

# 31

Fecha de presentación: enero, 2022

Fecha de aceptación: marzo, 2022

Fecha de publicación: abril, 2022

## ESTRATEGIAS FINANCIERAS

EN TIEMPO DE CRISIS PARA LAS PYMES DE LA CIUDAD DE TULCÁN

### FINANCIAL STRATEGIES IN TIMES OF CRISIS FOR SMALL AND MEDIUM-SIZE COMPANIES IN THE CITY OF TULCÁN

Danny Mauricio Sandoval Malquín<sup>1</sup>

E-mail: [ut.dannysandoval@uniandes.edu.ec](mailto:ut.dannysandoval@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4502-4079>

Danny Marcelo Sandoval Pozo<sup>1</sup>

E-mail: [st.dannymsp60@uniandes.edu.ec](mailto:st.dannymsp60@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5301-9827>

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

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

Sandoval Malquín, D. M., & Sandoval Pozo, D. M. (2022). Estrategias financieras en tiempo de crisis para las Pymes de la ciudad de Tulcán. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S2), 268-276.

#### RESUMEN

El propósito fundamental del presente trabajo de investigación es diseñar estrategias financieras que permitan minimizar el riesgo, en tiempo de crisis, de la inversión en las PYMES de la ciudad de Tulcán. Bajo una investigación de enfoque cualitativo - cuantitativo, de tipo bibliográfica, de campo y descriptiva; métodos del nivel empírico y científico, se recopila información bajo el análisis documental, entrevista y encuesta para determinar la posición financiera actual de las pymes de la ciudad de Tulcán, frente a la emergencia sanitaria y económica que ha provocado la COVID-19. Entre los resultados obtenidos se logra demostrar que existen políticas públicas que contribuyen a la resiliencia económica del sector empresarial, sin embargo, no ha sido suficiente dado las condiciones de aumento del desempleo y pobreza extrema, afectando gravemente el consumo interno y por ende la disminución de ingresos y recesión económica de las pymes. Además, se pudo identificar que este sector productivo no cuenta en su mayoría con un plan y las estrategias financieras son débiles con respecto al escenario social y económico al cual se enfrentan; se revelan atrasos fiscales, sociales y comerciales en el último año de pandemia. Se proponen estrategias de liquidez, rentabilidad, inversión y financiamiento, en virtud del diagnóstico realizado; para lo cual, se formulan objetivos estratégicos e indicadores de seguimiento y control para mitigar el daño de la pandemia a la economía de las pymes y revertir la situación de crisis en una oportunidad de crecimiento y desarrollo.

**Palabras clave:** Estrategias financieras, resiliencia económica, pobreza extrema.

#### ABSTRACT

The main purpose of this research work is to design financial strategies to minimize the risk, in times of crisis, of investment in SMEs in the city of Tulcan. Under a qualitative-quantitative, bibliographic, field and descriptive research approach; empirical and scientific methods, information is gathered under documentary analysis, interview and survey to determine the current financial position of the SMEs of the city of Tulcan, facing the sanitary and economic emergency caused by COVID-19. Among the results obtained, it is possible to demonstrate that there are public policies that contribute to the economic resilience of the business sector, however, it has not been enough given the conditions of increased unemployment and extreme poverty, seriously affecting domestic consumption and therefore the decrease in income and economic recession of SMEs. It was also identified that most of this productive sector does not have a plan and the financial strategies are weak with respect to the social and economic scenario they face; fiscal, social and commercial arrears were revealed in the last year of the pandemic. Liquidity, profitability, investment and financing strategies are proposed, by virtue of the diagnosis made; for which, strategic objectives and follow-up and control indicators are formulated to mitigate the damage of the pandemic to the SME's economy and revert the crisis situation into an opportunity for growth and development.

**Keywords:** Financial strategies, economic resilience, extreme poverty.

## INTRODUCCIÓN

Las PYMES representan a un importante sector productivo de la economía de un país, su dinámica y participación incentiva el desarrollo y crecimiento de la sociedad, genera fuentes de empleo, diversifica los mercados, mejora la competitividad, desarrolla tecnología e innovación. En tal virtud, las exigencias de tener una ventaja competitiva en el mercado, demanda de recursos e iniciativas que promuevan escenarios de cambio en la producción y comercialización de bienes y/o servicios; recursos que cada vez se vuelven más escasos, a medida que las necesidades se incrementan o varían (Hossain et al. 2022). El art. 53 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones menciona: la Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría. (Ecuador. Asamblea Nacional, 2018)

En los actuales momentos, en donde el mundo atraviesa uno de los más grandes fenómenos de emergencia sanitaria, está afectando, no sólo la salud, sino que ha desencadenado un sin número de problemas sociales, económicos, psicológicos, tecnológicos, entre otros. El COVID 19, ha marcado la vida empresarial, en su mayoría con afectaciones negativas, dado las declaraciones de confinamiento y distanciamiento social. Bajo este entorno, las planificaciones financieras de las PYMES necesitan ser revisadas, actualizadas o modificadas conforme estas nuevas necesidades, dado que las acciones estratégicas planteadas antes de la emergencia sanitaria atendían a otro tipo de mercado; donde el consumo, la inversión y las fuentes de financiamiento atendían una realidad diferente. Las finanzas, según Lawrence, (2016)) “es el arte y la ciencia de administrar el dinero” (p. 4). En la ciudad de Tulcán, existen pequeñas y medianas empresas que están insertadas en sectores productivos de transporte, comerciales, industriales y de servicios; las cuales no distan de la realidad mundial, más todavía, en donde el cierre fronterizo ha disminuido el consumo de ciertos bienes y servicios. Por lo tanto, es un sector económico que ha tenido serias afectaciones, especialmente sus ventas, factor que incide en las utilidades, rentabilidad, capitalización e inversión de manera negativa, ocasionando conflictos, hasta, en el cumplimiento de sus obligaciones de corto y largo plazo.

La observación y análisis de este fenómeno determina las siguientes debilidades en el sector de la pequeña y mediana empresa de la ciudad de Tulcán: Desequilibrio en la liquidez, dado la disminución de las ventas; alto riesgo en

cumplimiento de las obligaciones de corto y largo plazo, debido al lento flujo de efectivo; disminución del rendimiento sobre la inversión realizada, como resultado de la disminución de las operaciones de producción y comercialización; y, las bajas ventas y disminución de utilidades generan incremento del desempleo en la localidad. Por lo tanto, se logra establecer en este análisis un entorno financiero de alto riesgo dado las condiciones de emergencia sanitaria para las PYMES de la ciudad de Tulcán.

Las estrategias financieras constituyen la piedra angular de la planificación financiera. Pueden definirse como el conjunto de metas, objetivos y políticas que, desde una perspectiva financiera, ordenadas y conciliadas de una manera específica, permiten maximizar la eficiencia, el valor y el cumplimiento de la estrategia general de la empresa (Boon et al. 2011; Leyva, 2018; Ricardo et al. 2018). La relevancia de las estrategias financieras es que representan el camino para alcanzar los objetivos de maximización del precio de la acción en los mercados monetarios y de capitales; esto involucra mayor acceso al sistema financiero para generar inversiones o la obtención de un aplacamiento financiero, atraer nuevos capitales y proyectar mejores condiciones en el mercado.

Actualmente, la pandemia ha incidido en los planes financieros del sector empresarial, ha obligado a tomar decisiones que no estuvieron planeadas, por lo tanto, hacer una reestructuración de estos procesos considera la posibilidad de implementar nuevas estrategias financieras. Es así como, en el Plan Nacional de Desarrollo Toda Una Vida 2017 2021, en su objetivo 5) establece Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017). Cabe resaltar entonces, que el presente proyecto busca mejorar las condiciones estratégicas de las PYMES y consolidar precisamente la sostenibilidad de este sector en el mercado, bajo niveles de una ventaja competitiva basado en óptimas decisiones financieras. Así mismo, en la planificación Zonal Zona 1 2017 2021, a la cual pertenece la provincia del Carchi, junto con Esmeraldas, Imbabura y Sucumbíos, se determina que “las provincias de Carchi (32,34%) y Esmeraldas (33,99%) presentan las tasas más bajas de empleo adecuado menor a la media zonal y nacional”. En contraste con esta realidad se identifica la necesidad de replantear mecanismos de gestión financiera, de tal manera que las PYMES, encuentren nuevamente el direccionamiento estratégico de sostenibilidad y aportar, o al menos mantener la fuerza laboral en este sector. Por otro lado, y ya de manera más específica se cita el plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la provincia del Carchi, cuyo componente económico productivo

manifiesta que, el potencial agroindustrial de la provincia, el turismo, el transporte y el comercio son las principales fuentes de la economía provincial. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio de Tulcán, 2017)

La gestión financiera enmarca “lo concerniente al dinero, a la inversión, administración y posesión del mismo, de manera que este sea manejado adecuadamente para que sea lucrativo; por ello su objetivo se centra en la maximización del valor de la inversión de los propietarios de la empresa” (Flores, 2020, pág. 11). Justamente en estas áreas económicas se trata de intervenir con el presente proyecto, de tal manera, que el aporte a la economía local y nacional se vea sustentado en estrategias financieras acordes a las necesidades de la pequeñas y medianas empresas y se amplíe la capacidad de responder al mercado (Cano et al. 2015; Alonso et al. 2015). Dadas las condiciones citadas en los planes locales, regionales y nacionales, se prevé la viabilidad de llevar a ejecución el presente estudio, de tal manera que el resultado esperado cumpla con las expectativas y necesidades, tanto del empresario, como de las aspiraciones públicas, especialmente en tiempo de crisis que atraviesa, no solo los mercados, sino la humanidad entera. En este sentido se plantea como Objetivo General: Diseñar estrategias financieras que permitan minimizar el riesgo, en tiempo de crisis, de la inversión en las PYMES de la ciudad de Tulcán, 2021.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación es de tipo cualitativa, puesto que caracteriza los efectos de las crisis sanitaria COVID-19 en la situación económica y financiera de las PYMES de la ciudad de Tulcán, además se aplican entrevistas que recogen información de informantes claves para identificar falencias y aciertos de las decisiones financieras tomadas en el último año. Así mismo es cuantitativa, dado que, mediante la aplicación de la encuesta a los representantes de las PYMES en la ciudad de Tulcán, se recopila información que es analizada e interpretada con el apoyo de modelos matemáticos y estadísticos que determinan la situación actual de este sector productivo. La investigación es de campo, y descriptivo.

### Población y muestra incluida en el estudio.

La población representa la totalidad de hechos, individuos u objetos que se incluirán en el desarrollo del estudio. Por lo tanto, según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Tulcán (Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial del cantón Tulcán 2015 - 2019, 2017), se estimaron que existen 3502 establecimientos económicos de acuerdo al Censo Económico que realizó

el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC) en el año 2010. De estos establecimientos “apenas 26 corresponden a PYMES y los 3476 restantes corresponden a pequeños negocios, locales comerciales o microempresas” (pág. 147)

“En la mayoría de las investigaciones por una cuestión de ahorro de tiempo y de recursos se hace necesario determinar tamaño de muestra, fundamentalmente cuando la población es mayor a 50 elementos” (Gómez, et. al., 2017, pág. 61). Bajo este criterio metodológico, no se hace necesario calcular la muestra; sin embargo, debido a la situación de emergencia sanitaria y precautelando la integridad del investigador, se aplica un muestreo por conveniencia, seleccionando 10 pymes de la ciudad de Tulcán, de los diversos sectores económicos:

Tabla 1. Población de estudios

Población	Número
Servicios (Hoteles)	3
Industria (pasteurizadora Quito)	1
Transporte (Cooperativa de transporte de carga pesada)	3
Comerciales (Ferreterías, Micro mercados)	3
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fuente: Investigación de campo.

Los métodos empleados para búsqueda y procesamiento de los datos, son Métodos empíricos, como la observación; y el análisis documental, donde se revisa fuentes de información de tipo secundaria que proporcionan organismos pertinentes, como: el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Banco Central del Ecuador, Fondo Monetario Internacional, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF), Código Orgánico de la Producción, Comercio e Integración (COPCI), entre otras, que sustentan el proceso de afectación que ha tenido la pandemia COVID-19 en las PYMES y ofrecen proyecciones económicas para el mediano y largo plazo. Mientras que los Métodos del nivel teórico, se aplicaron, el Método Inductivo deductivo, histórico lógico, y analítico sintético. Las Técnicas de investigación utilizadas fueron la entrevista y la encuesta

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Según la Corporación Andina de Fomento (CAF) en América latina las MIPYMES, personifican el 90% de las unidades productivas generando cerca del 60% de los empleos y representando a una cuarta parte del PIB regional. Así mismo, según informa anual del Global

Entrepreneurship Monitor 2017 (GEM) (2018), Ecuador alcanzó un 29,6% en el índice de Actividad Emprendedora temprana (TEA), convirtiéndose en el país con el TEA más alto de América Latina, sin embargo, ha venido declinando desde el año 2013 en donde alcanzó un TEA del 36%. (Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros, 2018)

Bajo estas proyecciones se estima que en el Ecuador las PYMES representan un importante sector económico, cuya aportación es considerable para la economía de la nación; pero, si no se genera innovación o se crean nuevas empresas con planificación y proyección financiera desde un análisis situacional, el riesgo de permanecer en el mercado es demasíadamente alto. El empirismo, lastimosamente no está dejando buenos resultados, se necesita analizar el mercado, la competencia, la calidad de proveedores, y el sistema económico, social, político, y tecnológico, de tal manera que se tomen decisiones de inversión sostenidas en estudios técnicos que minimicen un riesgo. Más todavía cuando fuerzas exógenas como en este caso el COVID, se presentan improvisadamente. La capacidad de resiliencia a través de estrategias financieras claves son una importante herramienta para dar sostenibilidad; la disminución de gastos y costos, la creatividad e inversión en tecnología que le permita ampliar sus nichos de mercado, son fundamentales para dar enfrentar una crisis sin precedentes. Actualmente la economía mundial atraviesa una crisis sanitaria, económica y humanitaria ocasionada por una pandemia sin precedente "COVID-19" que se ha extendido a todas las regiones dejando incalculables pérdidas económicas y humanas. (CEPAL:2020; citado por González-Díaz & Ledesma, 2020). En este sentido, los estudios realizados por la CEPAL revelan escenarios complejos en el ámbito económico para los países de la región, tanto para el corto como el largo plazo; tal como la representación gráfica siguiente:

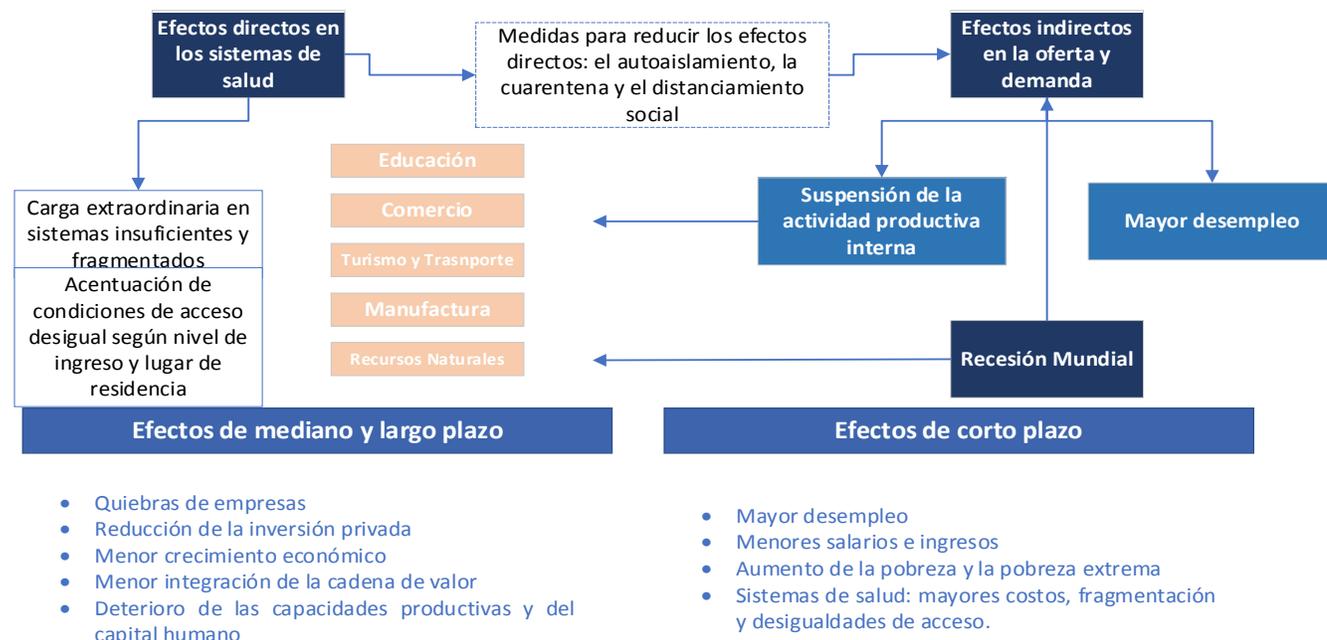


Figura 1. Efectos económicos de corto y largo plazo en las PYMES

Fuente: CEPAL 2020 (González-Díaz & Ledesma, 2020)

Tal como se puede apreciar en la gráfica, la suspensión de la actividad productiva interna dada la política de confinamiento y distanciamiento social, generó un mayor desempleo; lo que conllevó a una grave crisis, considerada como una recesión económica mundial; es decir, los niveles de producción disminuyeron, debido a que el consumo familiar se vio afectado por el aumento de desempleo. En ese sentido, el sector empresarial, empieza a tomar estrategias resilientes que le permitan en el mejor de los casos sobrevivir a estos acontecimientos jamás pronosticados. Los efectos de corto que se prevén son muy preocupantes para los inversionistas, una tasa de desempleo alta, con un mercado que ha sufrido la disminución de ingresos, da lugar al aumento de pobreza extrema, bajo un sistema de salud con mayores costos; además en el largo plazo, la quiebra de empresas, si no se ajustan medidas económicas internas oportunamente, la inversión privada tiende a no correr el riesgo, menor crecimiento económico y desfases o interrupciones en

la cadena de valor. Las medidas económicas emprendidas por enfrentar la actual emergencia sanitaria se encaminan hacia la inyección de liquidez e incentivos al sector productivo vía el dinamismo del crédito. En este contexto la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF) en abril 2020 aprobó la normativa que permitió la liberación de los aportes del Fondo de Liquidez para dotar a los bancos aproximadamente USD 1 000 millones, los cuales se orientan a una adecuada gestión de tesorería de las entidades financieras, atenuando fallas operativas o descalces de un plazo generalmente de 24 horas, y una segunda vía dirigida a suplir los requerimientos de liquidez presentados por las instituciones financieras con un mayor horizonte (OCDE, 2020).

Se trata de estimular los desfases de liquidez en las instituciones financieras, puesto que la recuperación de cartera se vuelve más sensible, el mercado tiene menores ingresos y por lo tanto la primera afectación económica en las PYMES es la falta de liquidez, en este sentido, la JPRMF ha inyectado fondos disponibles para que se equilibre hasta cierta medida el calce financiero y no generar conmoción y especulación en el sistema financiero. Con la aprobación reciente de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del COVID-19, se establecen incentivos tributarios para aquellas entidades financieras que canalicen créditos productivos para la reactivación económica y protección del empleo en el sector privado. Las instituciones del Sistema Financiero Nacional, especialmente la banca pública, deben crear líneas de crédito específicas destinadas a cobertura de pagos de nómina y capital de trabajo; y, priorizar en sus operaciones de crédito el destinado al sector productivo y educativo (OCDE, 2020). Así mismo como complemento a la política monetaria, los lineamientos fiscales, también tratan de fortalecer la capacidad de respuesta a esta crisis, vía incentivos tributarios, sin embargo, cuando el mercado se ve fraccionado por la falta de ingresos en las familias, afecta gravemente la variable consumo del PIB y por ende los flujos de efectivo se vuelven más lentos y con alto riesgo, especialmente cuando las empresas adoptan políticas de crédito.

La entrevista fue aplicada a representantes actuales de: Servicio de Rentas Internas, Cámara de Comercio de la ciudad de Tulcán, y asesores de crédito del sistema financiero; dado la injerencia y relación que tienen con las PYMES; sobre todo identifican factores que permite en la investigación determinar una situación actual para proyectar acciones de resiliencia económica y financiera.

Cuando se les interroga sobre la planificación financiera en las PYMES, los entrevistados manifiestan que todavía es muy leve, las decisiones son aisladas e improvisadas,

porque no obedece a un plan de corto o largo plazo; si viene cierto, algunas empresas están iniciando a promover una cultura de planificación todavía es incipiente en los resultados; bajo esta apreciación se determina una debilidad para este sector productivo. Entre los problemas o limitaciones identificadas al momento de insertarse en el sistema financiero, manifiestan que existe una débil cultura financiera, no existe visión de crecimiento en el largo plazo y la información que tienen los inversionistas sobre los incentivos tributarios y beneficios de ley que les corresponde no es manejada a la hora de tomar decisiones. Bajo estas circunstancias, se determina una debilidad en la gestión financiera empresarial.

Resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las PYMES de la ciudad de Tulcán.

1. ¿La empresa cuenta con una planificación financiera actualmente?

Tabla 2. Planificación financiera

Variable	Valor relativo
Si	30%
No	70%
No Sabe	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

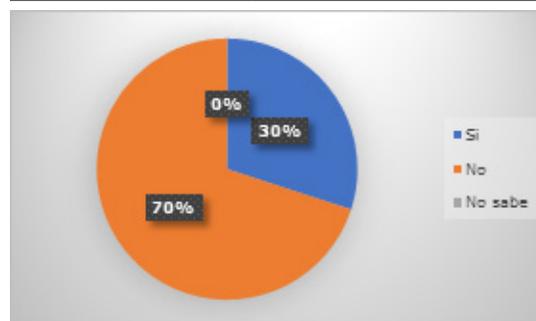


Figura 2. Planificación financiera

El 70% de los encuestados manifiestan que las PYMES de la ciudad de Tulcán no cuentan con una planificación financiera, lo que significa una gran debilidad, puesto que, si no hay planificación, se improvisa las decisiones de inversión y de financiamiento, entendiéndose esta situación como un alto riesgo para los recursos escasos que disponen tales organizaciones productivas.

2. La rentabilidad de la empresa en el último año ha sido

Tabla 3. Rentabilidad de las PYMES

Variable	Valor relativo
Muy Satisfactoria	0

Satisfactoria	30%
Poco satisfactoria	30%
Nada satisfactoria	40%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

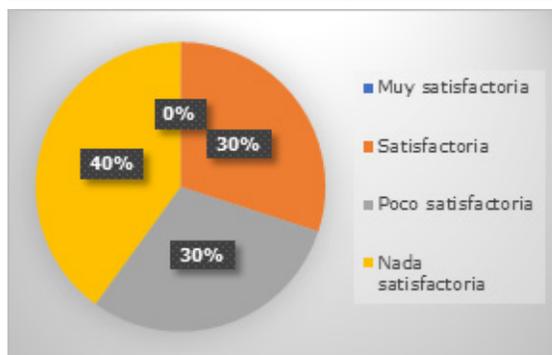


Figura 3. Rentabilidad de las PYM'S

Ligeramente la mayoría coincide que la rentabilidad ha sido nada satisfactoria, sin embargo, se observa un importante número que considera como satisfactorio, pese a las circunstancias que están viviendo la economía; se determina que este tipo de empresas, innovo sus estrategias de comercialización, en la entrega de productos y fomentando las redes sociales como herramienta de mercadeo. Además, a cierto número de empresas, es el cierre del puente internacional de Rumichaca, donde el consumo interno se ha quedado en la misma ciudad.

¿Se han establecido estrategias financieras en su empresa en el último año de pandemia COVID-19?

Tabla 4. Implementación de estrategias

Variable	Valor relativo
Si	20%
No	80%
No Sabe	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

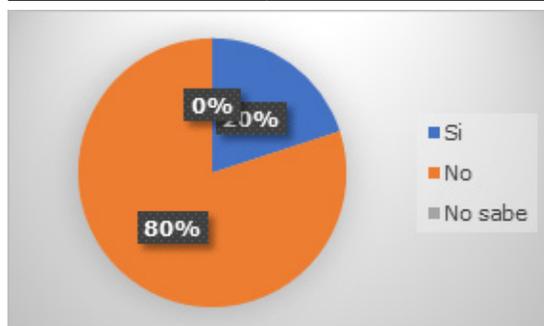


Figura 4. Implementación de Estrategias Financieras

En lo que refiere a la implementación de estrategias financieras para dar respuesta a la crisis sanitaria y económica que afecta el sector empresarial, la mayoría manifiesta que no se han establecido bajo una planificación, lo que se ha realizado es disminuir los gastos vía despidos del personal y disminuir la producción y uso de la capacidad instalada como forma de apaliar los actuales momentos.

Se desarrollan las estrategias financieras que permitirán la sostenibilidad de las PYMES en tiempo de pandemia sanitaria y económica. En primera instancia, se establecen los factores claves de éxito en función del diagnóstico realizado, para los cuales se establecen los objetivos estratégicos, posteriormente se formulan las estrategias y los indicadores de seguimiento y control para medir la eficacia y eficiencia de las estrategias.

Tabla 5. Factores claves de éxito – objetivos estratégicos -estrategias

Factores Claves de éxito	Objetivos estratégicos	Formulación de las estrategias
Liquidez	O.E.1. Fortalecer los niveles de liquidez de las PYMES a través de la aceleración de los activos corrientes realizables y exigibles.	E1: Acelerar la rotación de inventarios a través de estrategias digitales que permitan potencializar la publicidad y promoción de ellos productos.
		E2: Implementar un proceso de gestión de cuentas por cobrar para equilibrar el capital de trabajo de la PYME.
		E3: Establecer políticas de gestión para la recuperación de cartera vencida.
		E4: Negociar el pago de sueldos a los trabajadores para proteger el empleo y cuidar la imagen corporativa de la empresa.
Rentabilidad	O.E.2. Identificar aquellos activos o líneas de negocios que generan baja rentabilidad para eliminarlos y disminuirlos	E5: Entregar espacios físicos arrendados para optar por el teletrabajo y así disminuir gastos administrativos.
		E6: Realizar un análisis de proyecciones financieras para identificar y eliminar aquellas inversiones que generan baja rentabilidad.
Inversión	O.E.3. Evaluar la probabilidad de incorporar nueva tecnología a través de un tercero o acceder a un financiamiento	E7: Identificar costos y gastos innecesarios para disminuirlos y mejorar los márgenes de utilidad
		E8: Innovación y desarrollo de las ventas digitales que acelere los flujos de caja.
Financiamiento	O.E.4. Evaluar el financiamiento de un nuevo capital aprovechando las políticas financieras del país que tratan de incentivar la dinámica económica	E9: Identificar nuevos nichos de mercado a través de la tecnología para mejorar los ingresos de la empresa.
		E10: Identificar las líneas de créditos que el gobierno ha implementado para incentivar la inversión.
		E11: Formular pagos parciales a proveedores para disminuir la carga de obligaciones en el corto plazo.

La discusión se materializa cuando se citan estudios relacionados con el tema para identificar las metodologías empleadas y tener una base de la propuesta que se desea implementar en esta investigación.

Estrada & Acevedo (2019) desarrollan un estudio sobre Estrategias financieras para la intervención de la PYMES en crisis económica, cuyo objetivo fue de analizar las estrategias financieras y de esta forma evitar que caigan en situaciones de crisis económica que las llevan a ingresar en procesos de insolvencia, reorganización y finalmente su liquidación. Se realiza bajo una investigación descriptiva con diseño de campo, transaccional, con una población de seis pymes del sector construcción de la ciudad de Medellín. Entre los resultados se identifican créditos de corto plazo con instituciones del sistema financiero, antes de aplicar estrategias de largo plazo que sirvan como respaldo ante una posible crisis económica. Por otra parte, los autores Mosquera & Rodríguez, (2020) realizaron la investigación sobre un Análisis de estrategias financieras para mejorar el crecimiento sostenible del sector comercial Pymes en el Ecuador; en el que consideran la importancia que tienen las PYMES en la economía del Ecuador, concluyendo que los representantes de las Pymes de Guayaquil no llevan a cabo un proceso de pre planificación o planificación antes de iniciar las labores de la empresa; lo cual conlleva al fracaso de las mismas. Dichos empresarios no tenían una idea clara de los objetivos, estrategias, análisis de factores externos e internos, estrategias alternativas o de las fuentes de ingresos y egresos de la empresa; es decir que operan a ciegas. Lindao (2020) propuso el tema de investigación estrategias financieras y rentabilidad para las PYMES; a fin de evitar errores o falencias en los que ninguna empresa quiere, además manifiesta que aplicarlas de manera correcta, se logran resultados favorables, eficaces y eficientes, por ello el principal objetivo de esta investigación fue describir las estrategias financieras y la rentabilidad para pequeñas y medianas empresas y de esta forma poder manejar situaciones adversas del entorno.

## CONCLUSIONES

Se demuestra que existen políticas públicas que contribuyen a la resiliencia económica del sector empresarial, sin embargo, no ha sido suficiente dado las condiciones de aumento del desempleo y pobreza extrema, afectando gravemente el consumo interno y por ende la disminución de ingresos y recesión económica de las pymes. Además, se pudo identificar que este sector productivo no cuenta en su mayoría con un plan y las estrategias financieras son débiles con respecto al escenario social y económico al cual se enfrentan; se revelan atrasos fiscales, sociales y comerciales en el último año de pandemia.

Se proponen estrategias de liquidez, rentabilidad, inversión y financiamiento, en virtud del diagnóstico realizado; se formulan objetivos estratégicos e indicadores de seguimiento y control para mitigar el daño de la pandemia a la economía de las pymes y revertir la situación de crisis en una oportunidad de crecimiento y desarrollo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89.
- Boon, T. H., Yee, H. S., & Ting, H. W. (2011). Financial literacy and personal financial planning in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Economics and Management*, 5(1), 149-168.
- Cano Olivos, P., Orue Carrasco, F., Martínez Flores, J. L., Mayett Moreno, Y., & López Nava, G. (2015). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y administración*, 60(1), 181-203.
- Ecuador. Asamblea Nacional. (2018). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI. (2018). Registro Oficial 351 <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>
- Estrada, Y., & Acevedo, E. (2019). Estrategias financieras para la intervención de la PYMES en crisis económica. Tecnológico de Antioquia.
- Flores Herrada, K. J. (2020). Estrategias financieras para el desarrollo sostenible implementadas en las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años. Repositorio Institucional UPN.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio de Tulcán. (2017). Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial del cantón. Actualización Tulcán 2015-2019. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio de Tulcán. [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdocumentofinal/0460000210001\\_0460000210001-ACTUALIZACI%C3%93N%20PDOT%20TULCAN%202015-2019\\_17-04-2015\\_16-15-03.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0460000210001_0460000210001-ACTUALIZACI%C3%93N%20PDOT%20TULCAN%202015-2019_17-04-2015_16-15-03.pdf)
- Gómez Armijos, C., Álvarez Gómez, G., Romero Fernández, A., Castro Sánchez, F. D., Vega Falcón, V., Comas Rodríguez, R., & Ricardo Velázquez, M. (2017). La investigación científica y las formas de titulación. Aspectos conceptuales y prácticos. Editorial Jurídica del Ecuador.
- González-Díaz, R. R., & Ledesma, K. N. F. (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, 1(1), 28-41.
- Hossain, M. R., Akhter, F., & Sultana, M. M. (2022). SMEs in Covid-19 Crisis and Combating strategies: A Systematic Literature Review (SLR) and A Case from Emerging Economy. *Operations Research Perspectives*, 100222
- Lawrence, G. (2016). Principios de administración financiera. Pearson.
- Leyva Ferreiro, G. (2018). Indicadores de desempeño empresarial para medir la calidad de las estrategias financieras. *Cofin Habana*, 12(1), 58-75.
- Lindao, K. (2020). Estrategias Financieras y rentabilidad para las PYMES. Universidad Península de Santa Elena.
- Mosquera Carvajal, J. E., & Rodríguez Lituma, A. E. (2020). Análisis de estrategias financieras para mejorar el crecimiento sostenible del sector comercial Pymes en el Ecuador. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
- OCDE. (2020). Impacto financiero del COVID-19 en Ecuador: desafíos y respuestas. Centro de Desarrollo de la OCDE. <https://www.oecd.org/dev/Impacto-financiero-COVID-19-Ecuador.pdf>
- Ricardo, J. E., Villalva, M. I. M., Padilla, Z. A. O., & Hurtado, L. A. C. (2018). Filosofía de la comunicación, complemento necesario en el aprendizaje de las Ciencias Sociales. *Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, 3(2), 39-52.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2020. Toda Una Vida. Consejo Nacional de Planificación: [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_OK.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_OK.compressed1.pdf)

Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros (2018). Panorama de las MIPYMES y grandes empresas en el Ecuador 2013 - 2017. Dirección Nacional de Investigación y Estudios. <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-las-MIPYMES-y-Grandes-Empresas-2013-2017.pdf>