M. (2021). Fórmula Estratégica Empresarial para Pymes en Ecuador ante el Covid-19. *Revista Universidad Y Empresa*, 23(40), 1-22 <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Vinueza, J. C., Oviedo, J., Maldonado, D., & Rmírez, A. (2021). Plan Estratégico que Adoptan las Empresas Ecuatorianas en Tiempos de Pandemia. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(1), 57-68. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.367>
- Yance, C., Solís, L., Burgos, I., & Hermida, L. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. *Observatorio Economía Latinoamericana EUMED*.

AUTORAS

Seal Nicole Cajas Gutiérrez. Estudiante de la carrera de Organización de empresas en proceso de titulación de postgrado.

Kerly Taily Vásquez Vargas. Estudiante de la carrera de Organización de empresas en proceso de titulación de postgrado.