

DOI: 10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.76-85

URL: <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/851>

EDITORIAL: Saberes del Conocimiento

REVISTA: RECIMUNDO

ISSN: 2588-073X

TIPO DE INVESTIGACIÓN: Artículo de Revisión

CÓDIGO UNESCO: 5307.09 Teoría de la Planificación Económica

PAGINAS: 76-85



Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas

Impact of COVID-19 on the strategic planning of Ecuadorian SMEs

Impacto do COVID-19 no planejamento estratégico das PME equatorianas

Nora Úrsula Huilcapi Masacón¹; Katherine Tatiana Troya Terranova²; Wendy Lorena Ocampo Ulloa³

RECIBIDO: 10/04/2020 **ACEPTADO:** 26/05/2020 **PUBLICADO:** 01/07/2020

1. Magister Ejecutivo en Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia Estratégica; Especialista en Gerencia de Proyectos; Diploma Superior en Investigación de la Educación a Distancia; Diplomado Superior en Gerencia de Marketing; Diplomado en Gerencia de Marketing; Licenciada en Ciencias de la Educación en la Especialización Comercio y Administración; Profesora de Segunda Enseñanza en la Especialización de Comercio y Administración; Docente de la Universidad Técnica de Babahoyo; Facultad de Administración Finanzas e Informática; Babahoyo, Ecuador; nuhilcapi@utb.edu.ec;  <https://orcid.org/0000-0003-4085-4433>
2. Magister en Derecho Mención en Derecho Procesal; Magister en Derecho Constitucional; Abogada de los Tribunales y Juzgados de la Republica; Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras; Docente de la Universidad Técnica de Babahoyo; Babahoyo, Ecuador; katherine.troya@hotmail.com;  <https://orcid.org/0000-0001-8853-2340>
3. Magister en Administración de Empresas; Ingeniera en Empresas y Administración de Negocios; Técnica Ejecutiva en Negocios; Tecnóloga Administradora de Empresas; Docente de la Universidad Técnica de Babahoyo; Facultad de Administración Finanzas e Informática; Babahoyo, Ecuador; wocampo@utb.edu.ec;  <https://orcid.org/0000-0002-4600-2605>

CORRESPONDENCIA

Katherine Tatiana Troya Terranova

katherine.troya@hotmail.com

Babahoyo, Ecuador

RESUMEN

En muchos aspectos se sigue estudiando el impacto que tiene el COVID-1. Sobre la economía podría decirse que viene siendo el según aspecto más trascendente luego del de la salud. Los sistemas económicos de todo el mundo se han visto fuertemente afectados por esta pandemia y la región latinoamericana viene siendo quizá las más golpeada de todas. En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (pymes) evidentemente no son una excepción, puesto que, lógicamente, por sus propias características, serían las que en primera instancia reciben con mayor fuerza los impactos que conlleva esta nueva pandemia. Sin embargo, no todo está perdido, pues es precisamente en este tipo de circunstancias donde la planeación (planificación) estratégica puede marcar la diferencia entre la sostenibilidad y éxito en determinado plazo o el fracaso e ineludible cierre de operaciones de una empresa. La iniciativa por desarrollar esta investigación se fundamenta en la inquietud por ir actualizando los conocimientos que de manera aproximada sirvan para comprender cuál es la situación que se presenta en las pymes ecuatorianas respecto al impacto que está propiciando la pandemia del COVID-19 en sus recientes planeaciones estratégicas. Para ello se ha escogido desarrollar una investigación de diseño documental con la que se procuró encontrar diversos tipos de fuentes que sustenten el enfoque preestablecido, mediante una metodología de revisión bibliográfica. En conclusión, los primeros resultados están tendiendo a valorar más allá del impacto negativo del COVID-19 en las empresas debido a que, si tal circunstancia se asume como una oportunidad que está sirviendo para que éstas reevalúen su productividad y la utilización de la tecnología en sus procesos con fines de mejoramiento de sus prácticas de gestión y sus procedimientos, entonces sin duda alguna esta pandemia también está arrojando ciertos resultados positivos.

Palabras clave: Sistemas económicos, pandemia, pymes, sostenibilidad, empresa.

ABSTRACT

In many ways, the impact of COVID-1 is still being studied. Regarding the economy, it could be said that it is the second most important aspect after that of health. Economic systems around the world have been strongly affected by this pandemic, and the Latin American region has been perhaps the hardest hit of all. In this context, small and medium-sized enterprises (SMEs) are obviously not an exception, since, logically, due to their own characteristics, they would be the ones that receive the greatest impact in the first instance from this new pandemic. However, all is not lost, because it is precisely in this type of circumstances where strategic planning can make the difference between sustainability and success in a certain period or the failure and unavoidable closure of operations of a company. The initiative to develop this research is based on the concern to update the knowledge that approximately serves to understand what is the situation that occurs in Ecuadorian SMEs regarding the impact that the COVID-19 pandemic is causing in their recent planning. strategic. For this, it has been chosen to develop a documentary design research with which it was sought to find different types of sources that support the pre-established approach, through a bibliographic review methodology. In conclusion, the first results are tending to value beyond the negative impact of COVID-19 on companies because, if such circumstance is assumed as an opportunity that is serving for them to reevaluate their productivity and the use of technology in their processes for the purpose of improving their management practices and procedures, then without a doubt this pandemic is also producing certain positive results.

Keywords: Economic systems, pandemic, SMEs, sustainability, business.

RESUMO

De várias maneiras, o impacto do COVID-1 ainda está sendo estudado. Em relação à economia, pode-se dizer que é o segundo aspecto mais importante depois do da saúde. Os sistemas econômicos em todo o mundo foram fortemente afetados por essa pandemia, e a região da América Latina foi talvez a mais atingida de todas. Nesse contexto, as pequenas e médias empresas (PMEs) obviamente não são uma exceção, uma vez que, logicamente, devido às suas próprias características, seriam as que receberiam o maior impacto em primeira instância dessa nova pandemia. No entanto, nem tudo está perdido, porque é justamente nesse tipo de circunstância que o planejamento estratégico pode fazer a diferença entre sustentabilidade e sucesso em um determinado período ou a falha e o inevitável fechamento das operações de uma empresa. A iniciativa de desenvolver esta pesquisa baseia-se na preocupação de atualizar o conhecimento que serve aproximadamente para entender qual é a situação que ocorre nas PME equatorianas em relação ao impacto que a pandemia do COVID-19 está causando em seu planejamento recente. estratégico. Para isso, optou-se por desenvolver uma pesquisa de design documental com a qual buscou-se encontrar diferentes tipos de fontes que apóiam a abordagem pré-estabelecida, por meio de uma metodologia de revisão bibliográfica. Em conclusão, os primeiros resultados tendem a valorizar além do impacto negativo do COVID-19 nas empresas, porque, se essa circunstância for considerada uma oportunidade que está servindo para elas reavaliarem sua produtividade e o uso da tecnologia em seus processos para a finalidade de melhorar suas práticas e procedimentos de gestão, sem dúvida essa pandemia também está produzindo certos resultados positivos.

Palavras-chave: Sistemas econômicos, pandemia, PMEs, sustentabilidade, negócios.

Introducción

Son indiscutibles las repercusiones que en materia de salud ha acarreado la actual pandemia a nivel mundial, sin embargo, el otro impacto que igualmente viene ocupado a todos los países del mundo no ha sido otro que el relacionado con la economía, sistema al que continúa golpeando fuerte e indiscriminadamente. Así se dado a entender desde una publicación de Deloitte - España (2020), destacada consultora transnacional que además indicó:

Aunque los gobiernos de los principales países que se han visto sacudidos por la crisis del COVID-19 han impulsado medidas para paliar la ralentización económica provocada por este virus, se vislumbra que su propagación podría tener un triple efecto sobre la economía mundial: impacto directo sobre los volúmenes de producción a nivel global; interrupciones y trastornos sobre las cadenas de suministro y distribución; e impacto financiero en las empresas y los mercados de valores.

En Salles Sainz Grant Thornton S.C. (2020) aseguran que lo que ha permitido que las empresas experimenten difíciles etapas, precisamente han sido la confluencia entre: las constantes crisis que el sistema económico mundial ha venido padeciendo, la globalización, la creciente competitividad, el incremento de las demandas de los clientes, las restricciones bancarias y el dinamismo de los mercados; sin embargo, la subsistencia de las mismas no ha dejado de estar marcada por la antiguamente conocida (mas no por ello desactualizada) "Ley del más fuerte", referida a la agilidad e inteligencia aplicada en los negocios para adaptarse a los constantes cambios del entorno y de estos sacar provecho para la generación nuevos mercados de bienes y servicios.

Esta importante firma de servicios de asesoramiento a empresas del sector privado y entidades de interés público también ha referido que, entre los principales puntos que se deben considerar para sacar provecho de las propias dificultades generadas por la actual la pandemia; y, además, para mejorar la capacidad de un negocio y enfrentar los recientes retos económicos, es el que se relaciona con el plan de negocios y la estrategia (planeación estratégica). En ese sentido declara que, ante un inesperado viraje de las condiciones del mercado, es un error no revisar el modelo de negocio existente y las estrategias, puesto que, más bien ese nuevo entorno puede (y muy probablemente) que represente una valiosa oportunidad para efectuar decisiones estratégicas complejas. De hecho, posiblemente puede tratarse de un momento importante en el que es prudente ser acucioso al pensar y revisar en detalle el negocio y del futuro del mismo.

En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (pymes) evidentemente no son una excepción, puesto que lógicamente, por sus propias características, serían las que en primera instancia reciben con mayor fuerza los impactos que conlleva esta nueva pandemia. Sin embargo, no todo esta perdido, pues es precisamente en este tipo de circunstancias donde la planeación (planificación) estratégica puede marcar la diferencia entre la sostenibilidad y éxito en determinado plazo o el fracaso e ineludible cierre de operaciones de una empresa.

Ruíz (2019), básicamente aclara que la planeación (o planificación) estratégica de una organización está referida a un proceso por medio del cual es posible definir su Visión (futuro) y, en atención a éste, el despliegue de determinadas acciones y procedimientos con los cuales poder efectivamente alcanzar dicha proyección. "Es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el mapeo de la ruta de acción (estrategia) para alcanzar dichos objetivos."

En base a sus fuentes, Valencia & Erazo (2016) han mencionado el reconocimiento que desde hace mucho se les ha dado a las pymes, tanto en los distintos entornos como en las diferentes economías de cada país, y paralelamente, se ha declarado el reto a la que éstas se han tenido que enfrentar debido a los escenarios existentes, puesto que en ellas se requiere la formulación de estrategias que le permitan insertarse de manera efectiva en un mercado globalizado y altamente competitivo. A pesar de esto, también se ha observado que, respecto a la planificación estratégica de éstas, existe una tendencia a desconsiderar sus propias características. (pág. 337)

Ahora bien, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC) (2018) en el país existen 899.208 empresas.

Según el Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa de la Universidad Andina, la actual pandemia ha propiciado en el Ecuador un estancamiento económico que cuesta 900 dólares por cada uno de sus ciudadanos. Ante las actuales condiciones, el Colegio de Economistas de Pichincha estimó que la mitad de todas las empresas del país están corriendo el riesgo de quebrar, y especialmente, las pymes y las micro empresas; que por cierto constituyen alrededor del 99% de todos los negocios en la nación, terminarán siendo las más afectadas, según afirmó uno de los representantes de la citada asociación gremial. (Roa, 2020). Más en detalle se encontró que "El segmento de mayor participación son las microempresas con un 90,78%, seguido de las pequeñas con 7,22% y las medianas con 1,55%. El grupo se concentra en las áreas de servicio y comercio, de acuerdo con el INEC" generando el 60% de todos los puestos de trabajo en el país. (El Universo, 2020) (CAMAE - Cámara Marítima del Ecuador, 2020)

El enfoque de este trabajo investigativo es revisar la literatura reciente con la cual pue-

da hacerse un acercamiento al tema relacionado con el impacto que COVID-19 ha estado ejerciendo en la planeación estratégica de las pequeñas y medianas empresas (pymes) ecuatorianas, pudiendo incluir aquellas referencias que también impactan a la micro y grandes empresas del Ecuador. Esta estimación se hace en vista del amplio espectro de influencia que la mencionada pandemia ya está dejando en evidencia en el ámbito económico en general. A continuación, se iniciará describiendo la metodología utilizada para el presente estudio bibliográfico, para luego pasar a referir los resultados obtenidos, que en concreto tratará sobre las distintas fuentes informativas que sustentan los fundamentos de la planeación (planificación) estratégica, algunos de los efectos de la mencionada epidemia sobre las pymes y lo que puede deducirse como repercusiones en la planificación estratégica de las mismas, al final de esta sección, indicar las recomendaciones que se han podido rescatar de las opiniones de expertos en el tema. Por último, se expondrán las conclusiones obtenidas al respecto.

Materiales y Métodos

El presente estudio se centra en un diseño documental, de tipo exploratorio y cualitativo, orientada a una revisión y recopilación de datos publicados en varios tipos de sitios web tales como: , así como también, diferentes tipos de contenido bibliográfico disponible en libros, revistas científicas, tesis de grado, posgrado y doctorado, ensayos, periódicos, y otros; que permitieron una mejor comprensión de los significados y experiencias en el tema en cuestión, en base a la inducción analítica y a la discusión de la información recabada.

Teniendo presente en todo momento el enfoque de la investigación propuesta, de las múltiples exploraciones se fueron recuperando aleatoriamente aquellos contenidos que, en cualquiera de sus partes, se encontrara un desarrollo de ideas relacio-

nadas con los ejes temáticos "planeación estratégica", "impacto del covid 19 en las empresas" e "impacto del covid 19 en las pymes ecuatorianas". De acuerdo con ello, en conjunto se obtuvieron poco más de 31 publicaciones que en líneas generales se adaptaron a los criterios de búsqueda, sin embargo, fue necesario continuar con el proceso de refinamiento de la información a fines de quedar sólo con aquel material que efectivamente sirviera para el análisis de contenidos de acuerdo con los objetivos de esta contribución.

Resultados

Lemus (2016) confirma la trascendencia de las pymes en el entorno económico de un país, por tal razón, promover las buenas prácticas se vuelve algo imprescindible, como es el caso de la planeación estratégica, proceso que otorga el fortalecimiento del control interno de cualquier organización y además optimiza los procesos administrativos y financieros. Así mismo, esta poderosa programación facilitará la fijación de determinados objetivos a mediano y largo plazo. Existen múltiples tipos de planeación estratégica que se pueden llevar a cabo, pero, siempre ha de tenerse presente que la objetividad y la correcta determinación de las capacidades de la empresa, son los puntos clave en este tipo de proyectos.

Es importante mencionar que actualmente hay una gran variedad de tipos de planeación y no hay una receta definida en la literatura para que los empresarios la tomen e implementen, sino que, considerando que cada empresa es única, esta enfrentará distintas necesidades, según el giro en el que se encuentre. Por esta razón puede suceder que solo unas cuantas estrategias sean las que den los resultados deseados.

Una planeación estratégica buscará, en primer lugar, crear una cultura organizacional de tal medida que los empleados se comprometan más con la empresa mejorando

su potencial, reduciendo costos y ofreciendo productos o servicios más competitivos al mercado. En segundo lugar, se deberá tener en cuenta que[sic] para llevar a cabo sus objetivos, estos tendrán que ser forzosamente medibles y alcanzables, si estas dos características no se cumplen, entonces la estrategia dejará de existir y ocasionará problemas en vez de beneficios.

Por otra parte, el empresario también deberá considerar la flexibilidad que tendrá su plan con el fin de que pueda adaptarse a los cambios que irán surgiendo con el paso del tiempo y con el avance de la tecnología. Para que la empresa tenga éxito con cualquier plan estratégico se debe mostrar mayor acoplo a los cambios que puedan[sic] haber en un futuro. (Lemus, 2016)

Berrios (2020) no solamente coincide con la idea de la importancia que tienen las pymes tienen a nivel económico, sino que también agrega su trascendencia social. De la misma manera, el experto reconoce que la actual pandemia amenaza ese rol fundamental de dichas empresas considerando inclusive que "Nos enfrentamos a la perspectiva real de que la recesión mundial se transforme en depresión".

Entre varios aspectos relacionados con planeación estratégica, de este autor se creyó procedente rescatar algunas recomendaciones asociadas al ámbito empresarial, entre las que están:

Para las unidades económicas más pequeñas, son necesarios nuevos programas con objetivos ambiciosos que permitan a los operadores financieros canalizar microcréditos...

[...] A nivel local, los programas de evaluación pueden ayudar a las empresas a comprender mejor las condiciones locales, y a establecer relaciones más eficaces entre la producción y las redes de empresas. Las plataformas digitales pueden ser particular-

mente eficaces para recopilar información y datos a fin de ofrecer una imagen mejor de los mercados locales. (Berrios, 2020)

Impactos

Los principales impactos sobre las pymes tienen que ver con una reducción de la demanda (nacional e internacional) y por ende de sus ingresos, dificultad para acceder a insumos importados, reducción o falta de mano de obra, difícil acceso a financiamiento y procesos productivos que no están ajustados para ser operados de manera remota o automatizada. Estos impactos difieren según el sector. Por ejemplo, la disminución de la demanda es un problema central para el turismo y los restaurantes. Otros sectores, como el textil, metalmeccánico y de la construcción pueden verse más afectados por el menor acceso a insumos importados o la falta de mano de obra. La posibilidad de operar a través de teletrabajo es más accesible para algunas empresas de servicios (por ejemplo[sic] las de tecnología), mientras que para los sectores más tradicionales esto puede resultar sumamente difícil o imposible. (Cañete, 2020)

A pesar de lo anterior, este mismo experto también destaca otro importante aspecto el cual se relaciona con la caracterización y dimensionamiento de impactos. En este sentido reconoce y explica que:

Esta coyuntura no es comparable a shocks económicos recientes, por lo que las empresas y gobiernos navegan en aguas desconocidas. En esta línea, el trabajo colaborativo con gremios empresariales e institutos de investigación es fundamental para realizar estudios y análisis de datos masivos e implementar encuestas masivas que permitan comprender el impacto en las empresas, desde los efectos en ventas e inversión, hasta las complejidades del teletrabajo. Es imperativo contar con información que permita tomar las medidas correctas y de manera oportuna. (Cañete, 2020)

Un claro ejemplo de los efectos de esta pandemia es descrito Danesi (2020, como ha sido citada en Tallarda, 2020), ya que, según la experta, en España las empresas se han visto en la necesidad de modificar la manera de trabajar e incluso, se han dado casos de total reinversión a fines de enfrentar esta incertidumbre. Esta situación, que evidentemente se mantendrá al menos en el corto y mediano plazo, requerirá que las empresas tengan que tener definido un plan de riesgos tanto a nivel estratégico como operacional para hacerle frente. A nivel estratégico algunas empresas han tenido que reorientar su actividad y de cara al futuro redefinir su modelo de negocio, un ejemplo ello se ha visto en empresas del sector textil puesto que han comenzado a producir mascarillas, batas y otros productos para el sector sanitario. De la misma manera, ha sido afectada la planificación financiera y de trabajo de las empresas como sus canales de venta y atención a clientes, así como los de aprovisionamiento.

En materia ecuatoriana, se ha encontrado en la intervención de Caterina Costa, presidenta del Comité Empresarial Ecuatoriano, las siguientes apreciaciones entorno a los efectos económicos de esta pandemia en el entorno empresarial:

Definitivamente, la emergencia sanitaria ha generado diferentes escenarios y problemas para la actividad empresarial y de negocios a nivel nacional, y aunque hay sectores y zonas geográficas que se han visto mayormente afectadas porque se han visto en la obligación de una completa paralización de actividades, es importante no perder de vista el hecho de que todo proceso productivo implica una serie de encadenamientos que involucra a múltiples proveedores -incluso de la micro y pequeña industria- a lo largo de las actividades de producción y comercialización, de manera que si no se evita el menor cierre posible de industrias y negocios, esto acarrearía un contagio de quiebras a nivel de las diferentes empresas que

comenzarían a experimentar problemas en sus cadena de abastecimiento y acceso a bienes y servicios utilizados en sus procesos productivos.

Todavía no existen cifras definitivas respecto al impacto ya generado por esta emergencia sanitaria, se conoce que varias empresas se han visto forzadas ya a ciertos recortes de personal, esto en el marco de lo legal y como consecuencia de problemas de liquidez que ya venían enfrentando desde antes del inicio de las medidas de aislamiento social. Por otro lado, en marzo[sic] a nivel de bancos privados[sic] se registró una caída de 3% en los depósitos captados por el sistema de bancos privados, esto como consecuencia inmediata de la paralización de actividades que se dio en la 2da mitad de marzo. (Expreso, 2020)

Sin embargo, en este mismo trabajo investigativo se hizo referencia a otras consecuencias que son ampliamente compartidas entre los principales sectores productivos del país, como lo son turismo, textil y comercio minorista. Los representantes de éstos coinciden en que la falta de liquidez por la inactividad (producción y ventas), conlleva a un gran número de despidos de personal, como mecanismos de defensa ante un posible cierre definitivo y quiebra, si se mantiene la actual situación.

De otros actores económicos del mismo sector empresarial se ha podido extraer que, el efecto primordial está vinculado al decrecimiento de la demanda, que por ende ocasiona una merma en las ventas, restringe el acceso a los insumos, obliga a disminuir la mano de obra y dificulta las vías de financiamiento. A todas estas complicaciones habría que anexarle la imposibilidad de ejecución remota que poseen otros tantos procesos productivos, lo que deriva en un efecto contractivo en los ingresos de algunos microempresarios. (Luzón; citada en Gutama, 2020)

Con los efectos hasta aquí mencionados se cree alcanza para comprender el contexto que en general comparten las pymes ecuatorianas, ya que, aún y cuando se tiene claro que para comprender el impacto de esta pandemia en los términos que nos ocupan, no basta solo con indicar sus muchos efectos, sino que es además es necesario ir concatenando la investigación pertinente con las experiencias obtenidas en un considerable número de las empresas del sector tras la ejecuciones de sus planes estratégicos; no obstante, entre estas circunstancias también tendría lugar considerar que todavía podría decirse es muy pronto para obtener resultados definitivos pues, aún esta lamentable situación no acaba, y las repercusiones a nivel de la región latinoamericana en términos económicos y empresariales son estimadas en un corto y largo plazo que apenas estamos comenzando a transitar.

Principales Recomendaciones

Según Salles Sainz Grant Thornton S.C. (2020), tras revisar el plan de negocios y las estrategias, es recomendable:

- Deshacerse de activos y líneas de negocio muy poco rentables. Se debe identificar cuál tipo de cliente y qué productos son los que potencialmente facilitan un beneficio mayor, y cuáles ofrecen mayores oportunidades a corto plazo, ya que la diferencia de estos pudiera estar haciendo que la empresa incurra en el consumo de recursos necesarios. La liquidez se produce, por ejemplo, cuando la empresa suprime servicios que no agregan valor al cliente, o también, cuando se desliga en la venta de una línea de negocios no estratégica.
- Estimar la incorporación de nueva tecnología o acceder a ella mediante la intervención de un tercero, si se ha conseguido liquidez o el acceso a algún tipo de financiamiento.
- Adecuar o elegir estratégicamente la ruta del negocio a fines de mantenerse

en el mercado, puede ser intentando una mayor rotación de inventario para competir en precio por el incremento en las ventas, o bien, dirigir los esfuerzos mayormente hacia el mejoramiento de la calidad del (de los) producto(s) o servicio(s), con la intención de sacar un provecho publicitario en el propio consumidor/cliente.

- Aprovechar las eventuales oportunidades que surgen en tiempos de escepticismo, ya que es posible que, por las decisiones gubernamentales en materia de administración pública, pudiera darse una flexibilización favorable en las normas arancelarias, cambiarias, entre otras, que en síntesis facilitarían las importaciones o exportaciones, por ejemplo. (Salles Sainz Grant Thornton S.C., 2020)

En la obra de Villafuerte et al. (2020) se encuentra que, entre las acciones que más prontamente deben ser atendidas están:

- Templanza en los líderes, los empresarios/emprendedores deben estar muy concentrados y demostrar de que están hecho[sic] ante una crisis, haciendo sentir a sus colaboradores la presencia de su liderazgo, mismo no solo deberá reanimarlos y tranquilizarlos, sino mostrarles su capacidad de discernimiento para la toma de decisiones adecuadas.
- Actuar con urgencia y replanificar con las cabezas principales, las estrategias y tácticas para el nuevo entorno, con un plan de acción concreto.
- Transparentar la situación de forma sincera y honesta con los dueños/accionistas, colaboradores y proveedores sobre la situación que aqueja a la empresa.
- Buscar apalancamiento con recursos nuevos, aprovechando las oportunidades del mercado financiero, más en crisis como la del momento.
- Ser cuidados en el manejo del flujo de efectivo, priorizando gastos para no afectar las proyecciones. (Pág. 103)

En una reciente propuesta, Luna, García, Suquilanda, & Andrade (2020) logran desarrollar concretamente un plan estratégico de sustentabilidad para pymes industriales en momentos de emergencia, basados en las encuestas efectuadas vía on-line a 350 funcionarios de diferentes empresas industriales de la ciudad de Cuenca - Ecuador. Algunos de los aspectos que más llamaron la atención estuvieron caracterizados por las deducciones a las que estos llegaron tras el análisis de los resultados obtenidos, ya que en esencia se comprende es el sustento de del objetivo principal del estudio, que no ha sido otro que el de la formulación de un plan estratégico, el cual se pudo definir porque:

- Dejan en evidencia las dificultades que atraviesan las pymes industriales en momentos de emergencia sanitaria, relacionadas estas directamente con la administración de las mismas, ya que los propietarios en su mayoría no están preparados para enfrentar los problemas suscitados.
- Identifican desaprovechamiento de herramientas y recursos tecnológicos, más que todo por desconocimiento, pero también por limitaciones económicas en su acceso.
- Consiguen una falta de capacitación en el uso de la tecnología como estrategia para mantener el flujo de actividades de las empresas (comercialización, publicidad, cadena de suministros, entre otros)

Conclusión

Es indudable que, de estas difíciles circunstancias, tanto los que integramos la sociedad como aquellos que pertenecen a cualquiera de sus distintos tipos de organizaciones, obtendremos extraordinarias lecciones, y de cada estrategia o plan de acción que individual y grupalmente adoptemos resultará el éxito o fracaso por la subsistencia, Es por ello que, indistintamente del tamaño o tipo de empresa del que se

trate, en momentos de crisis, la estrategia fundamental se inclina hacia la transformación del modelo de negocio en determinada medida, en generar un valor compartido, es decir, aquel en el que, con bienes y servicios, se cree el propio valor económico para el consumidor, pero también un bienestar en un sentido absoluto ya que esa es la tendencia de comportamiento del comprador contemporáneo. Esto lo que quiere dar a entender es, disminuir la prioridad de productos suntuosos para enfatizarla en aquellos que se consideran básicos, y en ese norte enrumbar el enfoque y la innovación de la propuesta comercial.

Es posible atreverse a asegurar que la literatura consultada ya está tendiendo a valorar más allá del impacto negativo del COVID-19 en las empresas debido a que, si tal circunstancia se asume como una oportunidad que está sirviendo para que éstas reevalúen su productividad y la utilización de la tecnología en sus procesos con fines de mejoramiento de sus prácticas de gestión y sus procedimientos, entonces sin duda alguna esta pandemia también está arrojando ciertos resultados positivos.

En base a lo encontrado en esta revisión es indudable deducir que, para el ejercicio exitoso de cualquier organización, es fundamental una planeación estratégica, ya que ese proceso significará la vía sobre la cual iniciará las funciones de la empresa. Evidentemente eso no quiere decir que en el transcurso no ocurran obstáculos hacia los objetivos planteados e incluso fracasos, pero, siempre hay que tener presente que, fundamentalmente, una planeación consiste en la suma de muchas tareas colectivas, en las que se comparte como estrategia una pronta transformación a los cambios con la finalidad de alcanzar nuevas metas y logros.

Bibliografía

Berrios, M. (16 de 04 de 2020). ¿Qué políticas pueden ayudar a las pequeñas empresas a superar

el COVID-19? Recuperado el 25 de 06 de 2020, de OIT - Organización Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_741889/lang-es/index.htm

CAMAE - Cámara Marítima del Ecuador. (02 de 07 de 2020). Banco Mundial aprueba crédito por \$ 260 millones para CFN destinado a dar financiamiento a Mipymes. Recuperado el 02 de 07 de 2020, de CAMAE - Cámara Marítima del Ecuador: <http://www.camae.org/economia-del-ecuador/banco-mundial-aprueba-credito-por-260-millones-para-cfn-destinado-a-dar-financiamiento-a-mipymes/>

Cañete, N. (21 de 03 de 2020). Coronavirus: ¿Cómo apoyar desde el sector de fomento a la innovación y las pymes? Recuperado el 28 de 06 de 2020, de Puntos sobre la i: <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/innovacion-coronavirus-pymes-empresarios/>

Deloitte - España. (2020). El impacto económico del COVID-19. Recuperado el 22 de 06 de 2020, de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/impacto-economico-del-covid19.html>

El Universo. (27 de 06 de 2020). Las mipymes representan el 99% de negocios en Ecuador. El Universo [On-Line], Noticias, pág. Web. Recuperado el 27 de 06 de 2020, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/27/nota/7396308/mipymes-representan-99-negocios-pais>

Expreso. (30 de 04 de 2020). Coronavirus: La cuarentena liquidó a las pequeñas empresas. Expreso [On-Line], Actualidad, pág. Web. Recuperado el 22 de 06 de 2020, de <https://www.expreso.ec/actualidad/cuarentena-liquidado-pequenas-empresas-coronavirus-10344.html>

Gutama, H. (24 de 06 de 2020). Claves para lograr la reactivación de los micronegocios en la nueva normalidad. Recuperado el 29 de 06 de 2020, de El Mercurio [On-Line]: <https://ww2.elmercurio.com.ec/2020/06/24/claves-para-lograr-la-reactivacion-de-los-micronegocios-en-la-nueva-normalidad/>

INEC. (2018). Directorio de Empresas 2018. Recuperado el 21 de 06 de 2020, de Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

Lemus, D. (13 de Abril de 2016). Control Interno para Pymes: Los beneficios de la planeación estratégica. Recuperado el 25 de 06 de 2020, de Auditool: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4110-control-interno-para-pymes-los-beneficios-de-la-planeacion-estrategica>

- Luna, K., García, M., Suquilanda, K., & Andrade, D. (mayo de 2020). Plan estratégico de sustentabilidad de las pymes industriales en momentos de emergencia. *Polo del Conocimiento*, 5(5), 116-139. doi:10.23857/pc.v5i5.1406
- Roa, S. (28 de 06 de 2020). Las más afectadas. Recuperado el 28 de 06 de 2020, de GK: <https://gk.city/2020/06/28/pymes-crisis-covid19-ecuador/>
- Ruíz, M. (04 de 11 de 2019). El Plan Estratégico de una empresa PyME: ¿Qué es, cómo se hace?, paso a paso. Recuperado el 20 de 06 de 2020, de Milagros Ruiz Barroeta: <https://milagrosruizbarroeta.com/plan-estrategico-empresa-pyme-que-es-como-se-hace/>
- Salles Sainz Grant Thornton S.C. (19 de Marzo de 2020). Crecer a pesar del Covid-19. Recuperado el 20 de 06 de 2020, de Salles Sainz Grant Thornton S.C.: https://www.grantthornton.mx/prensa/marzo_20202/Crecer_a_pesar_del_Covid19/
- Tallarda, L. (12 de 05 de 2020). ¿Qué pueden hacer las pymes ante la crisis del coronavirus? Recuperado el 28 de 06 de 2020, de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/innovacion/20200512/481128295156/que-hacer-pymes-coronavirus-recomendaciones.html>
- Valencia, G., & Erazo, M. (Julio-Septiembre de 2016). El reto de la planificación estratégica en las pymes. *Revista Publicando*, 3(8), 335-344. Recuperado el 20 de 06 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/451473>
- Villafuerte, W., Palacios, D., Arias, A., Arteaga, R., Cruz, R., & Palma, A. (Abril-Junio de 2020). Acciones estratégicas: Sostenibilidad de las empresas de Manabí ante desastres naturales o antrópicos. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(18), 99-132. doi:10.23857/fipcaec.v5i18.204

CITAR ESTE ARTICULO:

Huilcapi Masacón, N., Troya Terranova, K., & Ocampo Ulloa, W. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *RECIMUNDO*, 4(3), 76-85. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.76-85



RECONOCIMIENTO-NOCOMERCIAL-COMPARTIRIGUAL
CC BY-NC-SA

ESTA LICENCIA PERMITE A OTROS ENTREMEZCLAR, AJUSTAR Y
CONSTRUIR A PARTIR DE SU OBRA CON FINES NO COMERCIALES, SIEMPRE
Y CUANDO LE RECONOZCAN LA AUTORÍA Y SUS NUEVAS CREACIONES
ESTÉN BAJO UNA LICENCIA CON LOS MISMOS TÉRMINOS.