

**Adaptación empresarial y comercio digital en  
tiempos de confinamiento a causa del COVID-19**

**Business adaptation and digital commerce  
intimes of confinement due to COVID-19**

**Rocío Maribel Manobanda-Galarza**  
Universidad Técnica de Ambato - Ecuador  
mary\_mg94@hotmail.com

**Amparito Cecilia León-Saltos**  
Universidad Técnica de Ambato - Ecuador  
leonamparo@uta.edu.ec

**[doi.org/10.33386/593dp.2021.5.655](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.655)**

## RESUMEN

Toda organización se desenvuelve en un entorno físico, tecnológico, cultural y social específico al que necesariamente debe adaptarse para tener éxito. No obstante, a pesar de lo ya conocido, la situación se ha complicado aún más con la presencia del covid-19 lo que ha perjudicado a la mayoría de las industrias. Bajo este contexto, el objetivo del presente estudio se centra en analizar la adaptación empresarial y comercio digital en tiempos de confinamiento en el sector cooperativo financiero, para lo cual, la metodología empleada se fundamenta bajo un enfoque cuantitativo, apoyado bajo una modalidad de estudio bibliográfico y de campo. La población se estructuró por un total de 81 instituciones financieras a las cuales se les aplicó el instrumento diseñado, el mismo que se estructuró por un total de 27 ítems bajo escala de Likert. Entre los principales hallazgos se destaca que, el 90% de las organizaciones han determinado que, la respuesta de la institución ante las necesidades actuales de sus clientes externos durante la pandemia ha sido positiva, y de igual forma, el 73% de los directivos de las COACs, manifiestan que los grupos de interés que conforman las instituciones (accionistas, directivos, trabajadores, clientes, socios, proveedores) han respondido de manera positiva ante los cambios suscitados por el COVID-19, además se destaca la incorporación a su gestión, el empleo de canales digitales relacionados con páginas web, servicio de WhatsApp y redes sociales.

**Palabras clave:** adaptación empresarial; comercio digital; COVID-19; redes sociales.

Cómo citar este artículo:

APA:

Manobanda-Galarza, R., & León-Saltos, A., (2021). Adaptación empresarial y comercio digital en tiempos de confinamiento a causa del COVID-19. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(5), 73-85. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.655>

Descargar para Mendeley y Zotero

## ABSTRACT

Every organization operates in a specific physical, technological, cultural and social environment to which it must necessarily adapt to be successful. However, despite what is already known, the situation has become even more complicated with the presence of covid-19, which has harmed most industries. Under this context, the objective of this study focuses on analyzing business adaptation and digital commerce in times of confinement in the financial cooperative sector, for which, the methodology used is based on a quantitative approach, supported by a bibliographic study modality and field. The population was structured by a total of 81 financial institutions to which the designed instrument was applied, which was structured by a total of 27 items under the Likert scale. Among the main findings, it stands out that 90% of the organizations have determined that the response of the institution to the current needs of its external clients during the pandemic has been positive, and in the same way, 73% of the managers of The COACs state that the interest groups that make up the institutions (shareholders, managers, workers, clients, partners, suppliers) have responded positively to the changes brought about by COVID-19, and the incorporation into their management of the use of digital channels related to web pages, WhatsApp service and social networks.

**Keywords:** business adaptation; digital commerce; COVID-19; social networks.

## Introducción

Las empresas actuales deben enfrentar cada vez más entornos turbulentos, cambiantes, inciertos y desafiantes, desde diferentes aristas tanto económicas, sociales, tecnológicas, ambientales, políticas, entre otras. Sobre esta base, se puede agregar que, la sociedad actual se desenvuelve en un entorno de alto riesgo e inestabilidad, acompañado con fenómenos como la globalización y la incursión de las nuevas tecnologías denominadas tecnologías de la información y comunicación (TIC) (Foronda, 2018). A esto se suma el escenario de la pandemia denominada covid-19 para el que nadie estuvo preparado, el cual ha trastornado en gran medida el ámbito empresarial y ha llenado de inquietud a los altos directivos sobre el rumbo futuro de sus organizaciones.

El contexto empresarial está influenciado por cambios importantes en su entorno, aquellos eventos externos a la organización que afectan de manera considerable y estructural ya sea a la posibilidad de alcanzar los objetivos estratégicos de una organización y/o las opciones estratégicas abiertas para la misma. Como antecedentes importantes que han obligado a las empresas a adaptarse a los cambios generados en el entorno empresarial se puede destacar, por ejemplo, en Europa, la crisis financiera ocurrida entre los años 2008 y 2009 que conllevó a la subsiguiente recesión global que representó un cambio ambiental importante con un impacto en una variedad de industrias y países alrededor del mundo al mismo tiempo. En tal virtud, a partir de esta crisis, todos los países de la Unión Europea registraron un PIB real negativo en aquel año, lo que provocó considerables efectos negativos en la demanda en todo el continente, acompañados de índices registrados por debajo de la media en relación con los ingresos por ventas, presión sobre los márgenes y una falta de disponibilidad de recursos. En este mismo escenario, se puede mencionar también que las crisis económicas generan un incremento en cuanto a la tasa de desempleo, escasez de crédito, clientes más sensibles a los precios, mayor rivalidad competitiva basada en el precio, una disminución significativa de las exportaciones y un alto índice

de quiebras comerciales (Sternad, 2016).

Por otro lado, ya en la actualidad, el mundo se enfrenta a una grave crisis sanitaria a causa del COVID-19, el mismo que tuvo su origen en China en diciembre del 2019; sin embargo, en poco tiempo pudo traspasar fronteras y afectar a la mayoría de los países del mundo, debido a la alta peligrosidad para la salud de las personas. Fue cuestión de meses para que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declare al COVID-19 como pandemia, situación que obligó a los diferentes gobiernos a declarar un Estado de excepción obligando al confinamiento de las personas en todo el mundo. Ante este complicado escenario, al inicio de la emergencia prácticamente la totalidad de organizaciones a nivel local, nacional y mundial se vieron afectadas pues, al no existir tráfico de personas las actividades se paralizaron en su totalidad por un cierto período de tiempo; no obstante, conforme fueron pasando los días los diferentes gobiernos a nivel general tomaron ciertas medidas que permitieron reabrir los negocios con ciertas restricciones enfrentándose a la denominada “nueva realidad” donde, el panorama actual ya no es, ni será igual al que se vivía solo unos cuantos meses atrás obligando de cierta manera a todas las organizaciones a cambiar su forma de actuar en el mercado trayendo consigo caídas significativas en relación a sus ingresos y por consiguiente la aparición de dificultades para mantener sus actividades, enfrentándose además a serios problemas para tratar de cumplir con sus obligaciones salariales y financieras, así como también dificultades para acceder a financiamiento para capital de trabajo.

En este sentido, de acuerdo con datos oficiales provenientes de las cámaras empresariales y datos publicados por la Cepal hasta la primera semana de junio de 2020, el panorama es complicado a nivel de Latinoamérica puesto que se registran las siguientes estadísticas: en Argentina, el 44% de las empresas industriales no tenían liquidez para pagar el 50% de los salarios de abril; el 38% no pudo pagar servicios públicos; el 48% no pudo pagar a sus proveedores, y el 57% no pagó los impuestos. En Brasil, el 76% de las

empresas industriales redujeron o paralizaron su producción y el 55% ha tenido dificultades para acceder a crédito para capital de trabajo. En Chile, el 37,5% de las empresas redujeron su personal entre abril y mayo, y el 44% de las empresas están en un estado financiero malo o crítico, cifra que aumenta al 51 % entre las microempresas. En Colombia, el 96% de las empresas tuvieron una caída en sus ventas (el 75% registró una disminución superior al 50%); el 82% de las empresas formales podrían subsistir solo entre uno y dos meses con sus propios recursos. En Centroamérica, el 50% de las empresas necesitarían entre cuatro y nueve meses para recuperar el nivel de facturación previo a la crisis. Esta situación se agrava entre las microempresas, que necesitarían un período que va de siete meses a más de un año para lograr este objetivo (CEPAL, 2020).

En este mismo orden de cosas, aunque la crisis termina por afectar prácticamente a todas las empresas, el impacto será mucho mayor para el caso de las pymes y las microempresas debido especialmente a su estructura empresarial y modelo de gestión utilizado lo que se traducirá en grandes cierres de empresas y pérdidas de puestos de trabajo para un número importante de personas en la región. A nivel de país, la situación actual ha desacelerado la economía en general, donde los índices de desempleo han aumentado y los ingresos familiares han disminuido en gran medida. En este sentido, de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, el índice de desempleo del país podría subir hasta los 6.5 puntos porcentuales; mientras que, en este mismo contexto, el gobierno nacional calcula que alrededor de 508.000 personas podrían perder su empleo y otras 233.000 podrían pasar a la informalidad (Toledo y Armas, 2020).

Por su parte, la economía en el presente contexto del COVID-19, se presenta incierta, no obstante, está claro que la economía no se detendrá bajo ningún concepto. Ante este escenario, es evidente la presencia de dos entornos completamente diferentes, por un lado, se registrará un incremento significativo en relación al consumo de algunos productos y servicios, mientras que en el escenario negativo,

existirá una disminución de manera sustancial en cuanto se refiere al consumo de otros productos y/o servicios, todo esto mientras la economía se recupera y la población en general se enfoca en mejorar su capacidad de adquisición de productos y requerimientos de prestación de servicios. Adicional a lo señalado, se observa durante este tiempo un claro incremento de la actividad comercial, por canales no tradicionales, de manera específica a través de medios digitales.

En este sentido, actualmente se puede encontrar en el mercado nacional un sinnúmero de empresas que se vieron obligados a implementar acciones diferentes a las empleadas tradicionalmente para atender sus mercados, donde entre las principales acciones realizadas se puede destacar, por ejemplo, el incremento notable del servicio a domicilio y el comercio electrónico, éste último convirtiéndose en el mecanismo de mayor aceptación por las personas que también se vieron obligadas a cambiar sus hábitos de compra pues después de la aparición del COVID-19 las compras por internet han pasado a liderar el mercado económico con un crecimiento del 51.77% (Palomino et al., 2020).

Por las razones anteriormente descritas, se puede afirmar que las empresas que pueden prosperar son aquellas que leen y actúan rápidamente con señales de cambio y aquellas que han calculado cómo experimentar de forma rápida, frecuente y económica, no solo con productos y servicios, sino también con modelos de negocio, procesos y estrategias (Foronda, 2018). Esto situación conduce a manifestar que para que dichas empresas sean capaces de hacer frente estos contextos cambiantes y adversas de forma efectiva y puedan asegurar su sostenibilidad y competitividad a largo plazo, deben necesariamente adaptarse de manera rápida a los cambios y si es posible, anticiparse a ellos.

En base a lo manifestado, el objetivo del presente artículo se centra en analizar la adaptación empresarial y comercio digital en tiempos de confinamiento en el sector cooperativo de la provincia. Por lo que, de acuerdo con el fundamento científico del estudio,

la investigación se apega a una metodología cuantitativa, de tipo descriptivo-no experimental.

## Desarrollo

### A. Adaptación empresarial

Ante una situación de cambio organizacional, se debe prestar mucha atención en la implementación del cambio y la adaptación al mismo, teniendo presente que una correcta adaptación puede hacer la diferencia. En este sentido, la adaptación se encuentra relacionada de forma directa con la manera en que las organizaciones hacen frente a la creciente necesidad de ajustarse y reaccionar a las dinámicas y complejas variaciones del entorno; respondiendo con flexibilidad a las nuevas circunstancias de los mercados donde habitualmente desarrollan sus actividades (Pineda y Cortés, 2018).

En este sentido, una adaptabilidad organizacional adecuada se genera en el escenario del entendimiento de que ningún estado es permanente, por el contrario, el ambiente ya sea interno y/o externo siempre fluctúa, por lo que la organización debe estar preparada para cualquier variación de estado que tenga que implementar, teniendo la capacidad de respuesta al ambiente cambiante y hacerle frente de la mejor forma. No obstante, si una organización que interactúa en un escenario propenso al cambio sin tener la capacidad de generar una adaptabilidad a los mismos, con un enfoque estratégico que no advierta dichos cambios, y además que no le permita configurarse de forma efectiva, puede quedar totalmente inoperante en el contexto en el que se desenvuelve (González, 2015).

Desde otro punto de vista, la adaptabilidad representa la agilidad con la que una empresa u organización responde a sus clientes externos ante alguna eventualidad suscitada; es decir, se refiere a la habilidad para asimilar de manera efectiva a los cambios que se enfrenta durante su gestión. A partir de ello, si no se logra de manera efectiva incrementar el grado de adaptabilidad a los cambios transcendentales o identificar cuáles son aquéllos que verdaderamente requieren

especial atención, se corre un alto riesgo de comenzar a experimentar una situación de caos (Frías y Véliz, 2013).

El éxito frente a una situación difícil depende de la adaptación a un escenario cambiante al cuestionar que se está haciendo cada día, la fuerza y la libertad de los equipos de alto desempeño, la capacidad en la toma de decisiones de diferentes niveles de responsabilidad, la búsqueda de estrategias para crear valor, el establecimiento de prioridades y una actitud positiva. En este sentido, la palabra adaptabilidad, puede ser entendido como la propiedad de un objeto, material o persona de acomodarse a circunstancias o condiciones diferentes del entorno; es decir, se asocia a otros términos tales como la flexibilidad, elasticidad, maleabilidad o tolerancia, cualidades que debe tener un objeto, persona o empresa para cumplir la cualidad de retornar a un estado inicial (Olis et al., 2019).

#### A.I. Elementos de la adaptabilidad organizacional

Actualmente, la adaptabilidad en el mundo constituye un proceso de adecuación donde un organismo se debe acomodar a las distintas alteraciones que pudieran generarse dentro de un determinado entorno, esta habilidad necesariamente tiene que crearse, al involucrarse en lo que le rodea y encajar en el contexto donde se encuentra (Yokiris, 2018).

Adicional a lo señalado, es importante destacar la presencia de cinco elementos que se encuentran inmersos dentro del proceso de adaptación de una empresa a un entorno determinado.

A partir de lo señalado, la generación de adaptabilidad es de gran importancia para las organizaciones en la actualidad; dado que, de ello depende su supervivencia. Es decir, la adaptación de las empresas requiere conocimiento sobre las dimensiones ambientales y los actores (clientes, proveedores, competidores y agencias), lo que demanda la búsqueda de información, siendo ésta la base sobre la cual se



desarrolla el conocimiento, aunque son pocas las organizaciones quienes monitorean y escanean constantemente su entorno en un esfuerzo por recopilar información.

## A. II. Entornos

Estas fuerzas ejercen su influencia de manera diversa sobre las organizaciones y es preciso conocer las formas en que lo hacen. Esto determina la tipología del entorno según la forma de actuación de las diferentes fuerzas que lo componen. El tipo de entorno determina en cierto grado la actitud que la empresa adopta ante él. La determinación del tipo de entorno representa una tarea compleja dada la amplitud de variables a considerar en ello.

Las principales características del comportamiento del entorno es un estado cambiante, inestable, dinámico, complejo, riesgoso, turbulento y lo más importante es influyente a todas las organizaciones. En este sentido, dentro de las características esenciales para el análisis tipológico del entorno, según Contreras y Matos (2015) son las siguientes: a) la estabilidad: lo define como estable, con rasgos de certidumbre y predictibilidad; o como dinámico, en el que el trabajo de la empresa es incierto e impredecible, b) la complejidad, determinada por la comprensibilidad del trabajo a desarrollar por la empresa: el entorno es simple cuando los conocimientos requeridos para la actividad son sencillos o pueden descomponerse en actividades de conocimiento sencillo; el entorno complejo cuando las actividades requieren conocimientos provenientes de diferentes ramas del saber y sofisticados, c) la hostilidad, determinada por aspectos relacionados con la interacción de la empresa con el microentorno y las fuerzas internas: se clasifica como favorable u hostil y determina la necesidad de velocidad de reacción por la empresa, la cual es alta en los entornos hostiles, y d) la diversidad, relacionada con la mayor o menor amplitud de la gama de los productos y servicios de la empresa, de los segmentos de clientes y su distribución geográfica: entorno diversificado cuando los clientes, productos y locaciones son variados; o entorno integrado, cuando todo lo anterior tiende

a concentrarse en uno.

A partir de los factores señalados, de acuerdo con Frías y Véliz (2013) se distinguen tres tipos básicos de modelos de entorno, según el valor de sus cuatro características esenciales: 1) entorno estable: estable, simple, favorable e integrado, 2) entorno reactivo-adaptativo: relativamente estable, algo complejo, prácticamente favorable y diverso y 3) entorno inestable turbulento: dinámico, complejo, hostil y diverso.

## B. Comercio digital

La sociedad actual se encuentra ante la presencia de un escenario cambiante y de constante evolución, el cual se encuentra caracterizado principalmente por el impresionante desarrollo tecnológico experimentado. En este sentido, la incursión de las TIC en el ámbito general ha ocasionado un cambio en la forma de vivir de la población y han generado también un cambio en relación a la comunicación y al modo de transmitir información, dado que al formar parte de una red de interconexión mundial resulta necesario contar con herramientas que permitan que la empresa moderna adopte nuevas variantes con la finalidad de poder aptarse a las diferentes realidades siendo el aspecto tecnológico la mejor alternativa.

Durante los últimos años, las empresas se han visto en la obligación de ir adaptando su estructura organizacional a las TIC, situación que ha fortaleciendo la relación entre vendedor y comprador, a través del uso del comercio electrónico o mejor conocida como e-commerce, herramienta que se encarga de ayudar al usuario a obtener un producto conforme a sus expectativas mediante plataformas digitales, lo que permite agilizar la entrega, el pago y control de los diferentes bienes adquiridos (Zúñiga et al., 2020).

El comercio electrónico juega un papel clave en la economía mundial. A medida que el mercado electrónico se vuelve más rentable, atrae a nuevos participantes en el mercado. Hoy en día, las organizaciones incorporan

repetidamente las habilidades y la tecnología de internet para rediseñar los procesos de tal manera que respalden sus ventajas competitivas (Dhir y Dhir, 2018). La adopción del comercio electrónico por parte del sector empresarial mundial crece continuamente; no obstante, a medida que las organizaciones aumentan su tamaño, el comercio electrónico se vuelve más complejo y desafiante (Perdigón et al., 2018).

El comercio electrónico representa la compra y venta de bienes y servicios a través de internet. Además del proceso de compra y venta, muchas personas utilizan internet como fuente de información para comparar precios o ver los últimos productos que se ofrecen antes de realizar una compra en línea o en una tienda tradicional. En este sentido, el comercio electrónico está creando nuevas oportunidades para la economía mundial puesto que hoy en día las industrias del comercio electrónico se han convertido cada vez más en un componente necesario de la estrategia empresarial y en un fuerte catalizador del desarrollo económico (Gaffar, 2016).

Desde este punto de vista, a medida que crece la infraestructura de internet, aumentará el volumen del comercio electrónico. Este aumento será una gran amenaza para las tiendas tradicionales que no inviertan en comercio electrónico (Özdemir y Çam, 2016). Pues su inclusión dentro del proceso de comercialización ayudará a las organizaciones a incrementar las ventas de los productos y/o servicios alrededor del mundo; dado que, a través del uso del internet y las distintas modalidades de pago existentes, los clientes pueden desarrollar esta actividad comercial durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana y los 365 días del año, eso quiere decir que, el servicio se encuentra disponible para que los clientes pueden realizar alguna compra en el momento que lo deseen y sin restricción de horarios (Hernández et al., 2018).

### **B.I. Tipos de comercio digital**

Las empresas impulsan el desarrollo del comercio electrónico, incluso mediante modelos de negocio innovadores, y desempeñan un papel indispensable en el fomento de las innovaciones

del comercio electrónico. El Internet y las tecnologías digitales hacen posible que las empresas de todos los tamaños accedan a nuevos mercados y amplíen su alcance, permitiéndoles crecer, escalar y beneficiarse de la propagación del conocimiento a medida que se involucran con mayor facilidad en las cadenas de valor mundiales (OCDE, 2019).

El número y el porcentaje de bienes y servicios vendidos en internet están aumentando rápidamente. Cada día más clientes lo utilizan con la finalidad de buscar información y comprar productos en línea. El comercio electrónico se puede definir como hacer negocios de forma electrónica. En la práctica, las aplicaciones de los modelos de negocio basados en la web pueden clasificarse como business-to-consumer (b2c), business-to-business (b2b), consumer-to-business (c2b) y consumer-to-consumer (c2c) (Keikha y Sargolzaei, 2017).

El comercio electrónico ha modificado el modelo de negocio de una gran cantidad de marcas; dado que, es considerado como un elemento estratégico que sirve para desarrollar las unidades económicas, expandir el alcance del mercado, gestionar las relaciones con los distintos clientes y aumentar la competitividad. Adicional a ello, se puede destacar al internet como un nuevo canal de distribución y comercialización, posibilitando que los sitios web de las empresas tengan grandes cantidades de tráfico adquiriendo repercusiones positivas y significativas en la empresa física (Herrera et al., 2019).

### **B. II. Herramientas**

En la actualidad, la utilización de distintas plataformas resulta muy importante para las empresas pues mediante su utilización se registra un número considerable de potenciales clientes quienes navegan en la web y de alguna manera se encuentran dispuestos a conocer más sobre los productos y/o servicios que son ofertados por las distintas organizaciones.

## Sitio web

Constituye el pilar fundamental del marketing digital, pues representa una plataforma donde las empresas ofertan y comercializan sus productos y/o servicios. En este contexto, resulta de gran valía tener a disposición un sitio web profesional de manera que esta herramienta genere la suficiente confianza para reafianzar la relación con los actuales clientes y para que los potenciales se inclinen por iniciar una relación comercial (Ballesteros et al., 2019).

## Posicionamiento en buscadores

Las personas utilizan motores de búsqueda para sus consultas; sin embargo, la mayoría de las veces prefieren las opciones que se encuentran disponibles en la primera página. En este sentido, de acuerdo con un estudio desarrollado por Fierro et al. (2017) se indica que únicamente el 3% de los usuarios, sin considerar a los investigadores, optan por hacer clic en las páginas siguientes para obtener más resultados. En consecuencia, si la página del negocio se halla en la tercera o cuarta página, las posibilidades de obtener un retorno de la inversión disminuyen. Convirtiéndose, está en la principal razón por la que las empresas han comenzado a buscar la manera de posicionarse en los motores de búsqueda a través del Search Engine Optimization (SEO) que es una forma de aumentar la visibilidad de una página web por medios habituales como resultados de búsqueda que no son de pago. Esta herramienta es una técnica para convertir un documento de una página web en el principal resultado de búsqueda de un motor de búsqueda. En este sentido, la presencia en línea de una organización es más que una forma fácil y rápida de llegar a los clientes sino también es una de las formas más rentables dentro de su gestión.

## Redes sociales

La red social es el instrumento de comunicación online más popular. Permite a las personas construir una red para interactuar con otras personas. Este tipo de comunicación virtual es un método conveniente para empresas

de bajo y alto presupuesto. Debido a sus bajos costos, las empresas pueden promover, informar y conectarse con sus clientes (Fierro et al., 2017). La eficiencia de las redes sociales se debe a la amplia difusión de información puesto que representa una plataforma donde una gran red de personas se conecta.

## Publicidad online

Las formas de actuar de los consumidores han cambiado y también su comportamiento ante los medios de comunicación. Los anunciantes conscientes del cambio experimentado en relación con la comunicación optan por nuevas formas de comunicación con distintos públicos. En este sentido, el valor más destacable de internet es que ha permitido el acceso a todo tipo de anunciantes sin importar el tamaño o naturaleza de este; es decir, una pequeña o mediana empresa hoy en día puede competir con una gran empresa nacional o incluso con una multinacional en igualdad de condiciones, planificando sus campañas online con las mismas herramientas y consiguiendo resultados muy similares en relación con la efectividad (Gómez, 2016).

El término publicidad en línea es simplemente un término que se relaciona con la publicidad en línea o la publicidad en internet. Es una forma de promoción para transmitir un mensaje de marketing para atraer a los consumidores. La publicidad tiene un fuerte impacto en la mente de los consumidores que otras herramientas de marketing, ya que su exposición es muy alta. La publicidad juega un papel eficaz en el desarrollo de la conciencia de marca y actitudes positivas entre los consumidores. En este sentido, la publicidad en línea crea una relación rentable y continua con los consumidores, al permitirles conocer el producto y los servicios cuando y donde quieran con el deseo de comprar o recomprar (Mishra y Mahalik, 2017).



## Método

El enfoque de investigación dentro del presente estudio fue de carácter cuantitativo, bajo un diseño de trabajo de tipo descriptivo-no experimental (Hernández et al., 2014).

Asimismo, en relación con la modalidad de investigación fue necesario desarrollar una investigación bibliográfica y de campo; debido a que, en primera instancia, se procesó información recabada en fuentes de información secundarias; es decir, investigaciones realizadas con anterioridad, libros, revistas, entre otros documentos.

Por otro lado, se aplicó el instrumento diseñado a la población conformada por el sector cooperativo, en este sentido, seguidamente dentro de la tabla 1, se presenta el listado de las instituciones financieras pertenecientes a la provincia de Tungurahua registradas por segmentos dentro de la Superintendencia de Economía Popular y Solidario (SEPS).

**Tabla 1**

### *Población*

Segmento	Número de Cooperativas del Sector Financiero (Tungurahua)	% de participación por segmentos
1	9	11%
2	3	4%
3	13	16%
4	28	35%
5	28	35%
Total	81	100%

**Fuente:** Adaptado de la base de datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria <https://servicios.seps.gob.ec/gosf-internet/paginas/consultarOrganizaciones.jsf>

Como se puede observar en la tabla 1, el número total de instituciones financieras localizadas geográficamente en la provincia de Tungurahua y sus distintos cantones es de 81 organizaciones, razón por la cual, al ser un

número manejable y enmarcado dentro de una población finita no fue necesario obtener ningún tipo de muestreo por lo que se trabajó con la totalidad de la población identificada.

Por otro lado, para la siguiente fase de investigación, se diseñó un instrumento para la recolección de información, el mismo que se estructuró con un total de 27 ítems bajo la escala de Likert, con la finalidad de obtener respuestas que faciliten su procesamiento y posterior análisis a través de la estadística descriptiva. No obstante, para ello, el primer paso fue validar el instrumento de forma estadística, para lo cual, se aplicó una prueba piloto a 30 COACs, que representó el 37% del total de la población seleccionada. Los resultados obtenidos fueron procesados a través del software estadístico SPSS versión 24, con la finalidad de medir la consistencia interna de las preguntas aplicadas determinando un Alfa de Cronbach de 0,96, al ser este valor superior a 0,70 que según la literatura es el valor mínimo de aceptación, el instrumento diseñado refleja un nivel de fiabilidad aceptable.

## Resultados

La primera parte de los resultados de la presente investigación se apegan a un análisis descriptivo de los ítems más relevantes del instrumento aplicado, mientras que, para su segunda parte, la relación de las variables está supeditada a una correlación no paramétrica, por lo tanto, el coeficiente de correlación de Spearman, sirvió para determinar la asociación existente entre las variables.

De acuerdo con el instrumento planteado y sus 27 ítems sobre las variables de estudio, a continuación, se exponen los principales resultados.

En el ítem **¿Cómo ha sido la respuesta de la institución ante las necesidades actuales de sus clientes externos durante la pandemia?, los directivos de las COACs**, respondieron de forma positiva, en un 90%; este aspecto es el resultado de la motivación interna que los directivos han aplicado de forma individual, frente a la crisis.

Otro aspecto interesante, es el obtenido con el ítem **¿Cómo han respondido los diferentes grupos de su organización ante los cambios suscitados a lo interno de la institución?**, se obtuvo que el **73% de los directivos, respondieron que fue positivo; considerando que los grupos de las COACs** se refieren a los grupos de interés o a los denominados stakeholders, que constituyen los clientes, socios, proveedores, accionistas, directivos y trabajadores.

Por otro lado, para establecer el entorno al que actualmente se enfrentan las instituciones financieras, fue necesario plantear el siguiente ítem, bajo su perspectiva, actualmente el sector cooperativo **¿A qué tipología de entorno se enfrenta?**, registrando que el 83% de las mismas lo aducen como un entorno adaptativo-inestable, contrario a épocas anteriores donde desde la perspectiva directiva de las COACs la situación era totalmente diferente a la que se vive actualmente.

Asimismo, para determinar los canales utilizados por las COACs durante la emergencia sanitaria, se planteó **¿Cuál es el canal que mayormente utilizó la institución para promocionar y comercializar sus productos financieros?**, evidenciando que, el 96% se apegaron principalmente al uso y empleo de canales digitales relacionados con sus páginas web, WhatsApp y redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter.

Con relación a lo anterior, aunque las instituciones financieras fueron usuarios directos de canales digitales para la oferta de sus productos financieros, es importante destacar que, bajo la perspectiva de la gran mayoría de directivos de las COACs en estudio, catalogan a su publicidad en línea como deficiente, situación que fue corroborada a través del ítem **¿La publicidad en línea disponible es suficiente para llamar la atención de los clientes en los actuales momentos?**, donde se evidencia que, para el 73% de directivos, **ésta no ayuda a captar la suficiente atención de los clientes en este contexto de la pandemia, lo cual obliga a poner mayor énfasis en estas actividades con**

**la finalidad de mejorar este aspecto.**

Ante los datos expuestos, y una vez referenciados los principales parámetros descriptivos, la relación de las variables analizadas se obtuvo con la prueba estadística Rho de Spearman, la cual refleja la relación encontrada en las subvariables de estudio plasmadas en el instrumento aplicado (ver anexo 1).

Las principales relaciones derivadas del estudio con una correlación casi perfecta ( $p > 0.9$ ) se apegan a los ítems 14-15 (incorporación del ámbito tecnológico en la institución como ventaja competitiva en el mercado - comercio electrónico como mejora del desempeño de la organización); ítem 4-6 (atención especial a través de sus diferentes canales disponibles – institución preparada para afrontar temas complejos a causa del covid-19); ítems 12-25 (tipo de entorno - manejo de redes sociales); **ítems 23-25 (sitio web fácil y confiable – redes sociales como canal de mayor llegada a clientes y potenciales clientes); ítems 13-24 (e-commerce como herramienta que ayuda a obtener un producto/servicio – institución posicionada en motores de búsqueda); ítems 10-13 (innovación de procesos a causa de COVID-19 - e-commerce como herramienta que ayuda a obtener un producto/servicio); ítems 12-14 (tipo de entorno - incorporación del ámbito tecnológico en la institución como ventaja competitiva en el mercado); ítems 12-18 (tipo de entorno – TIC como acceso a nuevos mercados) e ítems 13-23 (e-commerce como herramienta que ayuda a obtener un producto/servicio - sitio web fácil y confiable).**

De la misma manera, una correlación alta ( $p > 0.8$ ) entre los ítems 10-19, 12-15, 4-23, 4-14, 2-14, 13-21, 6-12 y 4-12, demuestran el vínculo existente entre la adaptación empresarial de la cual han sido objeto las entidades financieras y el comercio digital al cual se fueron adaptando en el contexto actual de COVID-19. Así mismo, existen relaciones medianas entre los ítems analizados restantes, lo que confirma lo anteriormente expuesto (ver anexo 1).

## Discusión

Tal y como se expuso en el apartado de resultados, casi la totalidad de las empresas analizadas (90%) han encontrado como positivo el cambio adaptativo en el contexto de pandemia. La adaptación empresarial se encuentra estrechamente vinculada con la forma en que las organizaciones enfrentan la potencial necesidad de ajustar y reaccionar a las complejas y dinámicas variaciones del ambiente, donde deben responder con flexibilidad a los nuevos contextos de los mercados, específicamente de manera positiva (Pineda y Cortés, 2018).

El entorno pandémico en el que en la actualidad se encuentran inmersas las instituciones financieras del sector analizado, no es el mismo ambiente en el que se encontraban hasta hace poco **más de un año**. Dicha variación ha generado de manera casi inmediata una adaptación empresarial obligada para su supervivencia en el ambiente donde desarrollan sus actividades. Es decir, la intensidad de los efectos sufridos en el sector financiero han sido catalogados como significativos (CEPAL, 2020) salvo que se indique otra cosa en el texto. „ La crisis económica generada por la enfermedad del coronavirus (COVID-19 en toda la región, independientemente de la naturaleza de la entidad financiera. En conclusión, la gran mayoría de las organizaciones financieras de la región han registrado una adaptación adecuada a las circunstancias que se presentaron por el COVID-19; debido a su fortaleza en la base de datos de sus socios, que, en la mayoría de los casos, pertenecen a las comunidades indígenas y su aporte dentro del sector económico agrícola es importante.

Dentro del contexto de la pandemia del COVID-19, aumentaron considerablemente la oferta y demanda de los productos y servicios en línea. Por ejemplo, la evidencia anterior a la pandemia reflejaba que, las personas preferían asistir de manera presencial a ejecutar sus compras de bienes o servicios en espacios físicos habilitados para tal cometido en un 90%, mientras que, en la actualidad, dicha cifra tuvo un giro inesperado evidenciando que los consumidores

ahora prefieren acceder a las compras en línea bajo el fundamento de previsión de alimentos, cursos virtuales y estudios, medicamentos y servicios en línea (Palomino et al., 2020).

En cuanto a las correlaciones encontradas, se puede demostrar de manera categórica que, por ejemplo, la incorporación del ámbito tecnológico en la institución como ventaja competitiva en el mercado, encuentra relación directa con el comercio electrónico como mejora del desempeño de la organización. Por ejemplo, el estudio ejecutado por Pesántez et al., (2020) demuestra que un enfoque de estrategia proactiva favorece a las empresas a mantener y potenciar las ventajas competitivas cuando existen contextos que obligan a innovaciones imprevistas o cambios acelerados, y se encuentra el e-commerce como herramienta principal de dicha adaptación.

De igual manera, la relación existente entre la atención especial a través de diferentes canales electrónicos disponibles en la actualidad es totalmente comprobable. La implementación del comercio electrónico, así como la oferta y demanda de productos y servicios en línea están supeditados a las constantes variaciones de los hábitos y preferencias del consumidor (Zúñiga et al., 2020), así como a la nueva realidad que vive el mundo a causa de la pandemia iniciada en 2020. La compra electrónica, los dispositivos que intervienen en dicho proceso, y la oferta que emana la organización en este contexto actual, ha permitido que surja una nueva forma de comprar, demandar y ofertar productos y servicios en todas las escalas financieras y económicas de todas las regiones del mundo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, 2019).

Las limitaciones del estudio encuentran su fundamento al no poder extender su ámbito a otras regiones del sector financiero, así como a otras entidades de mayor envergadura debido a su restringida información. A pesar de ello, el sector cooperativo de la región ha prestado sus mejores características para el análisis pertinente, y la construcción de nuevas referencias de la adaptación en el presente

contexto epidemiológico mundial.

La presente investigación puede desprender sin ningún inconveniente diversos estudios posteriores, los cuales se pueden dedicar a analizar el e-commerce en otras entidades comerciales de diferentes sectores tanto productivos como económicos de la región y el país, quienes en definitiva se han visto afectados por la pandemia del covid-19 y se encuentran obligados a adaptar sus actividades a recursos electrónicos y TIC's para su permanencia y/o su supervivencia comercial.

### Referencias bibliográficas

- Ballesteros, L., Silva, F., Mena, D., & Angamarca, M. (2019). Estrategias de marketing digital en empresas e-commerce: un acercamiento a la perspectiva del consumidor. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(5), 108–122.
- CEPAL. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*.
- Contreras Contreras, F., & Matos Uribe, F. F. (2015). *Gestión estratégica en unidades de información: planeamiento*. Biblioteca Nacional del Perú.
- Dhir, S., & Dhir, S. (2018). Organizational Capability and Performance Improvement: A Study of e-Commerce Firms in Indian Context. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 13(1), 35–51.
- Fierro, I., Cardona Arbelaez, D. A., & Gavilanez, J. (2017). Marketing Digital: Una nueva herramienta para internacionalizar la educación. *Pensamiento y Gestión*, 43, 220–240. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.41.9704>
- Foronda Zapata, F. J. (2018). *La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional* [Tesis de posgrado]. Universidad de Antioquia.
- Frías Adán, J., & Véliz Fajardo, J. (2013). La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa. *Técnica Administrativa*, 12(1), 1–10.
- Gaffar Khan, A. (2016). Electronic Commerce: A Study on Benefits and Challenges in an Emerging Economy. *Global Journals of Management and Business Research*, 16(1), 19–22.
- Gómez Nieto, B. (2016). Análisis de la publicidad digital en los sitios web españoles de mayor audiencia. *Razón Y Palabra*, 20(93), 374–396.
- González Macías, C. J. (2015). La adaptabilidad organizacional desde el enfoque de la teoría de contingencia y la escuela de configuración. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 69–81.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6<sup>ta</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Mendoza, S. L., Hernández Mendoza, J. M., & Olguín Guzmán, E. (2018). Comercio electrónico como herramienta complementaria en las Pymes en México. *Revista Científica Electrónica de Educación Y Comunicación En La Sociedad Del Conocimiento*, 2(18), 245–273.
- Herrera Acosta, J. F., Vásquez Torres, M. del C., & Jacobo Hernández, C. A. (2019). Tendencias de compra en el comercio electrónico por estudiantes universitarios; un caso de estudio. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(4), 61–73. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.136>
- Keikha, F., & Sargolzaei, E. (2017). Designing two-dimensional electronic business-to-consumer models' map by fuzzy delphi panel. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 12(2), 21–36. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762017000200003>



- Mishra, A., & Mahalik, D. (2017). Impact of online-advertising on consumers. *International Journal of Advanced Research*, 5(6), 1935–1939. <https://doi.org/10.21474/ijar01/4625>
- Olis Barreto, I. M., Galindo Olaya, Ó. J., & Reyes Ortiz, G. (2019). Gestión, adaptabilidad y resiliencia, factores clave en el proceso de re-organización en el medio ambiente empresarial colombiano. *Revista Espacios*, 40(6), 2.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE. (2019). *Panorama del comercio electrónico políticas, tendencias y modelos de negocio*. OCDE.
- Özdemir, A., & Çam, H. (2016). The Importance of E-Commerce in Terms of Local Development: A Study in Turkey. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(1), 9–16.
- Palomino Pita, A., Mendoza Vargas, C., & Oblitas Cruz, J. (2020). E-commerce y su importancia en épocas de COVID-19 en la zona norte del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 3, 253–266.
- Pesántez, A. E., Romero, J. A., & González, M. L. (2020). Comercio electrónico B2B como estrategia competitiva en el comercio internacional: Desafíos para Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 72-93. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1166>
- Perdigón Llanes, R., Viltres Sala, H., & Madrigal Leiva, Ivis rosa. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(3), 17.
- Pineda Escobar, M. A., & Cortés Ortiz, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura. *Espacios*, 39(37), 5.
- Sternad, D. (2016). Adaptive strategies in response to the economic crisis: A cross - cultural study in Austria and Slovenia. *Managing Global Transitions*, 10(3), 257–282.
- Toledo, A., & Armas, N. (2020). Tips de marketing en épocas de COVID y Post COVID. *CienciaAmerica*, 9(2), 1–10.
- Yokiris Guzmán de la Rosa, A. E. (2018). *Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional* [Tesis de pregrado]. Universidad Rafael Landívar.
- Zúñiga Goveo, E. J., Marchán Andrade, M. F., & López Aguirre, J. F. (2020). Modelo de negocio ecommerce en Ecuador. *IAC Investigación Académica*, 1(2), 38–52.