

## ESTRATEGIAS COMERCIALES

PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN LAS MICROEMPRESAS ECUATORIANAS POST COVID-19

### COMMERCIAL STRATEGIES TO IMPROVE MANAGEMENT IN THE ECUADORIAN MICRO ENTERPRISES POST COVID-19

Jorge Ruperto Rodríguez López<sup>1</sup>

E-mail: [ub.jorgerodriguez@uniandes.edu.ec](mailto:ub.jorgerodriguez@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8494-6802>

Laura Marlene Ochoa Escobar<sup>1</sup>

E-mail: [ub.lauraochoa@uniandes.edu.ec](mailto:ub.lauraochoa@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5015-9739>

Zoila Mirella Mariscal Rosado<sup>1</sup>

E-mail: [ub.c.contabilidad@uniandes.edu.ec](mailto:ub.c.contabilidad@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5732-0855>

<sup>1</sup> Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Rodríguez López, J. R., Ochoa Escobar, L. M., & Mariscal Rosado, Z. M. (2020). Estrategias comerciales para mejorar la gestión en las microempresas ecuatorianas post Covid-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(S1), 191-196.

#### RESUMEN

La rápida propagación del COVID-19 ha afectado las economías y la salud mundial. América Latina y especialmente el Ecuador también han sentido la influencia negativa de la pandemia generada por el virus. Los efectos económicos de las microempresas que aportan de manera significativa al crecimiento económico del país se han desestabilizado quebrando en algunos casos. La presente investigación tiene como objetivo realizar un estudio del escenario de las microempresas a partir de sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades para poder tomar decisiones consecuentes. Una vez realizado el análisis se define una estrategia que potencie las fortalezas identificadas para superar las debilidades y controlar las amenazas que permita obtener un beneficio máximo de las oportunidades.

**Palabras clave:** Microempresas, estrategias comerciales, Post COVID-19.

#### ABSTRACT

The rapid spread of COVID-19 has affected economies and global health. Latin America and especially Ecuador have also felt the negative influence of the pandemic caused by the virus. The economic effects of microenterprises that contribute significantly to the country's economic growth have been destabilized, in some cases going bankrupt. The objective of this research is to carry out a study of the microenterprise scenario based on their Weaknesses, Threats, Strengths and Opportunities in order to make consistent decisions. Once the analysis has been carried out, a strategy is defined that enhances the identified strengths to overcome the weaknesses and control the threats that allows obtaining the maximum benefit from the opportunities.

**Keywords:** Micro companies, commercial strategies, Post COVID-19.

## INTRODUCCIÓN

El coronavirus (COVID-19) es una enfermedad viral causada por el coronavirus 2 del Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SARS-CoV-2). La propagación de este virus ha tenido un efecto perjudicial en la economía y la salud mundial (Waheed, et al., 2020). Este brote sin precedentes, denominado COVID-19 por la Organización Mundial de la Salud (OMS), ha colocado a numerosos gobiernos de todo el mundo en una posición precaria. El impacto del brote de COVID-19, se ha convertido en un motivo de grave preocupación para prácticamente todos los países del mundo. La escasez de recursos para soportar el brote, combinado con el temor a los sistemas de salud sobrecargados, ha obligado a la mayoría de estos países a un estado de confinamiento parcial o total (Chamola, et al., 2020).

La comunidad investigadora lucha con las consecuencias multidimensionales de las infecciones por el COVID-19, donde la economía ha sido una de las áreas de mayor implicación. Las consecuencias económicas son alarmantes, primero impacta la economía real y posteriormente se transmite al sector financiero. Las consecuencias en el mercado laboral superan los registros históricos.

Las repercusiones o el alcance de la crisis en Ecuador aún no se pueden definir, pero el crecimiento de muchos sectores de la economía ya se ha visto afectado, incluidas en mayor escala las microempresas del país. Dentro de la economía ecuatoriana el sector de las microempresas aporta de manera significativa al crecimiento económico del país. Estas microempresas desempeñan un rol fundamental, puesto que son capaces de generar miles de plazas de empleo y dinamizar la economía.

Dentro del ambiente económico las microempresas tienen una particular importancia, no solo por las aportaciones a la producción nacional sino por su flexibilidad de adaptación a nuevos rumbos o cambios, ya sean de tipo tecnológico, social o de generación de empleo. Estas empresas constituyen un impulso al desarrollo económico del país y generación de riqueza; aunque, en ocasiones existen limitaciones al papel que ejercen, debido al factor que han generado en el ambiente productivo en especial en el valor agregado; atribuciones fiscales, exportaciones, entre otros (Delgado & Chávez, 2018).

Unido a estas limitaciones se encuentra además la escasa difusión de la tecnología en el sistema productivo, que da lugar a la heterogeneidad estructural ecuatoriana. Esta heterogeneidad se expresa en el alto porcentaje de informalidad en el empleo total y en el nivel de la brecha interna, definida como el cociente entre la productividad del trabajo de las microempresas y la productividad

del trabajo de las grandes empresas en un mismo país. En 2016 la productividad laboral de una microempresa alcanzaba el 6% de la productividad de las empresas grandes (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2019).

Las diferencias de productividad se reflejan en diferencias salariales. Tales diferencias salariales hacen más difícil que las políticas redistributivas logren disminuir los niveles de desigualdad y que se logre avanzar hacia la consecución de los estándares de calidad de vida deseados en tiempos de COVID-19. En 2018 el salario promedio de una microempresa en Ecuador era de un 38,2 % con respecto a las grandes empresas (Ferraro & Stumpo, 2010) en reportes actuales proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) estos valores no son alentadores. Según el último Censo Nacional Económico, de acuerdo al tamaño de las 843.745 empresas registradas en 2016, el 90,5% son microempresas, es decir con ventas anuales menores a 100 mil dólares (Delgado & Chávez, 2018).

Teniendo claras estas premisas, resulta de interés crear estrategias comerciales para mejorar la gestión en las microempresas ecuatorianas post COVID-19, siendo este el objetivo fundamental de la presente investigación. En el presente trabajo se realiza un proceso investigativo descriptivo y fueron consultadas fuentes de información primarias tales como estadísticas, documentos oficiales y publicaciones en revistas científicas, que proporcionaron una base de conocimientos fiables ayudando a la descripción de los hechos más relevantes dentro de esta problemática.

Como herramienta de gestión organizacional se utiliza el FODA (*Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*) (Galarza Villalba, et al., 2020; Khosravi, 2020) con esta herramienta se propone analizar desde el punto de vista empresarial, la realidad actual de la microempresa ecuatoriana, para poder tomar decisiones consecuentes con la realidad sanitaria que vive el país. El DAFO se considera como un punto de partida para esta investigación, ya que ayuda a establecer las estrategias para que la microempresa sea viable. Una vez realizado el análisis se define una **estrategia** que potencie las fortalezas identificadas, que ayude a superar las debilidades, controlar las amenazas y que permita obtener un beneficio máximo de las oportunidades.

## DESARROLLO

La pandemia de COVID-19 afecta asimétricamente a las microempresas ecuatorianas. Algunas sufren restricciones en los eventos de ocio y transporte, mientras que otras han

logrado mantenerse activas en el mercado, ya que se dedican a la entrega de paquetes, generación de equipos de protección personal y producción de alimentos, por nombrar algunos. En general, los bloqueos de aislamiento social a nivel nacional reducen la actividad diaria en aproximadamente un 20% de los niveles normales.

La fuente más común de financiamiento para las microempresas en el Ecuador ha sido mediante créditos bancarios o mediante fondos propios. Las estadísticas han demostrado que un número considerable de ellas dejan de crecer y no llegan a más de una década de antigüedad. La causa principal es que muchas de ellas no alcanzan a cumplir con los altos estándares de garantías y los múltiples requisitos que solicitan las instituciones financieras para el acceso a créditos económicos (Delgado & Chávez, 2018). Con la nueva realidad sanitaria que vive el país y el mundo, las microempresas tienen importantes efectos socioeconómicos, ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.

El avance acelerado de la tecnología y su creciente accesibilidad hace que cada día, más microempresas incorporen tecnología para optimizar sus procesos (Leyva-Vázquez, Smarandache & Estupiñán, 2018). Esto ha generado un crecimiento de las inversiones que se realizan en el país, generando a su vez empleo para muchas personas. Aunque el comercio interno sea elevado es de suma importancia incorporar las exportaciones, debido a las oportunidades que ofrecen los mercados de América Latina y el Caribe (Mar & Bron, 2017). Es necesario concebir el potencial del comercio interregional como un agente estructural permanente y creciente post COVID-19.

De acuerdo con Johnson, et al. (2006), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante, mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Establecer medidas estratégicas implica:

- Establecer la dirección de la organización a largo plazo.
- Definir el alcance de las actividades de la organización.
- Contemplar la consecución de ventajas potenciales respecto a los competidores.
- Contemplar los cambios del entorno empresarial y social.
- Crecer a partir de los recursos y competencias (capacidad estratégica).

Analizar los valores y expectativas de las partes interesadas.

Implementar nuevos mecanismos que se adapten a la realidad actual que imponen los factores ambientales de la empresa.

El análisis FODA se divide en dos partes:

**Análisis interno (Fortalezas y Debilidades):** Se realiza un análisis de la situación de la empresa considerando sus Fortalezas y sus Debilidades.

**Análisis externo (Amenazas y Oportunidades):** Se realiza un estudio del mundo exterior para identificar tanto las Amenazas como las Oportunidades. De esta manera las estrategias estarán encaminadas a superar las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el mercado exterior.

Para realizar el análisis FODA (Ponce, 2006) se divulgó una convocatoria virtual a microempresarios ecuatorianos de varias provincias, donde se les pedía que aceptaran ser parte de una encuesta con fines investigativos, de manera que su opinión ayudara a la creación de una estrategia que permita elevar la gestión comercial y financiera para la recuperación post COVID-19. De los 227 convocados, solo respondieron 198, y todos estuvieron de acuerdo en participar. En la figura 1 se muestran las características por rama de la economía, del grupo empresarial estudiado y en la figura 2 se expone la distribución por provincias Costa y Sierra.

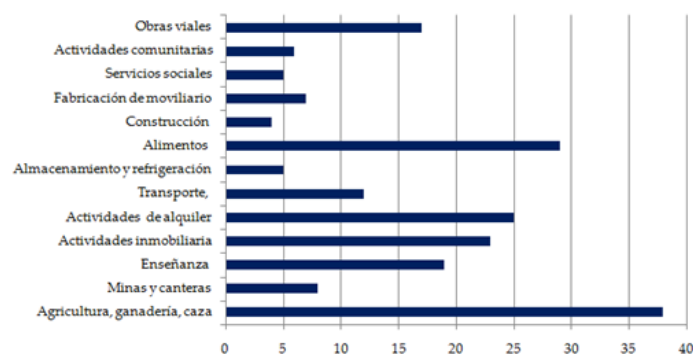


Figura 1. Ramas del grupo empresarial encuestado.

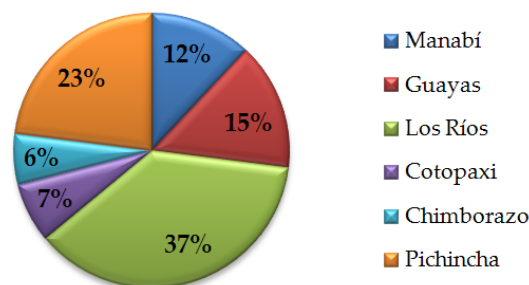


Figura 2. Representación por provincias de los encuestados.

La encuesta se completó en 5 días. De las 198 encuestas, todas resultaron válidas para un 100%. El procesamiento de los resultados permitió identificar los principales desafíos que enfrentan actualmente estos microempresarios (tabla 1) y permitió además conformar la matriz FODA que sirve de punto de partida para generar las recomendaciones de esta investigación. La figura 3 muestra el análisis FODA realizado.

Tabla 1. Principales desafíos post COVID-19

Principales desafíos para las microempresas		%
	Elevar la rentabilidad del negocio	67%
	Aumentar la competitividad en el mercado	63%
	Establecer la exportación interregional	48%
	Captar nuevos clientes	43%
	Estabilizar los costos	37%
	Aumentar las fuentes de financiamiento	30%
	Aumentar la satisfacción del cliente	33%
	Elevar la calidad de productos y servicios	28%
	Elevar la capacidad de los empleados	25%
	Crear infraestructura tecnológica que permita virtualizar los servicios	12%
	Establecer oportunidad de trabajo virtual	9%
	Brindar capacitación y consultoría virtual	4%

	De origen interno	De origen externo
Puntos débiles	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Baja cultura sanitaria</li> <li>✓ Poca infraestructura tecnológica</li> <li>✓ Baja capacidad para trabajo remoto</li> <li>✓ Personal poco capacitado para enfrentar cambios tecnológicos</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disminución de las ventas.</li> <li>✓ Disminución de la importación de materias primas</li> <li>✓ Variación de precios en el contexto actual.</li> <li>✓ Aumento de la competencia virtual</li> </ul>
	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calidad de productos y servicios</li> <li>✓ Apoyo de los empleados</li> <li>✓ Fidelidad de los clientes</li> <li>✓ Experiencia en el mercado</li> </ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crecimiento del comercio electrónico.</li> <li>✓ Aumento de la demanda de productos de higiene para el hogar</li> <li>✓ Diversificación de los productos</li> <li>✓ Reactivación económica</li> </ul>

Figura 3. Análisis FODA.

Dentro de los principales desafíos identificados en el estudio, se encuentra aumentar la competitividad en el mercado, dicho desafío es considerado como una amenaza para muchos microempresarios. Pero llama la atención, cómo en el contexto actual, los tres elementos que marcarían una evolución para el enfrentamiento de la pandemia son los tres que menor interés obtuvieron.

La transformación productiva es una necesidad inevitable cuando se asume la realidad sanitaria actual. Las microempresas ecuatorianas enfrentan barreras económicas de impacto en la consecución de esta transformación inminente. Dentro de las principales barreras se identifican:

- Lento crecimiento de la exportación internacional.
- Inestabilidad financiera de la economía de las microempresas.
- Baja rentabilidad de los negocios.
- Debilidad de la integración económica.
- Procedimientos complejos inalcanzables para obtener financiamiento.
- Rezago de la microempresa en infraestructura tecnológica.

Otra de las amenazas identificadas fue la disminución de la importación de materias primas, fundamentalmente para el contenido de manufacturas y productos elaborados, así como de servicios modernos, donde las materias primas se reciben de otras regiones. Este tipo de especialización adolece de graves problemas desde la óptica del desarrollo sostenible, pues las actividades extractivas vinculadas con la exportación de productos básicos presentan una baja intensidad de empleo formal y un impacto ambiental muy alto, tanto directo como en el consumo energético.

Carroll (2000), afirma que los administradores de organizaciones empresariales tienen cuatro responsabilidades, tal como muestra la figura 4: económica, legal, ética y discrecional.



Figura 4. Responsabilidades de los administradores empresariales.



1. **Económica:** las responsabilidades económicas de la administración de una organización empresarial son producir bienes y servicios de valor para la sociedad, de tal manera que la empresa pueda pagar a sus acreedores y accionistas.
2. **Legal:** los gobiernos definen las responsabilidades legales por medio de leyes que la administración debe obedecer.
3. **Ética:** las responsabilidades éticas de la administración de una empresa son seguir las creencias generalmente aceptadas sobre el comportamiento en una sociedad.
4. **Discrecional:** las responsabilidades discrecionales son las obligaciones meramente voluntarias que asume una corporación. La diferencia entre las responsabilidades éticas y las discrecionales es que pocas personas esperan que una organización cumpla con responsabilidades discrecionales, en tanto que muchas esperan que lo haga con las responsabilidades éticas.

A continuación, se lista un conjunto de recomendaciones para mejorar la gestión en las microempresas ecuatorianas post COVID-19:

- Implementar oficinas virtuales, siempre que el tipo de negocio lo permita. Estas oficinas se convierten en una opción altamente rentable, ya que, por un costo reducido, el **microempresario podrá obtener servicios similares a los ofrecidos en una oficina física, como recepción**, atención de llamadas entre otros, disminuyendo sus gastos a largo plazo.
- Utilizar el método de entrega a domicilio, en los casos que sea posible.
- Crear la infraestructura necesaria para adoptar el trabajo remoto, siempre que la rama económica en que se incursiona lo permita.
- Otorgar facilidades a los empleados para trabajar desde casa y brindar horarios acordes a sus necesidades, de manera que se eleve el rendimiento y disminuya la posibilidad de contagio de todo el equipo de trabajo.
- Otorgar mayor respaldo a los negocios a través de reducción de impuestos, incentivos económicos y facilidades de acceso al financiamiento.
- Dar acceso a los empleados a que reciban cursos de capacitación online sobre como adoptar nuevas formas de trabajo en tiempos de pandemia.
- Potenciar la inversión en tecnología, renovación de equipos e incorporar tecnología móvil para mejorar su competitividad y desempeño.
- Usar las redes sociales y plataformas digitales como canales de promoción, sin descuidar los medios tradicionales, como diarios, televisión y propaganda impresa.
- Invertir capital en materia de ciencia e innovación.

## CONCLUSIONES

El COVID-19 es una realidad que se debe asumir con responsabilidad y que nos plantea el desafío de adaptación y reorganizar las microempresas en dependencia de las circunstancias actuales, al punto de transformar o adecuar el accionar organizacional de las áreas, según la rama de la economía en que se desarrollen.

En estos momentos es imprescindible adoptar mecanismo de entrega a domicilio, velando siempre por realizar entregas con rapidez de aquellos productos que se solicitan. Estos tiempos requieren de la búsqueda constante de alternativas para no perder los productos y servicios que se poseen, alcanzar la mayor cantidad de puntos de ventas al menor costo posible y de manera rápida y ágil.

Los empleados deben conocer a cabalidad las nuevas características que se enfrentan incorporan, así como manipular, transportar y entregar los productos cumpliendo con las exigencias, normas y procedimientos sanitarios establecidos. Como trabajos futuros se plantea el uso de métodos neutrosóficos para el análisis estratégico de las microempresas ecuatorianas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carroll, A. B. (2000). A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement. *Business & Society*, 39(4), 466-478.
- Chamola, V., Hassija, V., Gupta, V., & Guizani, M. (2020). A Comprehensive Review of the COVID-19 Pandemic and the Role of IoT, Drones, AI, Blockchain, and 5G in Managing its Impact. *IEEE Access*, 8, 90225-90265.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). Informe de avance cuatrienal sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44551-informe-avance-cuatrienal-progreso-desafios-regionales-la-agenda-2030-desarrollo>
- Delgado, D., & Chávez, G. P. (2018). Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-16.

- Ferraro, C., & Stumpo, G. (2010). Políticas de apoyo a las pymes en América Latina Entre avances innovadores y desafíos institucionales. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2552-politicas-apoyo-pyme-america-latina-avances-innovadores-desafios-institucionales>
- Galarza Villalba, M. F., Pután, R. A., Romero, J. M., & Espín Oviedo, J. E. (2020). Analysis of a strategic plan to increase the sales level of the company" TIENS" of Babahoyo using neutrosophic methods. Neutrosophic Sets & Systems, 34.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2006). Dirección estratégica (Vol. 5). Prentice Hall.
- Khosravi, M. J. (2020). SWOT Matrix: A Useful Tool for Managers to Make Decisions on Renovation of Worn-Out Textures. Journal of Scientific and Engineering Research, 7(1), 95-101.
- Leyva-Vázquez, M., Smarandache, F., & Estupiñán Ricardo, J. (2018). Artificial intelligence: challenges, perspectives and neutrosophy role. (Master Conference). Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valore, 6(Special).
- Mar, O., & Bron, B. (2017). Base Orientadora de la Acción para el desarrollo de prácticas en un Sistema de Laboratorios a Distancia Revista Científica, 2(29), 140-148.
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía, 2, 1-16.
- Waheed, A., Goyal, M., Gupta, D., Khanna, A., Al-Turjman, F., & Pinheiro, P. R. (2020). CovidGAN: Data Augmentation Using Auxiliary Classifier GAN for Improved Covid-19 Detection. IEEE Access, 8, 91916-91923.