**SEDE MANABÍ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

# FACTORES DE SOSTENIBILIDAD EN LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE ANTE LA PANDEMIA COVID-19. CASO COOPERATIVA FLAVIO ALFARO.

**PREVIO AL TÍTULO DE**

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTORA**

ANA GABRIELA MEJÍA CORNEJO

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

MGTR. MARÍA GABRIELA LOOR MARCILLO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL

**SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

**JULIO DE 2024**

**CHONE- MANABÍ- ECUADOR**

## Certificación del Tutor del Trabajo de Integración Curricular

Mgtr. María Gabriela Loor Marcillo

TUTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

## CERTIFICA

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontifica Universidad Católica de Ecuador, Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de Integración Curricular: en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

_____

Mgtr. María Gabriela Loor Marcillo

TUTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

C.I. 1310198070

## Aprobación del Tribunal

El jurado examinador, aprueba el presente trabajo de Integración Curricular en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí.

**f.**_____

Mgtr. Danny Mendoza Cedeño

**PRIMER LECTOR**

C.I. 1310166648

**f.**_____

Mgtr. Oscar Iván Cerón Tatac

**SEGUNDO LECTOR**

C.I. 1310821911

**f.**_____

Mgtr. David Zaldumbide

**TERCER LECTOR**

C.I. 1720536851

## Declaración de Originalidad

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie.

Chone, julio de 2024

Ana Gabriela Mejía Cornejo
C.I. 1316323524
Sitio Pavon, Parroquia Ricaurte, Chone
ad-804@pucem.edu.ec
+593 963911457

## Declaración de Derechos de Autor

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información el autor de este trabajo.

_____

**Ana Gabriela Mejía Cornejo**

C.I. 1316323524

## Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional, a mi madre por ser el pilar más importante en mi vida, ya que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a seguir adelante en los momentos difíciles.

*Ana Gabriela Mejía Cornejo*

## Agradecimiento

Agradezco a mi madre porque gracias a ella esta meta está cumplida, porque siempre ha sabido llevarme por buen camino y me ha apoyado en cada una de mis decisiones.

A mi esposo por estar presente en todo momento ofreciéndome lo mejor y brindándome su apoyo y paciencia durante esta etapa de mi carrera universitaria.

De la misma manera, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí y a los docentes que estuvieron durante toda mi carrera profesional, por haber impartido sus conocimientos y ser una parte fundamental para actualmente haber llegado a esta meta.

También quiero agradecer a la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro, a sus socios y Gerente General, por brindarme información necesaria, ya que sin ellos esta investigación no se hubiese podido llevar a cabo.

*Ana Gabriela Mejía Cornejo*

## Resumen

Mediante la presente investigación mixta se determinaron los principales factores de sostenibilidad de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro ante la pandemia de COVID-19, y su reacción frente al impacto generado por el virus SARS-CoV-2 en las actividades normales de trabajo. Así, este estudio de alcance descriptivo fue desarrollado mediante una revisión de

fuentes bibliográficas como revistas científicas y libros webs, y mediante una indagación de campo que comprendió una encuesta y una entrevista dirigidas a los socios y al gerente de esta empresa ubicada en el cantón Flavio Alfaro, durante julio y agosto de 2022, para conocer sobre sus ingresos económicos antes de la pandemia, estrategias implementadas, iniciativas de motivación y maneras en que enfrentaron el impacto generado por esta situación. Mediante la investigación de campo se determina que los principales factores que inciden en esta empresa son innovación, mejora del servicio y responsabilidad con el medioambiente, y que, además, se han ejecutado iniciativas de motivación, como flexibilidad de horarios y participación en la toma de decisiones, que les han permitido mejorar la calidad del trabajo de los choferes. De igual manera, según los hallazgos evidenciados, los ingresos generados por la Cooperativa desde y antes de la pandemia oscilan entre $200 y $400 por semana. Se concluye que la pandemia ha supuesto para la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro una gran oportunidad para reinventarse en cuanto a sus procesos y medidas, obteniendo mejores resultados y siendo sostenible en el mercado.

*Palabras clave:* pandemia, sostenibilidad, innovación, estrategias, reinvención

## Abstract

In this mixed research study, the main sustainability factors of *Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro* in the face of the COVID-19 pandemic were determined, as well as its reaction to the impact caused by the SARS-CoV-2 virus on common work activities. Thus, this descriptive research study was conducted through a bibliographic review from different sources such as

scientific journals and web books, and through a field investigation that included both a survey among the partners and an interview with the manager of this transport cooperative located in *Flavio Alfaro* Canton from July to August 2022, in order to elicit data on pre-pandemic income, strategies, motivation strategies and other ways they dealt with the impact of the situation. The findings from the field investigation determine that the main factors supporting this company are innovation, service improvement and environmental responsibility, and that some motivation strategies such as flexible schedules and participation in the decision-making process have helped them improve quality of work for drivers. Likewise, in line with the findings, the income generated from this transport cooperative range from $200 to $400 per week since and before the pandemic. It is concluded that the pandemic has given a great opportunity to *Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro* to reinvent itself regarding its processes and strategies, getting better results and being sustainable in the marketplace.

*Keywords:* pandemic, sustainability, innovation, strategies, reinvention

## Índice de Contenido

Certificación del Tutor del Trabajo de Integración Curricular ..... II

Aprobación del Tribunal ..... III

Declaración de Originalidad ..... IV

Declaración de Derechos de Autor ..... V

Dedicatoria ..... VI

Agradecimiento ..... VI

Resumen ..... VII

Abstract ..... VIII

Índice de Contenido ..... IX

Índice de Gráficos ..... X

Índice de Figuras ..... XII

Introducción ..... 1

Materiales y Métodos ..... 9

Resultados ..... 13

Discusión ..... 34

Conclusiones ..... 37

Referencias Bibliográficas ..... 39

Anexos ..... 41

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Aspectos que afectaron a la Cooperativa ante la pandemia ..... 13

Gráfico 2: Medidas proporcionadas por la Cooperativa ante la escasez de efectivo ..... 15

Gráfico 3: Iniciativas de apoyo efectivas que podrían ser ejecutadas por el Gobierno ..... 17

Gráfico 4: Porcentaje de ingresos que se espera obtener en la Cooperativa en comparación con los años 2020 y 2021..... 18

Gráfico 5: Medidas que la Cooperativa ejecutó para prevenir el contagio en sus unidades ..... 19

Gráfico 6: Estrategias que la Cooperativa implementó a causa de la pandemia y sus consecuencias..... 20

Gráfico 7: Ingresos semanales que se obtuvo durante la pandemia..... 21

Gráfico 8: Iniciativas de motivación implementadas por la Cooperativa a sus empleados ante la pandemia ..... 22

Gráfico 9: Ingresos que percibe la empresa semanalmente ..... 23

Gráfico 10: Aspecto en el cual ha mejorado la empresa a partir del inicio de la pandemia a la actualidad ..... 24

# Índice de Figuras

Imagen 1: Fachada de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro ..... 48

Imagen 2: Unidad Operativa de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro de tipo cerrada ..... 49

Imagen 3: Unidad Operativa de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro de tipo abierta ..... 50

## Introducción

El presente trabajo investigativo tuvo la finalidad de determinar los principales factores que influyen en la sostenibilidad de las empresas de transporte durante la pandemia Covid-19, tomando a la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro como la empresa objeto de estudio.

La situación de la pandemia Covid-19 por la cual atravesamos desde hace más de un año atrás ha traído graves consecuencias a muchas empresas, sin importar el tamaño de estas, principalmente a aquellas instituciones encargadas del transporte público, pues se tomaron medidas que fueron de ayuda para frenar el contagio del virus, así como la no circulación de vehículos como los buses, debido a que estos tienen un reducido espacio y resulta más fácil el contagio del virus. Por tal motivo, la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro se vio en la obligación de paralizar sus vehículos, ocasionando un impacto negativo en lo social y económico, ya que, la no circulación supone desempleo para los conductores de buses y, por lo tanto, problemas en la economía de los hogares ecuatorianos.

De la misma forma, se tomaron en cuenta antecedentes que permitieron conocer más acerca del tema objeto de estudio, con el objetivo de proporcionar un amplio desarrollo que cumpla con los resultados esperados en la investigación. Un primer trabajo corresponde a Castañeda y Rodríguez (2020), con su artículo titulado ‘’COVID 19 - La pandemia. Una mirada a sus impactos en Latinoamérica’’… Los autores analizan el gran impacto que tuvo la pandemia en la vida de las personas, además, afirman que en lo social, provocó grandes impactos en la salud mental de los ciudadanos, debido al confinamiento de 3 meses que se llevó a cabo para frenar el contagio del virus, pues muchas personas a partir de esta situación quedaron con efectos de delirio, miedo e incertidumbre, y gran parte de ellos incluso quedaron sin empleo, lo cual provocó presión económica en sus hogares y, con ello la falta de alimentación por no contar con recursos económicos

suficientes para subsistir. Además, en el presente trabajo referenciado se evidenció como objetivo principal de la investigación dar a conocer el impacto ocasionado por la pandemia en Latinoamérica; la investigación fue desarrollada tomando como perspectiva a toda Latinoamérica, lo cual resultó de gran utilidad para el presente trabajo investigativo, pues proporcionó información más extensa acerca del impacto que causó la pandemia desde distintos puntos de vista. De la misma forma, se tomó en cuenta un segundo trabajo de investigación que corresponde a Brusa et al., (2020), el cual se titula ‘’Reflexión sobre la situación de la movilidad en la ciudad de Córdoba en el marco de la pandemia producida por el Covid-19’’; lo que se plasma en este trabajo es acerca de lo que provocó la pandemia en cuanto a la movilidad en la ciudad de Córdoba de Argentina. Los autores mencionan que, así como en otros países y ciudades, en Córdoba se tomaron medidas que permitieron facilitar el distanciamiento social para evitar el contagio del virus, lo cual fue de gran desventaja para el transporte público, potenciando así la caída en la demanda de este sistema de transporte, provocando el cierre de algunas empresas dedicadas al servicio, pues muchas llegaron a la quiebra. La investigación tuvo como objetivo resaltar los desafíos a los que se enfrenta el transporte público en la ciudad de Córdoba. Este trabajo, a pesar de que no proporciona resultados de encuestas o entrevistas, explica detalladamente la situación por la cual pasó el transporte público debido a las medidas tomadas por la pandemia Covid-19; se llevó a cabo un análisis de lo que estaba pasando en la ciudad de Córdoba de Argentina. El tercer trabajo referenciado pertenece a Callazo et al., (2019), titulado ‘’La sostenibilidad global en una empresa de transporte urbano de viajeros en autobús’’. En este trabajo de investigación se evidenció un análisis profundo acerca de la sostenibilidad en todos los ámbitos, tomando como referencia a las empresas de transporte urbano; por tal motivo, dicha investigación referenciada fue también de gran utilidad para llevar a cabo el desarrollo del trabajo en proceso, pues se enfoca hacia la misma finalidad y posee información

necesaria y clave para ofrecer a los lectores un buen desarrollo de la investigación. Un cuarto trabajo les pertenece a García et al., (2021) y se denominó ‘’La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática’’… Como su nombre lo indica, en esta investigación se desarrolló información sobre cómo ha sido el proceso de adaptación de las empresas a partir de la pandemia del Covid-19, qué iniciativas han tomado para adaptarse y sobrevivir en el mercado. De esta manera, los autores resaltan como objetivo principal identificar los factores que se encuentran detrás de las iniciativas que han adoptado las empresas, lo cual se permitió lograr a través de investigaciones relevantes sobre este tema, resaltando los artículos más importantes; cabe mencionar, que la información fue obtenida a través de bases de datos.

**Sostenibilidad Empresarial**

Para llevar a cabo el desarrollo del presente tema de investigación es importante conocer el significado de sostenibilidad en los negocios, por lo tanto, Espinoza et al., (2021) sostiene que:

> El término “negocio sostenible” es relativamente nuevo en el ecosistema de negocios y se caracteriza por la formación de un negocio que incluye en sus objetivos estratégicos no solamente los componentes económicos, sino también el desarrollo social y la protección ambiental. (p. 445)

El autor menciona también que las empresas sostenibles se caracterizan por enfocarse en la gestión del talento humano, la participación de sus trabajadores en beneficio de los objetivos empresariales, los derechos humanos y la igualdad de género; toda organización que cumpla con estos aspectos logra ser sostenible y esto les permite crecer en el mercado en que se encuentran, además, les otorga rentabilidad y la obtención de los resultados esperados.

Muchas empresas hoy en día se preocupan por la sostenibilidad de sus negocios, por tal motivo, sus productos son creados a través del cumplimiento de todas las normas dirigidas al cuidado del medio ambiente, con la finalidad de que no causen un impacto negativo al planeta al momento de utilizar el producto; esto llama la atención de las personas, y, por lo tanto, obtienen nuevos clientes.

**Factores que inciden en la sostenibilidad en las empresas tras la pandemia Covid-19**

Es de gran importancia que toda empresa se enfoque en cumplir con los objetivos y resultados esperados por la institución; la pandemia ha traído consecuencias negativas para las organizaciones, sin embargo, también les ha permitido tener una visión más amplia de lo importante que es la planificación de los procesos empresariales como uno de los factores incidentes en la sostenibilidad de las empresas, pues a través de esta, se logra estar preparados ante cualquier circunstancia que se llegue a presentar en un futuro.

Lozano et al., (2020) sostienen que para que las empresas logren ser sostenibles, es indispensable que busquen alternativas de solución a los problemas que existan en el inventario y que constantemente innoven en el ámbito tecnológico; mediante el cumplimiento de estos factores, las organizaciones podrán obtener mejores resultados y sabrán hacer frente a las consecuencias de la pandemia, para que estas le afecten en menos cantidad.

De la misma forma, García et al., (2021) definen a la actitud como un factor clave para que las empresas sean sostenibles, es decir, es importante que los empleados de una determinada organización sepan cómo actuar ante posibles problemas que se presenten, y que de esta forma, puedan tomar decisiones correctas y enfrentar las adversidades; por tal motivo, es necesario que los colaboradores de la empresa se sientan motivados a mejorar constantemente a través de las estrategias o medidas que se deban tomar.

García et al., (2021) también menciona a la transformación digital como uno de los principales factores que conllevan a la sostenibilidad de las organizaciones, pues como bien sabemos, la tecnología ha existido durante muchos años, sin embargo, algunas empresas no se veían en la necesidad u obligación de innovar sus procesos mediante la tecnología. Gracias a la pandemia esto ha cambiado, pues ciertas instituciones han empezado a ejecutar estrategias y/o utilizar herramientas digitales, tales como el teletrabajo, marketing digital, comercio electrónico, creación de plataformas o apps para la venta de productos, entre otros; esto ha permitido que las organizaciones se logren adaptar a la nueva realidad que se vive en el mundo y mejorando la gestión y las finanzas de la empresa.

Matallana (2020) menciona que la reinvención es una estrategia de mucha importancia para lograr que una empresa sea sostenible y rentable; las organizaciones deben enfocarse en reinventarse constantemente mediante la creación de nuevos productos, innovaciones tecnológicas, arriesgarse a nuevos cambios y demás medidas que cumpla con las expectativas de los clientes y los mantenga fieles a la empresa.

**Estrategias clave para lograr la sustentabilidad de las empresas**

Medina (2021) propone estrategias importantes a considerar para que las empresas logren mejorar sus resultados y se vuelvan sustentables en sus procesos; el autor asevera que el teletrabajo es una gran medida para las organizaciones en la actualidad, la cual fue llevada a cabo durante el confinamiento por la pandemia Covid 19 y se puede aseverar que fue de gran ayuda para evitar la desaceleración de la economía, pues los empleados realizaban sus actividades laborales a través de sus casas, sin necesidad de salir a sus empleos y contagiarse; esto se llevó a cabo durante algunas semanas e incluso meses en varios países.

El comercio electrónico también supone una gran ventaja para las empresas y que así puedan evitar la disminución de ventas y la pérdida de rentabilidad durante la pandemia, por tal motivo, Medina (2021) asevera que esta medida se ha vuelto imprescindible para algunas organizaciones, debido a que estas han adoptado como idea crear páginas en donde comercialicen o publiciten sus productos de forma segura para que los clientes puedan realizar sus pedidos desde la comodidad de sus casas a través de sus computadoras o celulares.

De la misma forma, Medina (2021) define al servicio a domicilio como otra medida que permite a las organizaciones que sus ventas sigan creciendo y no perder clientes; durante la pandemia gran parte de las empresas al ver que sus ventas habían disminuido debido a que las personas no podían salir de sus casas, decidieron poner en práctica la entrega de sus productos a domicilio. Esto actualmente se ha vuelto normal en casi todas las organizaciones, pues los clientes ya se han acostumbrado a la comodidad de realizar sus pedidos y que estos sean entregados en la puerta de sus casas.

**Consecuencias de la pandemia Covid-19 a las empresas**

Mediante la presente investigación se indagó como punto principal sobre las consecuencias que ha provocado la existencia de la pandemia Covid-19 a las empresas, sin importar su tamaño o a qué se dediquen; por tal motivo, Lozano et al., (2020) sostienen que, debido a las medidas llevadas a cabo para frenar el contagio del virus, algunas empresas se vieron en la necesidad de buscar otro tipo de medios para lograr interactuar con sus clientes mediante redes sociales, evitando así el contacto físico; de esta manera, las empresas reducen el riesgo de fracasar en el mercado por la disminución de ventas debido a las alternativas determinadas por el Gobierno a partir de la pandemia.

Si bien es cierto, las redes sociales favorecen en gran medida a aquellas empresas que se dedican a la venta de productos, sin embargo, aquellas instituciones que ofrecen

servicios, así como las empresas de transporte son las que se han visto más afectadas durante el inicio de la pandemia, pues se tomaron medidas que se basaban en evitar el contacto físico, por lo tanto, frenaron algunos días la circulación de Cooperativas de transporte, y, posteriormente, se decidió reducir el número de pasajeros en los buses para evitar el contagio del virus; esto hizo que los ingresos diarios de los empleados del área de transporte disminuyeran, además, algunas personas por miedo a contagiarse preferían no salir de sus casas y así no usar transporte público. Esta situación derivó al incremento de la pobreza y el desempleo, afectando así a la situación económica de los países.

De la misma forma, también se redujeron los viajes en transporte aéreo y se prohibió la entrada de extranjeros al país, con la finalidad de frenar el contagio; esto también trajo consecuencias negativas para las empresas de transporte aéreo y a la actividad económica de los países. Tal es el caso de la aerolínea Aeroméxico, que como mencionan Lozano et al., (2020), la empresa buscó ayuda para una restructuración financiera, basándose en la Ley de Bancarrota de los Estados Unidos, pues debido a la crisis sanitaria la demanda de los vuelos disminuyó en un 90%, afectando a la situación económica y financiera de la empresa, a punto de llegar a la quiebra.

Para otras empresas, la pandemia ha resultado favorable para su crecimiento, así como por ejemplo las empresas de envíos a domicilio. Debido a las restricciones, el número de las instituciones dedicadas a entregar pedidos a la puerta de la casa de las personas, incrementó; esto fue de gran ayuda para aquellas personas que se encontraban desempleadas, pues el empleo les proporcionaba ingresos económicos para lograr subsistir y mantener a sus familias.

De la misma manera, Lozano et al., (2020) plantean que antes del Covid ninguna empresa había tomado en cuenta la posibilidad de que esto sucediera, fue por eso por lo que, algunas de estas organizaciones tuvieron graves problemas financieros y

económicos, algunas hasta llegar a la situación de bancarrota. Fue así como a partir de la pandemia, las empresas empezaron a realizar constantemente matrices de análisis FODA que consideraran problemas o situaciones externas que pondrían en riesgo a la organización, así como futuras pandemias. Actualmente, gran parte de las empresas han sabido adaptarse a las nuevas formas de negocio, así como la venta de productos mediante plataformas o páginas webs que le aseguren al cliente realizar sus compras desde la comodidad de sus hogares sin la necesidad de acercarse a un espacio físico, de igual manera, también a partir de los estragos que causó la pandemia, las organizaciones comenzaron a enfocarse más en el logro de la sostenibilidad de sus procesos y sus resultados.

Matallana (2020) afirma que, durante la pandemia del Covid-19 muchas empresas llegaron a estar al borde de la quiebra debido a la paralización económica, incluso algunas organizaciones tomaron decisiones drásticas como despedir a algunos empleados, enviarlos de vacaciones, disminuir el sueldo y demás medidas que fueron ejecutadas por la incertidumbre y el miedo de quedar en bancarrota.

## Objetivos de la Investigación

### *Objetivo General*

Analizar la sostenibilidad de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro durante la pandemia Covid-19.

### *Objetivos Específicos*

- **OE1:** Identificar la situación que atravesó la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro durante la pandemia Covid-19.
- **OE2:** Determinar los factores de sostenibilidad de la Cooperativa de transporte Flavio Alfaro durante la pandemia Covid-19 en el período 2020-2021.
- **OE3:** Establecer el impacto económico que provocó la pandemia Covid-19 a la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro.

## Materiales y Métodos

### Diseño de la Investigación

**Descriptiva:** Este tipo de investigación es descriptiva, debido a que se encarga de puntualizar las características de la población de Flavio Alfaro donde está situado el objeto de estudio y se centró más en el "qué", en lugar del "por qué" de la investigación y su objetivo es describir el tema de investigación sin cubrir por qué ocurre.

**Observacional:** Este tipo de investigación se lo definió por tener un carácter estadístico o demográfico y mediante esta técnica se pudo observar y determinar el número de frecuencias que realiza la cooperativa relacionada a los ingresos que percibe y de esta manera se limita a la medición de las variables que se tienen en cuenta en el fenómeno de estudio.

**No experimental:** En cambio, en el tipo de investigación No Experimental se observó el contexto en el que se desarrolla el fenómeno de estudio, y, posteriormente, se lo analizó, con la finalidad de obtener información de los hechos tal como ocurren en su ambiente natural.

**Corte transversal:** En este tipo de investigación nos ayudó a recopilar información sin manipular o interferir en su entorno permitiendo una acción rápida en la toma de decisiones en lo referente a las estrategias que adopta para medir los ingresos, gastos y costos.

**Cualitativa:** El método cualitativo también fue implementado en la presente investigación, debido a que se tuvo como meta evaluar algunas características de la población o situación en particular, pues se encarga de describir la población, los escenarios o fenómenos que rodean la investigación e intenta proveer datos sobre el contenido, el método, el tiempo y la ubicación de las preguntas de investigación, sin dar prioridad a responder el motivo de las preguntas.

**Cuantitativa:** El método cuantitativo permitió un análisis de la información recopilada de dicha investigación y se basa en la utilización de los números para analizar, investigar y comprobar tanto información como datos.

**Técnicas de investigación**

De igual manera, la presente investigación comprendió términos cuantitativos y cualitativos. La aplicación de la técnica cuantitativa y cualitativa en la investigación permitió recopilar información importante mediante la cual se procedió a realizar el análisis correspondiente de datos a través de la tabulación de las respuestas obtenidas en las encuestas, del mismo modo se ejecutó la entrevista para realizar su análisis correspondiente; las respuestas obtenidas permitieron determinar con mayor exactitud el impacto socioeconómico que provocó la pandemia en la cooperativa.

- **Técnica cuantitativa:** La técnica cuantitativa utilizada en la investigación es la encuesta, en la cual se empleó la recolección de información para revelar o mejorar preguntas del objeto de estudio en donde se indagó para conocer el proceso de opinión e interpretación logrando un análisis del problema a investigar.

Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante el cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recopila la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.

Los datos obtenidos corresponden a un grupo de preguntas establecidas a una muestra representativa, dirigido a la población, con preguntas cerradas de opción múltiple las mismas que permitieron obtener información que se analizaron para correlacionar las variables en estudio.

Adicionalmente se realizó una encuesta de manera presencial dirigida a los socios de la Cooperativa donde se les consultó información relevante del impacto socioeconómico que provocó la pandemia en la cooperativa.

- **Técnica cualitativa:** En la investigación se aplicó la entrevista, la cual se basó en recoger información mediante un proceso directo de comunicación con el Gerente de la cooperativa, con la finalidad de que la persona entrevistada en cuestión responda a preguntas previamente diseñadas y estructuradas en función al objeto de estudio.

La entrevista fue dirigida al Sr. Eduardo Zambrano, Gerente General de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro, donde se obtuvo información relevante que permitió lograr los objetivos esperados en la investigación.

**Fuentes de investigación**

- **Fuentes primarias:**

Como fuente de información primaria se tomaron datos proporcionados de forma directa, por lo que dentro de esta fuente se encuentra el gerente de la cooperativa; quien por medio de este informe han aportado al desarrollo de la investigación.

- **Fuentes secundarias:**

Como fuente de información secundaria se pudo considerar a todas las investigaciones elaboradas por terceras personas, como: fuentes bibliográficas, libros,

folletos, artículos científicos y todo lo que ha permitido sustentar el presente trabajo de investigación.

**Población**

La población de estudio se basó en los socios de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro, que corresponde a 70 personas, con la finalidad de obtener información precisa y necesaria para lograr los objetivos propuestos.

**Tipo de muestreo**

Debido a que la investigación fue ejecutada y dirigida a una determinada empresa, el tamaño de la muestra se eligió en base al total de los socios existentes en la institución, pues ellos conocen de una manera más profunda las iniciativas, estrategias y medidas llevadas a cabo por la empresa, lo cual ayudó a proporcionar datos reales para la ejecución de la investigación, por lo tanto, no existe un tipo de muestreo para la presente investigación.

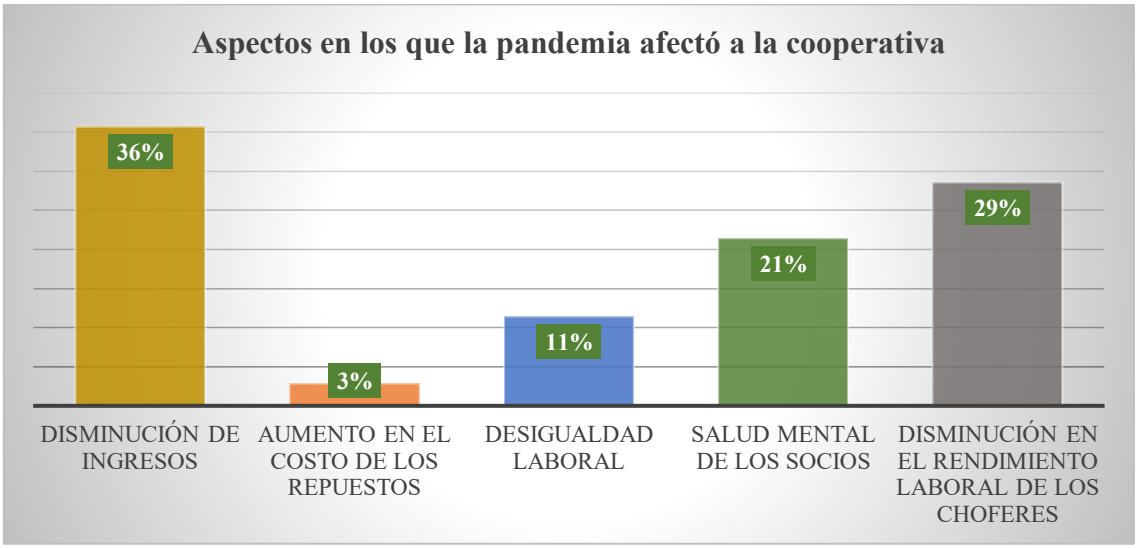
## Resultados

### OE1: Identificar la situación que atravesó la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro durante la pandemia Covid-19.

### Resultados de la encuesta

### Gráfico 1

*Aspectos que afectaron a la Cooperativa ante la pandemia*



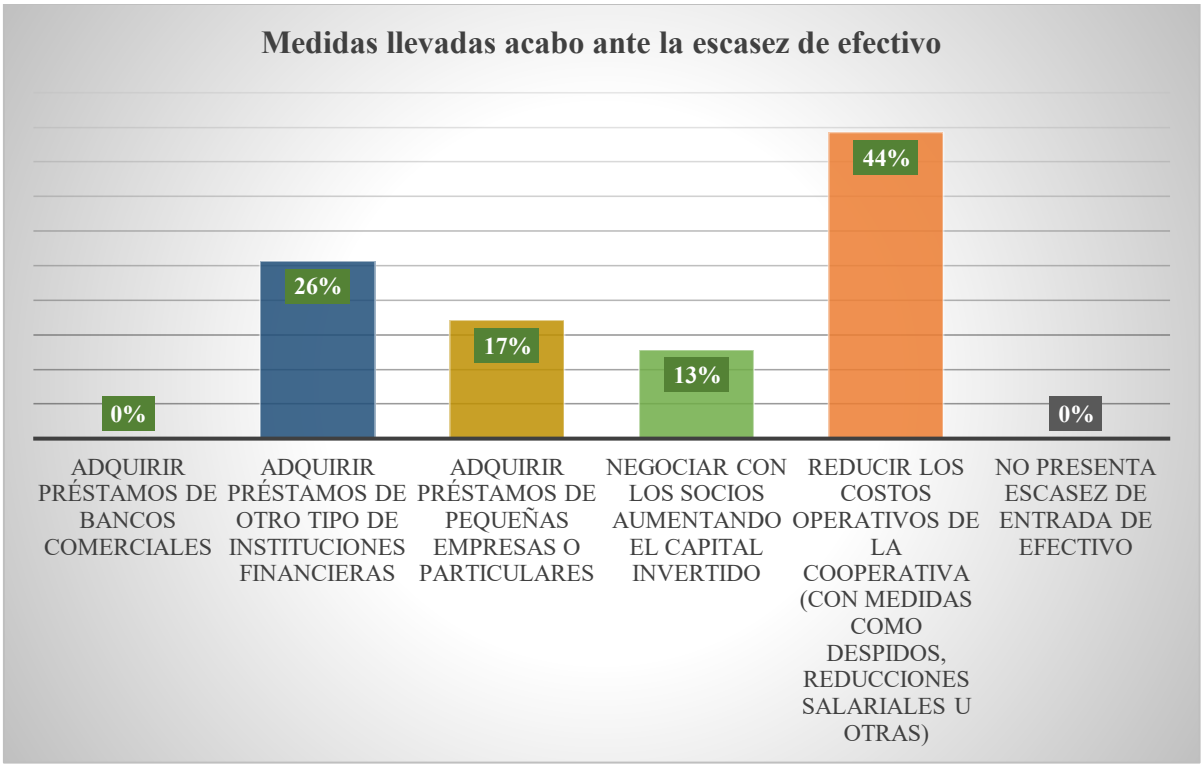

**Fuente:** Datos proporcionados por los socios de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro (2022)

### Análisis e interpretación

La pandemia Covid-19 ha sido un gran detonante para la mayoría de negocios, haciendo que sus ventas disminuyan debido a que por frenar el contagio, algunas personas evitaban salir de casa; las cooperativas de transporte han sido una de las más afectadas por la pandemia, pues una de las medidas que se llevó a cabo por parte del gobierno fue disminuir la capacidad de pasajeros de cada bus, para así evitar el contagio del virus, trayendo como consecuencia que la economía del país decrezca poco a poco, y, con ello, también los ingresos de estas empresas de transporte, como es el caso de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro, pues el 36% coincidió que uno de los principales aspectos que más afectó la pandemia fue a sus ingresos económicos. De la misma forma, el hecho de no contar con suficientes pasajeros en el día, también disminuyó el rendimiento de los choferes, ya que, al verse en esta situación, sus ánimos y ganas de trabajar bajaron; así lo aseveró el 29% de los socios encuestados.

**Gráfico 2**

*Medidas proporcionadas por la Cooperativa ante la escasez de efectivo*




Fuente: Datos proporcionados por los socios de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro (2022)

**Análisis e interpretación**

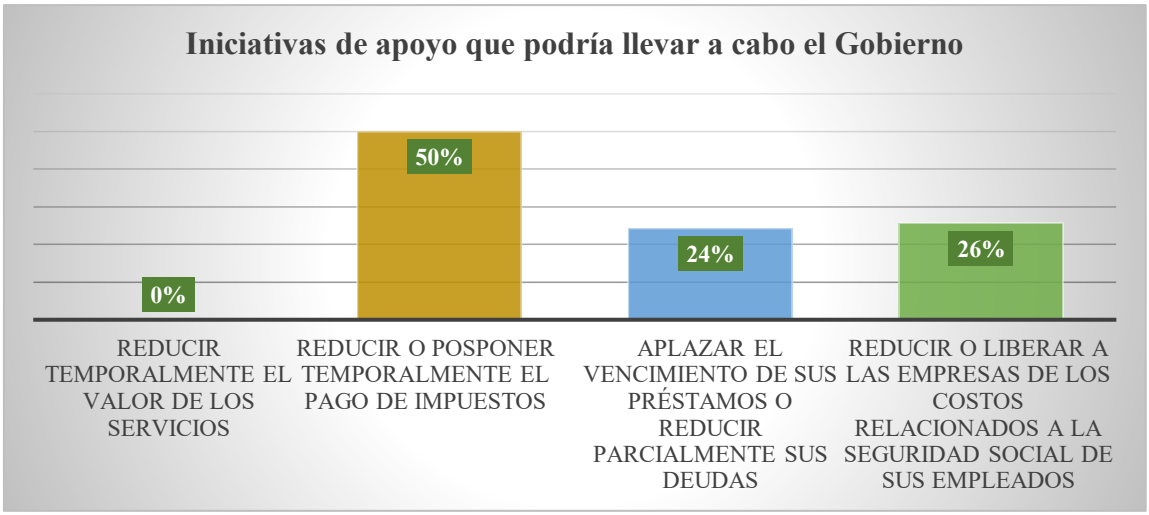
Es sumamente importante que las empresas no se queden estancadas al pasar por situaciones difíciles, y que busquen soluciones que les permita mejorar sus resultados y rendimiento. La pandemia causó que muchos negocios quebraran debido a la disminución de ventas, y al no contar con un plan estratégico que les permitiera encontrar alternativas

para incrementar sus ingresos. Sin embargo, otras empresas tuvieron que llevar a cabo medidas más fuertes, así como es el caso de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro, pues, el 44% de las personas indagadas afirmó que, aunque difícil, despedir y reducir el salario de los empleados fue la mejor alternativa que encontraron en ese momento, debido a la escaza liquidez; de la misma forma, el 26% mencionó que también adquirieron préstamos por parte de empresas financieras para poder cubrir sus respectivas responsabilidades; esto les permitió mejorar la difícil situación económica por la cual pasó la empresa, logrando pagar sus costos y gastos.

A pesar de que la mejor alternativa para la Cooperativa fue despedir y reducir costos como el salario de los empleados, esto también generó el aumento de la tasa de desempleo y pobreza en las personas que trabajaban para el bien de la institución, viéndose en una difícil situación de la cual no sabían cómo salir.

**Gráfico 3**

*Iniciativas de apoyo efectivas que podrían ser ejecutadas por el Gobierno*




**Fuente:** Datos proporcionados por los socios de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro (2022)

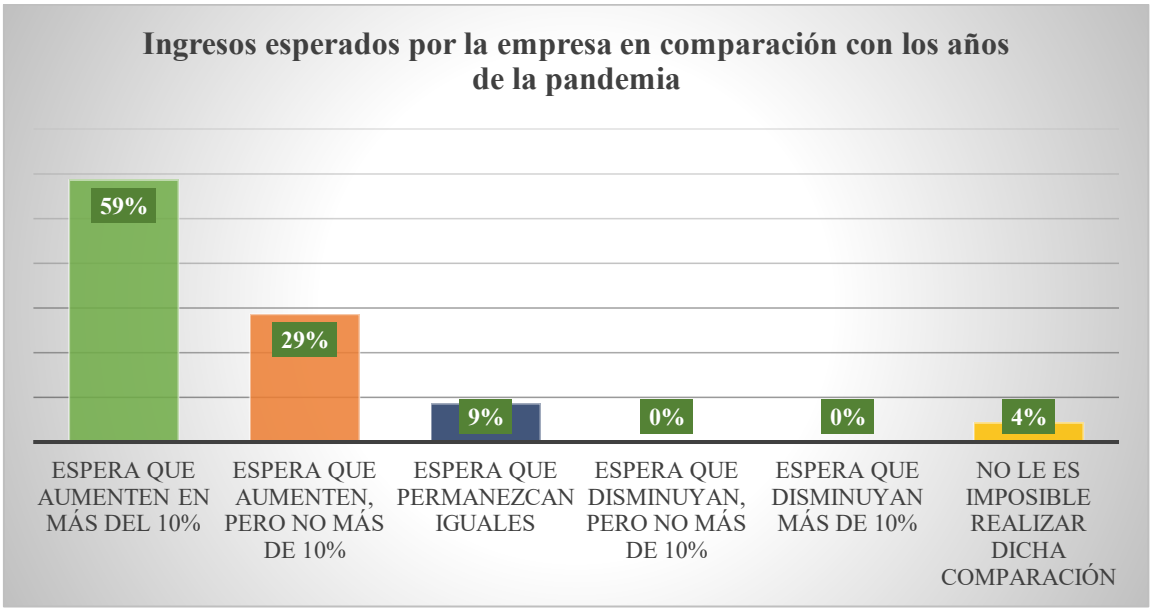
**Análisis e interpretación**

En tiempos de pandemia algunas instituciones de financiamiento y empresas de servicios proporcionaron ayuda a los ciudadanos y a otros negocios a través de iniciativas que les permita pagar sus deudas con un monto más bajo, incluso otras instituciones le disminuyeron el valor de la deuda. Para muchos negocios esto supone una gran ayuda, pues debido a la disminución de ingresos por ventas que tuvieron durante la pandemia, no contaban con liquidez para cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo. El 50% de los socios de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro mencionaron que hubiese sido de gran ayuda para la empresa que las instituciones financieras redujeran de manera temporal el pago de intereses por mora, en un plazo determinado que les permitiera

cumplir con las demás obligaciones financieras. Esta alternativa sí fue implementada por algunas instituciones financieras, debido a la falta de liquidez de muchas empresas que se dio debido a la paralización de actividades durante la pandemia, no era posible para ellos realizar el pago de sus respectivas deudas, por tal motivo, pospusieron el debido abono de los préstamos realizados.

**Gráfico 4**

*Porcentaje de ingresos que se espera obtener en la Cooperativa en comparación con los años 2020 y 2021*




**Fuente:** Datos proporcionados por los socios de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro (2022)

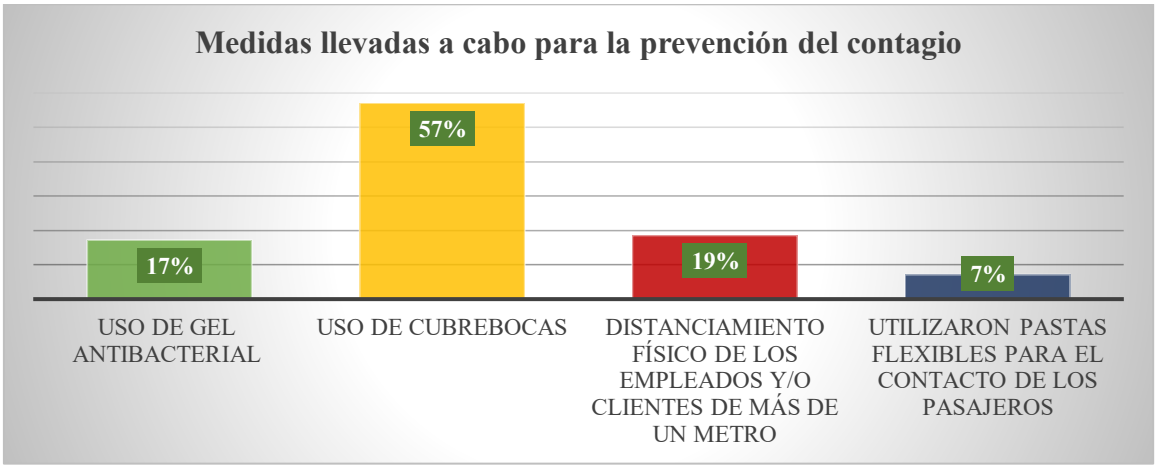
**Análisis e interpretación**

Naciones Unidas (2020) sostiene que: ‘’la pandemia del coronavirus ha causado una gran pérdida de horas de trabajo de los empleados, provocando una severa disminución de sus ingresos’’, esto supone una gran preocupación para las empresas, así como para los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro, quienes debido a la paralización de sus actividades por la pandemia, tienen como visión

incrementar sus ingresos este año 2022, lo cual les permitirá también lograr los objetivos de la institución. El 59% de los socios encuestados contestaron que su principal visión para el año 2022 es aumentar en más del 10% sus ingresos; esto lo prevén lograr mediante estrategias viables que les permita mejorar la situación anterior que vivió la empresa.

**Gráfico 5**

*Medidas que la Cooperativa ejecutó para prevenir el contagio en sus unidades*




**Fuente:** Datos proporcionados por los socios de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro (2022)

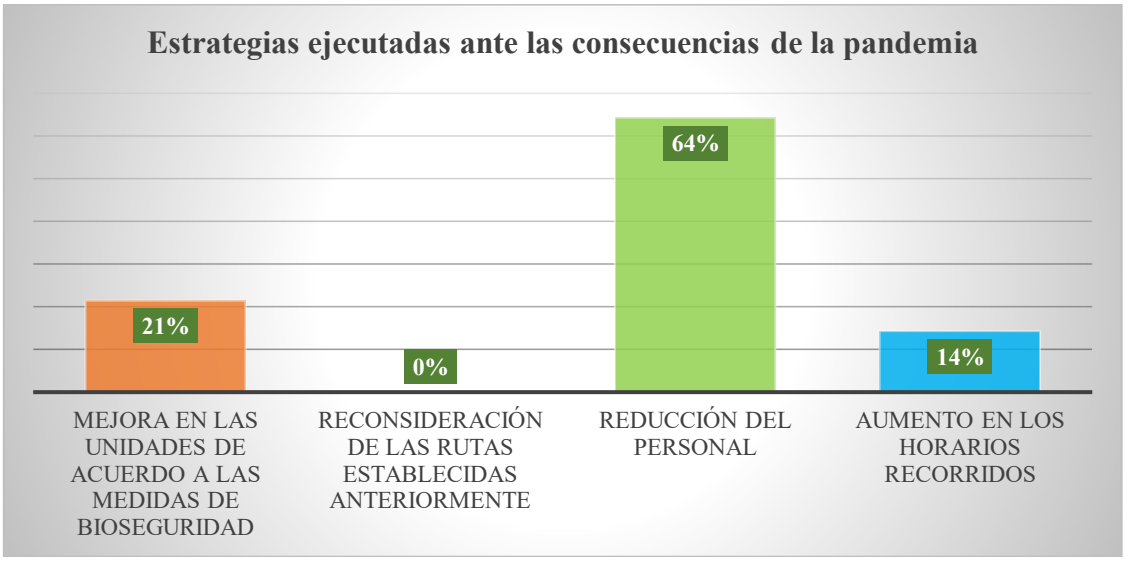
**Análisis e interpretación**

El distanciamiento social y el uso de cubrebocas han sido una de las principales medidas que implementó el gobierno con la finalidad de evitar el contagio del virus, las mismas que debían ser cumplidas también por las empresas, en especial por las cooperativas de transporte, pues al ser un espacio cerrado, las personas se encuentran con mayor riesgo de contagiarse. En referencia a los resultados obtenidos mediante la encuesta ejecutada, el 57% de los socios afirmó que el uso del cubrebocas fue la principal medida implementada para frenar el contagio del virus, y, de igual forma, el 19% mencionó que el distanciamiento social supuso otra manera de evitar el contagio; para la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro esto significó un gran reto, pues los buses se

caracterizan por transportar una gran cantidad de usuarios, y, por lo tanto, no existe el distanciamiento social, sin embargo, a partir del inicio de la pandemia, la empresa tuvo que disminuir el número de pasajeros por parada, y, de igual manera, era importante que las personas se mantuvieran en un asiento cada uno, usando su respectiva mascarilla; caso contrario, no se les permitiría subir al transporte.

**Gráfico 6**

*Estrategias que la Cooperativa implementó a causa de la pandemia y sus consecuencias*




**Fuente:** Datos proporcionados por la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro (2022)

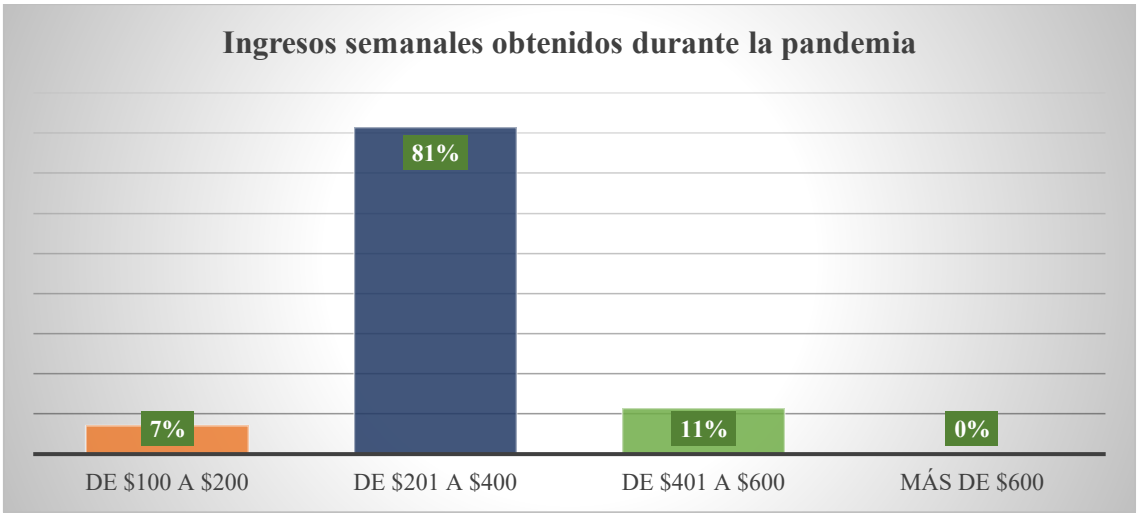
**Análisis e interpretación**

Como sostiene Matallana (2020), debido a las consecuencias que trajo consigo la pandemia, muchas empresas se vieron en la necesidad de llevar a cabo medidas que les permitiera obtener mejores resultados, pues algunas instituciones llegaron a estar al borde de la quiebra debido a la situación económica en la que se llegó a estar inmersos; algunas estrategias que ejecutaron fueron sumamente drásticas, así como el recorte del personal, disminución de sueldo y demás. Mediante la encuesta realizada, se pudo comprobar que esta teoría es cierta, pues en la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro el 64% de los

socios encuestados contestó que la principal estrategia que se llevó a cabo fue reducir el número de personal, sin embargo, también adoptaron otras medidas menos radicales, así como aumento en las horas recorridas durante el día y el mejoramiento de las unidades de transporte de acuerdo a las medidas de bioseguridad implementadas por el Gobierno.

**Gráfico 7**

*Ingresos semanales que se obtuvo durante la pandemia*




**Fuentes:** Datos proporcionados por la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro (2022)

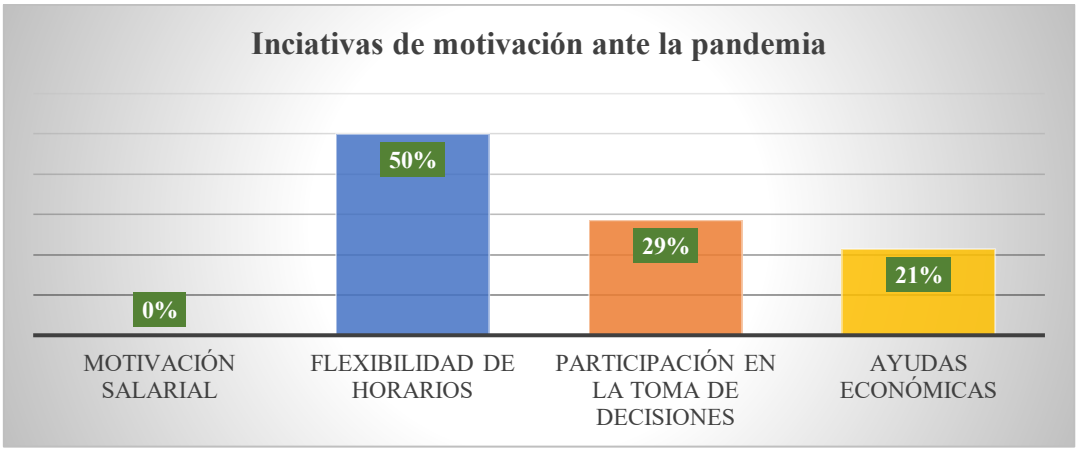
**Análisis e interpretación**

Los ingresos económicos fueron también afectados durante la pandemia, debido a la disminución de pasajeros en el transporte público que fue consecuencia de las medidas de bioseguridad y aforos, lo cual se debe a que la capacidad de pasajeros era sumamente baja, dando como resultado la reducción de ingresos a las empresas de transporte, tal es el caso de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro. Respecto al 81% de los socios investigados mediante la encuesta, aseveraron que sus ingresos económicos oscilaban entre los $201 a $400, inclusive significaba una gran bendición para ellos obtener más de $300 semanales en esos tiempos de pandemia, pues algunas veces no lograban llegar siquiera a los $200; ellos afirman que dicha situación causó problemas

económicos en sus hogares, debido a que el dinero suponía un papel importante para subsistir, y teniendo en cuenta que el total de ingresos obtenidos no era 100% destinados a ellos, ya que debían arreglar cuentas con la Cooperativa.

**Gráfico 8**

*Iniciativas de motivación implementadas por la Cooperativa a sus empleados ante la pandemia*




**Fuente:** Datos proporcionados por la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro (2022)

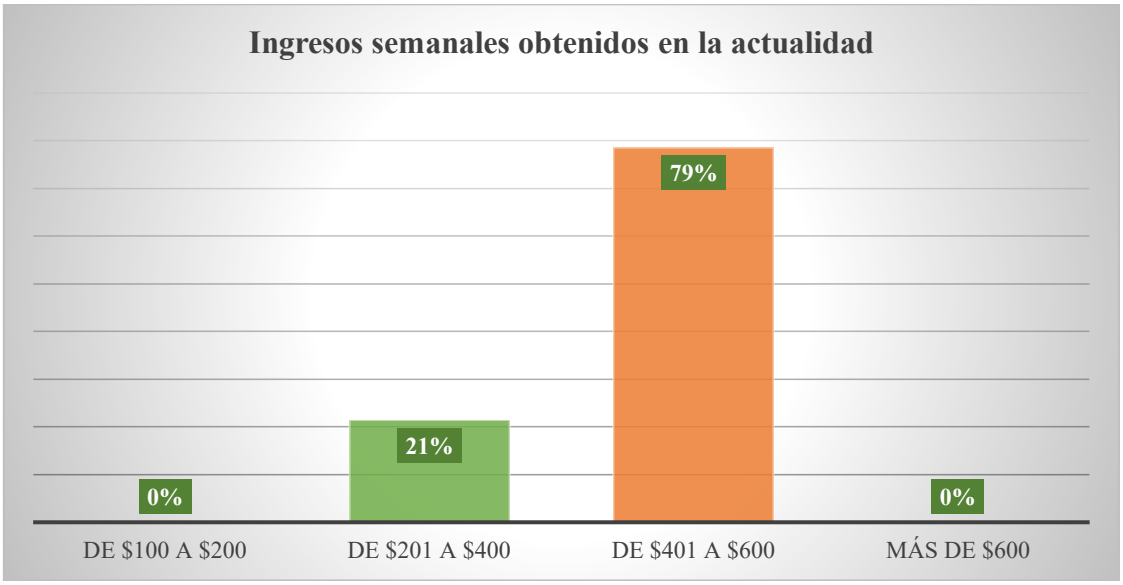
**Análisis e interpretación**

Espinoza et al., (2021) mencionan que para que una empresa sea sostenible, es importante que se enfoquen en la gestión del talento humano, hacerlos participar constantemente en beneficio de los objetivos de la institución, los derechos humanos y la igualdad de género. Por tal motivo, se considera importante la motivación empresarial, puesto que es así como los colaboradores lograrán sentirse cómodos y útiles en sus trabajos; la motivación no se basa simplemente en bonos económicos o algún tipo de aumento de sueldo, sino también se trata de hacerlos sentir parte de la organización a través de la participación en los objetivos y decisiones de esta. El 50% de los socios de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro mencionaron que, en la institución se les

motivaba a través de horarios flexibles, de esta manera, no se llegaban a sentir presionados o estresados por el trabajo, logrando realizar sus labores con muchas ganas, lo cual favoreció a la obtención de resultados de la empresa. De la misma forma, el 29% afirmó que la empresa les permitía participar en la toma de decisiones; esto les hacía sentir parte de la institución y motivados a cumplir con las estrategias y objetivos empresariales.

**Gráfico 9**

*Ingresos que percibe la empresa semanalmente*




**Fuente:** Datos proporcionados por los socios de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro (2022)

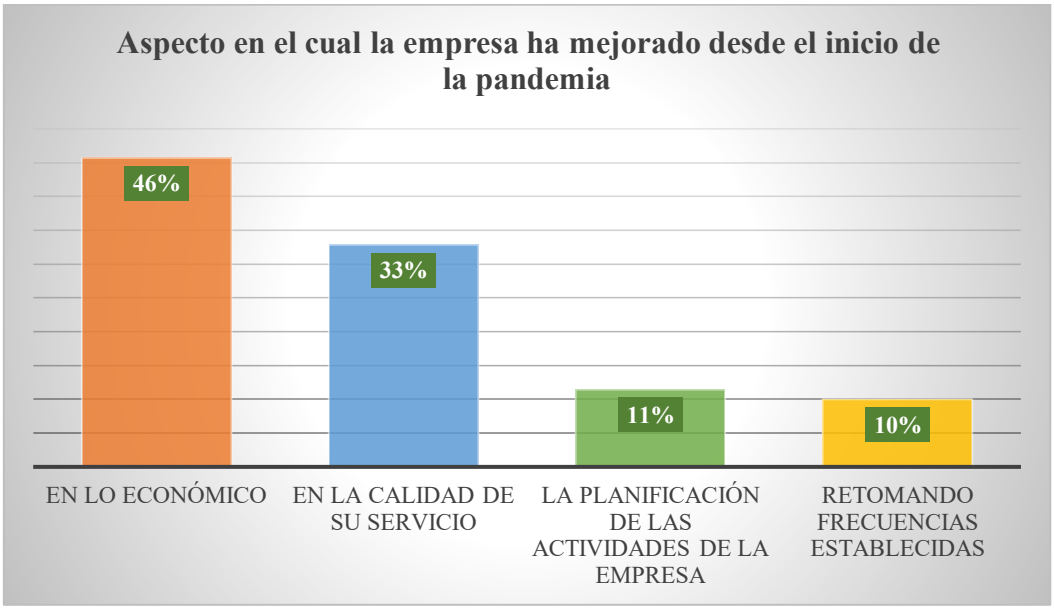
**Análisis e interpretación**

En la actualidad, muchas empresas han logrado mejorar sus ingresos obtenidos, en comparación con los que recibían en los años 2020 y 2021, período en el cual los efectos ocasionados por la pandemia afectaron en gran cantidad a las organizaciones en muchos aspectos, tanto en lo económico, como en lo social, en lo operativo y en lo emocional. De acuerdo a la información recolectada a través de la encuesta que se le ejecutó a los socios de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro, el 79% de ellos afirmaron que actualmente perciben alrededor de $401 a $500 a la semana; esto ha significado una gran ayuda para ellos y sus familias, y, por supuesto, para la empresa. De

esta forma, se puede también afirmar que sí se incrementó en más del 10% los ingresos, lo cual significa que la empresa está llevando a cabo correctamente sus estrategias, permitiéndose as obtener los presentes resultados.

**Gráfico 10**

*Aspecto en el cual ha mejorado la empresa a partir del inicio de la pandemia a la actualidad*




**Fuente:** Datos proporcionados por la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro (2022)

**Análisis e interpretación**

El 46% de los socios encuestados sostuvieron que el principal aspecto en el cual se ha mejorado a partir del inicio de la pandemia ha sido en lo monetario, logrando que la cooperativa se reponga de la crisis económica y financiera que vivió durante el período 2020-2021, incrementando sus ingresos en más del 10%, como mencionaron que se esperaba lograr. Esto se pudo obtener mediante la calidad del servicio brindada, respecto a la cual el 33% afirmó que también significó un aspecto en el cual se logró mejorar, a

través de la constante capacitación a los choferes y empleados que laboran en la Cooperativa y la inversión en el mejoramiento de las unidades de transporte, con la finalidad de proporcionar un servicio excelente a sus usuarios.

**OE2: Determinar los factores de sostenibilidad de la Cooperativa de transporte Flavio Alfaro durante la pandemia Covid-19 en el período 2020-2021.**

**Resultados de la entrevista**

1. **¿Qué impacto ocasionó la pandemia en la sostenibilidad de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro?**

Ocasionó un efecto negativo, ya que estuvimos varios meses paralizados sin poder trabajar, nos afectó sustancialmente, pues las personas no querían hacer uso del transporte público por el temor de contagiarse; hubo un promedio del 75% en cuanto a la caída de demanda.

**Análisis e interpretación**

La pandemia ha sido un gran detonante para que algunas empresas llegaran a tener serios problemas financieros y económicos por la paralización de actividades, de igual manera, afectó en gran medida a las cooperativas de transporte público, debido a que la mayor fuente de contagio se podía dar mediante la aglomeración de personas, lo cual existe en este tipo de transporte; esto afectó tanto a los empleados como a los dueños de la empresa, debido a las medidas que se tuvo que ejecutar en la institución, así como el recorte de personal y la disminución de los ingresos mensuales a los colaboradores, ocasionando así el incremento del desempleo y la pobreza.

2. **¿Cuáles fueron las estrategias o medidas aplicadas para lograr mejorar la situación de la Cooperativa ante el impacto causado por la pandemia?**

- Retomamos frecuencias que anteriormente habíamos abandonado, tales como las de Chone - San isidro 7:30am, Chone - San isidro 8:40am, Chone - San isidro 9:30am, Chone - San Vicente- Simón Bolívar 3:15pm y Chone - Convento 7:55am; con la finalidad de recuperar la clientela, y, por lo tanto, que los ingresos de la institución incrementen en base al período 2020-2021 de la pandemia.
- Se disminuyó el costo operativo; rubros como arrendamiento y materiales y suministros, en busca de un mayor ahorro, y, de esta manera, se logró incrementar la utilidad de la empresa.
- Se implementó el sistema de boletería, con la finalidad de contar con un mejor control de las personas que usan el servicio de transporte que les proporciona la Cooperativa.

**Análisis e interpretación**

Como se mencionó, la pandemia trajo muchos efectos negativos a muchas empresas, especialmente a las de transporte, es por eso que en la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro se implementaron medidas que contribuyeron a la recuperación económica y financiera del negocio. De esta manera, lograron mejores resultados en sus objetivos empresariales y actualmente se encuentran realizando sus actividades laborales normalmente, pero con un mejor sistema de trabajo.

3. **¿De qué manera aporta la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro al cuidado del medio ambiente?**

Se aporta de manera satisfactoria al medio ambiente en la empresa, debido a que se han implementado el uso de botes de desechos clasificables, no quemamos llantas, entre otros. Esto, con la finalidad de cuidar y preservar el medio ambiente, y, de la misma forma, concientizar así a los empleados y usuarios de la Cooperativa para que se unan al cambio sostenible.

**Análisis e interpretación**

Dominguez y Robles (2019) sostienen que actualmente el mayor problema en el mundo es el daño que causan las empresas al medio ambiente a través de sus procesos operativos o de servicio, pues se enfocan principalmente en generar mayores utilidades y crecimiento empresarial sin fijarse en el gran daño que le están causando al medio y a las futuras generaciones; por tal motivo, muchas organizaciones se encuentran fomentando el cuidado y preservación del medio ambiente, mediante medidas que eviten la contaminación. Las cuales han tenido un gran alcance a nivel mundial, pues hoy en día la responsabilidad social es una gran estrategia para que las empresas logren la aceptación de las personas, y, por lo tanto, que obtengan mayor número de clientes.

4. **¿Cree usted que la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro es sostenible? Explicar por qué.**

La Cooperativa sí es sostenible, debido a que garantiza un equilibrio entre el crecimiento de la economía y el bienestar social. Es decir, a través del empleo que se les proporciona a los trabajadores de la empresa, ellos pueden llevar una vida digna y de la misma forma, disminuye el porcentaje de personas en situación de desempleo y pobreza, contribuyendo al país y al cantón.

**Análisis e interpretación**

En la actualidad, las empresas se enfocan mucho en obtener sostenibilidad en sus negocios, ya que, esto les proporciona competitividad en el mercado que se encuentran y mejores resultados en sus objetivos empresariales; tal es el caso de la Cooperativa Flavio Alfaro, pues a través del empleo que se encuentran generando a cientos de personas, el

nivel de pobreza y desempleo disminuye, de la misma forma, aportan al bienestar social, a través de sus medidas del cuidado al medio ambiente, siendo esto una forma de obtener sostenibilidad.

5. **¿De qué manera los empleados y socios de la Cooperativa aportan a los objetivos de la empresa?**

Los empleados tratan de obtener flexibilidad con el fin de lograr un buen día de trabajo, y, de la misma forma, adquirir ingresos económicos. Por su parte, los socios participan en cualquier actividad que sea en beneficio de la empresa. De esta manera, ambas partes contribuyen al desarrollo de la Cooperativa y a través de sus actividades laborales también aportan al logro de los objetivos empresariales.

**Análisis e interpretación**

Es importante que los empleados se sientan parte de la empresa, para que, de esta forma, se comprometan a cumplir con los objetivos de la misma. En la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro, los empleados y socios contribuyen en gran medida al logro de los resultados esperados por la empresa, mediante el cumplimiento de sus actividades laborales. De la misma forma, los socios mencionaron en la encuesta también ejecutada, que la razón por la cual, tanto ellos como los empleados de la Cooperativa se sienten motivados de cumplir con los objetivos empresariales es que se los hace sentir parte de la organización a través de la toma de decisiones y la flexibilidad en sus horarios; esto hace que ellos se sientan menos cansados al realizar sus rutas diarias, y, por lo tanto, cumplan con los requerimientos de la empresa para el logro de los resultados esperados.

6. **¿Considera que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio brindado? ¿Por qué?**

Los clientes sí se sienten satisfechos, ya que se les brinda comodidad en el servicio de transporte, mediante unidades operativas limpias y seguras, obteniendo mayor número de clientes, y, de la misma forma, crecimiento a nivel financiero y económico.

**Análisis e interpretación**

La atención al cliente es un factor sumamente importante que toda empresa debe cumplir si lo que espera es lograr los objetivos de sus ventas, pues, al no sentirse satisfechos con la atención que se les brinda, los clientes tienden a acudir a otras organizaciones que sí cumplan con sus requerimientos en cuanto a cómo se les trata al momento de atenderlos. De la misma forma, la satisfacción del consumidor también tiene que ver con el tipo de producto o servicio que se adquiere en una determinada empresa, su calidad y demás aspectos importantes para ellos; por tal motivo, es indispensable que los negocios, ya sean grandes o pequeños, se enfoquen en innovar constantemente sus procesos operativos, de producción y de atención al cliente, para que las personas que acuden a consumir el producto o servicio, sigan haciéndolo y recomienden a la empresa con sus amistades y familiares: de esta manera, la organización adquirirá buenos resultados en ventas y obtendrá ventaja competitiva frente a las demás empresas del mercado.

En el caso de las empresas de transporte, para los clientes suele ser importante la comodidad de los asientos y la limpieza que exista en la unidad operativa, por tal motivo, la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro cumple con todos estos requerimientos de calidad en su servicio, para que así las personas se sientan seguras al viajar y los prefieran ante las demás empresas de transporte público de la localidad.

7. **¿Por qué considera que los clientes de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro se sienten satisfechos con el servicio que brindan?**

Son varias las razones por las cuales considero que los clientes se sienten 100% satisfechos con el servicio brindado día a día, pues, como ya se mencionó, las unidades operativas han sido mejoradas, implementando asientos más cómodos y un espacio más limpio; además, no ha habido quejas de clientes sobre algún inconveniente que haya existido en cuanto a la calidad del servicio que se les está brindando.

**Análisis e interpretación**

Como se mencionó anteriormente, es importante que el cliente se sienta satisfecho con la atención y la calidad del producto o servicio que una empresa le brinda; por tal motivo, la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro ha innovado sus unidades operativas, proporcionando calidad en su servicio, y, de la misma forma, los choferes dan lo mejor de ellos para atender como se debe a los usuarios. Esto ha traído como consecuencia buenos resultados para la Cooperativa en cuanto a los ingresos económicos.

8. **¿Qué medidas operativas y comerciales implementó la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro ante la pandemia?**

- Modificación de turnos.
- Soluciones de flexibilidad laboral.
- Canal de denuncias.
- Motivación salarial.

**Análisis e interpretación**

Cetina (2021) afirma que la pandemia generó grandes problemas, tanto en lo económico como en lo social, cambiando completamente las modalidades de trabajo, de estudio, de comprar y de vender; de la misma forma, afectó también a las grandes

empresas, sus procesos y resultados, haciendo que se enfrentaran a grandes retos para permanecer en el mercado, a través de la creación de nuevas estrategias que les permitió obtener competitividad empresarial.

En cuanto a los resultados que se pudieron recoger mediante la entrevista ejecutada al gerente de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro, se pudo determinar que sí se implementaron nuevas estrategias con la finalidad de asegurar la recuperación de la empresa ante la pandemia; entre estas medidas que se llevaron a cabo se encuentra un canal de denuncias, el cual se implementó con el objetivo de que los usuarios de la Cooperativa emitieran sus quejas y reclamos, para así mejorar la calidad del servicio y la atención ofrecida. De la misma forma, se llevó a cabo la flexibilidad en los horarios de recorrido de los choferes, para que lograran sentirse menos cansados al momento de realizar las rutas de transporte, y, asimismo, pudiesen brindar una mejor atención a los usuarios.

9. **¿De qué forma influyeron las medidas preventivas que llevó a cabo el gobierno a la Cooperativa?**

Estas medidas preventivas implementadas por el gobierno influyeron de manera positiva a la empresa, debido a la gran ayuda que proporcionaron para el logro de la prevención del contagio, siendo esto de vital importancia, pues, de esta manera, se pudo frenar un poco la propagación del virus y así acelerar a la normalización de actividades laborales. De la misma forma, también influyeron de manera negativa, puesto que, al tomarse como medida preventiva la paralización del transporte público, muchas Cooperativas tuvieron serios problemas económicos y financieros, afectando de igual manera a los empleados, pues algunos fueron despedidos debido a la falta de liquidez.

**Análisis e interpretación**

El Gobierno implementó una serie de medidas con la finalidad de prevenir el contagio del virus durante la pandemia; esto afectó en gran medida a algunas empresas, sin embargo, también fue de gran ayuda para disminuir la cantidad de contagios y así poder volver a la normalidad en cuanto a las actividades laborales. Como lo plantean Carrillo y Guevara (2021), la situación que se vivió durante la pandemia y las medidas preventivas que se llevaron a cabo resultaron de gran dificultad para las empresas, en especial para las de transporte, pues por las exigencias del Gobierno, tuvieron que suspender la movilización de sus buses. Esta situación trajo consecuencias negativas para la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro, pues, como señala el Gerente en la entrevista que se le ejecutó, tuvieron que tomar medidas mucho más fuertes, así como el recorte de personal, dejando sin trabajo a muchas personas que lo necesitaban.

**OB3: Establecer el impacto económico que provocó la pandemia Covid-19 a la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro.**

**Tabla 1**

*Ingresos y gastos de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro*

**INGRESOS Y GASTOS OBTENIDOS DURANTE LOS PERÍODOS 2018-2022.**

| AÑOS | Ingresos | Gastos | Utilidad | Porcentaje Comparativo |
|---|---|---|---|---|
| **2018** | $ 327.689,58 | $ 327.285,28 | $ 404,30 | 0% |
| **2019** | $ 345.458,30 | $ 345.152,46 | $ 305,84 | -24% |
| **2020** | $ 129.862,60 | $ 129.734,75 | $ 127,85 | -58% |
| **2021** | $ 159.453,85 | $ 159.124,79 | $ 329,06 | 157% |
| **2022** | $ 190.875,94 | $ 138.054,75 | $ 52.821,19 | 15952% |

**Fuente:** Datos proporcionados por el Gerente General de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro (2022)

**Análisis e interpretación**

Es importante analizar los ingresos y egresos de una empresa, para así poder determinar si es rentable o no; por tal motivo, se le solicitó al Gerente General de la Cooperativa de Transporte -Flavio Alfaro el estado de pérdidas y ganancias de los años 2018 a 2022, pues se necesitaba comparar los ingresos y gastos que obtuvo la empresa desde antes de la pandemia hasta la actualidad. Como se puede observar en la matriz, la pandemia generó un impacto económico negativo a la Cooperativa, debido a la paralización de las actividades de transporte, la misma que generó que los ingresos económicos disminuyeran, afectando la utilidad del año 2020. Posteriormente, luego de normalizarse la situación al siguiente año, los resultados mejoraron un poco más. Y finalmente, en la actualidad, durante el tiempo que ha transcurrido, la utilidad que se ha obtenido en la empresa ha sido mucho más alta, lo cual se debe a la implementación de las nuevas estrategias, entre las cuales se encuentran la disminución de costos y el aumento de tiempo de trabajo en cada turno, estas medidas han sido de gran ayuda para lograr los resultados esperados; si bien es cierto que las utilidades siempre han sido bajas, se han podido cubrir todos los gastos de la empresa.

## Discusión

### Identificar la situación que atravesó la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro durante la pandemia Covid-19.

La pandemia, en la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro como en muchas más empresas, generó inconvenientes a nivel económico y social; tal es el caso de la disminución de los ingresos obtenidos durante el período 2020-2021, años en los que los efectos del virus eran más fuertes, y, de la misma forma, las medidas sanitarias más estrictas. Esto se pudo aseverar mediante la encuesta que se ejecutó a los socios de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro, pues el 36% de ellos afirmó que debido a que una de las medidas que se llevó a cabo en el país para evitar el contagio del virus fue la paralización del transporte público, y, posteriormente se redujo el número de pasajeros en cada unidad de transporte; esto causó disminución en los ingresos económicos de la empresa mencionada en cuestión, afectando los bolsillos de los colaboradores de la misma.

Matallana (2020) sostiene que durante la pandemia del Covid-19 muchas empresas llegaron a estar al borde de la quiebra debido a la paralización económica, llevándolos a la difícil situación de tomar decisiones sumamente drásticas como despido a algunos empleados, enviarlos de vacaciones, disminuir el sueldo y demás medidas que fueron ejecutadas por la incertidumbre y el miedo de quedar en bancarrota; esto pudo corroborarse durante la investigación realizada a la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro, pues una de las principales medidas impuestas con la finalidad de evitar las consecuencias económicas que se existieron debido a la pandemia, fue la ejecución de despidos de personal y reducción del salario, lo cual debido a la disminución de la demanda que se presentó, resultó una gran imposibilidad para la institución objeto de estudio poder cubrir sus gastos.

Respecto a los ingresos obtenidos durante el período 2020-2021, se pudo comprobar una vez más que la situación económica de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro, debido a la pandemia, fue sumamente difícil, pues el 81% de los socios encuestados afirmaron que alcanzaban anualmente de $200 a $400; sin embargo, ellos mencionaron también que, a pesar de sus bajos ingresos anuales, lograron pagar todos sus gastos y costos.

**Determinar los factores de sostenibilidad de la Cooperativa de transporte Flavio Alfaro durante la pandemia Covid-19 en el período 2020-2021.**

Ante los estragos que provocó la pandemia a muchas empresas, estas se vieron en la necesidad de crear y ejecutar nuevas estrategias y medidas que ayudaran a mejorar su situación económica y social; esto significó una gran oportunidad para que aquellas instituciones lograran mejorar sus procesos a través de la innovación y, así, llegar a ser sostenibles en el mercado laboral que se encuentran. Es así como Lozano et al., (2020) afirman que, en vista de la disminución de ventas debido a la pandemia, algunas organizaciones tomaron como iniciativa la interacción con los clientes mediante redes sociales, para así evitar el contacto físico y cumplir con las medidas sanitarias impuestas por el Gobierno. Además, los autores sostienen que es importante que las empresas busquen alternativas de solución a los problemas que existan en el inventario y que constantemente innoven en el ámbito tecnológico; mediante el cumplimiento de estos factores, las organizaciones podrán obtener mejores resultados y sabrán hacer frente a las consecuencias de la pandemia, para que estas le afecten en menos cantidad.

En cuanto a las estrategias que implementó la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro ante la pandemia, estas fueron de gran ayuda para lograr mejores resultados en cuanto a la captación de clientes, y, por lo tanto, lograron incrementar sus ingresos económicos en el presente año, a través de la reducción del costo operativo, la

implementación de un sistema de boletería y la elaboración de un cuadro de trabajo con más tiempo en cada turno. Gracias a estas medidas, actualmente la Cooperativa tiene mayor planificación y control en sus procesos, convirtiéndola en una empresa sustentable en su mercado.

El cuidado del medio ambiente también ha significado una medida para que las empresas logren ser sostenibles, pues en la actualidad, las personas se preocupan mucho por obtener productos y servicios mediante empresas que realicen sus procesos operativos y de producción a través de materiales y técnicas amigables con el medio ambiente. En la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro, según afirma el Gerente General, sí se está cumpliendo con el cuidado al ecosistema a través de la implementación de botes de basura clasificables y demás iniciativas que aportan de manera satisfactoria al medio ambiente, de esta forma, también se logra que los empleados y usuarios de la Cooperativa tomen conciencia y se unan al cambio sostenible.

**Establecer el impacto económico que provocó la pandemia Covid-19 a la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro.**

Chávez y Montenegro (2021) sostienen que en Ecuador los estragos económicos que ha causado la pandemia han sido evidentes y sumamente fuertes, debido a que se ha provocado una gran disminución en la demanda e interrupción de la oferta, lo cual resultó una gran preocupación para todas las empresas del país, en especial aquellas que no contaban con un plan estratégico contra posibles riesgos, como lo fue la pandemia, pues no tenían idea de cómo reaccionar ante las medidas implementadas posteriormente por el Gobierno para frenar el contagio del virus.

Es verídico y muchos autores han comprobado que algunas organizaciones han llegado a la quiebra debido a la mala organización que se llevaba a cabo, ya que, dur5ante la pandemia, no contaban con un plan para sobrevivir ante la disminución de ventas, sin

embargo, otras instituciones lograron salvarse mediante la implementación de estrategias que les ayudaron a ofrecer su producto o servicio mediante redes sociales.

Para la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro los años 2020 y 2021 fueron una etapa muy complicada, pues una de las principales medidas que se llevó a cabo para evitar el contagio fue la paralización del transporte público, lo cual dejó a esta empresa sin trabajo, y, posteriormente, se redujo el número de pasajeros en cada unidad, y, si bien es cierto, se incrementaron un poco los ingresos a partir de esta reducción, no resultó una estabilización.

Para poder comprender de mejor manera el impacto económico que tuvo la empresa estudiada en cuestión ante la pandemia, se solicitó el estado de pérdidas y ganancias del período 2018-2022, para posteriormente comparar los ingresos y egresos de cada año; así se pudo conocer que no existe mucha diferencia entre la etapa de antes y durante la pandemia en cuanto a la utilidad alcanzada anualmente, sin embargo, en el presente año se pudo observar que la empresa va por buen camino, lo cual significa que las estrategias que han implementado han sido de gran ayuda para obtener buenos resultados.

Es importante mencionar que la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro, a pesar de la disminución de demanda que le causó la pandemia, supo cubrir todos sus costos y gastos, y, aunque sus utilidades anuales eran muy bajas, no llegaron a tener pérdidas.

## Conclusiones

- **Identificar la situación que atravesó la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro durante la pandemia Covid-19**

De acuerdo con la información expuesta en el desarrollo del presente trabajo de investigación, se concluye que la situación que atravesó la Cooperativa de Transporte

Flavio Alfaro durante la pandemia fue de gran dificultad, debido a la paralización del transporte público y, posteriormente la disminución de pasajeros en cada unidad, además del miedo a contagiarse que vivieron las personas, lo cual los hacía evitar su frecuentación en las calles y en los buses. Sin embargo, a pesar de todos esos inconvenientes que presentaron, lograron salir adelante y crear nuevas estrategias con la finalidad de mejorar sus resultados y dar frente a los estragos que causó la pandemia.

- **Determinar los factores de sostenibilidad de la Cooperativa de transporte Flavio Alfaro durante la pandemia Covid-19 en el período 2020-2021**

La sostenibilidad empresarial es un factor clave importante para toda empresa, por tal motivo, la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro se vio en la necesidad de crear nuevas estrategias que cumplieran con los estándares requeridos para lograr satisfacer a los clientes. La creación del sistema de boletería ha sido uno de los principales factores importantes para obtener sostenibilidad y aceptación en la Cooperativa, pues, de esta forma, se mantiene un mayor control en el pago de los pasajes; además, también se redujeron algunos costos operativos, medida que ha ayudado en gran cantidad en el presente año según los ingresos y gastos obtenidos en comparación con los períodos anteriores.

Si bien es cierto que el cuidado del medio ambiente es el tema que se encuentra en boom actualmente, y, por lo tanto contribuye a la sostenibilidad de las empresas, en la ciudad de Chone aún hay personas que viven con pensamientos ignorantes acerca del cuidado del ecosistema, pues realizan la quema de llantas, la basura la tiran a las calles y consumen productos creados mediante procesos dañinos al ambiente, sin embargo, en la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro se realizan las actividades operativas sin causar ningún tipo de daño al medio, lo cual hace que la empresa obtenga sostenibilidad ante las demás.

- **Establecer el impacto económico que provocó la pandemia Covid-19 a la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro**

La pandemia ha traído graves consecuencias a la economía de las organizaciones, ya sean grandes o pequeñas; en el caso de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro, en un inicio se vieron preocupados de no contar con suficiente dinero para pagar los costos y gastos de la empresa, sin embargo, analizando los períodos anteriores al inicio de la pandemia se pudo determinar que no existe mucha diferencia entre los ingresos obtenidos anualmente, pues la utilidad del año 2018 fue de $404,30 y la del 2019 de $305,84. Respecto a estos datos, se pudo también establecer que, gracias a las consecuencias de la pandemia, la Cooperativa se enfocó más por crear estrategias y medidas que mejoraran su situación económica, obteniendo $52.821,19 como utilidad del presente año. Finalmente, se puede afirmar que el Covid causó un impacto negativo a nivel económico, pero también resultó una oportunidad para empezar a llevar la planificación y control de los procesos de la empresa para conseguir mejores resultados que los años anteriores.

## Referencias Bibliográficas

Castañeda Hernández, D., y Rodríguez-López, J. (2020). COVID 19-La pandemia. Una mirada a sus impactos en Latinoamérica. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), *25*(91), 746-753.

Brusa, J., Carranza, J. C., Falavigna, C., Lucca, C., Riera, A., Taborda, H., Gerchunoff, M., Moyano Reartes, T. A., y Zamblera, Fernando (2020). Reflexión sobre la situación de la movilidad en la ciudad de córdoba en el marco de la pandemia producida por el COVID-19. http://hdl.handle.net/11086/15619

Callazo Antúnez, A. M., Barragán Morales, C. E., Salazar Araujo, D. R. (2019). La sostenibilidad global en una empresa de transporte urbano de viajeros en autobús. *Retos y oportunidades del desarrollo sostenible en los negocios internacionales,* 28-42.

García Madurga, M. A., Grilló Méndez, A. J., y Morte Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11*(21), 1-17. https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04

Lozano Carrillo, O., Ramírez Martínez, G., Cruz Sánchez, Z. M., Reyes Real, O. B., Castillo Estrada, C.M., Guzmán Ovilla, M.A., y Velasco Estrada, L.J. (2020). *Gestión de mypimes mexicanas en tiempos de covid-19.* GRUPO EDITORIAL HESS, S.A. DE C.V.

García Suárez, V. L., Mejía Velecela, C. L., Mizhquiri Zhinin, J. M., y Narváez Calle, E. M. (2021). Factores clave para el desarrollo sostenible de las Pymes en escenario COVID 19 en Ecuador. *CIENCIAMATRIA*, *7*(1), 241-259.

Matallana Castellanos, L.D. (2020). Retos Empresariales tras el Coronavirus COVID 19.

Carrillo Narváez, J. M., y Guevara Prieto, Y. J. (2021). Impacto de las medidas implementadas por el gobierno durante la pandemia en las empresas de transporte intermunicipal Villavicencio-Restrepo-(Meta).

Medina Audante, A. E. (2021). La sostenibilidad empresarial de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial ante la Covid-19, Lima, 2020.

Espinoza Lastra, O. R., Llugllla Luna, L. A., y Padilla Buñay, A. (2021). El emprendimiento rural post Covid-19: consideraciones para una recuperación económica sostenible. *Universidad y Sociedad, 13*(1), 443-451.

Naciones Unidas. (23 de septiembre de 2020). *La pandemia de COVID-19 reduce gravemente los ingresos de los trabajadores.* https://news.un.org/es/story/2020/09/1481042

Domínguez Blas, D. Z., y Robles Arboleda, L. M. (2019). Responsabilidad social empresarial y su incidencia en el cuidado del medio ambiente en la empresa Inversiones Quiaza SAC-Chimbote 2019.

Cetina Veloza, E. M. (2021). Cambios en la planeación estratégica de una empresa familiar a causa de la pandemia por el COVID-19.

## Anexos

### Anexo 1

***Modelo de la encuesta***




**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDE MANABÍ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro con la finalidad de conocer la situación que atravesaron durante la pandemia.**

1. **¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que la pandemia afectó a la cooperativa de trasporte Flavio Alfaro?**

- Disminución de ingresos ( )
- Aumento en el costo de los repuestos ( )
- Desigualdad laboral ( )
- Salud mental de los socios ( )
- Disminución en el rendimiento laboral de los choferes ( )

2. **¿Cuáles de las siguientes medidas la cooperativa consideró ante la escasez de entrada de efectivo en su negocio? (Elija hasta dos opciones)**

- Adquirir préstamos de bancos comerciales ( )
- Adquirir préstamos de otro tipo de instituciones financieras ( )
- Adquirir préstamos de pequeñas empresas o particulares ( )
- Negociar con los socios aumentando el capital invertido ( )
- Reducir los costos operativos de la cooperativa (con medidas como despidos, reducciones salariales u otras) ( )
- No presenta escases escasez de entrada de efectivo ( )

3. **Si el gobierno estuviera en capacidad de ofrecer apoyo a las empresas de transportes afectadas por el covid-19, ¿Cuáles iniciativas cree usted que serían más efectivas para su empresa? (Elija hasta dos opciones)**

- Reducir temporalmente el valor de los servicios ( )
- Reducir o posponer temporalmente el pago de impuestos ( )
- Aplazar el vencimiento de sus préstamos o reducir parcialmente sus deudas( )

- Reducir o liberar a las empresas de los costos relacionados a la seguridad social de sus empleados ( )

4. **¿Cómo espera que los ingresos de su empresa en 2022 se comparen con sus ingresos de 2020-2021?**

- Espera que aumenten en más del 10% ( )
- Espera que aumenten, pero no más de 10% ( )
- Espera que permanezcan iguales ( )
- Espera que disminuyan, pero no más de 10% ( )
- Espera que disminuyan más de 10% ( )
- No le es imposible realizar dicha comparación ( )

5. **¿Qué medidas llevó a cabo la empresa para prevención del contagio? (Elija todas las que aplique)**

- Uso de gel antibacterial ( )
- Uso de cubrebocas ( )
- Distanciamiento físico de los empleados y/o clientes de más de un metro ( )
- Utilizaron pastas flexibles para el contacto de los pasajeros ( )

6. **¿Qué estrategias adoptó la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro frente a las consecuencias que causó la pandemia?**

- Mejora en las unidades de acuerdo a las medidas de bioseguridad ( )
- Reconsideración de las rutas establecidas anteriormente ( )
- Reducción de personal ( )
- Aumento en los horarios de recorridos ( )

7. **¿Durante el periodo de la pandemia cuanto percibía en cantidad de dinero cada unidad semanalmente?**

- De $100 a $200 ( )

- De $201 a $400 ( )
- De $401 a $600 ( )
- Mas de $600 ( )

8. **¿De qué manera la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro logra que sus empleados de sientan motivados a cumplir con los objetivos de la empresa ante la situación de la pandemia?**

- Motivación salarial ( )
- Flexibilidad de horarios ( )
- Participación en la toma de decisiones ( )
- Ayudas económicas ( )

9. **¿Actualmente cuánto percibe en cantidad de dinero cada unidad semanalmente?**

- De $100 a $200 ( )
- De $201 a $400 ( )
- De $401 a $600 ( )
- Más de $600 ( )

10. **¿En qué ámbitos considera que la Cooperativa ha mejorado desde el inicio de la pandemia hasta la actualidad?**

- En lo económico ( )
- En la calidad de su servicio ( )
- La planificación de las actividades de la empresa ( )
- Retomando frecuencias establecidas ( )

**Anexo 2**

***Modelo de la entrevista***

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDE MANABÍ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Entrevista dirigida al Gerente General de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro con la finalidad de conocer los factores que inciden en la sostenibilidad de la empresa.**

| |
|---|
| **1.** |

| ¿Qué impacto ocasionó la pandemia en la sostenibilidad de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro? |
| --- |
| |

| **2.** |
| --- |
| ¿Cuáles fueron las estrategias o medidas aplicadas para lograr mejorar la situación de la Cooperativa ante el impacto causado por la pandemia? |
| |

| **3.** |
| --- |
| ¿De qué manera aporta la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro al cuidado del medio ambiente? |
| |

| **4.** |
| --- |
| ¿Cree usted que la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro es sostenible? Explicar por qué. |
| |

| **5.** |
| --- |

| ¿De qué manera los empleados y socios de la Cooperativa aportan a los objetivos de la empresa? |
| --- |
| |

| **6.** |
| --- |
| ¿Considera que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio brindado? ¿Por qué? |
| |

| **7.** |
| --- |
| ¿Por qué considera que los clientes de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro se sienten satisfechos con el servicio que brindan? |
| |

| **8.** |
| --- |
| ¿Qué medidas operativas y comerciales implementó la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro ante la pandemia? |
| |

| **9.** |
| --- |

| ¿De qué forma influyeron las medidas preventivas que llevó a cabo el gobierno a la Cooperativa? |
| --- |
| |

**Anexo 3**

**Imagen 1**

*Fachada de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro*




**Imagen 2**

*Unidad Operativa de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro de tipo cerrada*



**Imagen 3**

*Unidad Operativa de la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro de tipo abierta*

