

Estrategias aplicadas post pandemia Covid- 19 en el e-commerce por las Mipymes ecuatorianas

Strategies applied in e-commerce by Ecuadorian Mipymes post Covid-19 pandemic

Autores

Cañar Hernández Ginger Lisseth

Neiser JeanPierre Valverde Yagual

Resumen

La pandemia ocasionada por la Covid-19 ha desconfigurado el sistema socioeconómico mundial y las Mipymes Ecuatorianas han sido afectadas directamente ante la limitación de sus actividades productivas y comercio ante una fuerte contracción de la demanda como resultado del confinamiento social, por ello, ha surgido la necesidad de dinamizar y fortalecer los modelos de negocio actuales frente a las alteraciones generadas en la forma en que tradicionalmente se hacía negocios, pues en la actualidad la digitalización es imperante y para alcanzar el éxito, los negocios deben de enmarcarse dentro de la versatilidad empresarial para responder a la exigencia de los nuevos clientes. En el presente estudio se analizará el impacto del E-commerce en las Mipymes producto de la disrupción de la pandemia a través de un enfoque documental cualitativo entendiendo que el comercio tradicional dejó de ser una estrategia atractiva mientras que, el comercio electrónico se posicionó como una de las industrias ganadoras.

Palabras clave: E-commerce, Mipymes, negociaciones, digitalización y comercio.

Abstract

The pandemic caused by Covid-19 has deconfigured the global socioeconomic system and Ecuadorian MSMEs have been directly affected by the limitation of their productive activities and trade in the face of a sharp contraction in demand as a result of social confinement, therefore, the need to streamline and strengthen current business models in the face of changes generated in the way business was traditionally done, since today digitalization is prevailing and to achieve success, businesses must be framed within the business versatility to respond to the demands of new customers. In this study, the impact of E-commerce on MSMEs as a result of the disruption of the pandemic will be analyzed through a qualitative documentary approach, understanding that traditional commerce ceased to be an attractive strategy, while electronic commerce was positioned as one of the winning industries.

Key words: E-commerce, Mipymes, negotiations, digitization and trade.

Introducción

Ecuador declara emergencia sanitaria por la Covid-19 el 11 de marzo de 2020, con ello la declaratoria del estado de excepción que restringe la libertad de tránsito y movilidad a nivel nacional alcanzando un total de 150 días. En aquel período, según Dini et al. (2021)

menciona que “al menos el 70% del aparato productivo paralizó sus actividades y según estimaciones del Ministerio de Trabajo, en mayo más de 60.000 trabajadores fueron desvinculados de sus empleos” (p. 80). Se generó una crisis económica sin precedentes ya que de cada cinco empresas quebradas en 2020, cuatro estaban registradas en organizaciones empresariales con menos de cincuenta personas empleadas, es decir las Pymes fueron las más afectadas (Bandrés et al. 2021). Dicha crisis tuvo una influencia negativa e importante en la generación de los ingresos de las empresas que afrontan dificultades para el acceso al crédito y aumento de la probabilidad de insolvencias financieras. Según Useche et al. (2021) entre las actividades económicas más afectadas se identifican “el comercio al por mayor y al por menor, reparación de bienes, hoteles, restaurantes, transporte, almacenamiento, comunicaciones, turismo y servicios en general, respectivamente, pero en definitiva las pymes han sentido el mayor impacto por la crisis” (p. 2). Al dimensionar la magnitud de la caída de la actividad económica permite establecer un real escenario para con ello establecer alternativas de solución.

En dicho contexto, las primeras medidas adoptadas en respuesta para enfrentar la pandemia se orientaron en aliviar obligaciones financieras y tributarias, evitar un deterioro del empleo, e incrementar el acceso al crédito. En dicho sentido Dini et al. (2021) resaltó “la elaboración de una normativa para permitir nuevas modalidades de contratación, el establecimiento de directrices para el teletrabajo debido a la suspensión de la jornada presencial en el sector público-privado, y la creación del programa de apoyo crediticio Reactívatelo Ecuador” (p. 80); medidas económicas activadas para impulsar reanudación paulatina de las actividades productivas a corto plazo, sin embargo, estas no permitirán cubrir las demandas productivas a un largo plazo para las pymes.

Sin embargo, no todo está perdido, pues en estas circunstancias es donde la planeación estratégica puede mejorar la gestión comercial y administrativa marcando la diferencia entre la sostenibilidad y éxito a mediano y largo plazo o el fracaso de la empresa. Huilcapi et al. (2020) menciona que básicamente “la planeación estratégica de una organización está referida a un proceso por medio del cual es posible definir su visión y, en atención a éste, el despliegue de determinadas acciones y procedimientos con los cuales poder efectivamente alcanzar dicha proyección” (p. 78). Por ello, a través de este estudio se pretende establecer estrategias activas de e-commerce para las mipymes ecuatorianas que les permita restablecer y restaurar la gestión económica, entendiendo además, las oportunidades generadas por la pandemia de la Covid-19 como es la digitalización comercial.

Quizás una de las fallas más evidentes que la Covid-19 destapó, según Arbache (2020) es el rezago de la digitalización de las pymes ecuatorianas en relación a otras regiones más avanzadas. La digitalización fue el instrumento que permitió a varias empresas mantenerse a flote y salir de la crisis, sin embargo, otras no estaban preparadas. Arbache (2020) citando a un estudio de CAF, menciona que “al menos del 40% de empresas habían desarrollado canales de venta digitales” (párr. 5). Pero esta transición debe ser mancomunada con los gobiernos de la región a fin de sumar políticas que fomenten la capacidad de las pymes para utilizar las tecnologías de forma eficiente, mejorando además las capacidades del capital humano adaptándose a los requerimientos actuales.

El Marketing Digital se ha convertido en el nuevo mecanismo de comercio, para Haro (2021) “la digitalización ha cambiado la forma de hacer negocios y de hacer transacciones ocasionando un giro total en la vida de los ciudadanos” (p. 120). Tal ha sido el impacto que actualmente se requiere personal especializado en el uso de la tecnología como una medida

de la aptitud laboral, pues el uso de las TIC ha permitido el abaratamiento de costos logísticos y ha duplicado las ventas en los últimos tiempos.

A continuación, se describirá la metodología a utilizar para el correcto desarrollo del presente estudio bibliográfico, para posterior referir los resultados obtenidos, que en concreto nos permitirá establecer las estrategias de e-commerce en las mipymes ecuatorianas que permitan sustentar los fundamentos de la planeación estratégica, al finalizar dicha sección se indicarán las recomendaciones obtenidas por expertos en el tema. Finalmente, se expondrán las conclusiones obtenidas del presente estudio.

Desarrollo

Evolución del e-commerce

De acuerdo con Pesántez (2020) el comercio electrónico se basa en el concepto innovador implementado a inicios del año 1920 en los negocios del mercado de EE. UU., como principal factor de venta es el catálogo, un sistema novedoso para aquella época pues suponía un alcance masivo de potenciales clientes y con ello el aumento de ventas para las empresas. Este sistema tenía la característica de brindar la facilidad al cliente de elegir que comprar y de recibir los productos desde la comodidad de su hogar. Asimismo, el comercio electrónico ha experimentado variaciones, como se muestra en la Tabla 1 que según Pesántez (2020) se recolectó características de las etapas presentadas en la evolución del comercio electrónico a través de las generaciones.

Tabla 1. Generaciones de *e-commerce*

Generaciones	Características
Primera	<ul style="list-style-type: none"> ● Grandes empresas utilizan páginas web, mostrando contenido general de sus actividades. ● No existe compra venta on-line.
Segunda	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilización de páginas web, como canal de venta en la red. ● Existencia de múltiples formas de pagos entre ellas convencionales y electrónicas. ● Implementación de base de datos
Tercera	<ul style="list-style-type: none"> ● El pago con tarjeta se vuelve el más común. ● Aparición de protocolos para pagos seguros
Cuarta	<ul style="list-style-type: none"> ● Surgen portales dinámicos que facilitan las compras de acuerdo con preferencias del consumidor. ● Mayor seguridad en el intercambio de datos y pagos.

Fuente: Pesántez (2020) adaptado de Seoane (2005)

Los negocios tradicionales, se enfrentan a varios desafíos para reinventar el comercio y su producción. Hablando del comercio directo se ha implementado la entrega a domicilio, pero también se plantea al e-commerce como un aliado fundamental para fortalecer el negocio. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), enfatiza que los mecanismos tradicionales de comercio no serían suficientes para enfrentar la caída económica y es fundamental emplear nuevas estrategias (CEPAL, 2020).

Las estadísticas de la Superintendencia de Bancos (2018) reflejan los registros positivos a las actividades vinculadas al comercio electrónico de los últimos periodos en Ecuador, entre los escenarios positivos están las categorías C2C o B2C que muestran las operaciones comerciales entre consumidores o entre empresa y consumidor final. En la tabla No. 2 se detalla la actividad del comercio electrónico efectuada en Ecuador, tanto en portales nacionales como internacionales.

Tabla No. 2 El E-commerce en Ecuador

<i>E-commerce en Ecuador</i>		
Año	Porcentaje de compra- venta en portales nacionales	Porcentaje de compra en portales extranjeros
2016	16%	83%
2017	13%	87%
2018	11%	88%
2019	11%	89%

Fuente: Adaptado de Rodriguez et al. (2020)

Las pymes son un eje fundamental en la economía latinoamericana, “siendo un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina. Esta importancia se manifiesta en varias dimensiones, su participación en el número total de empresas o la creación de empleo” (Correa et al., 2019, p. 9). Las pymes en Ecuador se constituyen como dinamizadores de la economía; en el país el 99% de las empresas se desempeñan con esta modalidad de negocio según el INEC (2017). Es así como Carvajal et al. (2017) menciona que son “la fuente del desarrollo social en cuanto a producción, demanda y compra de productos o simplemente por valor agregado, lo que significa que se ha convertido en un factor indispensable para generar riqueza y empleo” (p. 10).

El e-commerce tras la Covid-19

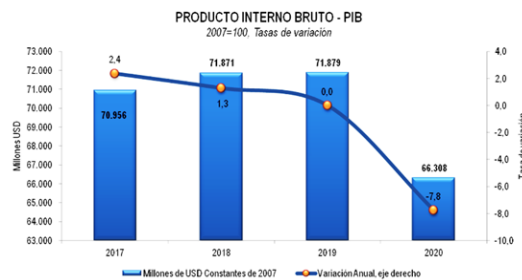
A nivel mundial la economía se ha afectado grandemente por la Covid-19, con la interrupción de la producción, ha empobrecido la demanda de bienes y servicios suspendiendo las cadenas de suministro, esto ha obligado a las empresas a paralizar y disminuir su productividad y operaciones. Las más vulnerables han sido las Mipymes ante este impacto, pues poseen menos activos y dependen de las transacciones individuales y de reservas de efectivo que suelen ser condicionadas por las empresas más grandes. El gran

impacto que condujo la Covid-19 a la economía ecuatoriana, ha generado que las Mipymes tengan la necesidad de renovarse, Rodríguez et al. (2020) menciona que:

“Deben empezar a pensar como un grupo de agentes económicos que representan el 99.5% del tejido empresarial (microempresas 90,78 %, pequeñas 7,22 % y medianas 1,55 %), dinamizan la economía con el 60% de empleo y el 50% al Producto Interno Bruto (PIB) de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) cómo comprar, vender y sobre todo funcionar en la nueva realidad exigida por la Covid-19” (p. 102)

Esta afectación directa del desempeño económico en el país y el mundo fingió además en el normal funcionamiento de establecimientos productivos y comerciales. Esto fue un detonante para que en 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador, en términos constantes, haya totalizado USD 66.308 millones, representando una caída de 7,8%, según los datos de las cuentas nacionales trimestrales emitidas por el Banco Central del Ecuador (2021), tan como se muestra en la figura No. 1.

Figura No. 1 Caída del Producto Interno Bruto-PIB en el año 2020



Fuente: Banco Central del Ecuador (2021)

De acuerdo con las cifras del Banco Central del Ecuador (2021) muestran el comportamiento de los siguientes elementos:

“el decrecimiento de 11,9% en la la formación bruta de capital fijo; la disminución del 7,0% del gasto de consumo final de cada uno de los hogares ecuatorianos; reducción del gasto de consumo final del gobierno general de 6,1% y la contracción de las exportaciones de bienes y servicios indicados al 2,1%. Por su parte, las importaciones de bienes y servicios fueron menores en 7,9% a las registradas en el año 2019” (p. 1).

Durante y después de la pandemia por la crisis de la Covi-19 el e-commerce tiene un papel central en la reducción de brechas de la demanda y la oferta. Dicha centralidad generada por el comercio electrónico y el "enfoque digital" se extenderá por sus grandes ventajas comerciales y competitivas pues se lo percibe con un enfoque de subsistencia que día a día está impulsando a más clientes a adquirir servicios y productos en línea por lo que las Mipymes demandarán de una rápida adaptación digital. De acuerdo con Flores (2018) el crecimiento económico es evidente dentro del sistema económico, por ello, Flores (2018) menciona que las actividades de innovación involucran los siguientes factores:

- a) La introducción de un producto nuevo (o de un producto conocido de una calidad distinta);

- b) La introducción de un nuevo método de producción o de comercialización de un producto;
- c) La apertura de nuevos mercados;
- d) La obtención de nuevos oferentes de materias primas; y,
- e) La reorganización de una industria, lo que puede incluir la monopolización de la referida industria o la destrucción de un monopolio (pp. 5-6)

Las oportunidades del *e-commerce* en las Mipymes

Las negociaciones y comercialización en *e-commerce* varían según el tipo de productos y servicios que la empresa ofrece al mercado así lo menciona Góez (2018) B2B (Business to Business), B2C (Business to Consumer) y C2C (Consumer to Consumer) actividades de comercio electrónico que figuran el crecimiento y la proliferación del Internet que en la actualidad ofrece oportunidades de negocios que trascienden los canales de distribución tradicionales gracias a su fácil acceso a los mercados mundiales.

Con internet, la importancia y obstáculo de la ubicación geográfica del cliente ha disminuido con importancia. Barrientos (2017) utiliza el término ubicuo que hace referencia “a una realidad en la que se traspasan los límites del tiempo y espacio, y lo digital y real se diluyen, para permitir que la informática se integre en el entorno de la persona” (p. 47). El cliente podrá tener acceso al portal web de una empresa desde cualquier ubicación geográfica que se encuentre, mientras que también la empresa puede llegar al cliente en cualquier parte del mundo ofreciendo sus productos y servicios. Sin importar el tamaño de la empresa sino cuan grande es su alcance comercial y gracias al *e-commerce* este no tiene límite, decir, las mipymes pueden obtener un crecimiento comercial significativo digital sin necesidad de infraestructura costosa y gran recurso humano Barrientos (2017) nuevamente menciona que “el comercio electrónico ha abierto nuevos horizontes para el alcance de los servicios globales y ha reducido drásticamente el significado de la distancia” (p. 47).

A corto plazo, el *e-commerce* en Ecuador ha generado que las Mipymes mantengan en operación sus cadenas de suministro evitando el contacto directo entre personas. De acuerdo con Rodríguez et al (2020) a mediano y largo plazo se estima que el *e-commerce* permitirá realizar transacciones sin importar las fronteras de los estados y países ofreciendo plataformas de acceso inmediato, con dicha facilidad es fundamental fortalecer los elementos de producción para evitar la escasez de liquidez que ocasione una disminución de la capacidad financiera de compradores y productores.

En base a estas consideraciones las Mipymes deberán de garantizar su supervivencia adoptando las estrategias de comercialización de tecnología digital con más rapidez y efectividad, pues el comercio electrónico tiene el potencial que el sector empresarial necesita para impulsar la capacidad de digitalizar su producción y comercio de forma oportuna con un diferenciador significativo entre las empresas convencionales organizaciones a ello se ejecutan acciones de adaptación a las necesidades dinámicas del momento y a las nuevas tendencias sociales.

Metodología

El trabajo investigativo se efectuó a través de un diseño de tipo documental a través de métodos científicos teóricos y empíricos. Se realizó la recolección de información con fuentes directas e indirectas con un orden cronológico, para ello se empleó una exhaustiva investigación con una recolección de datos académicos-científicos, mediante la búsqueda de

palabras claves relacionadas con el tema y problema de investigación (Covid-19, Mipymes, e-commerce) de alto valor en la que se recopiló un cúmulo de documentos relacionados a las variables, con el objetivo de analizar, contrastar y seleccionar la información que permitió fundamental, discutir y ser parte del content matter para a posterior plantear las conclusiones.

La búsqueda y recolección de la información se efectuó a través de fuentes primarias como artículos científicos, proyectos de investigación y blogs académicos de alto valor, que fueron seleccionados en relación con la pertinencia al objeto y tema de estudio en la que se recopiló conceptos y opiniones relevantes de otros investigadores que fundamentaron la investigación.

Los métodos teóricos empleados fueron el histórico y lógico que permitieron exponer y analizar el impacto del e-commerce en las Mipymes post pandemia a través de un enfoque documental cualitativo que ayudó a establecer las estrategias para mejorar la funcionalidad y operación del e-commerce relacionada con las nuevas necesidades de los consumidores entendiendo que la sociedad es dinámica y la comercialización y producción debe estar vinculada con las acciones de negocio y marketing. Asimismo, se utilizó el método de carácter empírico enmarcado en la observación, a partir de la realidad y de experiencia en el estudio y análisis del e-commerce, de los usuarios y Mipymes en tiempos de Covid-19.

Para la realización del proceso de análisis comparativo de los resultados obtenidos a través de la técnica cualitativa se siguieron los parámetros de procesamiento de la información con el fin de analizar y sintetizar la información obtenida: Revisión de la información obtenida en la técnica de recolección; Corrección y análisis de información innecesaria; Análisis y comparación de los resultados; y Presentación de los resultados con la información previa.

Resultados

A pesar de que el escenario actual es más prometedor en términos trimestrales, las pymes enfrentan una crisis social y económica tras la pandemia ocasionada por la Covid-19 y sus importantes consecuencias. El Banco Central del Ecuador (2022) señala que “la economía ecuatoriana creció 0,4% durante el primer trimestre de 2022 en comparación con el cuarto trimestre de 2021, el cual se caracterizó por ser un período de alta actividad económica” (p. 1). Dicho aumento respondió especialmente al crecimiento de FBKF de un 4,1%, del Gasto de Consumo Final de los Hogares en 0,2% y de las Exportaciones en 0,1%.

No obstante, es necesario mencionar que estos resultados trimestrales han sido afectados por los efectos del conflicto geopolítico entre Rusia y Ucrania que respondieron a la disminución de ciertas exportaciones no petroleras. Para atenuar la situación socioeconómica y fortalecer el modelo de negocio de las pymes, la Asamblea Nacional de la República del Ecuador (2020) aprobó la Ley de Apoyo Humanitario que contiene acuerdos laborales, pensiones educativas, tarifas para servicios básicos, facilidades financieras, convenios entre deudores y acreedores y más que permitan generar una sostenibilidad de empleo que faciliten los convenios entre empleador y empleado que prime la estabilidad social, asimismo se aplicaron consideraciones transitorias para la creación de nuevos emprendimientos, ante ello la Asamblea Nacional de la República del Ecuador (2020) señala:

El Estado garantizará la apertura de nuevos emprendimientos desde el día cero, sin ningún tipo de requisitos. Para efectuar este puntual, los gobiernos autónomos descentralizados, así como cualquier entidad pública, emitirán

permisos de operación provisional que tendrán una validez de 180 días. En este tiempo, los emprendedores deberán regularizar su actividad en temas tributarios, municipales y permisos de toda índole (p. 16).

Todas las acciones promovidas por el Gobierno nacional son pertinentes para el proceso de reinserción; no obstante, no aportan para la reactivación económica pues para cumplir este fin se requieren esfuerzos contundentes gerenciales de las pymes que permitan afrontar un mercado diferente, en la que las condiciones de negocio, necesidades y prioridades de consumo de los clientes también se han modificado, así como también el poder adquisitivo de los consumidores.

Las estrategias del *e-commerce* se relacionan con las estrategias del *e-Marketplace* Perdigón et al. (2018) citando a Echeverría (2016) consideran que el marketing digital se ha convertido en el impulso comercial de las pymes en la actualidad y por ello propone estos modelos de estrategias para reinventar el modelo de negocios:

- a) **Locales “anclas”:** Se refiere a aumentar las visitas a la página a través de la colaboración con otras empresas más grandes o personajes virales como influencer y que se desenvuelven en el modelo de negocio a fin de captar la atención de más consumidores de la misma segmentación.
- b) **Inteligencia Comercial:** Consiste en construir la oferta de servicio a través de la suma de esfuerzos con la innovación interna y compartirla con otras empresas. Es decir, que a través de esta estrategia que tiene como efecto dar a conocer el negocio a otras empresas de otros servicios que permitan generar ingresos e incrementar el número de clientes y posibles referidos. Por ejemplo, una empresa de productos alimenticios puede unirse con un nutricionista y promocionar colaboraciones.
- c) **Ganar – Ganar:** Diseñar una promoción del producto más vendido por la empresa y darle un valor agregado ya sea dejarlo a un precio más atractivo para el consumidor, esta estrategia debe estar acompañada de productos audiovisuales que sean difundidos a través de las plataformas digitales de la empresa definiendo el público objetivo al que se quiere llegar. Se trata por tanto de optimizar para maximizar, optimizando los detalles se maximiza el beneficio.
- d) **Socialización:** En necesario la socialización y capacitación constante en el desarrollo y construcción de las estrategias de *e-commerce* por parte del empleador con sus empleados, se debe priorizar la capacitación sobre el modelo de negocio digital y la calidad del servicio, entendiendo que un cliente mal atendido se vuelve viral con más facilidad en las redes sociales, por ello, es necesario la socialización continua de las estrategias a aplicarse.

Además de las estrategias de *e-commerce* es necesario replantear los modelos de negocios replanteando sus prioridades de inversión; a continuación, se presentan orientaciones estratégicas empresariales acordes a las nuevas realidades del Ecuador basadas en la fórmula estratégica empresarial **4Re: reconversión, reinversión, resiliencia y resguardo** de Usechen et al. (2021).

Las estrategias empresariales poseen un papel predominante para el desarrollo de las Mipymes, de acuerdo con Usechen et al. (2021) un enfoque gerencial que permita a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (p. 9). Es así como, las estrategias empresariales deben orientarse al crecimiento económico, generación de valor, ventajas competitivas y

desarrollo. De acuerdo con las características de las Mipymes y el escenario actual se diseñan cuatro estrategias empresariales las cuales forman la fórmula estratégica, 4Re:

- 1) Reinención organizacional desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- 2) Reconversión del comercio convencional al *e-commerce*
- 3) Resiliencia organizacional
- 4) Resguardo de la salud, respectivamente.

Reinención organizacional desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Asamblea General de las Naciones Unidas, en el 2015, aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la cual contiene diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que promueven el trabajo mancomunado entre los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado para generar un desarrollo sostenible y eficiente de los recursos. Esta agenda tiene como objetivo generar oportunidades de crecimiento y desarrollo para las Mipymes a partir de la integración de los ODS en la estrategia organizacional a través del compromiso gerencial de promover las prioridades compartidas contenidas en la planeación y proyectos económicos, sociales y medioambientales. La empresa deberá evaluar el impacto que los ODS pueden generar en cada área organizacional en base a los resultados esperados.

A través de esta premisa, la gerencia de las Mipymes debe identificar los procesos, tecnologías o productos que concuerdan y complementan a los ODS evaluando las actividades que necesiten mejoras, además de medir los impactos generados por la cadena de valor a fin de crear vínculos para unificar los esfuerzos locales, regionales, nacionales y globales para cumplir con los objetivos empresariales. Las Mipymes de Ecuador tienen la misión de reinventarse desde el área organizacional, a partir de los ODS, pues estos orientan a la generación de las estrategias de crecimiento económico tomando en cuenta las debilidades, riesgos los indicadores de monitoreo y la evaluación efectuada en relación con la gestión empresarial y su complementación con los ODS y estos deben ser difundidos constantemente a través de las plataformas digitales de la empresa.

La integración se convierte en un factor clave para acentuar y consolidar los convenios con entes del Gobierno, organizaciones no gubernamentales, multinacionales y empresas de varios sectores económicos estratégicos. Con esto se asevera que el modelo de negocio pueda insertarse en varios grupos de interés que aporten a la identificación de solicitudes e inquietudes afianzando la toma de decisiones de la gerencia. Una eficiente toma de decisiones garantiza la sostenibilidad y la eficiente gestión de recursos logrando la satisfacción de los clientes/consumidores. La gerencia tiene el timón de gerenciar y manejar los retos tras la pandemia de la Covid-19 que coadyuben a lograr los objetivos personales y empresariales; para ello, es necesario priorizar las capacitaciones con la actualización de capacidades y tecnologías logrando una reconversión del comercio convencional al *e-commerce*.

Reconversión del comercio convencional al *e-commerce*

En el contexto del marco socioeconómico generado tras la pandemia por la Covid-19 se demostró la importancia y urgencia de implementar estrategias de promoción digital, que ha resultado ser eficientes incrementando la tasa de cobertura del mensaje a varios segmentos de consumidores con mayor disposición de pago. El no invertir en *e-commerce* puede conllevar a la pérdida competitiva e incluso la disminución del segmento de mercado.

La innovación y mejora de la calidad tecnológica y del servicio son parte fundamental para fortalecer la competitividad local e internacional de las pymes; sin embargo, en el “Ecuador solo el 30% de las pymes utiliza las ventajas tecnológicas de información y comunicación (tic)” (Onofa, 2017, p. 154). Si las pymes quieren ser vanguardistas y activarse en el mundo competitivo deben invertir y concebir los negocios desde la tecnología, gracias a la actualización de las competencias gerenciales y la contratación de profesionales (freelancer) que establezcan un plan de marketing digital con lineamientos en creación de blogs, community manager, comercio electrónico, gestión de comunidades digitales, entre otros. Es necesario involucrar las alianzas estratégicas que permitan la comercialización en línea es así como:

“Más de 10.000 emprendedores y pymes se agrupan en plataformas digitales en Ecuador e iniciativas creadas durante la pandemia covid-19 para salvar sus negocios. Desde una red de panadería, ferreterías y hasta de tiendas se encuentran en estos espacios digitales. Unos venden a través de WhatsApp, Facebook, Instagram y otros en sus propios sitios web” (El Universo, 2020, p. 1).

Es fundamental pensar que las alianzas estratégicas tecnológicas permiten la variación y comercialización de productos/servicios con una variedad de alternativas para el consumidor; por ejemplo, un emprendimiento de cosméticos puede aliarse con un influencer que le ayude a promocionar su marca a cambio de usar sus productos en videos tutoriales de maquillaje ambos se promocionan aprovechando la facilidad de las plataformas digitales con una diversificación de alternativas entretenidas para los usuarios, a diferencia de un trabajo individual. El marketing digital permite diversificar los servicios ofrecidos por las Mipymes obteniendo mejores resultados.

Resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional permitirá a las Mipymes generar la capacidad de respuesta ante las adversidades y la adaptación al nuevo sistema. En el escenario actual, las Mipymes integran un macrosistema (economía, comunidad y asociaciones) que lidian con la constante variación y la incertidumbre del mercado, cambios en las preferencias de los consumidores, nuevos direccionamientos legales y varios aspectos socio económicos que día a día surgen generando modificaciones en el modelo de negocio que afectan directamente al funcionamiento organizacional ocasionando riesgos e imprevistos. Ante ello la resiliencia organizacional “fusiona ideas de diversas disciplinas en procura de medir y cualificar su estabilidad en el macrosistema, así como en su sistema, y en aspectos que inciden directamente como la psicología organizacional, las ciencias del comportamiento y el riesgo económico buscado” (Usechen et al., 2021, p. 15), es decir, las empresas deben apropiarse y generar múltiples capacidades de adaptación y sostenibilidad de la organización.

Las pymes deben apropiarse de sistemas resilientes que les permitan subsistir inter e intergeneracionalmente a través de un equilibrio y sostenibilidad ante los riesgos y las presiones económicas generando una capacidad reacción y de respuesta oportuna que ayude a la reconsideración del modelo de negocio si este es necesario a fin de tomar ventaja sobre las empresas rivales. La anticipación oportuna genera nuevas oportunidades de competitividad en el mercado. Para ello la gerencia debe asumir los nuevos retos saliendo de la zona de confort sin perder el control de las actividades, sino teniendo la capacidad de continuar y renovarse. Es así como la resiliencia organizacional sirve como una estrategia empresarial de las pymes para una auto reingeniería que permita superar los riesgos con eficiencia.

Resguardo de la salud, respectivamente

La salud, higiene y la seguridad empresarial es fundamental para el correcto desarrollo de una organización, pues implica la corresponsabilidad de ambas partes empleador-empleado, pues es importante destacar que los empleados o colaboradores también tienen la responsabilidad de cumplir y respetar los protocolos de bioseguridad que la empresa posea con la correcta utilización de los dispositivos de seguridad y equipos de protección en el lugar de trabajo, este accionar precautelaré la vida de todos los compañeros de trabajo.

En la tutela de la gerencia está instaurar un importante cambio sobre el resguardo de la salud con la elaboración de planes de limpieza y desinfección de instalaciones y protocolos de bioseguridad que eviten accidentes laborales. Debe emprenderse una campaña interna permanente y la inversión de los productos adecuados que permitan la correcta ejecución de este plan en el área de trabajo, asimismo, se debe instar en planes de desarrollo personal que permitan gestionar la carga emocional a través de canales de comunicación alternos que permitan descargar las emociones negativas y ayudar a mejorar el clima organizacional para fortalecer los resultados y el rendimiento laboral.

El resguardo de la salud empresarial está basado en las estrategias que permiten la adaptación dinámica e inmediata de las Mipymes entendiendo que la salud mental y física es primordial para el correcto desarrollo empresarial, pues el recurso más importante de una empresa es el humano, por ello, la gerencia debe invertir en mejorar la salud y procurar el resguardo de sus colaboradores.

Las estrategias basadas en la reconversión, reinversión, resiliencia y resguardo deben estar concatenadas con los objetivos, estructuras y cultura empresarial para obtener resultados positivos en la que participen el empleado y el empleador, pero sin duda que la clave está en la armonización integrada de las 4Re, pues un correcto equilibrio del sistema empresarial, se adapta al entorno y se ajusta a las nuevas necesidades que permitan el direccionamiento estratégico a las necesidades de los consumidores, por ello, exige a la gerencia a incrementar sus capacidades y adquirir competencias que aporten a una nueva ventaja competitiva.

La innovación es una característica fundamental de las pymes ecuatorianas, pues después de los tiempos de Covid-19 deben aprender a mostrar su capacidad de resiliencia adaptándose a las tendencias de transformación digital y al *e-commerce* a fin de no verse afectadas con el cierre, las empresas tienen que atreverse al desafío, insertando las nuevas tendencias, aprendiendo de las nuevas experiencias exitosas a través del uso de las herramientas digitales. Por ejemplo, Tipti es un modelo exitoso de *e-commerce*; es una empresa que opera desde finales del 2017 en Quito y Guayaquil ofreciendo un servicio de asistencia de compras para productos de supermercado, con tan solo dos años ha logrado instaurarse como una de las mejores apps del mercado nacional digital recibiendo importantes premios vinculados al *e-commerce* entre ellos el reconocimiento a la mejor pequeña y mediana empresa del sector en Ecuador, otorgado en 2019 en los *e-commerce Awards*. Su éxito se basó en la reingeniería del sistema y la adaptación al comercio electrónico.

Para el correcto desarrollo de las Mipymes deben adaptarse a las nuevas tendencias sociales con la mejora de procesos y el replanteamiento de las culturas organizacionales a fin de establecer una sinergia entre los objetivos personales y los empresariales a través de una respuesta rápida y eficiente ante la crisis económica ocasionada por la pandemia del siglo XXI y las que vendrán.

Conclusiones

Una vez analizado el escenario económico-comercial del Ecuador tras la pandemia por la Covid-19, se identificó que el *e-commerce* puede ofrecer nuevas estrategias de negocio que incrementen la ventaja competitiva de las Mypimes, a través del planteamiento de estrategias se pretende coadyuvarlas a superar la crisis económica e incrementar la solvencia del modelo de negocios.

El Covid-19 ha ocasionado un escenario incierto para las Mipymes pero el *e-commerce* creó importantes oportunidades de reinventar el modelo de negocio con grandes ventajas competitivas sobre la comercialización convencional. Es momento de que la gerencia adopte nuevas acciones de gestión que permitan cubrir las nuevas demandas y necesidades de los actuales consumidores, la Covid-19 pudo representar una amenaza para las empresas, pero a su vez se abrieron nuevos canales de negocio que han permitido a las empresas reinventarse.

Para lograr el éxito empresarial es necesario adaptar nuevas estrategias de *e-commerce* que brindan una versatilidad a fin de cubrir la exigencia de la constante dinámica socioeconómica a través de la inversión e implementación de herramientas tecnológicas, sinergia de trabajo y la renovación de su cultura organizacional. Las Mypimes ecuatorianas deben superar las deficiencias comunicacionales a fin de impulsar el crecimiento de los mercados electrónicos y con ello formar una ventaja competitiva en el escenario mundial. El *e-commerce* en Ecuador se ha desarrollado a un ritmo lento, debido a la carencia en la implementación de estrategias de negocios, asimismo, ciertas empresas aún se han mostrado reacias al cambio por temor, desconocimiento y sobre todo desconfianza en los nuevos instrumentos comerciales que se relacionan con la dinámica empresarial avanza.

En tal sentido, se han presentado estrategias enmarcadas en el *e-commerce* considerando la importancia en la mejora empresarial, sin embargo, también se incluyeron estrategias de desarrollo gerencial como las 4Re, a saber: a) reinención organizacional, desde los ods; b) reconversión del marketing tradicional al marketing digital; c) resiliencia, y d) resguardar la salud que permitirán brindar un agregado de valor al servicio apoyados en el equilibrio organizacional con competencias y capacidades que consigan ventajas competitivas.

Bibliografía

Pesántez, J. (2020). Comercio electrónico B2B como estrategia competitiva en el comercio internacional: Desafíos para Ecuador. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador-INNOVA*, 5(1), p. 73.

Arbache, J. (2020). La doble pandemia de las pymes latinoamericanas. *Banco de Desarrollo de América Latina*, Obtenido de: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/11/la-doble-pandemia-de-las-pymes-latinoamericanas/>.

Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2020, 22 de junio). Ley orgánica de la de apoyo humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del covid -19. Oficio

an-sg2020-0355-O. Registro Oficial n.º 229. Suplemento. Quito, República del Ecuador.

Banco Central del Ecuador. (2021). LA PANDEMIA INCIDIÓ EN EL CRECIMIENTO 2020: LA ECONOMÍA ECUATORIANA DECRECIÓ 7,8%. *Informe económico*, Obtenido de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>.

Banco Central del Ecuador. (2022). Ecuador registró un crecimiento interanual de 3,8% en el primer trimestre del 2022. Obtenido de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1514-ecuador-registro-un-crecimiento-interanual-de-3-8-en-el-primer-trimestre-de-2022>.

Barrientos, P. (2017). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9(1), p. 47.

CEPAL. (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del enfermedad por coronavirus : Efectos económicos y sociales. *Informe especial*, pp. 3-4.

Correa, F., Leiva, V., & Stumpo G. (2019). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En M. Dini y G. Stumpo (Coords.), *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Síntesis. Documentos de Proyectos (lc/ts.2019/20). Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Dini, A.(2021). Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina. *Naciones Unidas CEPAL*, pp. 80-81.

Bandrés, E. (2021). El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 26-27.

El Universo. (2020). Más de 10 000 emprendedores y pymes se agrupan en plataformas digitales en Ecuador; estos son los pasos para registrarse. El Universo. <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/06/25/nota/7884600/plataformas-digitales-negocios-emprendedores-ecuador>

Flores, F. (2018). Estrategias de comercio electrónico: oportunidad de negocios en las empresas del sur de Sonora. *Revista Interamericana de las Ciencias Computacionales e Informáticas*, 7(13), pp. 4-5.

Góez, J. (2018). Implementación del modelo eCommerce en Pymes de servicios alimentarios en Medellín. *Estudio de caso para la obtención del título en Máster en Administración de Negocios-MBA*, pp. 14-15.

Haro, A. (2021). El Marketing Digital: Un medio de digitalización de las pymes en Ecuador en tiempos de pandemia. *Revista Investigación y Desarrollo de la Universidad Técnica de Ambato*, 14(5), pp. 122-123.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (inec). (2017). Actividades económicas coyuntural.

<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/313-indice-de-actividad-econ%C3%B3mica-coyuntural-ideac>

- Rodríguez, K. Orozco, O. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios*, pp. 102-103.
- Useche, M. Vásquez, L. (2021). Fórmula estrategia empresarial para pymes en Ecuador ante la Covid-19. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40), pp. 2-3.
- Huilcapi, N. Troya, K. Ocampo, T. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *Revista Científica del Mundo de la Investigación y del Conocimiento*, 4(3), pp. 78-79.
- Onofa, M. (2017). Factores asociados a las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas-pymes. En H. Jácome & K. King, Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa. Flacso, Ecuador y Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador.
- Perdigón, H. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(3), pp. 201-202.
- Superintendencia de Bancos . (2018). Estadística Financiera. *Portal estadístico Superintendencia de Bancos*, Obtenido de: http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/?page_id=1826.
- Carvajal, C. Solís, L. Burgos, I. Herminda, L. (2017, junio). La importancia de las pymes en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>.