

**La gestión empresarial ante la crisis del covid-19
y el escenario futuro en las Py-MEs del cantón
Arenillas, provincia de El Oro, Ecuador**

**Business management in the face of the covid-19
crisis and the future scenario in the Py-MEs of the
canton Arenillas, province of El Oro, Ecuador**

Fernando Rodrigo Betancourt-Santos

Universidad Técnica de Machala - Ecuador
fbetancourt_est@utmachala.edu.ec

Jose Kennedy Ollague-Valarezo

Universidad Técnica de Machala - Ecuador
jollague@utmachala.edu.ec

Andrés Marcelo Pacheco-Molina

Universidad Técnica de Machala - Ecuador
apacheco@utmachala.edu.ec

Nancy Janneth Tapia-Espinoza

Universidad Técnica de Machala - Ecuador
ntapia@utmachala.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.447

RESUMEN

El mundo entero enfrenta una situación inusitada a causa de la aparición del covid – 19 que ha puesto en riesgo no solamente la salud sino además la economía de la humanidad. Ecuador es uno de los países más golpeados por los efectos devastados de este nuevo virus.

Uno de los sectores que se ha mantenido activo desde las medidas de confinamiento para controlar las cifras de contagio, es el agrícola, no obstante, las pequeñas y medianas empresas dedicadas al suministro de productos agrícolas también sufren los efectos negativos de esta pandemia, esto motivó que para el desarrollo del presente trabajo se considere el estudio de las pymes agrícolas del cantón Arenillas, perteneciente a la provincia de El Oro, donde las actividades del agro son su principal fuente de ingresos económicos.

El objetivo principal de este estudio estuvo orientado a replantear la gestión empresarial ante la crisis del covid-19 y el escenario futuro en las pymes agrícolas del cantón Arenillas. Para cumplir con el propósito descrito se realizó una investigación de tipo exploratoria, utilizando como herramienta de recopilación de datos la encuesta, la misma que se aplicó a 19 representantes legales de las pequeñas y medianas empresas agrícolas del cantón Arenillas, quienes se encuentran registrados en la Dirección Distrital de El Oro de la Agencia Nacional de Agrocalidad.

Entre los resultados más relevantes que se obtuvieron en esta investigación, destacan la disminución de la productividad, la reducción de número de trabajadores, el congelamiento de la contratación de nuevo personal y la falta de dinero para remunerar a los empleados que se encuentran en actividad, por lo que se concluyó que el replanteamiento de la gestión empresarial es fundamental en estos tiempos para enfrentar con éxito la emergencia sanitaria durante su permanencia y posterior a ella donde el impacto se seguirá sintiendo.

Palabras clave: gestión empresarial; pandemia; covid 19; pymes agrícolas; escenario futuro

Cómo citar este artículo:

APA:

Betancourt, F., Ollague, J., Pacheco, A., & Tapia, N. (2020). La gestión empresarial ante la crisis del covid-19 y el escenario futuro en las Py-MEs del cantón Arenillas, provincia de El Oro, Ecuador. 593 Digital Publisher CEIT, 5(6-1), 496-514. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.447>

Descargar para Mendeley y Zotero

ABSTRACT

The entire world faces an unusual situation due to the appearance of covid - 19 that has put not only health but also the economy of humanity at risk. Ecuador is one of the countries hardest hit by the devastating effects of this new virus.

One of the sectors that has remained active since the containment measures to control the contagion figures is agriculture, however, small and medium-sized companies dedicated to the supply of agricultural products also suffer the negative effects of this pandemic, this motivated that for the development of this work consider the study of agricultural SMEs of the canton Arenillas, belonging to the province of El Oro, where agricultural activities are their main source of income.

The main objective of this study was aimed at rethinking business management in the face of the covid-19 crisis and the future scenario in agricultural SMEs in the canton of Arenillas. To fulfill the described purpose, an exploratory research was carried out, using the survey as a data collection tool, which was applied to 19 legal representatives of small and medium-sized agricultural companies of the Arenillas canton, who are registered in the El Oro District Office of the National Agrocality Agency.

Among the most relevant results obtained in this research, the decrease in productivity, the reduction in the number of workers, the freezing of the hiring of new personnel and the lack of money to remunerate the employees who are in activity stand out. Therefore, it was concluded that the rethinking of business management is essential in these times to successfully face the health emergency during its stay and after it, where the impact will continue to be felt.

Key words: business management; pandemic; covid 19; agricultural SMEs; future scenario

Introducción

La pandemia del covid-19 ha desatado una gran crisis sanitaria, económica y social sin precedentes, generando un entorno de incertidumbre en todos los sectores económicos, inclusive en aquellos que se han mantenido operativos desde las disposiciones de confinamiento, como es el caso del sector agrícola que con limitaciones en sus operaciones continuó con sus actividades productivas para asegurar el aprovisionamiento de alimentos a la población. Altieri y Nicholls (2020) aseveran que el actual sistema alimentario es insostenible, pues considera que no ha recibido la atención que merece por su importancia en la vida de cada habitante y que antes de la pandemia siempre ha estado expuesto a diversas circunstancias como los fenómenos naturales, a lo que se suma una organización débil, y en medio de todo esto ha tenido que seguir con sus labores, recuperándose por cuenta propia.

El Ecuador ha sido uno de los países más golpeados a nivel mundial por los efectos del covid – 19 y uno de los sectores en los que hoy en día se enfocan estrategias para su reactivación económica, es el agrícola, donde se evidencia pérdidas económicas y disminución en su productividad, es por este motivo que para el desarrollo del presente trabajo se ha considerado el estudio de las pymes agrícolas del cantón Arenillas, perteneciente a la provincia de El Oro.

Para afrontar la problemática del nuevo virus, se considera que la gestión empresarial afianzada en dos principios básicos: innovación y sostenibilidad, es una herramienta fundamental en el fortalecimiento de capacidades, la reorganización productiva y la creación de oportunidades en los negocios que suministran productos agrícolas, de ahí que Gras (2013) expresa que la organización, coordinación, planificación y gestión de recursos y actores involucrados garantizan niveles altos de competitividad y de preparación ante situaciones complejas, es así que en un contexto donde la salud y la economía están en riesgo, las medidas empresariales no solamente serán claves durante la crisis sanitaria sino posterior a ella, donde aún

los efectos del covid-19 estarán presentes.

Por lo que antecede, este estudio se realiza con el fin de conocer la realidad de los establecimientos agrícolas del cantón Arenillas con relación a la emergencia sanitaria que se vive actualmente, lo que permitirá que sus propietarios y los organismos e instituciones pertinentes tomen acciones oportunas para el replanteamiento de la gestión empresarial en este tipo de negocios que son esenciales para la economía y la seguridad alimentaria de una nación, es por eso que se plantea como objetivo general de la investigación: Replantear la gestión empresarial ante la crisis del covid-19 y el escenario futuro en las pymes agrícolas del cantón Arenillas, provincia de El Oro, Ecuador. Para alcanzar este objetivo se requieren de acciones concretas que se encuentran definidas en los objetivos específicos, el primero de ellos responde a: Analizar los efectos de la crisis del covid-19 en la gestión empresarial de las pymes agrícolas del cantón Arenillas, provincia de El Oro, Ecuador. El segundo pretende definir la importancia de la gestión empresarial en el manejo de la crisis del covid-19 en las pymes agrícolas del cantón Arenillas, provincia de El Oro, Ecuador. El tercero y último busca determinar los cambios en la gestión empresarial que las pymes agrícolas del cantón Arenillas han realizado ante la presencia del covid-19.

La pandemia del covid-19

El 31 de diciembre de 2019 se detectó en Wuhan, capital de la provincia de Hubei, en la República Popular China una serie de casos vinculados con un brote de neumonía, cuyo origen hasta aquel momento se desconocía. La facilidad de expansión de la nueva enfermedad puso en alerta a la comunidad china, a raíz de esto, las autoridades sanitarias del país asiático no tardaron en relacionar este nuevo evento epidemiológico con otras epidemias ocurridas anteriormente como el Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SARS-Cov) en el 2003 y el Síndrome Respiratorio del Medio Oriente (MERS) en el 2012 (Serrano, y otros, 2020). Estos antecedentes condujeron a determinar que la reciente enfermedad estaría asociada con el

desarrollo de un nuevo coronavirus de origen animal, el mismo que ha sido denominado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como covid-19. Este organismo también declaró la alerta sanitaria a nivel internacional, debido a la proliferación del virus fuera de la comunidad china y a las consecuencias devastadoras que ocasiona en la salud de los seres humanos (Villegas, 2020). Distintos informes documentaron que los primeros pacientes infectados por este virus tenían como factor común el contacto con el Mercado Mayorista de Mariscos del Sur de China de Wuhan, donde también se expedían animales exóticos como el pangolín, de los que al parecer se transmitió el virus hacia los humanos (Palacios, Santos, Velázquez, & León, 2020).

La epidemia no pudo ser controlada en China y pronto el nuevo coronavirus se propagó de forma inusitada de persona a persona por todos los continentes del planeta, a excepción de la Antártida, debido a un medio común de contagio, como es la vía respiratoria, por este motivo el 11 de marzo de 2020, la OMS decretó el estado de pandemia (Serrano, y otros, 2020). A pesar de las recomendaciones dictadas por esta organización, no se pudo impedir el colapso de los sistemas de salud pública en casi todas las naciones del mundo (Palacios, Santos, Velázquez, & León, 2020). Desde que empezó la pandemia hasta el 13 de noviembre de 2020, se han confirmado en todo el planeta una cifra que supera los 52 millones de casos y más de 1'290.000 **muertes** a causa del virus (Johns Hopkins CSSE, 2020).

El 29 de febrero de 2020, las autoridades de salud de Ecuador confirmaron el primer caso de covid-19 en el territorio, se trataba de una paciente adulta mayor ecuatoriana que residía en España y que dos semanas anteriores a su diagnóstico había llegado de visita al Ecuador (Villegas, 2020). Desde aquel entonces hasta el 12 de noviembre de 2020 se registra en todo el país 177.513 casos confirmados con pruebas de "Reacción en Cadena de la Polimerasa", conocidas por sus siglas en inglés como PCR; 8.614 personas fallecidas y confirmadas por covid-19, a esta última cifra se suman 4.332 personas que murieron probablemente por el nuevo virus. De estos datos, la provincia de Pichincha es la más

afectada con un total de 63.018 casos de contagio y 1.847 víctimas mortales positivas de covid-19 y 246 fallecidos probables de la pandemia, seguida de la provincia del Guayas con 23.025 casos positivos y 1.749 fallecidos confirmados por PCR, a los que se agregan 1.652 fallecidos con probabilidad de haber contraído el virus. Por su parte, en la provincia de El Oro hasta la misma fecha se contabilizan 6.706 casos, 495 personas fallecidas confirmadas por covid-19 y 187 fallecidos presumiblemente a causa de este virus, estos resultados la ubican a nivel nacional como la quinta provincia con más contagios y la cuarta provincia con más muertes por la pandemia (Ministerio de Salud Pública de Ecuador, 2020). Con estas cifras, Ecuador con relación a su población total, está considerado como uno de los países más castigados en el mundo por el covid-19, tanto en el número de contagios como de las personas que han perdido la vida en esta lucha contra la pandemia (Chanabá, 2020).

La nueva especie de virus tiene la capacidad de infectar a personas de distintas edades, en especial a los adultos mayores y a aquellas que padecen afecciones médicas relacionadas con la enfermedad pulmonar, hepática o renal crónica, la diabetes, la hipertensión arterial, las enfermedades cardíacas, entre otras (Palacios, Santos, Velázquez, & León, 2020), por esta razón los gobiernos nacionales se vieron obligados a tomar medidas sanitarias muy drásticas en cada una de sus regiones desde la aparición del virus, esto con el propósito de controlar el crecimiento acelerado de las personas contagiadas. Una de estas medidas fue la declaratoria del aislamiento social obligatorio, esto sometió a la mayoría de la población entre contagiados y no contagiados a una etapa de cuarentena que en muchos países se extendió por un largo periodo. El confinamiento significó la paralización de los distintos sectores económicos y productivos, exceptuando a aquellos considerados como esenciales, tal es el caso de los sectores dedicados a la producción, a la venta de bienes y prestación de servicios de primera necesidad.

De la crisis sanitaria a la crisis económica

Santos, Tornel y Gracia (2020) destacan que

de la pandemia se han derivado tres graves crisis: la sanitaria, la social y la económica, esta última es una crisis sin precedentes, que ha puesto a miles de empresas de todos los sectores económicos, desde las más pequeñas hasta las más grandes al límite del quiebre y a cientos de miles de habitantes sin empleo (Giret, 2020), pero sin duda, el impacto económico es mayor en las microempresas, las pequeñas y medianas empresas conocidas como pymes (CEPAL, 2020), que en Ecuador conforman el 99% de los negocios en el país (Huilcapi, Troya, & Ocampo, 2020).

Asimismo, este panorama inusual dejó en evidencia los problemas económicos que principalmente las naciones de América Latina vienen acarreado por mucho tiempo, donde el trabajo informal es la fuente de sustento de miles de personas que no tienen acceso a un empleo formal. En este sentido, De la Fuente (2020) concluye que la crisis económica causada por la pandemia es profunda y que las empresas deberán enfrentar un sinnúmero de complicaciones en su retorno a las labores, entre ellas el riesgo sanitario al que se expone el recurso humano, la disminución sustancial del capital económico por la pérdida de ingresos durante el tiempo de suspensión de actividades, la recuperación de la población que ha perdido su empleo por el cierre definitivo de varios negocios o que está experimentando la reducción de ingresos en sus salarios, el crecimiento vertiginoso del comercio informal y la disminución de la oferta y la demanda de diversos productos, sobre todo de los insumos que son importados.

El Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa de la Universidad Andina, ha reportado en su estudio que con la pandemia se ha generado en Ecuador un estancamiento económico que equivale a 900 dólares por cada uno de sus habitantes (Huilcapi, Troya, & Ocampo, 2020). En el sector privado, en tres meses desde la manifestación del coronavirus se suman pérdidas económicas por un total de \$5.249 millones, cantidad de la que el 40% corresponde al comercio. El Banco Central del Ecuador ha realizado una evaluación del impacto macroeconómico del virus durante los meses de

marzo, abril y mayo de 2020 donde la economía ecuatoriana decayó en 3,8%, mientras que el desempleo se incrementó en 4,1% en los mismos meses, llegando a perderse 335.413 empleos (El Universo, 2020).

Las pymes agrícolas ante el covid-19

En Ecuador, las pymes constituyen uno de los principales sectores económicos que satisfacen las necesidades y demandas del mercado, es por esto que su éxito empresarial es determinante para la estabilidad económica del país. Las pequeñas empresas son generadoras del 17% del empleo en la nación, mientras que las medianas empresas concentran el 14% de las fuentes de trabajo (Jácome & King, 2013, como se citó en Ron & Sacoto, 2017). Sus características relacionadas con el volumen de ventas, el capital social, el número de trabajadores y los niveles de producción y activos las definen como pequeñas o medianas empresas, cualidades que están regidas por la legislación ecuatoriana (Plaza & Blanco, 2015). En el caso de las pequeñas empresas, sus ingresos están fijados entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00 y su cantidad de trabajadores entre 10 a 49 personas. En lo que corresponde a la mediana empresa sus ingresos deben ser entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00 y su promedio de trabajadores de 50 a 199 personas (Ron & Sacoto, 2017).

Dentro de las pymes clasificadas por su actividad económica se encuentran las del sector primario como la agrícola, encargada de suministrar productos agrarios, sin embargo, su mayor importancia radica en garantizar la seguridad alimentaria y la sostenibilidad ambiental. En el ámbito internacional la actividad agrícola está reconocida por ser una de las fuentes fundamentales para el crecimiento económico de las naciones, crear oportunidades de inversión en el sector privado y reducir en el mundo el índice de pobreza (Pinargote & Avilés, 2020).

En el estado ecuatoriano la agricultura familiar está conformada aproximadamente por 842.900 unidades productivas, de las que se deriva cerca del 60% de los productos que consumen las familias (Prado, y otros, 2017). Antes de

la aparición del covid-19 las pymes agrícolas reflejaban problemáticas como la deficiencia en su organización administrativa, la falta de normas, el acceso condicionado a créditos financieros, la producción limitada al consumo interno, la participación incipiente en el medio internacional por la escasa elaboración y diversificación de productos agrícolas con valor agregado, la carencia de competitividad e implementación de recursos tecnológicos para su innovación en un mercado globalizado que cada vez depende más de las nuevas tecnologías, y es que los pequeños y medianos agricultores que no han logrado incorporar herramientas tecnológicas para la elaboración y comercialización de su producción son los más propensos a generar pérdidas en su negocio, pues los agricultores que lo han hecho han conseguido incrementar su producción y abaratar costos, lo que los convierte en entes competitivos con altos niveles de eficiencia y efectividad (Prado, y otros, 2017).

En la investigación de Plaza y Blanco (2015) se obtienen como resultados que las pymes agrícolas no son administradas como empresas sino como propiedades familiares, lo que ha dificultado determinar una relación beneficio costo, es por eso que los autores consideran que si las pymes agrícolas no se establecen como empresa continuarán teniendo contratiempos en su desarrollo y corriendo altos riesgos ante nuevos retos y eventos que se pudieran presentar.

En otro aspecto, aunque la irrupción del covid-19 paralizó por varios meses la gran mayoría de actividades económicas en Ecuador, el 80% de la producción agropecuaria no interrumpió sus operaciones, siguiendo sus labores con normalidad para abastecer de alimentos a la población (Pinargote & Avilés, 2020), pero esto no quiere decir que el sector agrícola no haya sido perjudicado por la pandemia, muy al contrario hay efectos negativos que han puesto en riesgo el empleo rural, el estado de la producción y las condiciones de vida de los productores y productoras, lo que ha conducido al Ministerio de Agricultura y Ganadería del Gobierno Nacional a establecer acciones estratégicas para la reactivación del agro, descartando el aumento de los precios de los productos y más bien,

precautelando una comercialización apropiada y directa para reducir el número de intermediarios, tratando con esto de beneficiar a la agricultura familiar (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020).

Otra de las acciones de la Cartera de Estado antes mencionada ha sido la entrega de canastas agrícolas a domicilio y la ejecución de la política “Buenas Prácticas Agrícolas” que tiene como fin la implementación correcta de las medidas de bioseguridad a través de un programa gratuito de certificación con estándares homologados internacionalmente. A esto se suma el Plan Nacional Agropecuario que incorpora el incremento de las capacidades para luchar contra amenazas como la pandemia actual, resaltando la urgencia de repotenciar el valor del sector agrícola y con visión hacia la agroindustrialización.

El sector agrícola en el cantón Arenillas

Arenillas es uno de los cantones que conforman la provincia de El Oro y cuyos ingresos dependen sustancialmente de las actividades agrícolas, ganaderas, camaroneras, cultivo de cítricos y mangos de exportación, cultivos de arroz y otros de ciclo corto (Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, s.f.) que ocupan al 42% de la población compuesta en su totalidad por 26.844 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

En la Dirección Distrital y Articulación Territorial Tipo A – El Oro de la Agencia Nacional de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (AGROCALIDAD) se registran en el cantón Arenillas veinticuatro (24) operadores que realizan actividades agrícolas y que permanecen en estado vigente.

En lo que se refiere al covid-19, en Arenillas se reconocen hasta el 12 de noviembre de 2020 un total de 384 personas infectadas (Ministerio de Salud Pública de Ecuador, 2020). En estas circunstancias, desde los inicios de la pandemia, la venta de los productos agrícolas no se detuvo, lo único que cambió en la rutina de los agricultores fueron los estrictos protocolos de bioseguridad para prevenir el contagio, siendo el

lema en este sector: “la tierra tiene que producir para que agricultores y los ciudadanos puedan comer”.

La reactivación de las actividades económicas

La reactivación de las actividades económicas que se encontraban paralizadas por el fenómeno de la pandemia en su punto más álgido ha constituido un proceso paulatino que además ha estado condicionado por el mejoramiento progresivo de la situación sanitaria y las decisiones de los gobiernos con respecto a la flexibilización de las medidas supeditadas a los cierres forzados de los negocios y las restricciones de movilidad que dificultaban las operaciones productivas, económicas y financieras. La reapertura de las actividades después de varios meses de cierre no representa la normalización del ritmo de vida al que los seres humanos estaban acostumbrados, aún la situación se torna incierta, pues la pandemia sigue estando activa (De la Fuente, 2020). Si bien es cierto, en la actualidad, los niveles de virulencia y la saturación hospitalaria han disminuido como resultado de una mayor y mejor comprensión de la enfermedad en el personal de la salud, el virus aún está presente en la población y hasta el momento se desconoce cuál será la evolución futura de esta pandemia. La comunidad científica informa de la existencia de rebrotes, mutaciones o brotes estacionales del virus y hasta que la vacuna eficaz contra este nuevo enemigo no se encuentre totalmente desarrollada y al alcance de toda la humanidad, la prevención continúa siendo el único medio de defensa, por ello se debe continuar manteniendo las medidas de bioseguridad y autoprotección, así como la colaboración y la responsabilidad colectiva para que la salud y la economía no se encuentren una vez más severamente comprometidas (Serrano, y otros, 2020).

Por otro lado, Felgueroso, De la Fuente y Jansen (2020) señalan que con la reactivación de la economía también se ha logrado la recuperación del consumo hasta reflejarse una cierta normalización de la vida diaria, aunque en circunstancias muy distintas a las que existían antes de la pandemia, ya que se deben seguir conservando numerosas medidas preventivas.

Para la CEPAL (2020) las empresas están afrontando un contexto de recesión, al mismo tiempo que con el reinicio económico las ventas se irán recuperando lentamente.

En el agro ecuatoriano, el Gobierno Nacional de Ecuador ha tomado cuatro medidas económicas para su fortalecimiento, estas son: “catastro de vehículos rurales, créditos para productores, centros de acopio y ferias de la mata a la mesa” (Alvarado & Maisanche, 2020). El presupuesto asignado para estas medidas que están vinculadas a un programa es de 50 millones de dólares, el mismo que resultaría insuficiente de acuerdo con el Ministro de Agricultura y Ganadería, quien afirma que para reactivar la agricultura en el país se requerirán 150 millones de dólares.

Reivindicarse de la crisis sanitaria y económica, dos grandes secuelas de la pandemia del covid-19, representa hoy en día un gran desafío para todos los actores involucrados. La subsistencia a largo plazo de muchas empresas grandes o pequeñas está en riesgo y el propósito es prevenirlo en un contexto de incertidumbre donde la planificación financiera y laboral, los canales de venta, la modalidad de atención a los clientes y los medios de aprovisionamiento están siendo afectados (Huilcapi, Troya, & Ocampo, 2020).

La gestión empresarial en tiempos del covid-19

La gestión constituye el conjunto de acciones u operaciones en la dirección y administración de los recursos de una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos que se ha propuesto, resolver un asunto o lograr algún beneficio. La gestión valiéndose de distintos instrumentos permite controlar y mejorar los procesos y obtener información para la toma de decisiones acertadas. Los instrumentos que se utilizan no son estáticos, esto significa que varían con el tiempo de acuerdo con los avances informáticos y tecnológicos, es por eso que Rubio (2000) relaciona la gestión con la naturaleza cambiante del entorno empresarial y los cambios tecnológicos. El rol de la gestión es estar al tanto de todos estos cambios para utilizar las herramientas que permitan responder con eficiencia a estas novedades a favor de los

clientes y de la comunidad en general.

Mora, Duran y Zambrano (2016) establecen que las funciones principales de la gestión son:

Crear un clima organizacional enfocado al éxito.

Prevenir, controlar y eliminar los problemas que se manifestaran.

Aprovechar las oportunidades.

Los autores referidos también detallan las funciones más importantes y las técnicas de la gestión empresarial. Como parte de las funciones proponen: la planeación que se encarga de definir las metas empresariales y las estrategias para conseguir las, la asignación de recursos, la programación y la organización para diseñar la estructura de la empresa y la descripción de roles y tareas. En lo que respecta a las técnicas se puntualizan las siguientes:

Análisis estratégico: realiza un diagnóstico del contexto político, económico y social a nivel local, nacional e internacional.

Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: planifica anticipadamente el quehacer futuro de la organización o empresa, fijando estrategias, metas y objetivos a cumplir.

Gestión de la Tecnología de la Información y Comunicación: aplica los sistemas de información y comunicación internos y externos a la empresa.

Gestión Financiera: obtiene los recursos económicos y créditos con el menor costo posible para luego asignarlos, controlarlos y evaluarlos, buscando el máximo rendimiento de la empresa.

Gestión de Recursos Humanos: utiliza la fuerza laboral de la forma más eficiente.

Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución: suministra los bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Gestión Ambiental: contribuye a generar conciencia sobre el impacto que la empresa

podiera tener en el ambiente y a aplicar políticas en su defensa.

En la historia, la gestión empresarial surge después de atravesar crisis económicas, como la ocurrida en la década de los setenta. Trujillo (citado por Mora, Duran & Zambrano, 2016) enfatiza que esta crisis sirvió para que los empresarios tomaran conciencia de que no basta con aplicar estrategias para el incremento de los recursos económicos, ya que también es fundamental caminar hacia otros objetivos como la ampliación de mercados, la diversificación de los productos y la respuesta inmediata hacia las nuevas tendencias, aumentando no solo la calidad de los productos y servicios que tienen demanda sino ofreciendo un valor agregado en los servicios de pre y post venta, esto además apunta a que la gestión empresarial se va transformando según las circunstancias, en consecuencia, la contingencia sanitaria impredecible que hoy el mundo enfrenta a causa del covid-19 ha desafiado a las empresas a cambiar su rumbo y plantearse alternativas y estrategias para reactivar sus actividades desde la reconducción de las mismas, intentando no perecer en el mercado, una de esas alternativas es implementar el modelo de teletrabajo como parte de las medidas de bioseguridad que hoy se exigen para contener los contagios masivos y del mismo modo como parte de la reorganización y cambios en la dinámica del sistema laboral (Culma, Londoño, García, & Tabares, 2020), esto implica estar apto para salir de lo que ya se estaba acostumbrado, por tanto, la gestión empresarial tiene el reto de adaptarse y afrontar en el corto plazo la situación del covid-19 para mitigar sus efectos inmediatos. Para Leiva y Guillén (citados por Rodríguez y San Martín, 2020) los campos de acción esenciales en la gestión empresarial son: la comunicación con los clientes, las operaciones, los flujos de tesorería y la gestión del talento humano.

Las empresas deben aprender a desenvolverse en el mundo VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) que en español se traduce a un medio que cada vez es más volátil, incierto, complejo y ambiguo, para ello es necesario comprender que la incertidumbre es la característica principal que envuelve al mundo

actual y futuro, a esto hay que agregar el saber aprovechar las nuevas oportunidades, identificar y limitar los riesgos (Rodríguez & San Martín, 2020).

Rodríguez y San Martín (2020) plantean que la supervivencia de las empresas depende de dos capacidades: la sostenibilidad y la innovación. La sostenibilidad va más allá de la viabilidad económica y el mantenimiento del negocio, es decir, se trata de la permanencia en el mercado conjuntamente con una búsqueda constante de la sostenibilidad social y ambiental. La innovación se refiere a la capacidad de asumir procesos de transformación que permitan la implementación de nuevos modelos con la integración de la tecnología y el desarrollo de otras competencias, esto demanda de modificaciones en la cultura organizacional, lo que puede comprenderse así: “la manera en cómo responde la organización a las dificultades” (Culma, Londoño, García, & Tabares, 2020, pág. 48).

Chávez (2011, citada en Muñoz, Cabrita, Ribeiro da Silva y Diéguez, 2015) señala que las empresas que aspiran alcanzar el éxito necesariamente tienen que implantar una cultura de innovación y adaptación como clave de su planificación estratégica para continuar en actividad. De la calidad de la gestión empresarial depende el crecimiento de una organización, en contraste, ante una mala gestión de la empresa, esta en definitiva decaerá.

El diagnóstico del clima organizacional en la gestión empresarial es otro de los desafíos, ya que es necesario impulsar el bienestar general en las empresas, en tiempos en los que el entorno laboral puede resultar negativo por la presencia del covid-19 (Culma, Londoño, García, & Tabares, 2020).

Es posible que algunas empresas hayan estado mejor preparadas para enfrentar la pandemia y por ende su recuperación sea más rápida, en cambio, otras han tenido que aprender a prepararse en el camino para recuperarse progresivamente y finalmente existen aquellas que no han podido hacerle frente a la situación de ninguna manera, pues una empresa existe si

tiene beneficios y sin estos la empresa pierde su capacidad para crecer, desarrollarse y competir con otras (Trujillo, 2012, como se citó en Mora, Duran & Zambrano, 2016). A razón de esto, Villegas (2020) hace referencia en su artículo al principio fisiológico propuesto por Walter Cannon: “pelear o huir” y desde su perspectiva lo que se debe hacer es pelear, pues a lo largo de la historia el ser humano ha combatido muchas epidemias y esta no es la primera, en su lugar, para Huilcapi, Troya y Ocampo (2020) la planeación estratégica es la que marca la diferencia entre la sostenibilidad y el éxito en determinado plazo o el fracaso e ineludible cesación de las operaciones de una empresa. La planeación estratégica es el proceso mediante el que una organización define su visión, en otros términos, su futuro, además se fortalece el control interno y se mejoran los procesos administrativos y financieros, no obstante, la aplicación de la estrategia dependerá de las necesidades de cada empresa y de los resultados que se quieren lograr, es así que no hay una receta única de planificación.

Culma, Londoño, García y Tabares (2020) aseguran que la crisis sanitaria ha incidido en las empresas para evaluar y realizar intervenciones sobre problemas que nunca antes se habían presentado, pero también para valorar conflictos antiguos que no habían sido resueltos en su debido momento. De igual manera, de aquí en adelante las empresas forzosamente tendrán que prever cuál será su rendimiento, rentabilidad y sostenibilidad a mediano y largo plazo durante la crisis de la pandemia, posterior a esta y a los nuevos eventos que se pudieran presentar (Santos, Tornel, & Gracia, 2020).

La gestión empresarial se torna más compleja para las pymes agrícolas, en las que la cultura empresarial y las estrategias financieras para optimizar la fluidez de recursos económicos son las grandes ausentes, lo que se interpreta como una falta de conciencia de la aplicación de estas herramientas en el crecimiento del ejercicio económico. Para consolidar las labores agrícolas es necesario que los propietarios de los negocios se encuentren debidamente formados en conocimientos administrativos con la intención de generar un desarrollo articulado y armónico

que les garantice mejores condiciones para participar en el mercado y enfrentar con ventajas las diferentes dificultades.

El escenario futuro del sector agrícola

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define al escenario como una instantánea construida de manera cuidadosa, consistente y coherente hacia el futuro, partiendo de las perspectivas experimentadas en el pasado y que son útiles como base para la acción. El escenario no es predecir lo que va a pasar, es estar preparado para lo que puede pasar (Trujillo, Fernández, Robles, & Jiménez, 2020).

Las decisiones y las estrategias de recuperación que se deben tomar en el sector agrícola para precisar su rumbo no son tarea fácil con la problemática presente, donde los recursos económicos se tornan escasos y la salud sigue estando expuesta al virus. En medio de la crisis pandémica también hay que destacar el desarrollo acelerado de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación y el interés que hoy tiene el Estado ecuatoriano para impulsar la agroindustria (Rodríguez & San Martín, 2020), por lo que los nuevos programas y proyectos gubernamentales están enfocados en responder a las nuevas necesidades del mercado y de manera fundamental a proteger la economía de los agricultores y consumidores durante y después de la pandemia.

Giret (2020) advierte que el futuro es aún incierto y que la única certeza para la humanidad es el hecho de compartir el “modo covid de vivir” (pág. 4) al que tendrá que acostumbrarse por un período muy largo. Con lo expuesto, el escenario gira en torno a la reinención empresarial para la nueva normalidad que se vive, pues en el caso de que se logre controlar absolutamente la crisis sanitaria, seguirá persistiendo la gran crisis económica que la pandemia ha traído consigo. Para Santos, Tornel y Gracia (2020) aún no existe conciencia total de la magnitud de la recesión económica a la que se expone el mundo, pues al momento la preocupación está todavía concentrada en la salud, sin embargo,

una vez que la salud deje de ser la prioridad se voltará la mirada a la economía y esto será un gran problema. No es posible a estas alturas pensar en retornar a la realidad que se vivía antes de la llegada del covid-19, lo que sí es posible es prepararse para una transformación del modelo de los negocios con la experiencia que hoy se vive.

Método

Esta investigación fue de tipo exploratoria, es por ello por lo que para recopilar información se encuestaron previo consentimiento a 19 representantes legales de las pequeñas y medianas empresas agrícolas del cantón Arenillas, Provincia de El Oro, quienes se encuentran registrados en la Dirección Distrital de El Oro de la Agencia Nacional de Agrocalidad. Las encuestas se aplicaron de manera anónima al total de la población, luego de haber subsanado el listado entregado por la Dirección antes señalada, esto con motivo de que durante la investigación de campo se identificaron negocios que ya no están en funcionamiento o cuyos nombres comerciales fueron modificados y estaban duplicados en el registro con el nombre anterior y el actual.

La encuesta estuvo conformada por doce preguntas que tuvieron el propósito de indagar las condiciones actuales de los establecimientos agrícolas del cantón Arenillas ante la crisis del covid-19. La información que se obtuvo fue tabulada y graficada en Microsoft Excel. En los gráficos se utilizó la línea de tendencia para destacar la dirección a la que se proyectan los negocios agrícolas con la emergencia sanitaria.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de forma gráfica de los que se realiza un análisis descriptivo.

Actividad económica

De la población estudiada se conoció que el 47% de las actividades económicas agrícolas del cantón Arenillas están relacionadas con la venta de insumos agrícolas, con el mismo porcentaje se encuentran los negocios de venta de plantas y

solo un 5% corresponden al cultivo y exportación de mango, es decir, que la mayoría de los agricultores del cantón producen únicamente para el consumo del mercado local (figura 1).

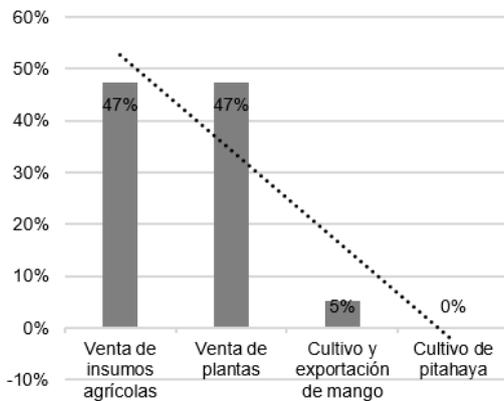


Figura 1. Actividad económica

Afectación por la crisis del covid – 19

Los resultados mostraron que el 47% de la población se siente poco afectada por la crisis del covid – 19, sin embargo, en porcentajes iguales al 16% indicó que totalmente, mucho y bastante ha sentido los efectos, lo que permite deducir que sí existen perjuicios, mientras que solo el 5% manifestó que no padece ninguna afectación en su negocio (figura 2). Estos resultados están vinculados al hecho de que el sector agrícola, pese a las dificultades y a las restricciones que el Gobierno Nacional tomó para frenar una ola de contagios a causa del nuevo virus, continuó sus operaciones, ya que corresponde a los sectores económicos considerados como esenciales para garantizar la provisión de alimentos a la ciudadanía.

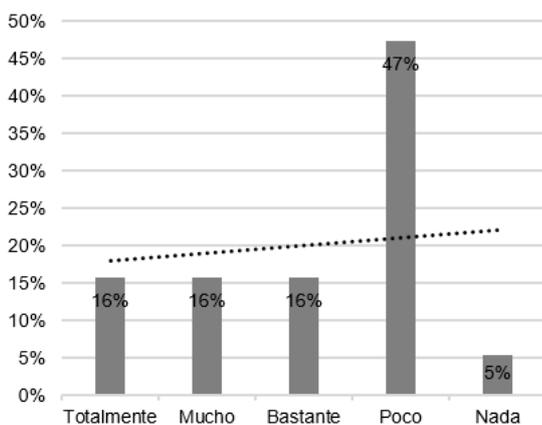


Figura 2. Afectación por la crisis del Covid – 19

Niveles de cambio en la productividad por la pandemia del covid – 19

Se identificó que el 47% de los negocios agrícolas disminuyeron su nivel de productividad por la llegada de la pandemia, el 32% logró mantenerse y el 21% se favoreció con el crecimiento productivo (figura 3). Esto tiene razón de ser en las medidas de confinamiento que el Gobierno impuso luego de que se detectara el primer caso de covid – 19 en el país. El estado de excepción, los horarios de toque de queda, las restricciones de movilización interrumpieron y complicaron el desarrollo de las operaciones productivas, aún en las actividades catalogadas como esenciales y que se encontraban autorizadas para brindar atención al público.

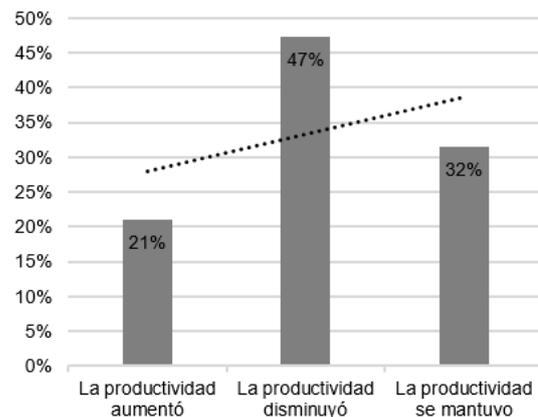


Figura 3. Niveles de cambio en la productividad por la pandemia del covid – 19

Número de trabajadores antes de la pandemia del covid – 19

El 42% de los establecimientos agrícolas antes de la pandemia del covid – 19 estaban conformados por un trabajador, el 21% por tres trabajadores, el 16% por dos trabajadores y las entidades restantes con porcentajes iguales al 5% de cuatro a veinte trabajadores (figura 4). Además, los encuestados indicaron que sus empleados trabajaban a tiempo completo. Estos resultados corroboran que el sector agrícola a pesar de ser un negocio generalmente familiar también crea fuentes de empleo.

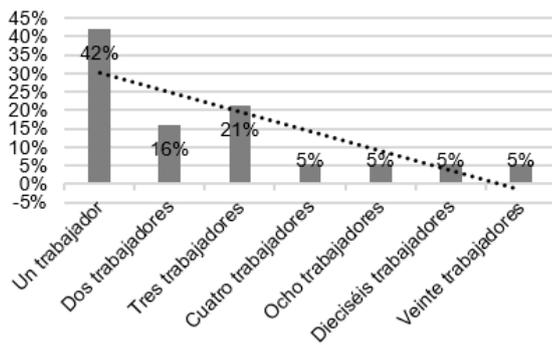


Figura 4. Número de trabajadores antes de la pandemia del covid - 19

Número de trabajadores que actualmente laboran en la empresa

El sector agrícola del cantón Arenillas refleja una disminución importante del número de trabajadores en comparación con los resultados que se describen en la Figura 4. Actualmente el 47% de los establecimientos mantiene un trabajador, el 21% cuenta con dos trabajadores, el 16% dispone de tres trabajadores y en porcentajes iguales al 5% tiene en nómina de cinco a diez trabajadores (figura 5). La población indicó que sus empleados están trabajando a tiempo completo y también a medio tiempo, lo que no ocurría antes de la pandemia. Esto podría implicar el despido o la deserción de personal.

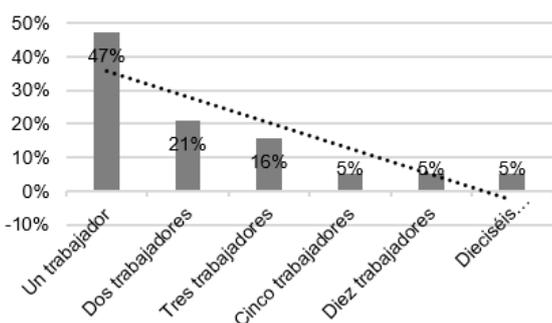


Figura 5. Número de trabajadores que actualmente laboran en la empresa

Circunstancias en las que la empresa ha reanudado las operaciones

En la actualidad, el 89% de los negocios agrícolas de Arenillas se encuentran en total rendimiento desde el lugar de trabajo, el 5% realiza las operaciones al ciento por ciento combinando

el trabajo presencial con la modalidad de teletrabajo y en este mismo porcentaje existen locales que operan parcialmente desde el sitio de trabajo y teletrabajo (figura 6). Esto quiere decir, que el sector agrícola continúa activado con sus operaciones, ajustándose de alguna forma a las circunstancias del momento.

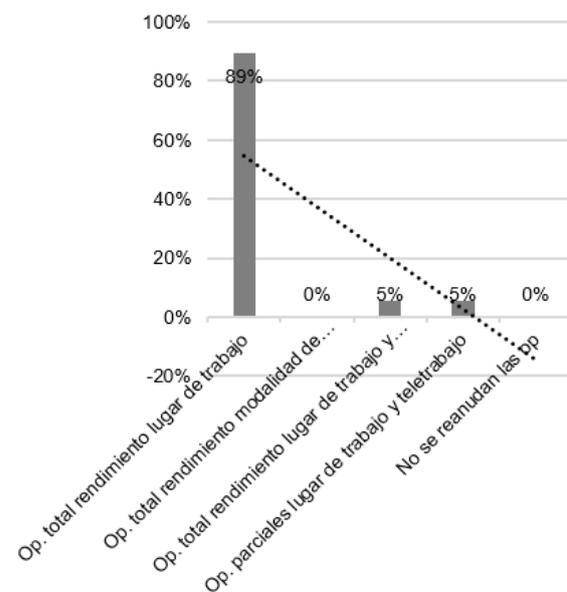


Figura 6. Circunstancias en las que la empresa ha reanudado las operaciones

Tiempo en que tardó la empresa en reanudar las operaciones en total rendimiento después del levantamiento de las restricciones del Gobierno Nacional

El 61% de los negocios retomaron sus operaciones en total rendimiento después de 30 a 60 días, el 22% tardó más de 90 días y el 17% de 81 a 90 días (figura 7). Esto representa que las actividades en el sector agrícola tampoco pudieron desarrollarse con normalidad mientras estuvieron vigentes las restricciones del Gobierno Nacional para contener los infectados por covid – 19. Estos resultados se relacionan con los presentados en la Figura 2, donde se demostró que el nivel de productividad disminuyó en gran parte de los establecimientos.

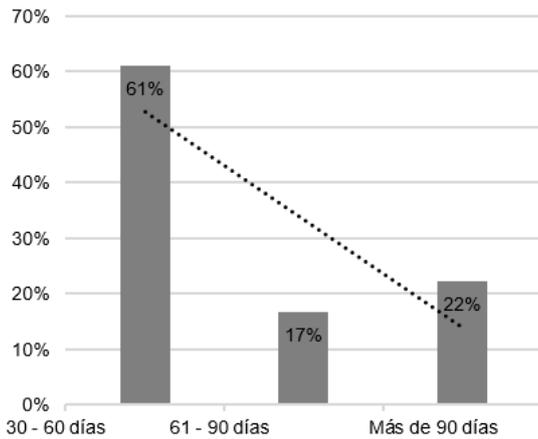


Figura 7. Tiempo en que tardó la empresa en reanudar las operaciones en total rendimiento después del levantamiento de las restricciones del Gobierno Nacional

Tiempo en que se considera que la empresa tardará en reanudar las operaciones en total rendimiento

Del 5% de los establecimientos que actualmente están operando parcialmente desde el lugar de trabajo y con la modalidad de teletrabajo señalados en la Figura 6, estiman que para retomar sus operaciones totalmente tardarán cerca de 91 a 180 días (figura 8).

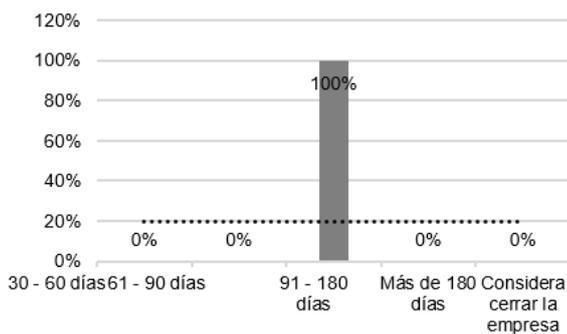


Figura 8. Tiempo en que se considera que la empresa tardará en reanudar las operaciones en total rendimiento

Replanteamiento de la Gestión Empresarial para proteger la empresa tras la llegada del covid – 19

El 89% de los encuestados han considerado la necesidad de replantearse la Gestión Empresarial de su negocio para poderlo proteger de los

efectos nocivos del covid – 19, por su parte el 11% expresaron que no han realizado ningún replanteamiento de este tipo, con lo que se podría inferir que el sector agrícola ante la crisis producida por la pandemia ha dado mayor importancia a la implementación de estrategias que les permita no solo mantener su empresa sino reinventarse para responder con éxito en las dificultades (figura 9).

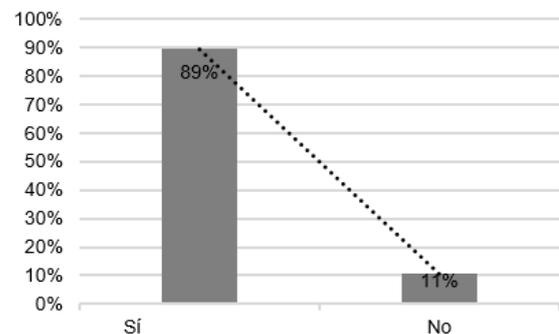


Figura 9. Replanteamiento de la Gestión Empresarial para proteger la empresa tras la llegada del covid – 19

Medidas que se han adoptado para afrontar el covid – 19

La figura 10 demuestra que el 37% de los propietarios de los negocios agrícolas han considerado como medida principal para afrontar el covid – 19, el congelamiento de la contratación de personal, lo que significa que han preferido mantener en lo posible su nómina de trabajadores. Por otro lado, en porcentajes iguales al 16% han optado por despedir a sus empleados, reducir los costos de endeudamiento o simplemente no tomar ninguna medida. En lo que se refiere a la medida de despido de personal, esto concuerda con los resultados alcanzados y representados en la Figura 5, donde se puede evidenciar la reducción de trabajadores derivada de la aparición del nuevo virus.

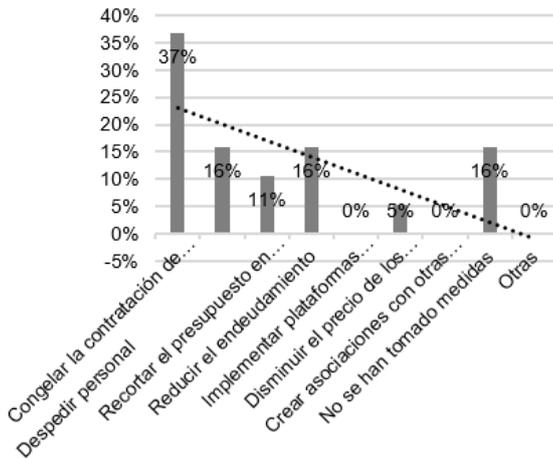


Figura 10. Medidas que se han adoptado para afrontar el covid – 19

Problemas que enfrenta la empresa como consecuencias del covid – 19

El 53% de los participantes de la encuesta revelaron que el problema principal que ha surgido a raíz del covid – 19 es la insuficiencia de dinero para remunerar al personal y financiar las operaciones comerciales, el 26% experimentan la disminución de la demanda de los productos que comercializan, el 16% se sienten afectados por el suministro escaso de materias primas o el incremento excesivo de sus costos y el 5% señalan otros problemas como el incremento de la competencia informal (figura 11). Estas problemáticas son el resultado del impacto económico que vive el país por la pandemia y de la recuperación lenta que se está percibiendo.

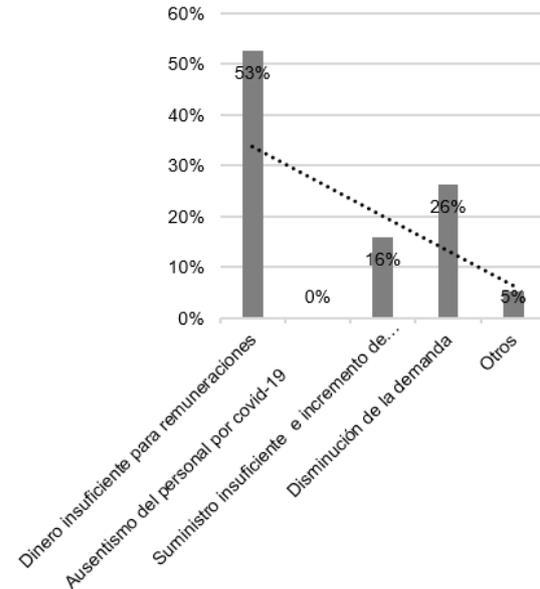


Figura 11. Problemas que enfrenta la empresa como consecuencias del covid – 19

Repercusiones en los ingresos de la empresa durante el 2020 en comparación con los del 2019

El 47% de los dueños de los negocios agrícolas afirmaron que es complicado aún estimar las pérdidas económicas derivadas por la presencia del covid – 19, el 32% se refirieron a una reducción del 50 por ciento de sus ingresos, el 16% consideraron una disminución del 25 por ciento y el 5% valoraron que sus ganancias decrecieron más del 50 por ciento (figura 12). Teniendo en consideración las estimaciones porcentuales de la reducción de ingresos, se puede ratificar que la pandemia está ocasionando un impacto económico muy fuerte en el sector agrícola.

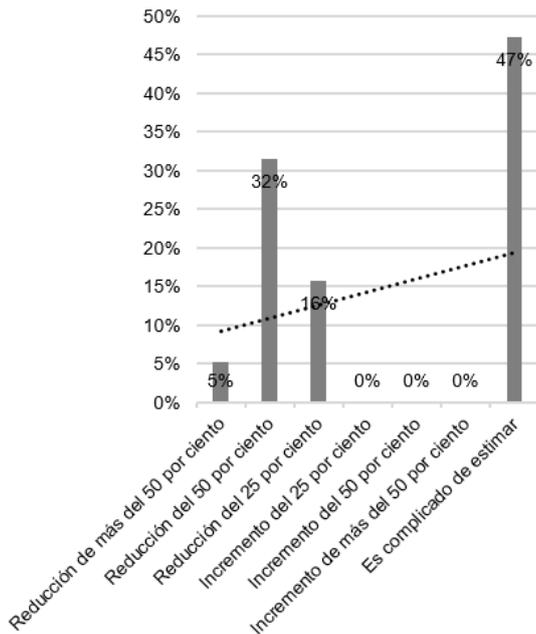


Figura 12. Repercusiones en los ingresos de la empresa durante el 2020 en comparación con los del 2019

Medidas consideradas como útiles para recuperar la economía de la empresa

El 74% de la población que participó en la encuesta consideró que la reducción de las tasas de interés en los préstamos bancarios es una de las medidas más útiles para recuperar la economía de su negocio, el 16% apreció otras medidas como el otorgamiento de créditos financieros con mayores facilidades, en porcentajes iguales al 5% se valoró que la medida más útil es el aplazamiento del pago de impuestos (figura 13). Esto confirma que el sector agrícola lo que más demanda en estos momentos es el apoyo financiero desde el Gobierno Nacional y la banca privada para fortalecer sus actividades.

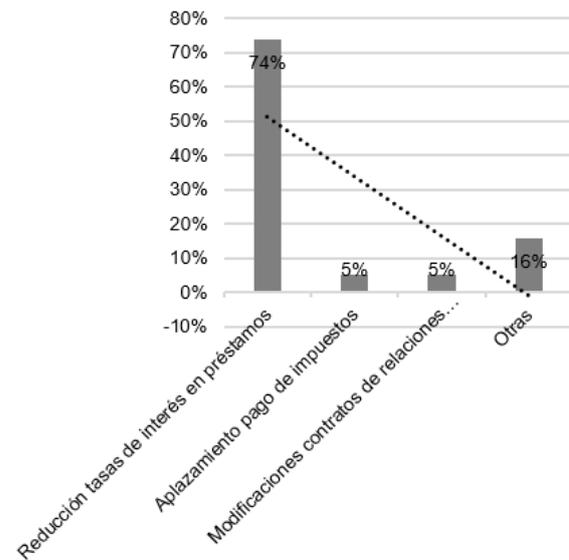


Figura 13. Medidas consideradas como útiles para recuperar la economía de la empresa

Discusión

Los resultados que se obtuvieron de la presente investigación guardan relación con el estudio realizado por la CEPAL (2020), en el que se determina que la crisis del covid – 19 ha generado un mayor impacto económico en las pymes, entre las que se encuentran las del sector agrícola, donde se evidenció en el caso de los establecimientos agrícolas del cantón Arenillas, la reducción sustancial de ingresos económicos y la disminución de su personal.

Además, esta investigación corroboró la principal conclusión que realiza Fuente (2020) en su estudio, indicando que la crisis económica derivada de la pandemia es bastante profunda, por lo que las empresas deben enfrentar muchas complicaciones, especialmente la pérdida de ingresos, lo que se manifiesta en los negocios agrícolas de Arenillas, puesto que sus propietarios declaran presentar inconvenientes de fluidez de recursos para remunerar a los trabajadores que se mantienen operativos, situación por la que también han decidido no contratar a nuevo personal.

Como conclusiones, se estableció que el replanteamiento de la gestión empresarial para enfrentar la crisis del covid – 19 es fundamental en estos tiempos. A pesar de que las empresas

agrícolas son tradicionalmente negocios familiares y carecen de cultura empresarial, la construcción de un modelo administrativo es esencial para la ejecución de estrategias que direccionen el rumbo y organicen el trabajo de estas pequeñas y medianas empresas con el propósito de garantizar su desarrollo económico y mejorar sus condiciones y capacidades de respuesta inmediata ante las circunstancias adversas. Se identificaron los efectos negativos de la pandemia del covid – 19 en las pymes agrícolas del cantón Arenillas, donde los niveles de productividad han disminuido considerablemente, al igual que el número de trabajadores y los ingresos, lo que se sintetiza en problemas económicos como secuelas de los meses de confinamiento.

Asimismo, se definió la importancia de la gestión empresarial en la contención de la emergencia sanitaria, ya que facilita la organización de los factores de producción, la toma de decisiones, la delimitación de los medios para alcanzar los objetivos propuestos en el corto, mediano y largo plazo, y la formulación de estrategias para crear nuevas oportunidades en un ambiente de crisis.

De igual manera se determinó que las pymes agrícolas del cantón Arenillas deben reconducirse hacia cambios profundos en la gestión empresarial, los mismos que van más allá de adaptarse al modo de vivir covid – 19 con respecto a la implementación de protocolos de bioseguridad, la toma de medidas como la reducción de personal, la restricción en los costos de operaciones y endeudamiento o la disminución de los precios de los productos. Los propietarios de los negocios agrícolas deben comprender que la pandemia marca un antes y un después en el mercado y que la implementación de herramientas tecnológicas para el mejoramiento de la productividad hoy en día es la clave de sostenibilidad hacia el futuro.

Es importante reconocer que en el transcurso de esta investigación hubo limitaciones, debido a que la encuesta se aplicó en el contexto de la pandemia y la comunicación con los dueños de los locales dedicados a la venta de productos agrícolas no fue la más adecuada, asimismo se

detectó que existe desconocimiento acerca de lo que es la gestión empresarial, actualmente comprendida como la implementación de protocolos de bioseguridad, por lo que se tuvieron que realizar aclaraciones a los encuestados.

Por último, este estudio es relevante para futuras investigaciones que busquen profundizar los efectos del covid – 19 en la producción agrícola que es primordial para la seguridad alimentaria de todo el país. De esta forma, se podrán tomar medidas adecuadas que fortalezcan las operaciones de este sector en medio de una crisis sanitaria con la que obligadamente se tiene que aprender a convivir para recuperar la economía.

Referencias bibliográficas

- Altieri, M., & Nicholls, C. (2020). La Agroecología en tiempos del COVID-19. *Centro Latinoamericano de Investigaciones Agroecológicas (CELIA)*, 4. Recuperado el 14 de Noviembre de 2020, de nuppre.paginas.ufsc.br/files/2020/03/Agroecologia-y-COVID19.pdf.pdf
- Alvarado, P., & Maisanche, F. (5 de Febrero de 2020). Plan de reactivación del sector agrícola en Ecuador avanza a paso lento. (G. E. Comercio, Ed.) *El Comercio*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/plan-reactivacion-sector-agricola-ecuador.html>
- CEPAL. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. CEPAL - Naciones Unidas. Recuperado el 8 de Septiembre de 2020, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>
- Chanabá, P. (Julio de 2020). Resiliencia del sistema financiero en el contexto Covid. *ASOMIF*, 1. Recuperado el 8 de Septiembre de 2020, de <https://asomifecuador.com/emergencia-sanitaria/impacto-del-covid19-en-la-economia-nacional-y-mundial/#>

- Culma, B., Londoño, D., García, Y., & Tabares, D. (Julio de 2020). La Cultura y el Clima de las Organizaciones en Época del Confinamiento a Causa del Covid-19. *CIE (Conocimiento, Investigación y Educación)*, IX(9), 47-53. Recuperado el 6 de Septiembre de 2020, de http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/CIE/article/view/4085
- De la Fuente, Á. (Mayo de 2020). Implicaciones macroeconómicas y presupuestarias del Covid-19: algunas proyecciones ilustrativas. *Colección Apuntes 2020*, 3-9. Recuperado el 4 de Septiembre de 2020, de <http://documentos.fedea.net/pubs/ap/2020/ap2020-07.pdf>
- El Universo. (7 de Agosto de 2020). \$5249 millones y 335 413 empleos perdidos es impacto del COVID-19 en economía de Ecuador, reporta Banco Central. *El Universo*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2020, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/08/06/nota/7932519/perdidas-impacto-economia-pandemia-covid-19-ecuador-informe-banco>
- Felgueroso, F., De la Fuente, Á., & Jansen, M. (Julio de 2020). Aspectos económicos de la crisis del Covid-19. *Estudios sobre la economía española*, 2. Recuperado el 9 de Septiembre de 2020, de <https://documentos.fedea.net/pubs/eee/eee2020-19.pdf>
- Giret, R. (Junio de 2020). El Covid-19 en clave guaraní. *Questión*, 2-4. doi:<https://doi.org/10.24215/16696581e387>
- Gras, C. (Julio de 2013). Expansión agrícola y agricultura empresarial. El caso argentino. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(32), 83. Recuperado el 14 de Noviembre de 2020, de https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/26513/CONICET_Digital_Nro.f18cf13a-e69e-4adc-9785-e579c5f601f2_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Huilcapi, N., Troya, K., & Ocampo, W. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *RECIMUNDO (Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento)*, IV(3), 78-81. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.76-85
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de [ecuadorencifras.gob.ec: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/el_oro.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/el_oro.pdf)
- Instituto Nacional de Patrimonio Cultural. (s.f.). *Instituto Nacional de Patrimonio Cultural*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de [patrimoniocultural.gob.ec: https://www.patrimoniocultural.gob.ec/arenillas/](https://www.patrimoniocultural.gob.ec/arenillas/)
- Johns Hopkins CSSE. (13 de Noviembre de 2020). *El Mundo*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de [elmundo.es: https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/salud/2020/03/02/5e5cd4ebfc6c83632e8b4644.html](https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/salud/2020/03/02/5e5cd4ebfc6c83632e8b4644.html)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de [agricultura.gob.ec: https://www.agricultura.gob.ec/ministros-de-agricultura-de-america-unen-esfuerzos-para-afrontar-impactos-del-covid-19-en-sector-agroalimentario/](https://www.agricultura.gob.ec/ministros-de-agricultura-de-america-unen-esfuerzos-para-afrontar-impactos-del-covid-19-en-sector-agroalimentario/)
- Ministerio de Salud Pública de Ecuador. (2020). *Situación Nacional por Covid-19. Infografía N° 259. Inicio 29/02/2020 - Corte 12/11/2020 8:00*. Infografía, Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias, Quito. Recuperado el 13 de Noviembre de 2020, de [gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/11/INFOGRAFIA-NACIONALCOVID19-COE-NACIONAL-08h00-12112020.pdf](https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/11/INFOGRAFIA-NACIONALCOVID19-COE-NACIONAL-08h00-12112020.pdf)
- Mora, L., Duran, M., & Zambrano, J.

- (Octubre de 2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Domino de las Ciencias*, II(4), 513-518. Recuperado el 8 de Septiembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802891>
- Muñoz, M., Cabrita, M., Ribeiro da Silva, M., & Diéguez, G. (Julio-Septiembre de 2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(3), 347. Recuperado el 8 de Septiembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28042299006>
- Palacios, M., Santos, E., Velázquez, M., & León, M. (20 de Marzo de 2020). COVID-19, una emergencia de salud pública mundial. *Revista Clínica Española*, 2-3. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rce.2020.03.001>
- Pinargote, K., & Avilés, V. (Julio-Septiembre de 2020). Cultura empresarial y estrategias financieras en el sector agropecuario del Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, VI(3), 623-626. doi: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1303>
- Plaza, P., & Blanco, B. (2015). Análisis de los problemas que enfrentan las Pymes Agrícolas para su participación en el desarrollo económico local. *Publicando*, II(5), 258-261. Recuperado el 5 de Noviembre de 2020, de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VYeM6stEuTIJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833380.pdf+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Prado, E., Castro, C., Castillo, S., Quezada, C., Moreira, W., & Arias, H. (Abril de 2017). Situación de la competitividad de la PYME agrícola del cantón Machala - Ecuador. *Conference Proceedings UTMACH*, I(1), 504-505. doi:DOI: 10.13140/RG.2.2.11296.74240
- Rodríguez, A., & San Martín, N. (Julio-Diciembre de 2020). Covid-19, globalización, complejidad e incertidumbre: algunas reflexiones sobre gestión empresarial en tiempos de crisis y más allá. *GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, VII(2), 7-10. doi:<https://doi.org/10.22579/23463910.219>
- Ron, R., & Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Espacios*, XXXVIII(53), 17-19. Recuperado el 5 de Noviembre de 2020, de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Rubio, P. (2000). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. Recuperado el 8 de Septiembre de 2020, de https://d1wqtxstlxzle7.cloudfront.net/55064463/Introduccion_a_la_Gestion_Empresarial.pdf?1511228858=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion_a_la_Gestion_Empresarial.pdf&Expires=1599595412&Signature=Z9H9CBLngjIrmW9bUvIPip31XClejLOGVE
- Santos, J., Tornel, M., & Gracia, M. D. (2020). Repercusiones sobre las empresas de sus actuaciones socialmente responsables ante la pandemia generada por el COVID-19. *Razón Histórica. Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas*(46), 2-9. Recuperado el 7 de Septiembre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7369900>
- Serrano, A., Antón, P., Ruiz, A., Olmo, V., Segura, A., Barquilla, A., & Morán, Á. (Agosto de 2020). COVID-19. La historia se repite y seguimos tropezando con la misma piedra. *Sociedad Española de Médicos de Atención Primaria (SEMERGEN)*, XLVI(1), 56-59. doi:<https://doi.org/10.1016/j.semerg.2020.06.008>
- Trujillo, F., Fernández, M., Robles, A., & Jiménez, M. (2020). *Escenarios de evaluación en el contexto de la pandemia por la covid-19: la opinión del profesorado*. SANTILLANALAB C. Recuperado

el 8 de Septiembre de 2020, de https://www.researchgate.net/profile/Fernando_Trujillo_Saez/publication/341000931_Escenarios_de_evaluacion_en_el_contexto_de_la_pandemia_por_la_COVID-19_la_opinion_del_profesorado/links/5ea94d0792851cb26763030d/Escenarios-de-evaluacion-en-el-contexto-de-l

Villegas, M. (Enero-Marzo de 2020). Pandemia de COVID-19: pelea o huye. *REM (Revista Experiencia en Medicina del Hospital Regional Lambayeque)*, VI(1), 3-4. doi:<https://doi.org/10.37065/rem.v6i1.424>