



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
INSTITUTO DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

COMPONENTE PRÁCTICO DE EXAMEN COMPLEXIVO PREVIO
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MENCIÓN GESTIÓN DE
LAS PYMES.

TEMA:

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA SUPERAR LA
ADVERSIDAD DE LA PANDEMIA EN LAS PYMES DEL CANTÓN
GUAYAQUIL, AÑO 2021.

AUTOR:

MARLON CHRISTIAN CHANG LARA

TUTOR:

ING. ADRIAN VALENCIA MEDRANDA, MBA

LA LIBERTAD, ECUADOR

FEBRERO DE 2022

AUTORÍA DEL TRABAJO

El presente Trabajo de Titulación constituye un requisito previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión de las Pymes, Instituto de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, Marlon Christian Chang Lara con cédula de identidad número 091774604-2 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.



Marlon Christian Chang Lara

APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR

En mi calidad de Profesor Tutor del Componente Práctico de Examen Complexivo, titulado, Estrategias Organizacionales para superar la adversidad de la pandemia en las Pymes del cantón Guayaquil, año 2021, elaborado por el señor Marlon Christian Chang Lara, del Programa de Maestría en Administración de Empresas, Instituto de Postgrado, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión de las Pymes, con la modalidad de Examen Complexivo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo práctico, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



ING. ADRIAN VALENCIA MEDRANDA, MSC
DOCENTE TUTOR

DEDICATORIA

Lleno de satisfacción amor y esperanza, dedico este trabajo, a cada uno de mis seres queridos, quienes han sido mis pilares para seguir adelante.

Es para mí una gran satisfacción poder dedicarles a ellos, que con mucho esfuerzo esmero y trabajo lo he logrado.

A mi esposa Verónica Fernández por tener la confianza en mí siempre y ser parte fundamental de este gran logro.

A mis hijas Emma y Emily quienes son la razón de sentirme tan orgulloso de poder cumplir esta meta importante en la vida.

Marlon Christian Chang Lara

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento de este trabajo va dirigido primero a Dios ya que con su bendición y amor pude concluir este camino que empecé con mucho anhelo, también a los docentes de la Universidad Estatal Península de Santa Elena que compartieron sus conocimientos y me brindaron ayuda e impartieron toda su experiencia profesional.

Marlon Christian Chang Lara

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



**QF. Rolando Calero Mendoza, PhD.
DIRECTOR DEL INSTITUTO DE POSTGRADO**



**Lic. Myriam Sarabia Molina, PHD
COORDINADORA PROGRAMA**



**Ing. Sabina Villon Perero, Mgt
DOCENTE ESPECIALISTA**



**Ing. Adrián Valencia Medranda, Mgt
DOCENTE TUTOR**



**Ab. Victor Coronel Ortiz, MSc
SECRETARIO GENERAL UPSE**

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA SUPERAR LA ADVERSIDAD DE LA PANDEMIA EN LAS PYMES DEL CANTÓN GUAYAQUIL, AÑO 2021.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar las estrategias organizacionales y su impacto en las Pymes de Guayaquil para superar la adversidad de la pandemia presentada desde marzo del 2020. Su metodología se basa en el tipo de investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo con encuestas dirigidas a microempresarios del cantón Guayaquil, en donde se obtuvo la afirmación de resultados negativos como reducción de personal, cierre de empresa, ventas bajas. Por ende, se recomienda a los microempresarios capacitarse en cuanto a análisis económico y financiero, para que puedan tomar mejores decisiones, como incrementar la publicidad en redes sociales, reducir costes o diversificar sus productos con una repotencialización del capital.

Palabras Claves:

Adversidad- Estrategias Organizacionales – Pandemia- Pymes-Covid 19

ORGANIZATIONAL STRATEGIES TO OVERCOME THE ADVERSITY OF THE PANDEMIC IN SMEs IN THE GUAYAQUIL CANTON, YEAR 2021.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the organizational strategies and their impact on SMEs in Guayaquil to overcome the adversity of the pandemic presented in 2021. Its methodology is based on the type of descriptive research with a quantitative approach with surveys aimed at microentrepreneurs of the Guayaquil canton, where the sale obtained from negative results such as personnel reduction, company closure, casualties was obtained. Finally, microentrepreneurs are recommended to be trained in economic and financial analysis, so that they can make better decisions, such as increasing advertising on social networks, reducing costs or diversifying their products with a repotentialiation of capital.

Keywords:

Adversity- Organizational Strategies - Pandemic- SMEs – Covid 19

1 INTRODUCCIÓN

Actualmente en la ciudad de Guayaquil existe un gran número de pequeñas y medianas empresas, organizaciones que han sido cuestionadas por su capacidad y potencial, ya que han logrado representar competencia para las grandes empresas, mientras que otros enfatizan su poder de emprendimiento, innovación y su capacidad de crear fuentes de empleo (Bayas & Solís, 2016).

La pandemia desatada por el COVID-19 ha provocado grandes afectaciones en la salud y en la vida de las personas. El temor de la sociedad por el contagio ha direccionado a distorsiones en los patrones de consumo. Como consecuencia muchos negocios cerraron sus puertas durante periodos prolongados, ya que las sociedades tuvieron confinamiento y se les exigió quedarse en casa (López, 2021).

Existieron muchos casos en que los microempresarios no pudieron cubrir sus costos fijos por la caída de las ventas, se vieron obligados a cerrar o despedir personal, aunque es importante mencionar que no todas las pymes han sido afectadas por el Covid-19 por igual. A diferencia de las grandes empresas, estas poseen mayor capacidad para capear una crisis como la del Covid-19, ya que por su tamaño les permite acumular reservas de efectivo, invertir en infraestructura de teletrabajo y adaptarse a la prestación de servicios de entrega a domicilio o diversificar su negocio en múltiples localidades (Villegas, 2019).

Por tal motivo, la presente investigación tiene como objetivo analizar las estrategias organizacionales y su impacto en las Pymes de Guayaquil para superar la adversidad de la pandemia, año 2021; para ello se requiere diagnosticar las situaciones del entorno en las que se manejan las Pymes en la pandemia, identificar las estrategias organizacionales que pueden aplicar las Pymes y finalmente proponer estrategias organizacionales que permiten a las Pymes superar la adversidad de la pandemia.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La pandemia del COVID-19 está provocando un impacto muy profundo sobre la economía y la sociedad de América Latina y a nivel mundial. La CEPAL estimó que antes de finales del 2020 cerraron aproximadamente 2,7 millones de empresas, equivalentes al 19% de todas las firmas de la región. En el caso de las microempresas este porcentaje llegó casi al 21%. En términos de empleo, esto generaría la reducción de más de 8,5 millones de puestos de trabajo: 8,1% del total del empleo formal en el sector empresarial y más de un quinto de los puestos de trabajo generados por las microempresas (CEPAL, 2019).

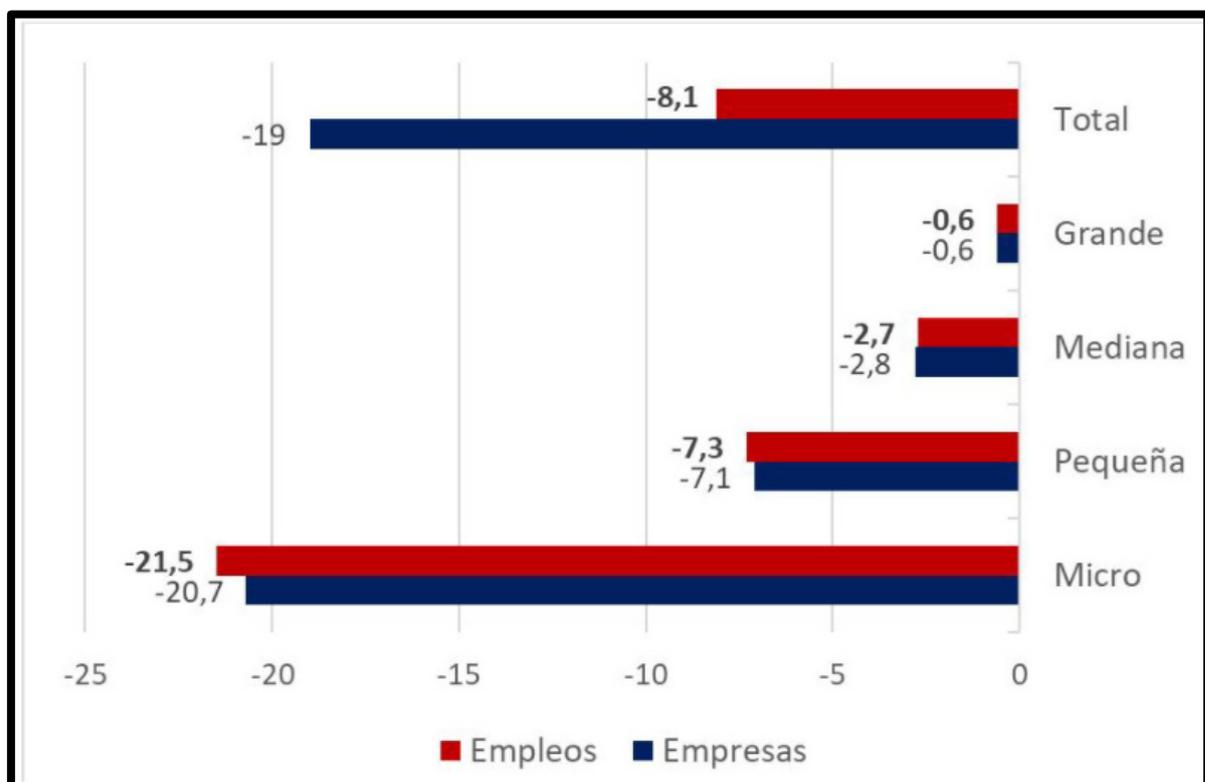


Figura 1 Estimaciones de Empleos y Empresas
Fuente: Tomado de (CEPAL, 2019)

Las Pequeñas y Medianas empresas, se las conoce como Pymes, término que se utiliza en el presente estudio, ya que desde su origen han presentados grandes desafíos del ambiente en el que ejercen su actividad y creados al interior de las empresas, los cuales no han permitido un crecimiento adecuado, por la falta de una estructura organizacional y financiera de

acuerdo con su realidad, capital bajo y otros factores que contribuye a la supervivencia, crecimiento y éxito empresarial (Punto de Vista Editores, 2020).

Sin embargo, las Pymes se han visto afectadas a pesar de la notable participación y todo el apoyo con el que cuentan aún existen ideas erróneas de lo que es y de cómo funciona y se desarrolla una pequeña o mediana empresa. Por ende, es importante hacer énfasis en los objetivos y metas alcanzadas por aquellos microempresarios que aplicaron estrategias organizacionales para superar la adversidad de la pandemia, año 2021 (Bayas & Solís, 2016).

2.1 Delimitación del Problema

La presente investigación se delimita de la siguiente manera:

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Ciudad: Guayaquil

Temporal: 2021

Sectorial: PYMES

2.2 Formulación del problema

¿Cómo analizar las estrategias organizacionales y su impacto en las Pymes de Guayaquil para superar la adversidad de la pandemia, año 2021?

2.3 Sistematización

- ¿De qué manera se puede diagnosticar las situaciones del entorno en las que se manejan las Pymes en la pandemia?
- ¿Cuáles son las estrategias organizacionales que pueden aplicar las Pymes?
- ¿Cuáles son las estrategias organizacionales que permiten a las Pymes superar la adversidad de la pandemia?

3 JUSTIFICACIÓN

Teórica

Las PYMES ecuatorianas se caracterizan porque forman parte de un crecimiento económico social, en la que emprenden de manera personal o familiar, generando fuentes de empleo para la sociedad y suple muchas necesidades de la población, pero a su vez atraviesa tiempos difíciles y superándolos, debido a que cada vez existe más información, apoyo, tecnología, lo cual denota una economía dependiente, con el objetivo de contribuir al desarrollo de las organizaciones (García, Mejía, & Egma, 2021).

Además, las pymes, se encuentran influenciadas por la interacción de múltiples fuerzas de tipo económico, político, sociocultural, tecnológico, ambiental, entre otras, que lo afectan de forma directa e inciden en su campo de acción (Useche, Vásquez, Salazar, & Gavilanes, 2021).

Práctica

La presente investigación permite conocer los resultados que tendrían las pymes del cantón Guayaquil al aplicar estrategias para superar la adversidad en época de pandemia, visualizar cuales fueron los cambios que se realizaron en estos tiempos de crisis para cuidar al cliente y obtener la fidelidad y comprobar si estos cambios laboreados son de beneficio para las pequeñas y medianas empresas (Pino, 2013).

Adicional, las PYMES del cantón Guayaquil serán las más beneficiadas con este estudio, ya que al considerar una precisa aplicación de superación de la adversidad, podrán tener decisiones correctivas o preventivas para que sus negocios tengan un crecimiento positivo y adaptación en el mercado, a pesar de que continúen las restricciones debido a la pandemia del Covid-19 (Forenon, 2021).

4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivo General

Analizar las estrategias organizacionales y su impacto en las Pymes de Guayaquil para superar la adversidad de la pandemia, año 2021

4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las situaciones del entorno en las que se manejan las Pymes en la pandemia.
- Identificar las estrategias organizacionales que pueden aplicar las Pymes.
- Proponer estrategias organizacionales que permiten a las Pymes superar la adversidad de la pandemia.

5 MARCO CONCEPTUAL

Estrategia

La estrategia se integra en la planeación en la que requiere de personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa considerando el tipo de estrategias que se pretenden utilizar y cómo las van a adecuar a las diversas alternativas que se van a presentar en la medida que va creciendo o posicionándose en el mercado (Contreras, 2016).

Esto significa que una estrategia forma parte de la planeación que realizan los directivos de una organización para incrementar el nivel de competitividad en el mercado y generar un alto nivel de satisfacción en los clientes (Betancourt, Ollague, Pacheco, & Tapia, 2020).

Las estrategias se relacionan con las actividades de la organización y de qué forma se van a implementar en el corto o largo plazo, con enfoque a conseguir los objetivos propuestos en las políticas de la empresa (Romero & Sánchez, 2020).

Estrategia Organizacional

“Las estrategias empresariales son un conjunto de acciones que se ejecutan con la finalidad de crear una ventaja competitiva” (Bayas & Solís, 2016).

Existen diversos tipos de estrategias, las cuales son: competitivas (producto y marketing), funcionales (optimización de recursos), y corporativas (imagen de empresa).

Entre los tipos de Estrategias empresariales tenemos las siguientes:



Figura 2 Tipos de Estrategias Organizacionales
Elaborado por: Chang, 2022

PYMES

Las pymes son entes sistémicos que integran un microsistema que lidia con la incertidumbre del mercado, perturbaciones dentro de la cadena de valor, asume cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, nuevos direccionamientos legales y otras sorpresas pueden ir surgiendo diariamente (Labrador, Suárez, & Suárez, 2020)

Las pymes en Ecuador pueden reinventarse desde el plano organizacional, porque tienen desmarcados sus objetivos y metas, las cuales están orientadas a las estrategias en las actividades económicas, así como las debilidades y riesgos, desde entonces se efectúa la planificación, así como la construcción de indicadores para monitorear y evaluar la gestión empresarial, de esa forma crear valor socioeconómico para la empresa (Flórez, 2021).

Adversidad

La palabra adversidad se origina de la palabra en latín, adversitas, que se relaciona con la adverso, refiriéndose a algo o alguien que resulta contrario u opuesto, desfavorable o enemigo. La adversidad representa una situación adversa, contraria, de mala suerte, difícil de sobrellevar, es la suerte adversa, el infortunio, un suceso o una situación que se caracteriza y está dominada por la desgracia en la que se encuentra una persona (Boscán, 2020)

Adversidad organizacional

La adversidad organizacional tiene como finalidad tener la capacidad de adaptarse a los cambios y sobreponerse a los sucesos que se presentan con el tiempo, desde el punto de vista organizacional, las organizaciones deben adaptarse de los cambios constantes que sufre debido a la globalización y a la evolución de la tecnología, se mantiene firme

adaptándose desde las crisis socioeconómicas, teniendo como base una buena planeación y ambiente laboral. (Oviedo & Marrero, 2020)

Por lo tanto, el superar las adversidades organizacionales conlleva a la adaptación al enfoque gerencial - administrativo de la empresa, que genera un concepto relativamente nuevo, la habilidad que poseen las empresas para sobreponerse a circunstancias desfavorables, las cuales han producido cambios en su desarrollo económico y habitual (Herruzo, Hernández, & Sánchez, 2019).

Pandemia

La palabra pandemia se origina del etimológico griego pandemos que connota todos y demos que se refiere a población, por ende, es una propagación que afecta de forma global, una enfermedad infecciosa que se propaga de forma extensa en un área geográfica (Howard, 2021).

La declaración de pandemia, ante la evolución del COVID-19, en el 2020 ha supuesto una acelerada transición entre modelos de organización tanto socioeconómico y cultural, ya que gran parte de los colaboradores de diversas empresas tuvieron que realizar teletrabajo y uso de medios digitales para evitar contagios (Tapia, 2016)

Coronavirus o Covid-19

El Covid según la Universidad Nacional Autónoma de México en China (2020) citado por (Hungría, 2021) expresa que el coronavirus consiste en una amplia familia de virus que se encuentra en animales y seres humanos. Algunos infectan al ser humano y puede ocasionar diferentes afecciones, desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio y el síndrome respiratorio agudo severo, en otros casos el virus puede ser capaz de causar neumonía grave y en algunos casos fatal.

6 MARCO METODOLÓGICO

Según Vargas (2009) “La investigación aplicada es el estudio científico que tiene como objetivo resolver problemas prácticos mediante la generación de conocimiento aplicando de forma directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo” (p.156). Por lo tanto, el tipo de investigación es aplicada, además, se basó en el método deductivo e inductivo, ya que se realizaron estudios generales y específicos con el fin de establecer conclusiones que respondan a la hipótesis de la investigación.

Se planteó un enfoque cuantitativo, ya que se aplicó una encuesta dirigida a los microempresarios del cantón Guayaquil. Según Bernal, (2010) un estudio con enfoque cuantitativo tiene como finalidad recolectar, analizar y vertir datos cuantitativos y contribuye a anular los posibles sesgos de la investigación y fortalecer el proceso investigativo.

Por otra parte, es de tipo correlacional porque permitió analizar las estrategias organizacionales y su impacto en las Pymes de Guayaquil para superar la adversidad de la pandemia, año 2021, pues se conoce que el alcance correlacional tiene como finalidad responder a preguntas de investigación para conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más variables en un contexto particular.” (Sampieri & Fernández, 2010).

El trabajo es de investigación no experimental porque se recopilaban datos en un solo momento y en un tiempo único, a través de la observación del contexto en el que se desarrolla el fenómeno, para posteriormente analizarlo y obtener información (Escamilla, 2016).

Por tal razón, se trabajó en un estudio No experimental: Transversal porque se recolectó datos en el periodo de presentación del estudio, y se describirá la variable y su interrelación en un momento dado.

Para la unidad de análisis según Hernández Sampieri, son los sujetos “que van a ser medidos” (2003:117). Para la presente investigación, la unidad de análisis se consideró a microempresarios del cantón Guayaquil como parte de la población. Por lo tanto, para la población el cual es un conjunto de elementos o sujetos que poseen características semejantes y en las cuáles se realiza un estudio estadístico con la finalidad de sacar conclusiones (Danel, 2015).

Según el Censo Nacional Económico en la ciudad de Guayaquil existen 81.598 microempresas, que se encuentran categorizadas con la cifra de 1 hasta 9 trabajadores y cuyos ingresos no superan los \$100.000 anuales (INEC, 2012).

“La muestra es una pequeña cantidad de una cosa representativa del total que es tomada para ser sometida a un estudio, análisis o experimentación” (Villavicencio, 2018). Para el presente estudio se utiliza el muestreo por conveniencia, considerado como un método de muestreo no probabilístico, en el cual consiste en seleccionar a los individuos que convienen al investigador para la muestra.

Por lo tanto, la muestra será 20 microempresarios correspondientes del cantón Guayaquil. Debido a que el instrumento de investigación es una encuesta según menciona Díaz (2013), es un procedimiento alineado en el tipo de investigación descriptiva, en donde no se manipula variables, sino que se describen las principales características del objeto de estudio.

Por lo tanto, se plantea un cuestionario conformado por 10 preguntas, luego de recolectar la información a través de la encuesta, los datos son procesados a través del programa Excel y son analizados estadísticamente para establecer las conclusiones de estas.

7 ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con el análisis de datos se obtuvieron los siguientes resultados:

Según los datos demográficos se obtuvo que un 53% de los encuestados pertenecía al género femenino, mientras que el 48% al masculino. Ya que, actualmente debido a la situación económica, muchas mujeres han tenido que emprender para aportar con los gastos del hogar. Además, es importante resaltar que el 55% de ellos pertenecían al rango de edad de 18 a 30 años, seguido de un 25% de 31 a 40 años, lo cual es relevante porque muestra la necesidad por el desempleo de emprender. El 38% de los negocios encuestados pertenecían a la zona Norte de la ciudad de Guayaquil, seguido de un 28% del Noroeste, sectores estratégicos por el incremento de población y comercio.

1. Sector en donde realizan las actividades comerciales la empresa en la ciudad de Guayaquil

Tabla 1 Sector

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comercio General	22	55%
Producción Alimentos	11	28%
Farmacéutica	3	8%
Transporte	0	0%
Exportadora	0	0%
Importadoras	0	0%
Otras	4	10%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Marlon Chang, 2022

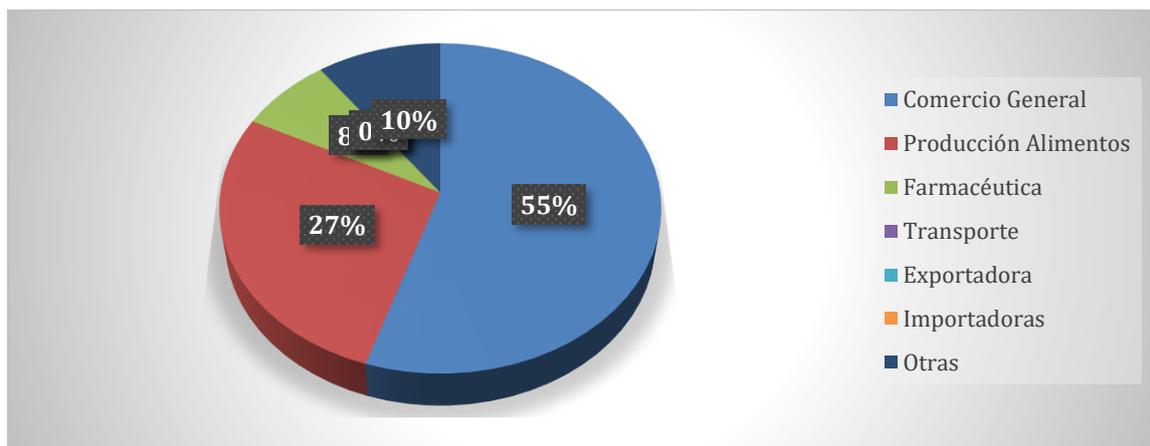


Figura 3 Sector

Elaborado por: Marlon Chang, 2022

De acuerdo con la gráfica presente se observa que el mayor porcentaje de los negocios que fueron encuestados pertenecen al comercio general, compra y venta de diversos artículos, ya sea ropa, artículos plásticos, artículos del hogar, o artículos varios. Seguidos de la producción de alimentos, ya que son platos de primera necesidad, sobre todo para quienes pasan mucho tiempo fuera de sus hogares.

2. Tiempo de haberse establecido la empresa en el mercado

Tabla 2 Tipo de mercado

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0-2 años	19	47%
3-5 años	14	35%
6-8 años	2	5%
8 -10 años	4	10%
Más de 10 años	1	3%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Marlon Chang, 2022

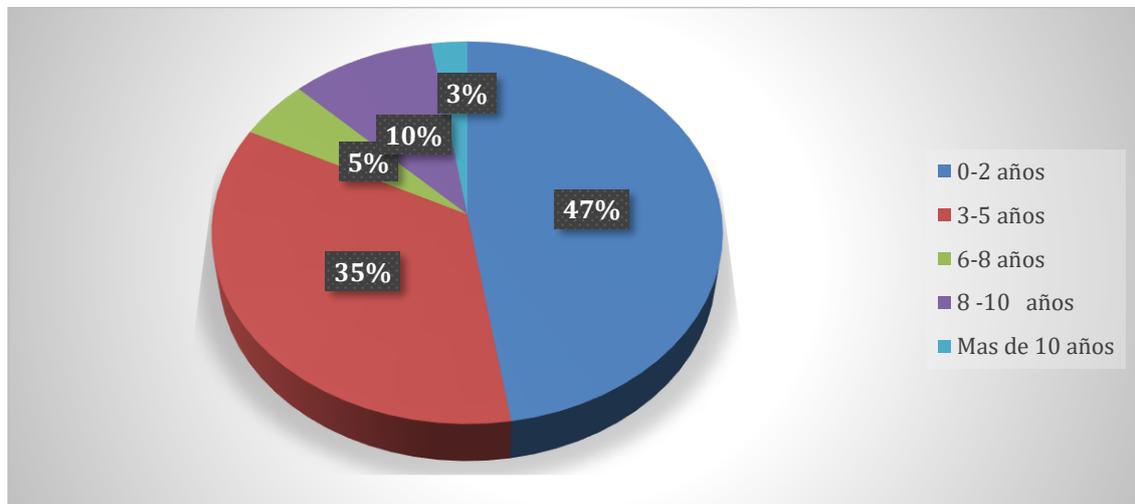


Figura 4 Tipo de mercado
Elaborado por: Marlon Chang, 2022

Según los resultados obtenidos en su mayoría de los encuestados afirma que tienen máximo 2 años de haber establecido la empresa en el mercado, seguido de un 50% de 3 a 10 años, ya que el desempleo se ha ido incrementando y han tenido que optar por el emprendimiento.

3. Afectaciones de la empresa en la crisis de la pandemia Covid -19

Tabla 3 Afectaciones

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reducción de personal	22	55%
Reducción de salario	5	13%
Reducción de jornada laboral	5	13%
Cierre de la empresa	8	20%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Marlon Chang, 2022

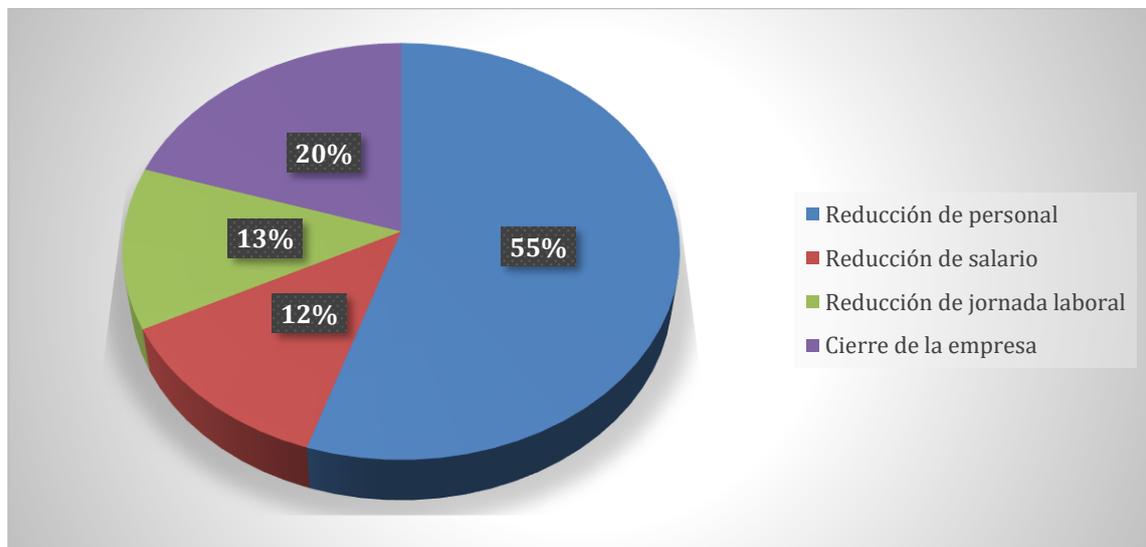


Figura 5 Afectaciones

Elaborado por: Marlon Chang, 2022

Luego de la pandemia se tomó como medidas preventivas la reducción del personal, en tanto otros optaron por un cierre de la empresa y por reducir el salario y la jornada laboral de sus colaboradores, ya que sus ventas empezaron a decaer por las restricciones de la pandemia Covid-19.

4. ¿Considera que es necesario replantear las estrategias de su empresa?

Tabla 4 Replantear Estrategias

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	40	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	0%

Elaborado por: Marlon Chang, 2022

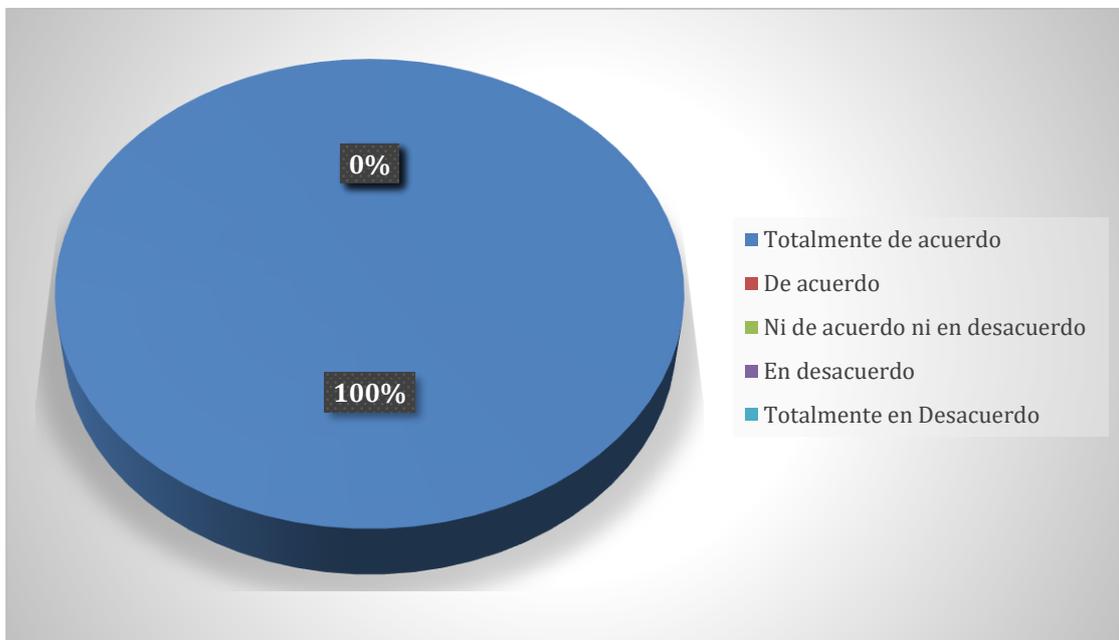


Figura 6 Replantear Estrategias
Elaborado por: Marlon Chang, 2022

Según a la gráfica se observa que todos están de acuerdos en que es necesario replantear las estrategias de su empresa, porque aún sus ventas no suben como hace dos años atrás desde que empezó la pandemia.

5. ¿Qué tipo de estrategia organizacional considera que debe implementar para superar la adversidad de la pandemia?

Tabla 5 Tipo de Estrategias

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reducción de costes	9	23%
Análisis Económico-Financiera	15	38%
Publicidad con Redes Sociales	7	18%
Financiamiento con instituciones bancarias	3	8%
Venta de la empresa	0	0%
Diversificación de productos	6	15%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Marlon Chang, 2022

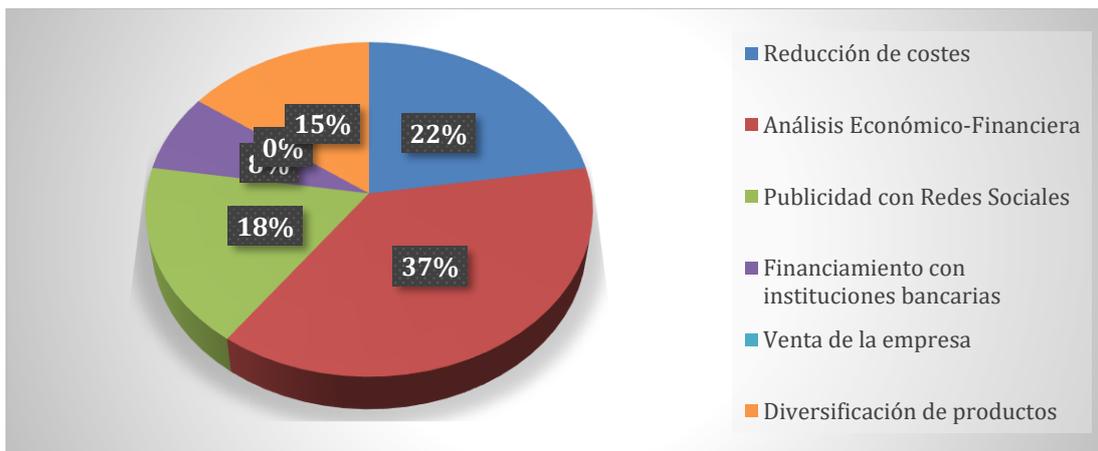


Figura 7 Tipo de Estrategias
Elaborado por: Marlon Chang, 2022

Finalmente, se consultó el tipo de estrategia organizacional que considera se debe implementar para superar la adversidad de la pandemia y la mayoría considera que requiere de una capacitación para analizar su situación económica y financiera, de esta manera poder tomar la mejor decisión, otros seguirían optando por la reducción de costos y los demás mejorar la publicidad con redes sociales y diversificación de productos.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a las Pymes del Cantón Guayaquil se plantean las siguientes conclusiones:

Al analizar las estrategias organizacionales y su impacto en las Pymes de Guayaquil para superar la adversidad de la pandemia, año 2021, se pudo determinar que las pymes han tenido un impacto negativo, sobre todo para quienes trabajan en establecimientos alquilados, ya que las restricciones hicieron que muchas personas se abstengan de salir de sus casas, otros optaron por cerrar sus negocios, debido a su bajo capital para superar la adversidad y sintiéndose obligados a adaptarse al manejo de redes sociales para hacer publicidad y entregas a domicilio.

Tal como establecen los autores (Useche, Vásquez, Salazar, & Gavilanes, 2021) entre las actividades económicas más afectadas son el comercio al por mayor y al por menor, reparación de bienes, hoteles, restaurantes, transporte, almacenamiento, comunicaciones, turismo y servicios en general, pero en definitiva las pymes han sentido el mayor impacto debido a su elevada participación en la creación de empleo.

Por otra parte, al diagnosticar las situaciones del entorno en las que se manejan las Pymes en la pandemia, se pudo observar que muchas están empezando a reestablecer sus negocios, porque tuvieron que cerrar, otras han aumentado la carga laboral porque han tenido que reducir la jornada laboral de sus colaboradores y suplir ellos ese tiempo para evitar incrementar sus costos fijos.

Al identificar las estrategias organizacionales que pueden aplicar las Pymes, se establecieron los siguientes: la reducción de costos, de análisis económico-financiero, incrementar la

publicidad en redes sociales, financiamiento para aumentar el capital de trabajo y la diversificación de productos.

Además, según la autora (Hungría, 2021) en su investigación indicaron que debido a la aparición de la pandemia se observó mayor importancia en la reducción de costos y tiempos de producción, teletrabajo y reducción laboral, reforzar y mantener el marketing digital, fortalecer la parte financiera del negocio y contar con más opciones de proveedores y servicios, buscar nuevos escenarios de negocios como diversificación de productos o servicios.

Finalmente, para cumplir con el tercer objetivo de proponer estrategias organizacionales que permiten a las Pymes superar la adversidad de la pandemia, por lo tanto, se recomienda a los microempresarios capacitarse en realizar un análisis económico y financiero de sus negocios, para considerar los indicadores que deban modificar y establecer estrategias de precio, publicidad, costes y distribución de productos, dependiendo de la necesidad de cada Pyme.

9 REFERENCIAS

- Bayas, T., & Solís, K. (2016). Estrategias para el fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas e incursión en el mercado de valores de la ciudad de Guayaquil como alternativa de financiamiento. *Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil*.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Prentice Hall. Recuperado el 15 de Diciembre de 2016
- Betancourt, F., Ollague, J., Pacheco, A., & Tapia, N. (2020). La gestión empresarial ante la crisis del covid-19 y el escenario futuro en las Py-MEs del cantón Arenillas, provincia de El Oro, Ecuador. *Digital Publisher*. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.447
- Boscán, M. (2020). Reinventándonos ante la adversidad. *Universidad del Zulia, Venezuela*.
- CEPAL. (2019). Mipymes y el COVID-19. *CEPAL*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/euromipyme/mipymes-covid-19>
- Chaparro, K., & Sierra, N. (2021). *La empresa en tiempos de Covid-19*. . Obtenido de Universidad Santo Tomás: <https://repository.usta.edu.co/jspui/bitstream/11634/35235/1/2021karolchaparronicolasierra%20%281%29.pdf>
- Contreras, E. (julio-diciembre de 2016). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 152-181. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Danel, O. (2015). Metodología de la investigación. Población y muestra. *Universidad de Ciencias Médicas de La Habana*.
- Díaz, L. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación educ. médica vol.2 no.7* .
- Escamilla, M. (2016). Aplicación básica de los métodos científicos "Diseño No-Experimental". *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*.
- Flórez, J. (2021). *Resiliencia y Adaptabilidad Organizacional en Tiempos de Pandemia*. Obtenido de Universidad Pontificia Bolivariana:

https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9093/Resiliencia_Organizacional_en_Tiempos_de_Pandemia.pdf?sequence=1

Forenon, R. (2021). Gestión del cambio organizacional por covid-19 en las cooperativas de la ciudad de Pilar. *Universidad Nacional de Pilar*. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/667/888>

García, V., Mejía, C., & Egma, N. (2021). Factores clave para el desarrollo sostenible de las Pymes en escenario COVID 19 en Ecuador. *Universidad Católica de Cuenca*.

González, M., & Difabio, H. (2016). Enfoque Transversal y Longitudinal en el Estudio de Patrones de Aprendizaje. *Actualidades Investigativas en Educación*, 1-20.

Herruzo, E., Hernández, B., & Sánchez, J. (2019). *Emprendimiento e Innovación: Oportunidades para todos*. Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/images/media/2019-libro-emprendimiento-e-innovacion-1582231052.pdf>

Howard, J. (2021). ¿Qué es una Pandemia? *CNN español*.

Hungría, A. (2021). *Análisis de resiliencia organizacional en el contexto de pandemia en las pymes de Guayaquil*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21281/1/UPS-GT003487.pdf>

INEC. (2012). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf

Labrador, H., Suárez, J., & Suárez, S. (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19. *Revista Espacios*. doi:10.48082/espacios-a20v41n42p17

López, L. (21 de abril de 2021). *Pequeñas empresas, grandes impactos: Apoyando a las PYMES productivas como motor de la recuperación en ALC*. Obtenido de <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>

Oviedo, Y., & Marrero, M. (2020). La resiliencia organizacional un constructo para empoderar a las empresas. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 66-72. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsaltra/cst-2020/cst202f.pdf>

Pino, E. (2013). *Universidad Complutense de Madrid*. Obtenido de La dimensión social de la Universidad del Siglo XXI: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/22393/1/T34660.pdf>

Punto de Vista Editores. (2020). *Covid-19*. Obtenido de Ideas Llyc: <https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2020/07/desafio-covid-6.pdf>

Romero, D., & Sánchez, Y. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(4). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065077034>

Sampieri, R., & Fernández. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta edición ed.). México: McGraw Hill. Obtenido de http://jbposgrado.org/material_seminarios/HSAMPIERI/Metodologia%20Sampieri%205a%20edicion.pdf

Tapia, G. (2016). *Las empresas resilientes y la relación con el valor organizacional*. Obtenido de Universidad de Buenos Aires: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1236_TapiaGN.pdf

Useche, M., Vásquez, L., Salazar, F., & Gavilanes, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la covid-19. *Universidad & Empresa*, 23(40).

Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 155-165.

Villavicencio, E. (2018). El Tamaño muestral para la tesis. ¿Cuántas Personas Debo Encuestar? *Revista Científica*.

Villegas, F. (2019). Análisis de la calidad del servicio y su influencia en la competitividad por las Pymes del cantón Naranjito. *Universidad Estatal de Milagro*.

ANEXOS

Según el autor (Villavicencio, 2018) para el presente estudio se utiliza el muestreo por conveniencia, considerado como un método de muestreo no probabilístico, en el cual consiste en seleccionar a los individuos que convienen al investigador para la muestra.

FORMATO DE ENCUESTA

La presente encuesta tiene como objetivo analizar las estrategias organizacionales y su impacto en las Pymes de Guayaquil para superar la adversidad de la pandemia, año 2021. Es importante resaltar que la encuesta es de carácter académico. Se sugiere evitar tachones y uso de esfero azul.

1. Sexo

Femenino ()

Masculino ()

2. Edad

18 a 30

31 a 40

41 a 50

51 a 65

66 en adelante

3. Sector donde está situada la empresa en la ciudad de guayaquil

Norte

Sur

Centro

Noroeste

Suroeste

4. Sector en donde realizan las actividades comerciales la empresa en la ciudad de Guayaquil

Comercio General

Producción Alimentos

Farmacéutica

Transporte

Exportadora

Importadoras

Otras

5. Tiempo de haberse establecido la empresa en el mercado

0-2 años

3-5 años

6-8 años

8 -10 años

Mas de 10 años

6. Afectaciones de la empresa en la crisis de la pandemia Covid -19

Reducción de personal

Reducción de salario

Reducción de jornada laboral

Cierre de la empresa

Otras (especificar)

7. Porcentaje de afectación de los ingresos de la empresa por la pandemia Covid

-19

0%-5%

6%-25%

26%-45%

46%-65%

66% en adelante

8. Diferentes estrategias aplicadas por las empresas durante la pandemia Covid

19

Reducción de costes

Análisis Económico-Financiera

Publicidad con Redes Sociales

Financiamiento con instituciones bancarias

Venta de la empresa

Diversificación de productos

9. ¿Considera que es necesario replantear las estrategias de su empresa?

Totalmente de acuerdo (5)

De acuerdo (4)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)

En desacuerdo (2)

Totalmente en Desacuerdo (1)

10. ¿Qué tipo de estrategia organizacional considera que debe implementar para superar la adversidad de la pandemia?

Reducción de costes

Análisis Económico-Financiera

Publicidad con Redes Sociales

Financiamiento con instituciones bancarias

Venta de la empresa

Diversificación de productos