



# Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia

## Challenges of Ecuadorian entrepreneurship, transcending to post-pandemic times

**Dra. María Cristina Useche-Aguirre** es profesora e investigadora de la Universidad del Zulia (Venezuela) (mariacristina.useche@fces.luz.edu.ve) (<https://orcid.org/0000-0001-5057-0034>)

**Dra. Morela Josefina Pereira-Burgos** es profesora e investigadora de la Universidad del Zulia (Venezuela) (morela.pereira@fces.luz.edu.ve) (<https://orcid.org/0000-0003-4331-1530>)

**Mg. Christian Andrés Barragán-Ramírez** es profesor e investigador de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de Ambato. (Ecuador) (cbarragan@pucesa.edu.ec) (<https://orcid.org/0000-0001-8027-7883>)

### Resumen

Los cambios sistémicos e inesperados derivados del Covid-19 impulsaron de manera abrupta a los emprendimientos ecuatorianos a deslastrarse del modelo tradicional del negocio in situ. En ese sentido, se vieron forzados a incorporar las tecnologías de innovación y comunicación, con poca preparación y conocimiento, pasando hacia un modelo de negocio a distancia, para responder a la nueva realidad poscovid-19. Esto motivó a analizar el emprendimiento ecuatoriano en pandemia, así como los retos y desafíos a enfrentar en la pospandemia, mediante una revisión documental sobre la incidencia del contexto de crisis en su devenir, los hallazgos y obstáculos a enfrentar en el ámbito latinoamericano; así como las acciones empleadas por los emprendedores y el gobierno para afrontar la pandemia, siendo neurálgico abordar también el auge de la digitalización y los desafíos a enfrentar. Los resultados muestran que el emprendimiento ecuatoriano se encuentra en un proceso de ajustes internos por necesidades propias e influidos desde el entorno por la crisis sanitaria, las políticas públicas y el nuevo marco regulatorio. Se concluye que el país requiere un viraje profundo de los emprendimientos, donde la digitalización de los procesos y la alfabetización digital son las bases para el resurgimiento económico; sin embargo, esto implica desafíos y esfuerzos mancomunados de todos los agentes económicos y gubernamentales, para evidenciar una evolución próspera que coadyuve a la estabilidad de los emprendimientos y de la economía nacional.

### Abstract

*The systemic and unexpected changes, derived from COVID-19, abruptly pushed Ecuadorian enterprises to disassociate themselves from the traditional on-site business model. In this sense, they were forced to incorporate innovation and communication technologies, with little preparation and knowledge, moving towards a remote business model and inserting themselves into the digital economy, to respond to the new post-COVID-19 reality. This led to analyze the Ecuadorian entrepreneurship in the pandemic as well as the challenges to be faced in the post-pandemic period, through a documentary review on the incidence of the crisis context in its evolution, the findings, and obstacles to be faced in Latin America; as well as the actions used by entrepreneurs and the government to face the pandemic, being essential to also address the rise of digitalization and the challenges to be faced. The results show that Ecuadorian entrepreneurship is in a process of internal adjustments due to its own needs and influenced by the environment by the health crisis, public policies, and the new regulatory framework. It is concluded that the country requires a profound change in entrepreneurship, where the digitalization of processes and digital literacy are the basis for economic resurgence; however, this implies challenges and joint efforts of all economic and governmental agents over time, to demonstrate a prosperous evolution that contributes to the stability of enterprises, and therefore, of the national economy.*

### Palabras clave | keywords

Covid-19, emprendimiento, tecnologías de la información, medios digitales, internet, políticas públicas, flexibilidad, mercado.

*Covid-19, entrepreneurship, information technologies, digital media, internet, public policies, flexibility, market.*

**Cómo citar:** Useche-Aguirre, M. C., Pereira-Burgos, M. J., y Barragán-Ramírez, C. A. (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), pp. 271-286. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.05>

## 1. Introducción

La rápida expansión del Covid-19 generó una crisis sanitaria sin precedentes que, sin duda, es sistémica. De acuerdo con Das y Wingender (2021, párr. 2) “en comparación con crisis internacionales anteriores, la contracción ha sido repentina y profunda; según los datos trimestrales, la reducción del producto mundial fue aproximadamente tres veces más que durante la crisis financiera mundial, y en la mitad de tiempo”. En este sentido, el Fondo Monetario Internacional (2020) especifica que, a partir de octubre de 2020, aunque se produjo una reactivación de la economía, la propagación de la pandemia a otros espacios hizo más lenta la reapertura de los países y sus economías. En términos cuantitativos, la reducción mundial de las horas de trabajo, si se compara con 2019, equivale a la pérdida de 400 millones de empleos a tiempo completo; por ello, señala la Organización Mundial del Comercio (2021, s/p), que “la pandemia de Covid-19 representa una perturbación sin precedentes de la economía y el comercio mundiales”.

En América Latina, el impacto ha sido significativamente negativo, siendo Ecuador uno de los países más afectados, ocupando en junio de 2020 el séptimo lugar en casos confirmados de coronavirus en Latinoamérica y el Caribe (Statista, 2021). Por tanto, es imposible en 2021 desvincularse del virus en Ecuador, pues todavía existen altos niveles de contagios en la población a pesar del inicio del proceso de vacunación, que inciden en el devenir de los emprendimientos en el país. La economía nacional sigue sufriendo la paralización (70 %) del aparato productivo en 2020 y la desvinculación de 60 000 trabajadores de sus empleos (Heredia-Zurita & Dini, 2021). Navarro-Cejas et al. (2021) añaden que es un proceso en curso que arranca en 2019 y aún está por verse el nivel de afectación que produjo en las economías del mundo.

Desde esta perspectiva, el panorama parece desventajoso e incluso nada propicio para el emprendimiento; sin embargo, el estudio en 43 economías realizado por el Global Entrepreneurship Monitor (2021), reveló que en nueve de ellas más de la mitad de quienes inician o dirigen un nuevo negocio están de acuerdo en que la pandemia generó nuevas oportunidades que podrían aprovechar. Además, observaron que una mayor proporción de emprendedores ubicados en Europa, América del Norte, América Latina y el Caribe, mostraba motivación para iniciar un negocio que marcará la diferencia.

En este entendido, Kraus et al. (2018) y Nambisan (2017) señalan las oportunidades que ofrecen las tecnologías a los emprendedores. Mientras que Coco (2020), centra tales oportunidades en tres sectores, dentro de la crisis actual: Edtech, Fintech y Ehealth. El primero, referido a la educación, que se ha convertido en una porción cada vez más amplia, que engloba según Williamson (2021, p. 1):

Una gran variedad de actores (humanos y no humanos), organizaciones (públicas, privadas o multisectoriales), formas materiales y técnicas (hardware, software, documentos de apoyo), modos de práctica (de profesores, diseñadores, promotores) y discursos enmarcados, además de ser un campo de investigación (...).

El segundo (Fintech), concierne al desarrollo de las organizaciones del sector financiero antes resistentes a nuevos modelos de negocio. Según Goldstein et al. (2019, p. 1647) trata de “(...) la fusión de finanzas y tecnología, (...) las empresas de nueva creación con nueva tecnología están compitiendo para llenar los huecos en la experiencia del cliente que dejan las empresas tradicionales”. Al respecto, agregan Keke y Xiaotong (2018) que su alcance va desde el uso de técnicas hasta la prestación de servicios financieros.

En el Ehealth o sector sanitario, la tecnología se observa en la automatización, telemedicina, aplicaciones móviles, inteligencia artificial, wearables, gamificación, realidad virtual y aumentada (Campus-Sanofi, 2020), entre otras; y a pesar de los avances, señala la Organización Mundial de la Salud (2019, p. V) que, “Al fin y al cabo, estas tecnologías no son un fin en sí mismas, sino herramientas esenciales para promover la salud, preservar la seguridad mundial y servir a las poblaciones vulnerables”.

En estos sectores, los emprendedores apalancados en la tecnología han innovado y logrado aprovechar las ventajas que ofrecen para afrontar las consecuencias de la crisis global generada por el Covid-19, dando dinamismo a la maltrecha economía. En el caso del emprendimiento ecuatoriano, aunque las principales acciones estuvieron orientadas a las obligaciones financieras y tributarias, minimizar el empleo e incrementar el acceso al crédito, la necesidad de facturación conllevó de manera incipiente y con escasa preparación al uso de las tecnologías de información y comunicación para ofrecer los bienes y servicios, mantener contacto con los clientes y captar consumidores potenciales, demostrando el rol preponderante de estas para facilitar y mantener sus actividades.

Estos planteamientos muestran una realidad que aún no ofrece datos e informaciones concretas. En palabras de Acosta (2020, p. 369), “se ha pasado de utilizar exclusivamente información de alta credibilidad, a aceptar información razonablemente creíble (...)”, lo que motiva a efectuar una investigación que ofrezca aportes y ciertas luces a los emprendedores de la región, pero en particular a los ecuatorianos: urge mostrar el estado del arte del emprendimiento (Brown & Rocha, 2020; Nassif et al., 2020). Por lo tanto, el estudio analiza el emprendimiento ecuatoriano en pandemia, así como los retos y desafíos a enfrentar en la pospandemia, para ello se realizó una revisión documental sobre la incidencia del contexto de crisis en su devenir, los hallazgos y obstáculos a enfrentar, así como las acciones empleadas por los emprendedores y el gobierno para afrontar la pandemia, siendo fundamental abordar también el auge de la digitalización y otras tendencias que lucen irreversibles y constituyen desafíos para el futuro inmediato.

## **2. Criterios de selección del corpus**

El análisis realizado se basó en la consulta y revisión sistemática tanto de textos y documentos físicos como digitales, encontrados en las plataformas electrónicas de revistas científicas indexadas y repositorios digitales de Dialnet, Redalyc, ResearchGate, Google Scholar, Scopus y Scielo. La sistematización de la revisión teórica y documental tuvo dos fases:

En la primera, se hizo una búsqueda general obteniendo 104 566 documentos sobre el emprendimiento latinoamericano, dando paso a una segunda fase, donde se establecieron criterios espaciales y temporales, así como descriptores, a saber: Latinoamérica, emprendimiento digital, Covid-19, en pandemia, desafíos, Ecuador; con estas especificaciones el número se redujo a 1380 documentos. Ahora bien, al filtrar nuevamente la información, tomando como criterio temporal el período 2020-2021 y manteniendo los descriptores antes señalados, se seleccionaron 68 documentos, distribuidos de la siguiente manera: 26 artículos científicos, 24 documentos de entes institucionales nacionales e internacionales y 18 documentos varios (textos, tesis de grado, documentos de internet y noticias en digital) que permitieron abordar el tema y complementar el estudio.

Posteriormente, se procedió a organizar los textos y documentos recopilados, empleando una matriz de análisis, constituida en su eje horizontal por año de publica-

ción, autor(es), título, idioma, resumen, criterios, aportes y tipo (texto o documento), dicha descomposición permitió detectar elementos centrales, así como semejanzas y disparidades sobre el emprendimiento en Ecuador. Luego se elaboró un documento con los resultados, extrayendo la información más relevante, que se presenta a continuación. El mismo permite tener una comprensión de la consecución de acontecimientos de la categoría en estudio en la medida que avanza la pandemia, induciendo a los emprendimientos a tomar medidas y generar estrategias digitales de acuerdo con la nueva realidad que exige a los emprendedores insertarse en la economía digital para competir en la pospandemia.

### 3. Debate y aportes al estado de la cuestión

#### 3.1. *Panorama del emprendimiento en pandemia: Latinoamérica y Ecuador*

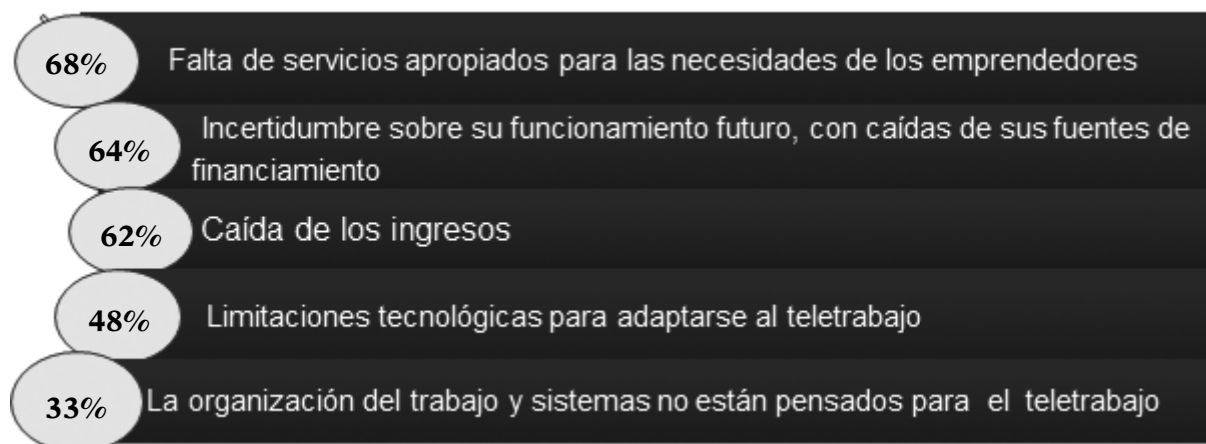
América Latina y el Caribe no han sido ajenos al Covid-19; el sistema empresarial se ha visto afectado, generando debilidades (disminución de ingresos, poco acceso a financiamiento público, falta de capacidad de inversión) y afianzado la heterogeneidad estructural de la región. Al respecto, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (2020) manifestó que el 96 % de las empresas tuvieron un desplome en sus ventas y el 82 % de las empresas formales podrían persistir en sus actividades entre uno y dos meses con propios recursos. De igual manera, según la Confederación Nacional de la Industria (2020) en Brasil, el 76 % de las empresas disminuyeron y/o paralizaron su producción y el 55 % han tenido dificultades para acceder a crédito para aumentar el capital de trabajo.

En Argentina, el 44 % de las empresas manifestaron no poseer suficiente liquidez para cumplir el 50 % de los compromisos laborales de salarios en abril de 2020; el 38 % no pudo pagar servicios públicos; el 48 % no pudo pagar a proveedores, y el 57 % no pagó los impuestos (Unión Industrial Argentina, 2020). La situación no fue mejor en Chile, ya que la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (2020) indica que 37,5 % de las empresas redujo su personal (abril y mayo), y 44 % de ellas están en un estado financiero malo o crítico. En este contexto, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020, p. 6) señala que:

(...) el impacto será mucho mayor en el caso de las microempresas y las pymes, por su peso en la estructura empresarial de la región, que se traducirá en cierres de empresas y pérdidas de puestos de trabajo (...) y se estima que cerrarían más de 2,7 millones de empresas formales en la región, con una pérdida de 8,5 millones de puestos de trabajo.

Es irrefutable que el Covid-19 ha generado impactos negativos, de los cuales no escapan los emprendimientos, pues de acuerdo con Kantis y Angelelli, (2020, p. 4) “un 53 % de los que ya vendían, dejaron de hacerlo, ocho de cada 10 están siendo fuertemente afectados por la crisis. Asimismo, un 84 % ha visto muy deteriorado su flujo de fondos y un 75 % redujo su actividad productiva”. Siendo más precisos, “Venezuela, Argentina, Brasil y México registraron retrocesos en sus condiciones para el emprendimiento” (Kanti et al., 2020, p. 11). A la par de esa situación, han tenido que enfrentar una serie de problemas que se identifican en la Figura 1:

**Figura 1. Obstáculos de los emprendimientos en América Latina**



Fuente: Kantis y Angelelli (2020, p. 10).

Los hallazgos compartidos evidencian que se han amplificado las debilidades de los emprendimientos y acentúan las tensiones económicas, sociales y ambientales, directas e indirectas; generando también impactos en el emprendedor y sus determinantes. Así, la reducción del espacio de oportunidades conllevó a la disminución de la intención emprendedora y esto llevó a que “siete de los 15 países de América Latina registran una caída en sus valores del Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico, entre ellos: Venezuela, seguida por Argentina, Brasil, México y Perú” (Kanti et al., 2020, p. 40).

A pesar de las situaciones y condiciones adversas presentes en la región, los emprendimientos digitales han logrado mantener proyectos e impulsar innovaciones. Según García-Madurga et al. (2021), entre los cambios que se vislumbran, predominan las tecnologías de información y comunicación, lo que conduce a la construcción de nuevos modelos de funcionamiento de las empresas, acentuando el marketing digital, específicamente en operaciones de promoción, venta y entrega de bienes/servicios, así como la incorporación de dispositivos de interconexión digital en los procesos productivos y en la interacción con los proveedores.

Al respecto, han surgido múltiples emprendimientos, prevaleciendo el servicio de entrega a domicilio con aplicación móvil (*delivery*); comercialización y venta de productos, conjugándose según CANVAS (2020) la tecnología, mediante plataformas digitales, cooperación y alianzas estratégicas. Esto evidencia la eficacia de los canales digitales en tiempos desafiantes, así como el alto compromiso y actitud de permanencia. Así mismo, la educación online ha generado contenido para consumir desde el hogar, utilizando las transmisiones en vivo desde Instagram, YouTube, Tik Tok, Twitch, etc. Como soporte, se emplean aplicaciones como Instagram, Messenger, WhatsApp y Telegram para canalizar anuncios promocionales que impulsan y fortalecen la comunicación con sus clientes y ayudan a captar a otros. De acuerdo con Pérez-Calle, García-Casarejos & García-Bernal (2021, p. 8), se “agrupan un conjunto de recursos e innovaciones de hardware, software, telecomunicaciones o dispositivos electrónicos vinculados entre sí, con capacidad de generar entre todos ellos una red universal o herramientas que permiten acumular datos para sintetizar y generar información”.

En suma, el emprendimiento en la región presenta afectaciones importantes como resultado de los obstáculos que se venían arrastrando, lo cual ha sido exacerbado por la pandemia del Covid-19. En este panorama, destaca el caso del emprendimiento

ecuatoriano, que ocupó desde 2017 hasta 2019 un espacio importante, debido al auge experimentado en aspectos como la proporción de emprendedores incipientes y nuevos emprendedores, pero con cambios aún en evolución producto de la pandemia, para el período 2020-2021 (Global Entrepreneurship Monitor Ecuador, 2020).

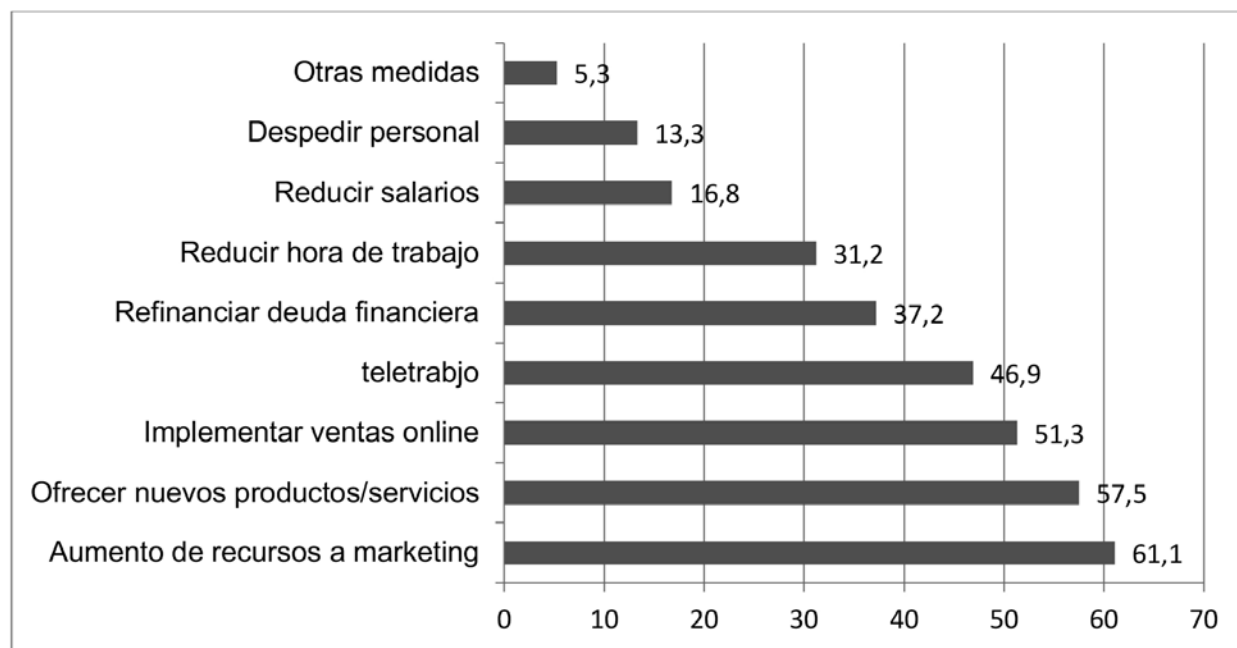
De esta manera, el sistema económico ecuatoriano ha experimentado desequilibrios ante una crisis sistémica, de la cual no escapa ni el sector empresarial ni los emprendimientos, debido a las “dificultades para acceder a insumos, reducción o falta de mano de obra calificada, difícil acceso a financiamiento y procesos productivos, no ajustados a las urgencias coyunturales para ser operados de manera remota o automatizada” (Useche et al., 2021, p. 4). En ese marco, señalan Lasio et al. (2021, p. 33), que el “53 % de quienes generaban ventas han detenido sus actividades. Además, el 84 % de los empresarios ha visto disminuir su flujo de fondos y un 75 % ha disminuido su actividad productiva”. Para Morán (2020, p. 15) los emprendimientos surgidos son por necesidad, y, por tanto, tienen bajo presupuesto, “la mayoría de los emprendimientos no superan los primeros meses de operación y el 99 % no genera empleo pues son de auto sustento”.

Por otra parte, un gran número de pymes operan en el sector informal, debido a los costosos trámites burocráticos (Calá et al., 2015) que obstaculizan el desarrollo del emprendimiento en el país. Ante esto, en mayo de 2020 “la Superintendencia de Compañías del Ecuador implementó la sociedad por acciones simplificadas (SAS) y desde entonces se han creado más de 5200 sociedades por acciones simplificadas” (De la Medina, 2021, p. 1), insertándose en la simplificación y modernización del registro de empresas.

En 2020 también se aprobó la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (Asamblea Nacional, 2020a), que impulsa la actividad empresarial en todos los sectores, siendo los más beneficiados el comercial al por mayor y menor; las actividades profesionales, científicas y técnicas, así como el sector de la construcción. Esto evidencia que Ecuador está experimentando una transformación progresiva, según Zamora-Boza (2018, p. 10) hacia “la inclusión y respaldo a emprendedores por necesidad y a emprendedores innovadores que aprovechan oportunidades de mercado”.

Con el SAS y la nueva ley de emprendimiento e innovación, se sigue fomentando el emprendimiento; sin embargo, la pandemia ha ocasionado estragos, pues “69 % indicó haber sufrido un efecto negativo con la pandemia, y en relación con este, el 23 % manifestó haber sido fuertemente afectado por la crisis, existiendo el riesgo del cierre de sus negocios” (Lasio et al., 2020, p. 34). Ante esto, implementaron una serie de medidas, que se observan en el Gráfico 1.

**Gráfico 1. Acciones implementadas en la pandemia**



Fuente: Lasio et al. (2020).

Algunas de estas acciones apuntan a soluciones basadas en el uso de servicios digitales y desarrollo de nuevos modelos de negocios (Garzón-Morales, 2020; Gallegos, 2020; Fitzpatrick et al., 2020; Zubillaga & Peletier, 2020; Pérez-Calle et al., 2021), que apuntan a la sostenibilidad con la transformación digital y la adopción de nuevas políticas públicas, para impulsar el emprendimiento y el crecimiento en red, entre otros. Sin embargo, el e-commerce ha venido creciendo a un ritmo lento, quizás por temor al cambio y al desconocimiento de los nuevos métodos comerciales; pero con el Covid-19 y:

La suspensión de actividades en un 70 %, tuvieron la necesidad de activar esa capacidad de adaptación, y aun así, la consolidación del comercio electrónico señala un camino medianamente explorado en Ecuador y que se espera en el mediano plazo aumente. (Rodríguez et al., 2020, p. 115)

Por otra parte, para el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-(PNUD) (2020) también es necesario aumentar el capital de trabajo a través de préstamos, tener los insumos necesarios para la producción, campañas comunicacionales enfocadas a pequeños negocios, capacitación para el uso de medios comunicaciones digitales, actualización tecnológica, instrumento de pago alternativos al efectivo, canales de distribución a domicilio y ayudas fiscales.

Con miras a la fase de recuperación económica del Ecuador, las políticas públicas orientadas al emprendimiento deben tomar en cuenta los obstáculos que en conjunto, impiden alcanzar su potencial productivo y afrontarlos: la competencia desleal, falta de acceso a financiamiento, escasa participación de la mujer en el mercado laboral, poca innovación, entre otros. En tal sentido, Heredia-Zurita y Dini (2021) indican que el gobierno nacional ha creado un conjunto de iniciativas desde las políticas públicas postcovid-19, con una orientación dirigida al financiamiento, créditos y liquidez.

En cuanto al financiamiento, se creó el Fondo Emprende Ecuador Productivo, para impulsar la innovación productiva, a través de dos instrumentos financieros: a)

Capital crece (capital semilla), basado en un fondo co-financiable para apoyar ideas innovadoras, y b) Capital progreso (capital de riesgo), conducente a la consolidación y/o expansión de emprendimientos que poseen productos/procesos innovadores.

Con un préstamo del Banco Mundial (USD 120 millones), el gobierno nacional dio cabida al financiamiento productivo Mipymes-BM, para financiar activos fijos de infraestructura, equipamiento/ maquinaria y capital de trabajo (USD 25 000) que incluyen pago de proveedores del giro de negocio y para el microcrédito. Asimismo, el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) invirtió (USD 50 millones) en el Pyme Express para créditos rápidos a las pymes. En ese marco, desde el programa Reactívale Ecuador, se solicitó un préstamo por USD 93.8 millones al Banco Interamericano de Desarrollo, encaminado a financiar líneas de crédito productivo al sector de la economía popular y solidaria.

Para julio 2020, se registraron 2056 créditos aprobados por un monto de USD 89.9 millones, de los cuales el 54.1 % correspondían a pequeña empresa, 38 % a la mediana empresa y el 7.9 % a las microempresa. (Heredia-Zurita & Dini, 2021, p. 82)

En referencia a la liquidez, la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario (Asamblea Nacional, 2020b) contempla acuerdos de pago para negocios y personas con sus deudores, bien sea clientes y/o proveedores por tres años; asimismo, se suscribieron acuerdos en referencia a plazos, reducción, capitalización o reestructuración de obligaciones; se difirió el pago del Impuesto a la Renta de 2019 y del Impuesto al Valor Agregado (abril, mayo y junio de 2020) para microempresas; suspensión temporal de cortes por falta de pago de servicios básicos de agua potable, energía eléctrica, telecomunicaciones e internet hasta 60 días después de la finalización del estado de excepción decretado por el gobierno nacional; diferimiento extraordinario de obligaciones crediticias hasta por 60 días sin recargos, entre otros.

De igual forma, desde la mencionada ley se exhorta a los gobiernos autónomos descentralizados a la apertura de nuevos emprendimientos sin requisitos y su inscripción en el Registro Nacional de Emprendimiento (RNE), con el objeto de formalizar y categorizar a los mismos. Sobre estos aspectos, Rodríguez et al. (2020, p. 116) señalan que “las políticas implementadas para ayudar a mejorar su situación financiera y mantenerse en el mercado no están funcionando, muchos negocios se quejan de que los recursos no llegan y el tiempo se agota”.

Ahora bien, para estimular el emprendimiento con la participación de las mujeres “que buscan superarse y obtener mejores oportunidades en beneficio de las familias involucradas y de la sociedad en general que apuesta a mayores niveles de desarrollo y a la sustentabilidad de sus emprendimientos” (Delgado et al., 2020, p. 1231), se ha elaborado el proyecto de Ley Orgánica para impulsar el trabajo de la mujer, igualdad de oportunidades y la economía violeta, con énfasis “en aquellas en mayor dificultad, productoras, microempresarias, emprendedoras, artesanas y demás, quienes han visto reducidos sus recursos debido a la emergencia sanitaria por el Covid-19” (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2020, p. 1).

Con esta ley se espera minimizar la precariedad, la informalidad y el desempleo que afectan a las ecuatorianas, dado que “la última encuesta del Instituto Nacional de Estadística y Censos muestra que del total de desempleados, el 56,4 % fueron mujeres a diciembre, mientras que el año pasado la cifra alcanzó el 50,5 %” (Enríquez, 2021, p. 1). Como se puede apreciar, el emprendimiento en la región atraviesa tiempos adversos, en los que también hay espacios de oportunidades. En el caso del Ecuador, se vienen dando pasos orientados al apoyo de los emprendimientos, con políticas públicas e ins-



trumentos legales; se trata de un proceso en acción que aún no muestra resultados, en un momento histórico de grandes desafíos y cambios tecnológicos.

## 4. Aportes al estado de la cuestión

### 4.1. *Emprendimiento digital en Ecuador*

El país ha venido experimentando deficiencias en infraestructura de telecomunicaciones y “en la actualidad, Ecuador se ubica en el puesto 7 de un conjunto de 11 países de Sudamérica (que incluye a México) en términos de penetración de cuentas de internet” (Rivera et al., 2020, p. 3); pero a pesar de ello, hubo un impacto importante en la economía colaborativa. Aunque explica Lasio et al. (2020, p.19) que en el Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020:

(...) aún no hay datos concretos, se conoce que durante la pandemia del COVID19, la utilización de las plataformas colaborativas de logística ha tenido gran presencia, habilitando la continuidad de los negocios que no tenían ni sistema de pagos digitales, ni entregas a domicilio, ni los recursos para implementar estas funciones.

De acuerdo con la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (2020, p. 15), desde la aparición del Covid-19 se han hecho inversiones en publicidad y promoción de productos, dirigidos principalmente a social media “(61 %), mensajería (36 %), Email (25 %), página Web (29 %)” para impulsar las ventas mediante Streaming, Facebook, Shopify, Mercadolibre, Woocommerce, entre otros; no obstante, “las ventas están disminuyendo en un 56 %, se han detenido completamente 32 % y solo han crecido un 12 %” (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020, p. 9); dichas alteraciones en las ventas obedecen especialmente al aumento del desempleo y disminución de la capacidad adquisitiva, falta de correspondencia entre la demanda y oferta de productos.

Según una investigación de OAS-Kolau, “las micro empresas digitalizadas en Ecuador no superan el 10 %, con lo que se determina que las micro empresas no están usando las tecnologías para adaptarse a los hábitos del consumidor” (ecuadortv, 2020, p. 1). Esto motivó al gobierno nacional a realizar un acuerdo con la Organización de Estados Americanos sobre un plan de digitalización de Mipymes, el cual “busca guiar a los micro empresarios en el uso estratégico de las tecnologías para lograr un cierre de la brecha de consumo existente” (Ministerio de Turismo, 2020, p.1). El plan prevé la capacitación de las Mipymes en la creación de un sitio web dinámico que se posiciona en Google maps, para que los clientes que buscan en línea un producto o servicio puedan encontrar la tienda más cercana a su domicilio y comunicarse con el proveedor para hacer la compra. De esta manera, se espera beneficiar a 10 000 emprendimientos e introducirlos al comercio electrónico para reactivar la economía nacional (Ministerio de Turismo, 2020).

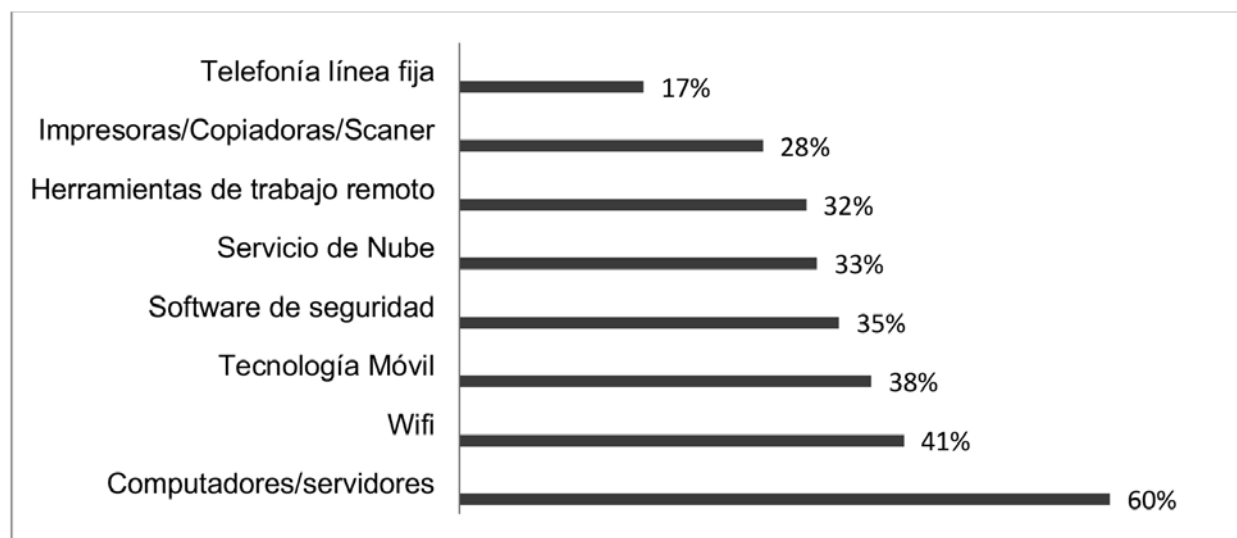
Ante esos resultados, se elaboró la propuesta de Ley de Conectividad y Transformación Digital, que tiene como objetivo:

Fomentar la transformación digital, (...) el uso efectivo de las plataformas digitales, el uso de datos y tecnologías digitales, las redes y los servicios digitales, con el fin de impulsar la economía digital, la eficiencia y el bienestar social. (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021)

En este sentido, Pino (2020) afirma que si algo está claro es la necesidad de superar “las inercias de una digitalización defensiva, más preocupada por proteger la reputación que por promoverla. Vivimos una era posdigital que supone nuevos retos

de comunicación, y para los que necesitamos cambiar de foco decisivamente” (pp. 155-156). Toranzos (2020, p. 1) destaca, en ese sentido, que “muchos negocios buscan trasladarse hacia entornos digitales”, lo que se evidencia en el Gráfico 3, que muestra que los rubros a invertir están focalizados en el área de tecnología.

**Gráfico 3. Inversiones en 2021**



Fuente: Criterios Digital (2021).

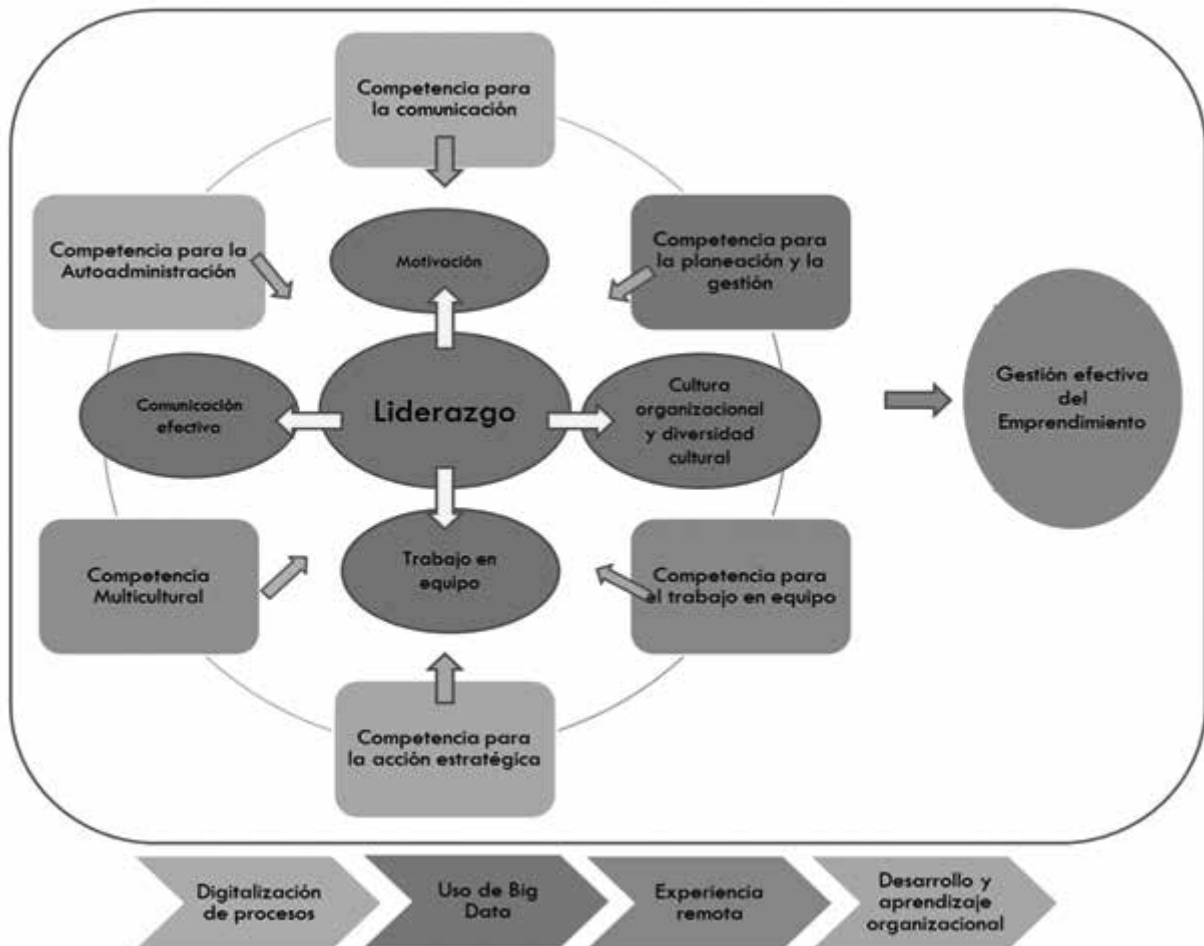
En ese marco de actualización tecnológica, en el 2020 se lanzó la plataforma Pyme Digital (<http://www.pymedigital.ec/>) con apoyo de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (2020), para impulsar los procesos de transformación digital, fomentar habilidades digitales para reducir los costos de funcionamiento, entre otros. Esta herramienta gratuita permite a las pymes conocer su nivel de madurez digital, al tiempo que se emiten los resultados y recomendaciones individualizadas para cada pyme. Se puede aseverar que la digitalización es la oportunidad para mejorar procesos y prosperar de una manera más rápida y eficiente. Con todos esos avances nacionales, se esperan resultados positivos y tendencias de crecimiento; por lo que, es necesario planificar la inversión en nuevas tecnologías para seleccionar la idónea en concordancia con las capacidades y recursos; lo que a su vez exigirá una alfabetización digital de los emprendedores.

#### ***4.2. Cambiar para hacer frente al cambio: emprendimiento ecuatoriano con miras a la pospandemia***

En un momento histórico como el actual, lo permanente es el cambio y la incertidumbre. Para los emprendimientos, la vacilación, el titubeo e incluso la inseguridad se hacen presentes y surgen interrogantes acerca de los retos y desafíos que enfrentaran una vez se logre cierta estabilidad o lo que se ha llamado la ‘nueva normalidad’ (Terán-Yépez & Guerrero-Mora, 2020). En ese sentido, tanto al emprendedor ecuatoriano como al emprendedor en general, le urge una mirada sistémica de la organización y su entorno que atienda los retos y desafíos (oportunidades) que se vienen gestando antes de la pandemia y que se han visto impulsados por la misma: digitalización de procesos, uso de la Big data, experiencia remota, énfasis en el desarrollo y aprendizaje organizacional (Merizal & Ballagán, 2018; Ernst & Young 2020). Lo anterior, en el marco de un liderazgo efectivo y la puesta de marcha de un modelo de negocio basado en el desa-

rollo de las competencias laborales (Hellriegel et al., 2009), como se puede observar en la Figura 2, para lograr una gestión efectiva del emprendimiento frente al cambio; este último expresado, actualmente, en la pandemia del Covid-19.

**Figura 2. Modelo de negocio por competencias laborales para la gestión efectiva del emprendimiento frente a cambio**



Fuente: Elaboración propia, a partir de Hellriegel et al. (2009).

Ahora bien, alcanzar una gestión efectiva en los emprendimientos, que permita hacer frente a los retos y aprovechar las oportunidades del entorno convulso, exige cambios en la forma de concebir el negocio y su gestión. En este sentido, es preciso contar con un liderazgo efectivo, y en muchos casos, a distancia, que sea capaz de motivar, generar una comunicación efectiva, y promover la diversidad y el trabajo en equipo (Hellriegel et al., 2009). Al respecto, los emprendedores en “el nivel gerencial tendrán nuevos rasgos, pues sus habilidades requieren oxigenarse para responder a los reajustes estructurales, nuevas formas de relacionarse y de gestión”, siendo esencial la capacidad de adaptación en cada momento, proceso y fase que experimenta la actividad emprendedora ecuatoriana (Useche et al., 2020, p. 80).

Sin embargo, para la Organización Internacional del Trabajo (2021) no es suficiente el liderazgo, se requiere además de un equipo de personas con competencias, habilidades y destrezas a tono con el momento presente, lo que supone la adopción de las competencias laborales como forma regular del trabajo. Al respecto, Hellriegel et al. (2009) plantean seis competencias centrales a ser desarrolladas: comunicación, pla-

neación y gestión, trabajo en equipo, acción estratégica, multiculturalidad, y autoadministración. Con estos recursos desarrollados (liderazgo y competencias laborales), los emprendimientos tienen a su favor una plataforma sólida para responder a los retos y desafíos (oportunidades) del entorno:

En primer lugar, la digitalización de procesos, que pasó de ser una alternativa a una necesidad; en medio de la crisis pandémica oferentes y clientes probaron las bondades de la tecnología aplicada al comercio electrónico. Los resultados del estudio del Barómetro Kantar Covid-19, mostraron la tendencia en los próximos años hacia el crecimiento del comercio electrónico en comparación con el tradicional, como consecuencia del incremento del patrón de compras no presencial, lo que supone desafíos relevantes para la comercialización a través de canales digitales (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020).

En ese sentido, la penetración porcentual online de consumo masivo en Ecuador fue del 44 %, y específicamente WhatsApp ocupó el 15,2 % de ese total durante el 2020. Lo anterior se expresa en que “4 de cada 10 ecuatorianos compró algo de consumo masivo en e-commerce en un año móvil hasta febrero de 2021” (Kantar, 2021, p. 5). Resultan relevantes los resultados mostrados en el comportamiento de compras poscovid, según los cuales 32 % continuará comprando por internet, 11 % aumenta las compras por internet, 17 % regresará a la compra en las tiendas físicas, mientras que 40 % seguirá asistiendo a la tienda física, pero con menos regularidad. Estos datos, muestran la tendencia hacia una mayor digitalización del ecuatoriano, que debe ser aprovechada por el emprendedor para asumir el reto tecnológico en sus procesos.

En segundo lugar, el uso de la Big data, consistente con la adopción de la digitalización de los procesos, y una mejor administración de datos e información masiva disponible, obliga a los emprendedores a incorporar habilidades en el manejo macrodatos, y establecer criterios en cuanto a cambios de la demanda, actualización de cadenas de suministros, entre otros. Por ello:

Intensificar la formación de las herramientas digitales que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación pueden plantear un desafío para los trabajadores y los líderes para garantizar la productividad y la consecución de los objetivos empresariales marcados. (Cámara de Madrid, 2020, p. 1)

En tercer lugar, la experiencia remota constituye una forma de trabajo en la que el colaborador ejecuta sus actividades desde un lugar distinto a los espacios laborales tradicionales, empleando las tecnologías de la información y la comunicación (Hu-Chan et al., 2020; Molina, 2020; Ramírez-Velásquez et al., 2021). Aunque no es una novedad, el confinamiento logró catapultarla como tendencia, que luce irreversible; siendo un mecanismo en proceso de adaptación y cambio que ha probado eficiencia y con beneficios para la organización y el colaborador. En Ecuador, precisa Vargas (2020), se inicia un avance importante en esta área a partir del 2016, con la regularización del teletrabajo mediante Acuerdo No. MTD-2016-0190 (Ministerio del Trabajo, 2016).

En cuarto lugar, el aprendizaje y el desarrollo organizacional, cobrarán más importancia; tener y mantener diferenciadores competitivos es clave en un momento en el cual la competencia es feroz y se requiere retener el personal clave. Apoyar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores es una fuente de diferenciación que promueve a su vez la innovación y la creatividad. La formación en áreas claves como finanzas y tecnología es fundamental. Cabe destacar según Maldonado-Román et al. (2019) que:

En Ecuador, la implementación de políticas públicas que norman el desenvolvimiento de estos negocios (...) ha llevado a que las instituciones públicas y privadas estén fomentando

la cultura del manejo financiero lo que constituye el respaldo a emprendedores que tienen la necesidad de salir adelante y aprovechar las oportunidades del mercado. (p. 121)

En definitiva, los emprendimientos ecuatorianos se enfrentan a grandes retos, pero también diversas oportunidades, que supone generar cambios en las personas, estructuras y procesos. Los nuevos escenarios requieren nuevas formas de organización y liderazgo; renovados modelos de gestión y capacidad de adaptación. Se trata de actuar estratégicamente para aprovechar las oportunidades (Leite Gustmann de Castro et al., 2020), estimulando la creatividad e innovación en los métodos organizacionales y en las formas de relacionarse con el entorno.

## 5. Discusión y conclusiones

Los desafíos identificados en la investigación conllevan cambios y rupturas de paradigmas en los emprendedores ecuatorianos. Los escenarios actuales precisan organizaciones con capacidad de adaptación, centradas en las personas como ejes impulsores de la creatividad e innovación, con renovados modelos de gestión basados en las competencias, liderazgos transformacionales, entre algunos aspectos. Se trata de actuar estratégicamente para aprovechar las oportunidades surgidas en la crisis, estimulando la economía local, con un efecto mundial.

En este contexto, Ecuador enfrenta el reto de estimular la formación de los emprendedores en el ámbito digital, ampliar la infraestructura para facilitar e impulsar la digitalización de los emprendimientos, porque además de ser una respuesta inmediata ante la crisis económica del país, es una oportunidad de reinversión y fortalecimiento de las capacidades digitales pospandemia, lo que a su vez se espera reduzca la brecha digital. Para los emprendedores, la digitalización tiene dos vertientes: digitalización de procesos y digitalización laboral, lo cual exigirá desde los propios emprendimientos cambios en los modelos de negocios, en la estructura, cultura organizacional y en las relaciones laborales. Esto implica renovar la visión del negocio y atender al cambio como premisa incuestionable.

Desde el aparato gubernamental, y a pesar de los avances logrados en cuanto a la digitalización de los emprendimientos en el país, aún es necesario mejorar e impulsar iniciativas, asignar responsables y metas, siendo propicia la creación de un consejo gubernamental dedicado a la eficiencia de la digitalización, medible y con un cronograma temporal para lograrlo, dado que mientras más pronto se logre la adaptación de los emprendimientos a la economía digital, más rápida será su inserción y vinculación con clientes, y por tanto, se verán los avances en minimizar la crisis en la sociedad ecuatoriana. Con base en esto, surge la necesidad de posteriores estudios que monitoreen los logros, limitaciones y avances sobre los emprendimientos digitales en el Ecuador post-covid-19, donde también se evidencien los cambios o transformaciones, así como oportunidades de innovación que han identificado ante la inserción de plataformas digitales en su funcionamiento y comunicación con el mercado local, regional y nacional.

## Referencias

- Acosta, A. (2020). La toma de decisiones de gobiernos y sectores de la sociedad, intuiciones y datos en tiempos de pandemia SARS-COVID-19. *MedUNAB*, 23(3), 369-371. <https://doi.org/10.29375/01237047.4009>
- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2020). *Informe de resultados sobre el impacto económico en emprendedores durante la emergencia sanitaria COVID-19*, 16 de julio de 2020. <https://bit.ly/2TfUHLG>

- Asamblea Nacional (2020a). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. Suplemento del Registro Oficial No. 151, 28 de febrero 2020. Quito.
- Asamblea Nacional. (2020b). Ley de apoyo humanitario. Registro Oficial Suplemento 229, 22 de junio de 2020. Quito.
- Brown, R., & Rocha, A. (2020). Entrepreneurial uncertainty during the COVID-19 crisis: Mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00174>
- Calá, C. D., Arauzo, J. M., & Manjón, M. (2015). los determinantes del emprendimiento en los países en desarrollo. Universitat Rovira i Virgili, Departamento de Economía. <https://bit.ly/2VHMvM4>
- Cámara de Madrid (2020). Claves para ejercer un liderazgo efectivo en el teletrabajo, 30 de septiembre de 2020. <https://bit.ly/34S2057>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2020). Situación de las empresas durante el Covid-19 Ecuador. <https://cece.ec/>
- Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Chile (CNC) (2020). Resultados cuarta Encuesta Empresa ante el Covid-19. Registro Oficial Suplemento 229, 22 de junio de 2020. <https://bit.ly/3wbCaFg>
- Campus Sanofi (2020). ¿Qué es la salud digital y qué beneficios aporta para el paciente y profesional? Campus Sanofi, 20 de julio de 2020. <https://bit.ly/3vbKxPU>
- CANVAS Estrategias Sostenibles (2020). Ética empresarial y Agenda 2030 en tiempos de COVID-19. El compromiso de las empresas durante la pandemia, mayo 2020. <https://bit.ly/3iJRdQY>
- Coco, M. (2020). ¿Qué emprendimientos están generando oportunidades durante la crisis del coronavirus? BBVA. Emprendimiento. <https://bbva.info/3wXWxG205>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación, 2 de julio de 2020. <https://bit.ly/3wJpwx>
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (CONFECAMARAS) (2020). Encuesta de las Cámaras de Comercio sobre el Impacto del Covid-19 sobre las empresas colombianas, 7 de abril de 2020. <https://bit.ly/3zdpvx>
- Confederación Nacional de la Industria (CNI) (2020). Impactos da Covid-19 na industria, 14 de mayo de 2020. <https://bit.ly/3ircsZD>
- Criterios Digital (2021). Las Pymes tienen perspectivas positivas para el futuro. Departamento Económico y de Comercio Exterior, 12 de abril de 2021. <https://bit.ly/3pH4YDs>
- Das, S., & Wingender, P. (2021). *La lenta reparación de las secuelas: El legado de la Pandemia*. Fondo Monetario Internacional, 31 de marzo de 2021. <https://bit.ly/3s5Nody>
- De la Medina, C. (2021). *Impulsar la formalización de los emprendedores ecuatorianos ahora es más fácil*. Banco Mundial, 01 de marzo de 2021. <https://bit.ly/3pcvPH3>
- Delgado-Estrada, S., Carrasco-Reyes, R., Chabusa-Vargas, J., & Mackay-Castro, C. (2020). Emprendimiento femenino por necesidad en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1221-1233. <https://bit.ly/3yXWwny>
- Ecuadortv (2020). *Ecuador ya es parte del Plan de Digitalización de Mipymes de la OEA*, 09 de julio de 2020. <https://bit.ly/3wBsKCI>
- Enríquez, C. (2021). Un proyecto de Ley para impulsar la economía de las mujeres. *Revista Líderes*, 11 de marzo de 2021. <https://bit.ly/3peG0eh>
- Escuela Superior Politécnica del Litoral (2020). *ESPOL apoya la transformación digital de Pymes en Ecuador, con lanzamiento de herramienta gratuita que mide la madurez digital*, 19 de octubre de 2020. <https://bit.ly/2Tbzqcl>
- Fitzpatrick, M., Libarikian, A., Smaje, K., & Zimmel, R. (2020). *La recuperación impulsada por lo digital de COVID-19: cinco preguntas para los directores ejecutivos*. Mc Kinsey Digital, 20 de abril de 2020. <https://mck.co/3w3osEs>
- Fondo Monetario Internacional (2020). Perspectivas de la economía mundial: Un largo y difícil camino cuesta arriba, 22 de octubre de 2020. <https://bit.ly/3itX5ix>

- Gallegos, R. (2020). *La digitalización de las Pymes: Una solución inmediata para salir de la crisis de Covid-19*. Wilson Center México Institute, 01 de agosto de 2020. <https://bit.ly/2THGvR5>
- García-Madurga, M. A., Grilló-Méndez, A. J., & Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>.
- Garzón-Morales, V. (2020). *La estrategia como herramienta para afrontar las amenazas producidas por el covid-19 en modelos de negocio colombianos*. (Trabajo de Grado). Universidad Católica de Colombia. Colombia. <https://bit.ly/3g4Dvsc>
- Global Entrepreneurship Monitor (2020). Informe GEM Ecuador 2019/2020, 06 de agosto de 2020. <https://bit.ly/3iyTDUe>
- Goldstein I., Jiang, W., & Karolyi, A. (2019). To FinTech and Beyond. *The Review of Financial Studies*, 32(5), 1647-1661. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz025>
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J., & Franklin, E. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning Editores S.A.
- Heredia-Zurita, A., & Dini, M. (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de Covid-19 en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://bit.ly/3wVRDt1>
- Hu-Chan, G., Kumul-Xool, C., Xool-May, R., & Sánchez-Limón, M. (2020). El emprendimiento y sus impactos en la economía por la pandemia Covid-19. *Educiencia*, 6(10), 20-31. <https://bit.ly/355h7s0>
- Kantar (2021). *Las 5 claves del arranque del año en Ecuador*. Consumer Thermometer Ecuador, 01 de marzo 2021. <https://bit.ly/3iui7xW>
- Kantis, H., & Angelelli, P. (2020). *Los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe frente al Covid-19*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://bit.ly/3pdRfUq>
- Keke, M., & Xiaotong S. (2018). A survey on FinTech. *Journal of Network and Computer Applications*, 103, 262-273. <https://doi.org/10.1016/j.jnca.2017.10.011>
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2018). Emprendimiento digital: una agenda de investigación sobre nuevos modelos comerciales para el siglo XXI. *Revista Internacional de Investigación y Comportamiento Empresarial*, 25(2), 353-375. <https://doi.org/10.1108/IJEER-06-2018-0425>
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. Ecuador. ESPAE, Escuela de Negocios de la ESPOL.
- Leite Gustmann de Castro, B., Eccel-Pontelli, G., De Fátima Paz Nunes, A., Marques Kneipp, J. E., & Medianeira Flores Costa, V. (2021). Empreendedorismo e coronavirus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 49-60. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4304>
- Maldonado-Román, M., Cabrera-González, V., Duarte-Torres, M., & Rodríguez-Calva, M. (2019). La cultura financiera y la creación de emprendimientos en la ciudad de Loja Ecuador. *Revista Polo del Conocimiento*, 32(4), 105-125. <https://bit.ly/3lMxFyT>
- Merizal, M., & Ballagán, E. (2018). Aplicación del Big Data como estrategia de negocio en proyectos de emprendimiento en Ecuador. *Revista Ciencia & Tecnología*, 18(18), 114-123. <https://bit.ly/3irjFZv>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social (2020). Economía violeta beneficiará a cerca de 1 millón de mujeres en el 2020. <https://bit.ly/3pgn92p>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2021). Agenda Digital del Ecuador 2021-2022. <https://bit.ly/3wXWIRI>
- Ministerio del Trabajo (2016). Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190. <https://bit.ly/3x6ncAz>
- Ministerio de Turismo (2020). Ecuador ya es parte del Plan de Digitalización de Mipymes de la OEA. <https://bit.ly/3pGR841>
- Molina, J. (2020). Trabajo y salud mental en tiempos de pandemia. *Realidad Empresarial*, 9, 52- 55. <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i9.10071>
- Morán, R. (2020). *Sobre la ley orgánica de emprendimiento e innovación*. Cámara de Comercio de Guayaquil. 01 de junio de 2020. <https://bit.ly/3yR1Bhc>

- Nambisan, S. (2017). Emprendimiento digital: hacia una perspectiva de espíritu empresarial de tecnología digital. *Emprendimiento Teoría y Práctica*, 41(6), 1029-1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Nassif, V. M. J., Armando, E., & La Falce, J. L. (2020). O Empreendedorismo e a Pequena Empresa no Contexto do Pós COVID-19: Há luz no Fim do Túnel. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9 (3), 1-7. <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v9i3.1940>
- Navarro -Cejas, M., Delgado-Demera, H., & Nieves-Loja, G. M. (2021). Trabajo decente y crecimiento económico en Ecuador: Un estudio jurídico y social. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(95), 578-594. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.9>
- Organización Internacional del Trabajo (2021). Liderazgo empresarial durante la crisis de la Covid-19. Análisis de las actividades de las Organizaciones Empresariales durante la pandemia de Covid-19 y siguientes pasos. <https://bit.ly/3zeBzog>
- Organización Mundial del Comercio (2021). COVID-19 y comercio mundial. 08 de junio de 2021. <https://bit.ly/3iBfbzP>
- Organización Mundial de la Salud (2019). WHO guideline recommendations on digital interventions for health system strengthening. <https://bit.ly/3z4HKeN>
- Pino, I. (2020). *Segundo reto de la comunicación posdigital: de anticipar crisis a revelar oportunidades*. Punto de Vista Editores. <https://bit.ly/3pw7VGT>
- Pérez-Calle, R., García-Casarejos, N., & García-Bernal, J. (2021). La empresa española ante la COVID-19: factores de adaptación al nuevo escenario. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 5-24. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.01>
- Ramírez-Velásquez, J. C., Tapia-Tapia, H. E., Vega-Abad, C. R., & Villagómez, M. (2021). Teletrabajo en Sudamérica: Un desafío jurídico frente al covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 662-677. <https://doi.org/10.52080/rvgv26n94.12>
- Rivera, C., Iglesias, E., & García, A. (2020). *Estado actual de las telecomunicaciones y la banda ancha en Ecuador*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://bit.ly/3ioQFln>
- Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A., & Parrales, M. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios*, 41(42), 100-118. Especial Covid-19. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p09>
- Statista (2021). Número de casos confirmados de coronavirus (Covid-19) en América Latina y el Caribe, 4 de junio de 2021. <https://bit.ly/3gixiYq>
- Ernst & Young Global Limited (2020). *Tendencias tecnológicas de mayor impacto en Ecuador en el año 2020*. <https://bit.ly/3crEIrK>
- Terán-Yépez, E., & Guerrero-Mora, A. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista Espacios*, 41(07), 1-26. <https://bit.ly/3CqUFt7>
- Toranzos, M. (2020). Las pymes cambian la inversión en personal por la tecnología. 04 de julio de 2020. <https://bit.ly/3x8HcTl>
- Unión Industrial Argentina (UIA) (2020). Informe especial: impacto del Covid en empresas II. Centro de Estudios (CEU), 13 de noviembre de 2020. <https://bit.ly/353bgUn>
- Useche-Aguirre, M., Salazar-Vázquez, F., Barragán-Ramírez, Ch., & Sánchez-Salazar, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la Covid-19. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2 (Edición especial), 59-86. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.07>
- Useche-Aguirre, M. C., Vásquez-Lacres, L. M., Salazar-Vázquez, F. I., & Ordóñez-Gavilanes, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la covid-19. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40). 1-22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Vargas, J. (2020). El teletrabajo: nueva modalidad laboral y una opción digital para las empresas y la sociedad. *Revista Odigos*, 1(1), 21-34. <https://doi.org/10.35290/ro.v1n1.2020.271>
- Williamson, B. (2021). Meta-edtech. *Learning, Media and Technology*, 46(1), 1-5, <https://doi.org/10.1080/17439884.2021.1876089>
- Zamora-Boza, C. (2018). La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador. *Revista Espacios*, 39(7), 1-15. <https://bit.ly/3g4HYcP>
- Zubillaga, A., & Peletier, C. (2020). La digitalización como respuesta ante la Covid-19. *Cuadernos Orquesta*, 4, 1-49. <https://bit.ly/3pA8W0E>