



DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.367>

## Plan Estratégico que Adoptan las Empresas Ecuatorianas en Tiempos de Pandemia

*Strategic Plan Adopted by Ecuadorian Companies in Times of Pandemic*

*Plano estratégico adotado por empresas equatorianas em tempos de pandemia*

Juan Carlos Vinueza-Calderón <sup>1</sup>  
[jcvinueza@unach.edu.ec](mailto:jcvinueza@unach.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-1268-8418>

José Ignacio Oviedo-Esparza <sup>2</sup>  
[joviedo@unach.edu.ec](mailto:joviedo@unach.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-4765-9043>

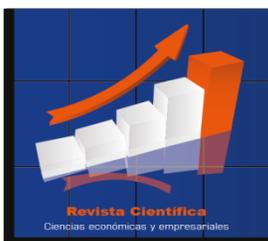
Danny Fabián Maldonado-Chávez <sup>3</sup>  
[danny.maldonado@unach.edu.ec](mailto:danny.maldonado@unach.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-7576-4238>

Alexandra Elizabeth Ramírez-Salas <sup>4</sup>  
[alexandra.ramirez@unach.edu.ec](mailto:alexandra.ramirez@unach.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-8768-3101>

**Correspondencia:** [jcvinueza@unach.edu.ec](mailto:jcvinueza@unach.edu.ec)

\* **Recepción:** 30/ 11/ 2020 \* **Aceptación:** 29/12/ 2020 \* **Publicación:** 30/01/ 2021

1. Magister en Gestion Empresarial, Ingeniero de Empresas, Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
2. Master Universitario en Direccion y Asesoramiento Financiero, Ingeniero en Gestion Empresarial Internacional, Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
3. Master Universitario en Direccion de Empresas, Ingeniero en Comercio Exterior, Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
4. Magister en Contabilidad y Auditoria, Licenciada en Contabilidad Superior y Auditoria Cpa, Tecnico Superior en Contabilidad de Costos, Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.



## Resumen

La planeación estratégica en las organizaciones reviste gran importancia, al ser quien define la orientación del negocio en un futuro inmediato a través de la concepción de acciones y de adopción de previsiones a largo plazo para hacer frente a oportunidades y amenazas del entorno. El objetivo de este trabajo, consistió en analizar los planes estratégicos adoptados por las empresas ecuatorianas en tiempos de pandemia. Se asume para efectos de la investigación desarrollada, una postura enmarcada en la metodología cualitativa, con enfoque documental-bibliográfica. Se revisan documentos especializados con el fin de realizar una disertación teórica, tomando en consideración año de publicación 2016-2021, idioma, relevancia y pertinencia. No obstante, se tomaron en consideración documentos con fechas anteriores a las mencionadas en virtud de su importancia para esta investigación. Los resultados indican que la literatura especializada en el área es diversa y arrojan elementos esenciales para la construcción de planes estratégicos en procesos críticos, tal como, lo plantea el escenario de la pandemia generada por el COVID-19. Se concluye que: la planeación estratégica en escenarios pandémicos no se limita únicamente en la elaboración de planes, va más allá, permitiendo cambiar modelos tradicionales que coadyuvan a mejorar las capacidades de las organizaciones, en aras de formular y desplegar estrategias con mayor efectividad.

**Palabras clave:** Plan estratégico; pandemia; organizaciones; economía.

## Abstract

Strategic planning in organizations is of great importance, as it is the one who defines the direction of the business in the immediate future through the conception of actions and the adoption of long-term forecasts to face opportunities and threats in the environment. The objective of this work was to analyze the strategic plans adopted by Ecuadorian companies in times of a pandemic. For the purposes of the research carried out, a position framed in qualitative methodology, with a documentary-bibliographic approach, is assumed. Specialized documents are reviewed in order to carry out a theoretical dissertation, taking into consideration the year of publication 2016-2021, language, relevance and pertinence. However, documents with dates prior to those mentioned were taken into consideration due to their importance for this investigation. The results indicate that the

specialized literature in the area is diverse and provides essential elements for the construction of strategic plans in critical processes, as posed by the scenario of the pandemic generated by COVID-19. It is concluded that: strategic planning in pandemic scenarios is not limited only to the elaboration of plans, it goes further, allowing to change traditional models that contribute to improving the capacities of organizations, in order to formulate and deploy strategies more effectively.

**Keywords:** Strategic plan; pandemic; organizations; economy.

## Resumo

O planejamento estratégico nas organizações é de grande importância, pois define os rumos dos negócios no futuro imediato, por meio da concepção de ações e da adoção de previsões amplas frente às oportunidades e oportunidades no meio ambiente. O objetivo deste trabalho é analisar os planos estratégicos adotados pelas empresas equatorianas em tempos de pandemia. Assumo, para os fins da pesquisa realizada, um posicionamento enquadrado na metodologia qualitativa, com abordagem documental-bibliográfica. Documentos especializados são revisados para a realização de uma discussão teórica, levando em consideração a publicação 2016-2021, linguagem, relevância e pertinência. Porém, documentos com fechamentos anteriores aos mencionados foram levados em consideração devido à sua importância para esta investigação. Os resultados indicam que a literatura especializada na área é diversa e fornece elementos essenciais para a construção de planos estratégicos em processos críticos, como a sementeira do cenário pandêmico gerado pelo COVID-19. Pode-se concluir que: o planejamento estratégico em cenários de pandemia não se limita à elaboração de planos, mas sim, permitindo mudar os modelos tradicionais que ajudam a melhorar as capacidades das organizações, a fim de formular e implantar estratégias de forma mais eficaz.

**Palavras-chave:** Plano estratégico; pandemia; organizações; economia.

## Introducción

La dinámica del mercado empresarial actual hace cada vez más patente, la necesidad de establecer un plan estratégico en las organizaciones que por un lado oriente los procesos que se llevan a cabo y por el otro sirva para asegurar la eficacia y la buena marcha de las acciones acometidas en la entidad. De acuerdo con (Davara, 2013), el planeamiento estratégico, puede ser definido como el



proceso permanente y dinámico en que se conciben acciones y se adoptan previsiones a largo plazo para hacer frente a oportunidades y amenazas del entorno. Se declara de forma sucinta en esta definición que el ambiente tanto interno como externo, es uno de los principales elementos a tener en cuenta para formular los objetivos de la organización y hacer las proyecciones necesarias de cara al futuro, implicando en ello, las fortalezas y debilidades del medio interno y las amenazas y oportunidades que supone el ámbito externo.

En un momento en que el mundo lucha contra los efectos de la pandemia, causada por la COVID-19, es más que nunca imprescindible la propuesta y el diseño de un plan estratégico empresarial que acompañe la toma de decisiones, en un entorno que no puede predecirse o bien que al ser tan inestable puede no coincidir con lo previsto originalmente.

En los tiempos actuales las organizaciones empresariales se desenvuelven en un escenario muy activo, donde la única constante son los cambios vertiginosos. De acuerdo con (Tito, 2003), algunos de estos cambios son inevitables, por ejemplo, la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas; mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia la atención del cliente, entre otros.

Dentro de estas modificaciones ineludibles, se puede situar, los cambios acaecidos por la irrupción del coronavirus causante de la pandemia de COVID-19, la cual ha generado una importante transformación social, económica y tecnológica, aunada a la afectación de tipo sanitaria con sus efectos enormes sobre la población. Es así que, (Capurro, Deagosto, Ithurralde, & Oddone, 2020), han señalado, “la pandemia del COVID-19 es uno de los desafíos más serios que ha enfrentado la humanidad en tiempos recientes.” En el mismo orden, aseguró (Bárcena, 2020), la crisis de COVID-19 pasará a la historia como una de las peores que el mundo haya experimentado. Advirtió además (Bárcena, 2020) que “la enfermedad pone en peligro la salud humana e impactará en una economía mundial ya debilitada, y la afectará tanto en términos de oferta como de demanda.”

A este respecto, ante la expansión del virus, no hay duda de que el impacto en la salud ha sido uno de los más significativos y, particularmente sobre la economía, aseveran (Huilcapi, Troya, & Ocampo, 2020), “podría decirse que viene siendo el segundo aspecto más trascendente luego del de la salud. Los sistemas económicos de todo el mundo se han visto fuertemente afectados por esta pandemia y la región latinoamericana viene siendo quizá las más golpeada.” En la misma dirección,

(Capurro, Deagosto, Ithurralde, & Oddone, 2020), refieren “la crisis económica que está provocando el COVID-19 es un evento que no tiene precedentes en la economía moderna.”

De este modo, las lógicas implicaciones en los sistemas empresariales son evidentes y tienen que ver con el hecho de que, tal como plantean (Capurro, Deagosto, Ithurralde, & Oddone, 2020), “las políticas como el distanciamiento social, el confinamiento y las cuarentenas implican una reducción, cuando no una parada total, de las actividades de producción y consumo por un periodo de tiempo incierto, que desploma los mercados y puede llevar al cierre de empresas.” En torno a esto, se observa que con el surgimiento de la Pandemia se suscitó no solo una crisis sobre la salud de la población a nivel global, sino que también se vio afectado de manera substancial el sector social y económico y por ende las empresas.

En este escenario, es fundamental y, a la vez, necesario por parte del empresariado ecuatoriano, tratar de entender cómo se ha visto y de qué manera se va a ver afectado el funcionamiento de las empresas en un futuro próximo y, en consecuencia adoptar un plan estratégico que apunte a una inminente búsqueda de las posibles soluciones. En función de que, según los planteamientos hechos por (Cho, 2017), “en las empresas ecuatorianas, el 95% consideran a la planificación estratégica como herramienta gerencial y aun así el 61% no lo ponen en práctica.”

Es así que señalan, (García, Durán, Cardeño, Prieto, García, & Paz, 2017), la planificación estratégica consiste en un proceso sistemático que permite el análisis y evaluación para mejorar la toma de decisiones. Esta planificación estratégica puede permitir obtener un balance de lo sucedido en las organizaciones empresariales en Ecuador a causa de la pandemia, un fenómeno verdaderamente inédito y, sobre esta base elaborar las estimaciones y previsiones alternativas de crecimiento correspondientes, pues como señalan (Lakner, Nishant, Gerszon, Castaneda, & Wu, 2020), “el agravamiento del impacto de la pandemia ha cambiado drásticamente nuestras proyecciones a lo largo de este año.”

La pandemia de COVID-19, además de representar por sí misma una grave crisis sanitaria global, ha puesto al descubierto los profundos límites estructurales de las empresas de la economía a escala mundial y ha revelado las vulnerabilidades del mercado y las cadenas productivas globales y, la situación del sector empresarial de Ecuador, no es la excepción. En este contexto, en estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), “la economía ecuatoriana se ha visto afectado por la disminución abrupta de exportaciones, puerta de entrada directa de dólares frescos



a la economía.” Todo lo anterior, apunta a la importancia de propulsar un plan estratégico empresarial en Ecuador para enfrentar no sólo esta pandemia, sino todos los desafíos del desarrollo económico y social ya existentes en el país y los derivados del coronavirus.

En los marcos de las observaciones anteriores, este estudio se realizó con el objetivo de analizar los planes estratégicos que han adoptado las empresas ecuatorianas en tiempos de pandemia.

## Desarrollo

Las empresas exitosas saben cómo adaptarse y responder a los continuos cambios del entorno ya que, ejercen la práctica de la planeación estratégica consustanciada hacia el logro de metas factibles, tomando en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que ofrece el entorno y, en consecuencia acometen acciones de exploración en la búsqueda de respuestas viables, experimentan con potenciales soluciones y además evalúan el proceso estratégico con el fin de seguir la senda planteada o por el contrario replantear su adecuación a los escenarios actuales. En tal sentido, (Hernández, Carbajal , & Gallardo , 2004), refieren “el propósito de la planeación estratégica es contribuir a que la empresa seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualesquiera de sus sectores específicos o líneas de productos.”

La onda expansiva, de la inesperada situación actual causada por la pandemia, ha impulsado a los líderes empresariales actuales a centrarse en los enormes desafíos de continuidad económica y comercial que se plantean tras la COVID-19, y que ha afectado la actividad económica mundial y del Ecuador en particular, provocando una disminución en las exportaciones, el comercio y en la inversión en todas las organizaciones empresariales.

Para muchos analistas, cabe esperar un impacto significativo, aunque desigual, en varias empresas, esto depende básicamente de dos condiciones: el sector en el que operan y su tamaño. En efecto, los pequeños y medianos negocios van a sufrir más que las grandes organizaciones; así también, las empresas que comercializan productos y servicios esenciales van a sufrir menos que los que venden productos no-necesarios. En este marco, (Capurro, Deagosto, Ithurralde, & Oddone, 2020), dicen que “preocupa el efecto nivel: el impacto de la crisis sobre el tamaño de las

economías y su capacidad para recuperar el crecimiento tras el choque. Pero nos preocupa igualmente su impacto distributivo.”

En estimaciones de la Organización de los Estados Americanos, (OEA, 2020), la situación de la mujer debe ser especialmente considerada porque constituyen la mayoría de los emprendimientos en las pequeñas empresas y microempresas (MIPYMES), seriamente golpeados por la crisis. En este sentido, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC, 2019), la mujer ha venido tomando posición en la creación y sostenimiento de empresas nacidas desde el emprendimiento, en el Ecuador hay 1.200.623 mujeres emprendedoras, frente al 1.738.553 de hombres.

En el caso de las empresas dedicadas al sector digital podrían seguir el patrón de menos afectación y, por el contrario elevar su nivel de productividad, visto el aumento de este tipo de consumo y el crecimiento previsible en la capacidad instalada. (Olivié & Gracia, 2020). En este contexto, las empresas relacionadas con el acceso a la tecnología de la información y comunicación, tienen posibilidades reales de crecimiento debido al aislamiento y confinamiento que imponen las medidas de protección contra el contagio que supone el COVID-19, y el necesario acceso, de acuerdo a lo señalado por (Menz, 2020) a la conectividad y teleeconomía. En el Ecuador, según (Cedeño & Real, 2020), las medidas adoptadas para prevenir el contagio de covid-19, controlar su expansión y evitar el colapso de los sistemas de salud, han generado un cambio de comportamiento en el uso de los canales digitales por parte de los consumidores. Adicionalmente, estas autoras señalan “el acceso a medios digitales y el nuevo comportamiento del consumidor como consecuencia de la pandemia, ha generado un crecimiento en el uso de canales digitales frente a los canales de transaccionalidad tradicionales.”

En relación con las empresas que comercializan productos no esenciales, como las empresas de marcado perfil tercerizado y anclado en la variable turística, en las cuales, según (Olivié & Gracia, 2020), la pandemia global tendrá un impacto importante por la vía de la caída en la llegada de turistas a las fronteras. Igualmente, (Molina, 2020), hace la siguiente consideración “entre las variables golpeadas estarán, previsiblemente, las que impliquen el movimiento de personas como el turismo, la migración, la educación o los deportes.” (Ontadena, 2020), asegura que “los sectores exportador y turístico de Ecuador son los más golpeados por el impacto de la enfermedad del nuevo coronavirus (COVID-19) porque los mercados internacionales se han cerrado.” También detalló



(Ontadena, 2020), que los principales sectores de exportación afectados son el florícola, bananero y cacaotero.

Una noticia alentadora en este escenario de crisis de la pandemia es la noción de planificación estratégica, uno de los principios más importantes en la estrategia empresarial, en tanto da una dirección adecuada al esfuerzo en la determinación y búsqueda permanente del efecto final deseado. (Ormeño, 2020). Por ello, se hace indispensable, a decir de, (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2016), que las organizaciones, deban estar continuamente escudriñando el entorno, y en particular, el sector en el cual la organización se encuentra envuelta, debido a que el mismo define posteriormente una dirección estratégica a través de una secuencia de diferentes decisiones. De este modo, la planificación estratégica, de acuerdo con, (Chiavenato & Sapiro, 2011), exige el análisis de las organizaciones desde la perspectiva integral, así como la adopción de visiones ampliadas, adoptando y adaptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes.

En medio de la situación del Covid-19, las organizaciones y concretamente las empresas en el Ecuador, están en la perentoria necesidad de solventar las alteraciones ocasionadas en la forma de hacer negocios por los acontecimientos pandémicos, lo que hace necesario que las entidades empresariales vayan más allá de las estrategias tradicionales de planificación de la capacidad de recuperación y de esta forma, proporcionar una respuesta integral y dar continuidad a sus productos y servicios más críticos.

En cifras de (INEC, 2018), en el país existen 899.208 empresas. Según (Roa, 2020), las pymes y las micro empresas constituyen alrededor del 99% de todos los negocios en la nación. Además, añade que estas empresas terminarán siendo las más afectadas por la pandemia. Enmarcado en lo anterior, la Cámara Marítima de Ecuador, (CAMAEC, 2020), afirma “el segmento de mayor participación son las microempresas con un 90,78%, seguido de las pequeñas con 7,22% y las medianas con 1,55%. El grupo se concentra en las áreas de servicio y comercio.” Generando, según (INEC, 2018), el 60% de todos los puestos de trabajo en el país.

Para conformar una nueva orientación práctica para la acción que puedan adaptar el conjunto de empresas ecuatorianas de forma específica en función de las situaciones y capacidades de cada una

de ellas, debido a las repercusiones económicas de la COVID-19, se tiene, de acuerdo con, (Castro, 2020), ciertas estrategias para tiempos de pandemia:

- Seguridad y bienestar del personal

Todas las empresas, independientemente del tamaño que tengan, deben respetar los lineamientos, políticas, reglas y normas que han sido impuestas para poder proteger la propia salud y la de la población. Por lo tanto, la cuestión crítica que las empresas deben abordar al inicio de un evento pandémico es si sus empleados están seguros, seguido de si están disponibles para desempeñar funciones críticas.

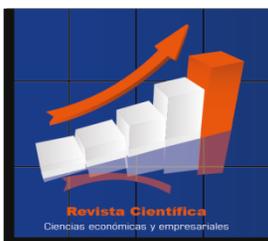
- Adoptar técnicas de investigación de mercado

Las técnicas de investigación de mercado y el análisis del impacto desde la perspectiva de la planeación para una pandemia, debería ser para las empresas un apoyo para la toma de las decisiones necesarias para hacer frente a esta situación de crisis de una manera más acertada y exitosa.

- Invertir en tecnología e infraestructura para apoyar el trabajo a distancia y las capacidades de colaboración virtual

La transformación digital, que antes parecía un extra para aumentar la productividad y las ganancias hoy se ha vuelto un requisito para que las empresas sobrevivan. (Rodríguez, Ortiz, Quiroz, & Parrales, 2020). En Ecuador el 82,3% de las Mipymes utilizan la internet. La proporción de uso es la siguiente: microempresas 48,6%, medianas 56,9% y pequeñas 52,9%, dando un total general de 52,8%. Es así como, la situación actual producto del Covid-19 está forzando a muchas empresas a repensar sus modelos de negocio. (Rodríguez, Ortiz, Quiroz, & Parrales, 2020). Por tanto, refieren estos autores “es de vital importancia que las Mipymes ecuatorianas se adapten al e-commerce, visto hoy como la nueva metodología para comercializar sus productos, en el momento en que nos encontramos y en un futuro cercano.”

- Buscar apalancamiento con recursos nuevos, aprovechando las oportunidades del mercado financiero, más en crisis como la del momento. (Huilocapi, Troya, & Ocampo, 2020)
- Ser cuidados en el manejo del flujo de efectivo, priorizando gastos para no afectar las proyecciones. (Huilocapi, Troya, & Ocampo, 2020)



En consecuencia, para que las empresas tenga éxito con cualquier plan estratégico se debe mostrar mayor acoplo a los cambios que puedan haber en un futuro. (Lemus, 2016).

## Conclusión

La pandemia mundial, causada por un brote localizado de COVID-19, en muy poco tiempo, alteró grandemente, el normal desenvolvimiento de las personas y de los sectores salud, económico y social, debido a la rápida propagación y alto nivel de contagio de la enfermedad, letalidad en los casos críticos, todo esto aunado a las medidas tomadas por los gobiernos, tan necesarias para controlar y minimizar la trasmisión del virus, ha sumergiendo al mundo entero en difíciles circunstancias y profundas consecuencias socioeconómicas.

Los trastornos a los sistemas económicos han sido extraordinarios, por lo cual, las empresas independientemente de su tamaño y sector de especialidad, se han visto obligadas a tomar acciones orientadoras o planes estratégicos conducentes a dar respuesta inmediata en aras de la subsistencia. Desde la perspectiva de la planeación para una pandemia, los planes estratégicos se convierten en poderosos aliados para adecuarse a las circunstancias del entorno, es así que, la estrategia fundamental se inclina hacia la transformación del modelo de negocio en determinada medida, centrándose en aquellas propuestas económicas que provoquen respuestas positivas, como una forma de adecuarse a las necesidades de un mercado voluble y altamente cambiante.

Esta actualización destaca igualmente el apoyo coordinado necesario de los entes gubernamentales, la comunidad nacional, regional y local, así como también es requerida la coordinación y apoyo de la comunidad internacional para hacer frente al desafío de la COVID-19, sobre todo en las economías más vulnerables.

En situación de pandemia, todas las empresas a nivel global y, las de Ecuador de forma particular, deben desafiar y ampliar los límites de los planes de acción tradicionales para hacer frente a los eventos de crisis ocasionados por el coronavirus y, de este modo, ocuparse en la planificación de acciones orientadas por una parte a solventar rápida y efectivamente las perturbaciones pandémicas y por la otra proponer opción viables de recuperación de la capacidad productiva de la organización en el corto, mediano y largo plazo. Además de ello, prepararse en la medida de lo posible a los nuevos escenarios que plantean los venideros tiempos post-pandemia en las esferas económicas.

## Referencias

1. Bárcena, A. (2020). Secretaria Ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
2. CAMAE. (2020). Banco Mundial aprueba crédito por \$ 260 millones para CFN destinado a dar financiamiento. Cámara Marítima del Ecuador (CAMAE).<http://www.camae.org/economia-del-ecuador/banco-mundial-aprueba-credito-por-260-millones-para-cfn-destinado-a-dar-financiamiento-a-mipymes/>.
3. Capurro, A., Deagosto, G., Ithurralde, S., & Oddone, G. (2020). Impacto Social y Económico de la COVID-19 y Opciones de Políticas en Uruguay. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) América Latina y el Caribe. Serie de Documentos de Políticas Públicas. Número 10. Uruguay, pp.41.
4. Castro, F. (2020). Estrategias y consejos para Pymes en tiempos de pandemia. Tecnológico de Monterrey. México.
5. Cedeño, D., & Real, G. (2020). Efectos del Coronavirus en el comportamiento de uso de canales digitales en Ecuador . Revista 593 Digital Publisher CEIT.
6. Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. México: McGraw-Hill Education. Segunda Edición.
7. Cho, B. (2017). Planificación Estratégica en Empresas Familiares en Ecuador. Pymes Ecuador. <http://brianchoc.weebly.com/crecimiento-empresarial/planificacion-estrategica-empresas-familia-ecuador>.
8. Davara, F. (2013). Planificación estratégica e inteligencia económica:herramientas de gestión del cambio. Capítulo V. Dialnet, pp.41.
9. García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Revista Espacios. Vol. 38. Núm. 52. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf> .
10. González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2016). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Telos, vol. 21, núm. 1, PP.1-16.



11. Hernández, C., Carbajal, E., & Gallardo, G. (2004). Planeación estratégica y su aplicación en el mercadeo. Universidad Nacional Experimental Simon Rodríguez. Convenio FIED. Barquisimeto, Venezuela.
12. Huilcapi, N., Troya, K., & Ocampo, W. (2020). Impacto del COVID-19 en la Planeación Estratégica de las Pymes ecuatorianas. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. ReciMundo. Vol. 4 Núm. 3. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/851>, pp. 1-20.
13. INEC. (2018). Directorio de Empresas 2018. Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>.
14. INEC. (2019). Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo del INEC, abril de 2019. Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC).
15. Lakner, C., Nishant, Y., Gerszon, D., Castaneda, R., & Wu, H. (2020). Últimas estimaciones del impacto de la COVID-19 (coronavirus) en la pobreza mundial: repaso de 2020 y perspectivas para 2021. Banco Mundial.
16. Lemus, D. (2016). Control Interno para Pymes: Los beneficios de la planeación estratégica. <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4110-control-interno-para-pymes-los-beneficios-de-la-planeacion-estrategica>.
17. Menz, E. (2020). Impacto del COVID-19 en la economía de América Latina y Chile. Programa de Políticas Públicas de FLACSO-Chile.
18. Molina, I. (2020). España en el mundo en 2020: perspectivas y desafíos para el año del coronavirus. Elcano Policy Paper. Nro 1/2020, Real Instituto Elcano.
19. OEA. (2020). Entidades multilaterales coordinan respuesta al impacto regional del COVID-19 a nivel del Grupo de Trabajo Conjunto de Cumbres. Centro de Noticias de la Organización de Estados Americanos (OEA).
20. OIT. (2020). La pandemia COVID-19 y sus efectos en la sostenibilidad del Seguro de invalidez, vejez y muerte del IESS. Oficina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT9 para los Países Andinos// Ecuador, pp. 1-11.
21. Olivié, I., & Gracia, M. (2020). ¿El fin de la Globalización? Una reflexión sobre los efectos de la crisis del COVID-19 desde el índice Elcano de Presencia Global. [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CO](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CO)

- NTEXT=/elcano/elcano\_es/zonas\_es/ari43-2020-olivie-gracia-fin-de-la-globalizacion-reflexion-efectos-crisis-covid-19-indice-ecano-de-presencia-global.
22. Ontadena, I. (2020). Ministro de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador.
  23. Ormeño, H. (2020). Planeamiento de Guerra frente a la Pandemia. Estrategias en el Sector B2B. Newsletter Semanal.
  24. Roa, S. (2020). Las Pymes y las microempresas, las más afectadas por la pandemia en Ecuador. <https://gk.city/2020/06/28/pymes-crisis-covid19-ecuador/>.
  25. Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A., & Parrales, M. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. Revista Espacios. Vol. 41 (42). Art. 9. Especial COVID-19, pp.1-19.
  26. Tito, P. (2003). Importancia del Planeamiento Estratégico para el Desarrollo Organizacional. Gestión Tercer Milenio. Vol 5. Núm 10, pp. 105 - 110.

## References

1. Bárcena, A. (2020). Executive Secretary of the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC).
2. BED. (2020). The World Bank approves a loan for \$ 260 million for CFN to provide financing. Chamber of Commerce of Ecuador (CAMAEC) .<http://www.camaec.org/economia-del-ecuador/banco-mundial-aplicación-credito-por-260-millones-para-cfn-destinado-a-dar-financiamiento-a-mipymes/>.
3. Capurro, A., Deagosto, G., Ithurralde, S., & Oddone, G. (2020). Social and Economic Impact of COVID-19 and Policy Options in Uruguay. United Nations Development Program (UNDP) Latin America and the Caribbean. Public Policy Document Series. Number 10. Uruguay, pp.41.
4. Castro, F. (2020). Strategies and advice for SMEs in times of pandemic. Tecnológico de Monterrey. Mexico.
5. Cedeño, D., & Real, G. (2020). Effects of the Coronavirus on the behavior of using digital channels in Ecuador. Magazine 593 Digital Publisher CEIT.
6. Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). Strategic planning. Fundamentals and applications. Mexico: McGraw-Hill Education. Second edition.



7. Cho, B. (2017). Strategic Planning in Family Businesses in Ecuador. SMEs Ecuador. [http://brianchoc.weebly.com/crecimiento-Empresarial / Planificacion-Estratica-Empresas-Familia-Ecuador](http://brianchoc.weebly.com/crecimiento-Empresarial/Planificacion-Estratica-Empresas-Familia-Ecuador).
8. Davara, F. (2013). Strategic planning and economic intelligence: change management tools. Chapter V. Dialnet, pp.41.
9. García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Strategic planning process: Stages executed in small and medium-sized companies to optimize competitiveness. Magazine Spaces. Vol. 38. No. 52. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>.
10. González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2016). Strategic management: tool for decision making in organizations. Telos, vol. 21, no. 1, PP.1-16.
11. Hernández, C., Carbajal, E., & Gallardo, G. (2004). Strategic planning and its application in marketing. Simon Rodríguez National Experimental University. FIED Agreement. Barquisimeto, Venezuela.
12. Huilcapi, N., Troya, K., & Ocampo, W. (2020). Impact of COVID-19 on the Strategic Planning of Ecuadorian SMEs. Scientific Journal of the World of Research and Knowledge. ReciMundo. Vol. 4 Num. 3. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/851>, pp. 1-20.
13. INEC. (2018). Business Directory 2018. National Institute of Statistics and Censuses of Ecuador. <https://www.entaciónrencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>.
14. INEC. (2019). INEC Employment, Unemployment and Underemployment Survey, April 2019. National Institute of Statistics and Census (INEC).
15. Lakner, C., Nishant, Y., Gerszon, D., Castaneda, R., & Wu, H. (2020). Latest estimates of the impact of COVID-19 (coronavirus) on global poverty: 2020 review and outlook for 2021. World Bank.
16. Lemus, D. (2016). Internal Control for SMEs: The benefits of strategic planning. <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4110-control-interno-para-pymes-los-beneficios-de-la-planning-strategica>.
17. Menz, E. (2020). Impact of COVID-19 on the economy of Latin America and Chile. FLACSO-Chile Public Policies Program.

18. Molina, I. (2020). Spain in the world in 2020: perspectives and challenges for the year of the coronavirus. Elcano Policy Paper. No 1/2020, Elcano Royal Institute.
19. OEA. (2020). Multilateral entities coordinate response to the regional impact of COVID-19 at the level of the Joint Summit Working Group. News Center of the Organization of American States (OAS).
20. ILO. (2020). The COVID-19 pandemic and its effects on the sustainability of the IESS disability, old age and death insurance. Office of the International Labor Organization (ILO) for the Andean Countries // Ecuador, pp. 1-11.
21. Olivie, I., & Gracia, M. (2020). The End of Globalization? A reflection on the effects of the COVID-19 crisis from the Elcano Global Presence Index. [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/ari43-2020-olivie-gracia-fin-de-la-globalizacion-reflexion-efectos-crisis-covid-19-ecano-index-of-global-presence](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari43-2020-olivie-gracia-fin-de-la-globalizacion-reflexion-efectos-crisis-covid-19-ecano-index-of-global-presence).
22. Ontadena, I. (2020). Minister of Production, Foreign Trade, Investment and Fisheries of Ecuador.
23. Ormeño, H. (2020). War planning against the Pandemic. Strategies in the B2B Sector. Weekly Newsletter.
24. Roa, S. (2020). SMEs and micro-enterprises, the most affected by the pandemic in Ecuador. <https://gk.city/2020/06/28/pymes-crisis-covid19-ecuador/>.
25. Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A., & Parrales, M. (2020). E-commerce and MSMEs in times of Covid-19. Magazine Spaces. Vol. 41 (42). Art. 9. Special COVID-19, pp.1-19.
26. Tito, P. (2003). Importance of Strategic Planning for Organizational Development. Third Millennium Management. Vol 5. No. 10, pp. 105 - 110.