

Pymes, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en Diversos Sectores



Compilador: Arnaldo Vergara Romero, Mgtr.



**PYMES, GESTIÓN EMPRESARIAL Y
SOSTENIBILIDAD: ESTRATEGIAS EN
DIVERSOS SECTORES.**

**COMPILADOR:
Arnaldo Vergara Romero, Mgtr.**

2021

TÍTULO

PYMES, GESTIÓN EMPRESARIAL Y SOSTENIBILIDAD: ESTRATEGIAS EN DIVERSOS SECTORES.

AUTOR:

Arnaldo Vergara Romero, Mgtr.

AÑO

2021

EDICIÓN

Econ. César Augusto Pozo Estupiñán - Departamento de Publicaciones
Universidad ECOTEC

ISBN

978-9942-960-65-8

No. PÁGINAS

98

LUGAR DE EDICIÓN

Samborondón - Ecuador

DISEÑO DE CARÁTULA

Ing. Annabell Esperanza Aguilar Muñoz - Departamento de Relaciones
Públicas y Marketing.
Universidad ECOTEC

NOTA EDITORIAL:

Los trabajos que conforman los capítulos del presente libro son resultado de investigaciones de titulación de estudiantes de grado y posgrado, que tributan a la Línea de Investigación "Teoría y Desarrollo económico", en colaboración con los docentes del Centro de Estudios para el Desarrollo Sostenible de la Universidad ECOTEC. El compilador de esta obra tuvo la responsabilidad de seleccionar dichas investigaciones científicas, tomando en consideración el impacto y relevancia de la información, en virtud de la difusión del conocimiento.

CONTENIDO

DATOS DEL COMPILADOR.....	5
PRESENTACIÓN	6
CAPITULO 1: LA CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA LA OPTIMIZACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIAL DE PRODUCTOS VETERINARIOS	7
Autores:	7
Mónica Llanos Encalada, Ph.D.	7
Raúl Arévalo Barriga, Ing.	7
1.1. Introducción	7
1.2. Revisión de la Literatura	9
1.3. Materiales y Métodos.....	15
1.4. Análisis de Resultados.....	16
1.5. Propuesta	24
1.6. Conclusiones	25
1.7. Recomendaciones	25
1.8. Referencias Bibliográficas	26
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS FINANCIERO DE LA INVERSIÓN EN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO: CASO DE UNA EXPORTADORA DE CACAO	29
Autores:	29
Lidia Huachisaca León, Mgtr.	29
Eduardo Ron Amores, Mgtr.	29
2.1. Introducción	29
2.2. Revisión Teórica	31
2.4. Materiales y Métodos.....	37
2.5. Análisis de los Resultados	38
2.6. Conclusiones	46
2.7. Recomendaciones	47

2.8. Referencias Bibliográficas	48
CAPÍTULO 3: CADENA PRODUCTIVA DE ARROZ PADDY DEL SECTOR ARROCERO EN SAMBORONDÓN EN EL CONTEXTO DE LA COMPETITIVIDAD	52
Autores:	52
Viviana León León, Mgtr.....	52
Mónica Pérez Zulueta, Mgtr.....	52
3.1. Introducción	52
3.2. Materiales y Métodos.....	54
3.3. Análisis de los Resultados	56
3.4. Resultados de entrevista	66
3.5. Conclusiones	67
3.6. Referencias Bibliográficas	68
CAPÍTULO 4: DESAFÍOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FRENTE A CRISIS FINANCIERA DE UN CENTRO DE DIÁLISIS.....	73
Autores:	73
Gisella Cuadrado-Rodríguez, Mgtr.	73
César Gutiérrez-Alarcón, Mgtr.	73
Alberto Ibañez-Fernández, Mgtr.....	73
Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.....	73
4.1. Introducción	73
4.2. Materiales y Métodos.....	75
4.3. Análisis de los Resultados	81
4.4. Conclusiones	95
4.5. Referencias Bibliográficas	96

Índices de Tablas

Tabla 1	Valoración de conocimientos propios del puesto de trabajo	17
Tabla 2	Calificación de la calidad de capacitaciones recibidas	17
Tabla 3	Mejora en sus puestos, en virtud de las capacitaciones recibidas.....	18
Tabla 4	Nivel de satisfacción del personal	18
Tabla 5	Relación de desempeño con las capacitaciones que se brindan.....	19
Tabla 6	Proyección de mejora en desempeño con capacitaciones de mayor calidad	19
Tabla 7	Cantidad de capacitaciones recibidas en el último año	20
Tabla 8	Frecuencia requerida de capacitaciones	20
Tabla 9	Forma en que la empres realiza las evaluaciones de desempeño	21
Tabla 10	Frecuencia requerida de capacitaciones	21
Tabla 11	Cálculo del costo de patrimonio o capital ajustado a riesgo país.....	42
Tabla 12	Comparación WACC, TIR y VAN ajustados al rendimiento	43
Tabla 13	Tabla de conversión del precio mínimo de sustentación del arroz en cáscara según niveles de humedad e impureza (2016).....	57
Tabla 14.	Crédito Público Cantonal para cultivo de arroz.....	59
Tabla 15	Crédito Público Cantonal para cultivo de arroz.....	59
Tabla 16	Costos de producción del arroz sin arrendatario	60
Tabla 17	Costos de producción del arroz sin arrendatario	61
Tabla 18	Costos de producción del arroz sin arrendatario	62
Tabla 19	Diseño de la entrevista	79
Tabla 20	Operacionalización de las variables	80
Tabla 21	Programas alineados a los objetivos	81
Tabla 22	Factor primario en la asignación de recursos	82
Tabla 23	Número de pacientes	84

Índices de Figuras

Figura 1. Proceso de capacitación.....	11
Figura 2. Precios Productor Ponderado de arroz en cáscara	56
Figura 3. Volumen de operaciones crediticias para cultivo de arroz.	58
Figura 4. ¿Cómo considera el cultivo de arroz?.....	63
Figura 5. Factores que han afectado a la producción de arroz.	64
Figura 6. Producción de arroz (sacas/has)	64
Figura 7. Efectos del bajo rendimiento de la producción de arroz en las condiciones socioeconómicas del agricultor.....	65
Figura 8. Existencia de control de precios.	65
Figura 9. Ayuda del Gobierno.	66
Figura 10. ¿A quién comercializa su producción?.....	66
Figura 11. Monto adeudado por el IESS.....	85
Figura 12. Monto adeudado por el ISSPOL.	86
Figura 13. Monto adeudado por el MSP.	86
Figura 14. Monto por Institución.....	87
Figura 15. Montos de la Cuenta por Cobrar.....	87
Figura 16. Análisis horizontal de las Cuentas por Cobrar.	88
Figura 17. Rotación de la Cuenta por Cobrar.	89
Figura 18. Periodos de tiempo de las Cuentas por Cobrar.	89
Figura 19. Liquidez del Centro de Hemodiálisis.....	90
Figura 20. ROA Utilidad sobre activos.	91
Figura 21. Matriz FODA.....	92
Figura 22. Planes estrategicos.....	92

DATOS DEL COMPILADOR

ARNALDO VERGARA-ROMERO, MGTR

Economista con mención en Economía Internacional por la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Contador Público Autorizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Ecuador. Magister en Economía mención en Desarrollo Económico y Políticas Públicas, Universidad Ecotec y Doctorando en Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad de Córdoba, España.

Para complementar la formación profesional cuenta con un título de Experto en Metodologías para la Investigación, Universidad de Córdoba, España; Diplomado en Desarrollo de Competencias Gerenciales, Tecnológico de Monterrey, México y un título de Experto Tributario.

Actualmente labora como Docente-investigador en el Centro de Estudios para el Desarrollo Sostenible de la Universidad Ecotec, ha impartido materias en grado y posgrado para las carreras de Economía, Administración de Empresas y Tecnología Educativa.

Suplementario, tiene más de diez años de experiencia en consultorías e investigaciones para el sector público y privado sobre temas de economía, administración, evaluación de proyectos corporativos, educativos y sociales. Cuenta con un portafolio de artículos académicos de alto impacto, impacto regional, libros, capítulos de libros, congresos científicos y dirección de proyectos de investigación.

PRESENTACIÓN

En el marco del Congreso de la Sociedad del Conocimiento se seleccionaron ponencias que analizan a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), de distintos sectores económicos buscando una sostenibilidad financiera, de capital y la estructura del negocio en marcha. El abordaje del análisis está fundamentado desde la perspectiva de la gestión empresarial, revelando datos para las futuras decisiones de empresarios, académicos y estudiantes.

El primer capítulo analiza el proceso de capacitación como estrategia para alcanzar niveles óptimos en el desempeño de los colaboradores de las empresas dedicadas a la venta de productos veterinarios, cuya finalidad es la identificación de las fortalezas y debilidades, incluyendo las particularidades de una PYMES.

El segundo capítulo examina el desenvolvimiento financiero de la inversión en Propiedad, Planta y Equipo, estableciendo el rendimiento obtenido durante el periodo 2017-2019. De esta manera busca establecer variables propias que se ajusta a cada país de residencia, incluyendo diferencias en los costos proyectados y búsqueda de factores de riesgo o fortalezas.

El tercer capítulo investiga la competitividad de la cadena productiva de arroz “paddy” en el sector arrocero del cantón Samborondón con una mira al desarrollo territorial. En esta investigación se muestra a la competitividad asociada a la capacidad para reducir costos a través de mejoras en la productividad.

El cuarto capítulo profundiza los esfuerzos estratégicos y su influencia en la situación financiera de las organizaciones, tomando en consideración una empresa cuya actividad es el servicio de hemodiálisis en la ciudad de Babahoyo. Conforme al análisis se identificaron las fortalezas, poder de mercado, grupos de interés y posicionamiento de la empresa.

El Compilador

CAPITULO 1: LA CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA LA OPTIMIZACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIAL DE PRODUCTOS VETERINARIOS

Autores:

Mónica Llanos Encalada, Ph.D.

<https://orcid.org/0000-0003-3746-8910>

Doctora en Ciencias Económica.

Universidad Tecnológica Ecotec, Ecuador.

mllanos@ecotec.edu.ec

Raúl Arévalo Barriga, Ing.

Ingeniero en Administración de Empresas

Universidad Tecnológica Ecotec, Ecuador.

fernandoarevalobarriga@hotmail.com

1.1. Introducción

El proceso de capacitación a nivel empresarial resulta importante en la actualidad, determina el nivel de competitividad de las organizaciones, mientras más personal calificado, más ventaja comercial se tendrá sobre otras. Por tanto, se puede determinar que las capacitaciones permiten contar con un talento humano más calificado y productivo, en base a inducciones que promueven el fortalecimiento de habilidades y conocimientos. Es oportuno abordar este tema, para conocer el desarrollo integral de las empresas en función de su personal y como se debe priorizar la formación profesional y humana de ellos.

No hay empresa importante, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación, la misma es una necesidad para los individuos y comunidades laborales, no solo porque mejora la productividad de la empresa, sino también porque mejora el estilo de vida del personal calificado. Un programa integral de capacitación se encuentra diseñado para mejorar el desempeño de los colaboradores a través del fortalecimiento de sus habilidades y capacidades productivas, pero también se obtienen otros beneficios como es tener colaboradores motivados por ser capacitados constantemente, y porque también

comienzan a percibir un sentido de pertenencia hacia la empresa que se preocupa por su desarrollo y crecimiento (Urzua, 2010).

Existen nuevos desafíos en la Gestión de Talento Humano (GTH), ya que los cambios económicos, culturales, tecnológicos, jurídicos y ecológicos, actúan de manera conjunta generando un campo nuevo para las empresas, y estar dispuestos a eliminar la incertidumbre y percibirla como oportunidades para evolucionar, y administrar el talento humano (TH) de manera eficiente (Chiavenato, 2009). Es decir, si las empresas invierten dinero en capacitar a su personal, estos se convierten en un capital, quizás no económico de manera directa, pero si indirecta porque ellos son los que producen los ingresos de la organización y mantienen su economía, por tanto, es un capital valioso el cual se le debe invertir conocimientos y habilidades de manera constante.

La GTH también busca fortalecer el capital intelectual en los colaboradores, que incluye conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones y valores, que reflejan las capacidades para cumplir de manera adecuada las funciones asignadas, y un conjunto de colaboradores con alto capital intelectual representan para la empresa, un nivel considerable de capacidad de trabajo que asegure mejores resultados (Santos, 2010).

En la presente investigación se analiza el caso de la empresa Exprapec S.A., la misma que presenta retrasos en sus procesos operativos, debido a que su personal no conoce a profundidad sus funciones y sobre todo no comprende el giro del negocio de la empresa. Eso conlleva a tener retrocesos, menos productividad y obviamente la empresa se aleja de los resultados esperados. Por tanto, se necesita diseñar un programa integral de capacitación, que permita a los colaboradores conocer a fondo cada una de sus actividades y lo relacionadas que se encuentran al giro del negocio, es decir que comprendan la importancia de sus competencias y sobre todo se sientan parte de los logros que obtenga la empresa. Por lo cual surge la siguiente pregunta del problema: ¿De qué manera la capacitación influye en el desempeño de los colaboradores?

Colaboradores capacitados tendrán un mejor desempeño laboral y con mejores resultados productivos para la empresa. De igual forma, el personal capacitado se encuentra con mayor seguridad y motivación, frente a quienes no se encuentran capacitados.

Eso resultaría un gran problema para la empresa, porque por no invertir en capacitar a quienes no lo están, prácticamente están perdiendo dinero en el sueldo que les consigan mensualmente a dichos colaboradores, sin que generen los resultados previstos.

El objetivo de la presente investigación es analizar el proceso de capacitación como estrategia para alcanzar niveles óptimos en el desempeño de los colaboradores de las empresas de venta de productos veterinarios en la empresa Expraptec S.A. En el presente estudio se utiliza los tipos de investigación descriptiva y explicativa, el primero permite describir las características del proceso de capacitación que está implementado en la empresa Expraptec S.A, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades y la investigación explicativa permite establecer el nivel de influencia que tiene la capacitación sobre el desempeño de los colaboradores. Para ello se van a diseñar instrumentos que permitan el levantamiento de información para su posterior análisis.

La novedad consiste en la implementación de un proceso de capacitación que se ajuste a las particularidades de una pequeña empresa ya que los diseños de procesos de capacitación en su mayoría están diseñados para grandes empresas. Adicional la propuesta se va a enfocar en priorizar por niveles de importancia los temas de capacitaciones y evaluaciones de desempeño de acuerdo al giro del negocio como lo hacen grandes empresas como Mc Donald's entre las franquicias internacionales y Sweet and Coffee entre las nacionales.

1.2. Revisión de la Literatura

1.2.1. Proceso de Capacitación

Existen nuevos desafíos en la Gestión de Talento Humano (GTH), en vista que los cambios económicos, culturales, tecnológicos, jurídicos y ecológicos, que obligan a las empresas a adaptarse y crear nuevas oportunidades para evolucionar, y administrar el talento humano (TH) de manera eficiente, de tal manera que los programas de capacitación, como subsistema de TH, tomen forma y permitan tener personal altamente capacitado que garantice mayor productividad y competitividad a la empresa.

En la actualidad, una empresa que no capacita a su personal, posee desventajas ante su competencia, pues el conocimiento avanza dramáticamente, así como las vías de acceder a él. Las naciones, organizaciones e individuos que no inviertan en educación y capacitación quedarán relegados y marginados, ya que la educación no dejará de cumplir su misión social (Josh Bersin, 2016).

El subsistema de capacitación contiene un conjunto de pasos que permiten adquirir y desarrollar competencias a fin de potenciar los niveles de desempeño del personal. Es importante señalar que este proceso debe ser planificado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a reforzar e incrementar la formación en competencias de los colaboradores con el objetivo de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa (Cárdenas, 2009). A través de las capacitaciones, se desarrolla el talento, contrario a la idea generalizada de que el talento es un don innato.

Realmente sí se pueden tomar acciones para mejorar las capacidades de los colaboradores, pero más allá de la adquisición de conocimientos, es importante el desarrollo de competencias, las cuales son las que habilitan para la puesta en práctica de ese conocimiento y otras habilidades del talento humano. El desarrollo de competencias constituye la manera más adecuada para el desarrollo humano, en vista que el talento se maneja con herramientas que complementan los conocimientos, como el liderazgo, la prudencia, la ética o la justicia, entre otras (Alles, 2007).

1.2.2. Ciclo de capacitación

Para (Martinez, 2013), el ciclo de capacitación es un programa integral que cuenta con cuatro fases, las mismas que a continuación se describen. La primera consiste en determinar las necesidades de capacitación es de vital importancia con el objetivo de conocer la realidad de los colaboradores a capacitar, por ejemplo, si no conocen de manera completa su producto, o fortalecer habilidades respecto a sus funciones. Las necesidades son distintas, y por tanto la forma de capacitar también. La segunda fase es preparar el programa de capacitación de acuerdo con las necesidades establecidas y determinar metas en tiempos para promover el desarrollo profesional en cada uno de los capacitados. Posteriormente la fase de administrar la logística de la capacitación que incluye el material didáctico, administrativo y que todo el espacio se encuentre adecuado

acorde a la capacitación. Finalmente, la fase de evaluar y dar seguimiento al programa de capacitación a fin de evidenciar su efectividad y eficiencia, en la cual se debe convertir en un proceso sistemático que determina si los contenidos y técnicas aplicadas fueron las apropiadas para transmitir los conocimientos y habilidades necesarias es vital para mejorar el plan en su conjunto (Martínez, 2013).

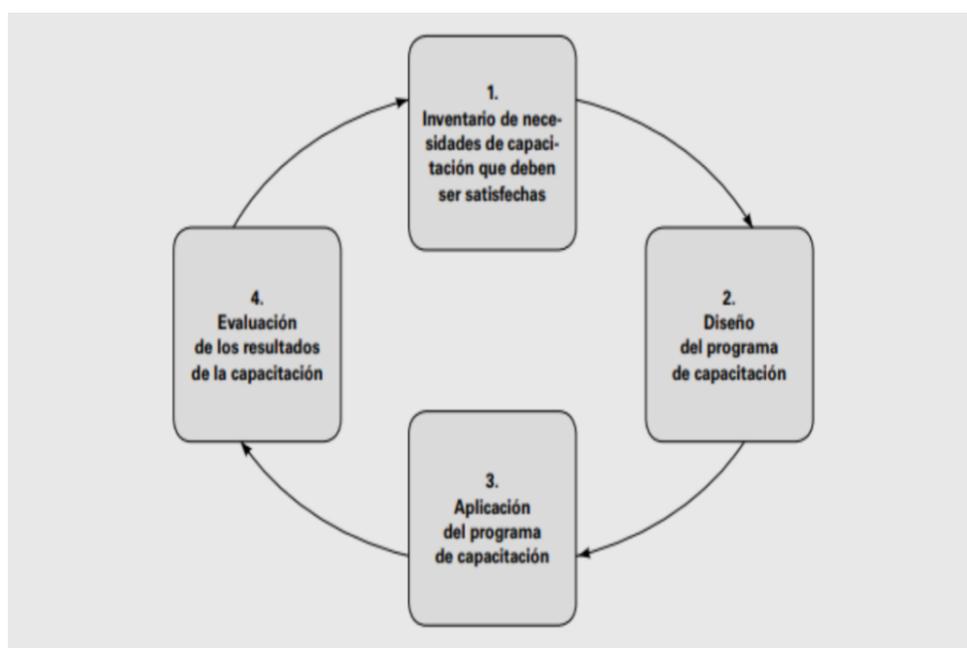


Figura 1. Proceso de capacitación.

Fuente: Adaptado de Metodología de la Investigación (p. 374), por Bernal C., 2012.

El proceso de capacitación incluye un orden lógico: Detección de necesidades de capacitación o fortalecimiento (DNF); planeación de capacitaciones; implementación o ejecución de las capacitaciones planificadas y finalmente evaluación o valoración del proceso. Adicional, un plan de capacitación pretende lograr los siguientes objetivos:

- Preparar al personal para la ejecución correcta de tareas.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- Mejorar la comprensión de los procesos y favorecer la comunicación y clima laboral, mejorando los resultados corporativos.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes.
- Ser fuente de motivación del personal.

- Nutrir el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados, en las áreas de influencia de cada colaborador (Llanos & Traverso, 2017).

1.2.3. Tipos de capacitaciones

De acuerdo a (Robbins, 2010), existen diversos tipos de capacitación que se encuentran condicionados al tipo de grupo laboral, a sus funciones y principalmente a las actividades del giro del negocio de la empresa, por lo que en resumen y los tipos de capacitación más usados son los siguientes:

- Capacitación de Inducción: Familiarizar a los nuevos colaboradores o ponerlos al día sobre herramientas, tecnologías, procesos, procedimientos y reglamentos que se toman en cuenta dentro de la empresa.
- Capacitación Vestibular: Sistema de práctica en el mismo trabajo.
- Capacitación de Producto: En el caso que lanzan un nuevo producto y existe la urgencia de capacitar a todo el personal sobre las bondades, características y formas de comercializar.
- Capacitación de Habilidades blandas: Enfocado en fortalecer habilidades de comunicación, negociación y liderazgo, para generar grandes resultados de productividad y rendimiento para la empresa.
- Capacitación para aprendices: Período de aprendizaje y acoplamiento.
- Capacitación para supervisores: Preparación al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales, y la capacitación Técnica: Es un tipo especial de preparación técnica y específica para procesos determinados (Siliceo, 2009).

1.2.4. El desempeño laboral

El desempeño laboral es el rendimiento, resultados y actuación que manifiesta un trabajador al efectuar las funciones y tareas asignadas las cuales exige su cargo dentro del contexto laboral, lo cual permite demostrar su capacidad para el cargo que representa (Robbins, 2013). La evaluación del desempeño es común en las organizaciones, siempre están ante la necesidad de evaluar diversos desempeños, como las finanzas, las personas, operaciones y ventas, así como el técnico y el de mercadotecnia. Además, evalúan la calidad de los

productos, la productividad, el servicio al cliente y, principalmente, el desempeño humano. A final de cuentas, las personas dan vida a la organización y son la piedra angular de su dinámica.

La organización moderna ya no tiene tiempo para remediar un desempeño apenas tolerable o por debajo de la media. Para que la organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento (Chiavenato, 2008). El desempeño laboral depende de las herramientas que facilita la empresa. Este tema va de la mano con la gestión de productividad de las empresas, puesto que si los colaboradores tienen un desempeño óptimo, la empresa tendrá grandes resultados de productividad (Velásquez, 2010).

Existe correlación entre las competencias y el desempeño laboral, las primeras presentan distintos niveles y el desempeño laboral se lo debe analizar en sus dos dimensiones: por resultados y el contexto, tanto del colaborador como de la empresa (Pernía, 2014). Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. La organización debe saber cómo desempeñan sus actividades. Las principales razones para evaluar el desempeño son: recompensas, realimentación, desarrollo, potencial de desarrollo, relaciones, entre otros. La evaluación de desempeño se puede analizar por los puestos o por las competencias, a fin de determinar si los puestos están desempeñados correctamente por sus ocupantes, y si sus competencias son debidamente aplicadas generando como principal indicador de eficiencia el nivel de puestos ocupados y bien desempeñados, como también las personas que cuentan con competencias esenciales para la organización (Chiavenato, 2008).

1.2.5. *Diseño de cargos y perfiles*

Cuando se habla de clasificación profesional, se refiere a los perfiles profesionales, mientras que la clasificación ocupacional se refiere a los puestos de trabajo, por lo tanto, esto dos están íntimamente relacionados entre sí. Los Sistemas de Clasificación Profesional se consideran como el criterio que mide el status socio profesional y determina las prestaciones económicas (retribuciones) y sociológica básicas (el reconocimiento y prestigio de la ocupación) de un trabajador. Estos sistemas establecen jerarquías y niveles de la ocupación,

establecidas por la categoría de trabajador (cualificación), el puesto de trabajo y la competencia que tenga (Llanos, Pacheco et al., 2016).

Los cargos y perfiles son la recopilación de requisitos y calificaciones que se exigen dentro de una empresa para cumplir con tareas asignadas. Para diseñar cargos se debe incluir contenidos de cargo, métodos de trabajo y relación con otros cargos o áreas, y para los perfiles que ocupen esos cargos, resulta necesario crear una matriz que involucre: el Perfil Hard, donde se prioriza que el aspirante esté apto para el cargo, experiencia, formación, conocimientos, idiomas, entre otros, y el Perfil Soft, que prioriza actitudes basadas en competencias como altos niveles de perseverancia, comunicación y liderazgo. El primero responde a conocimientos propios del cargo, habilidades para desarrollarlo, y el último responde a características en su comportamiento es decir la proactividad que le añade a sus funciones, la responsabilidad con las que las cumple, la empatía, escucha activa, orientación al cliente, toma de decisiones, y competencias blandas de liderazgo y comunicación (Vértice, 2010).

En conclusión, el perfil de exigencias se puede resumir en: saber, conjunto de conocimientos; saber hacer, son las habilidades y destrezas; saber estar, las actitudes y comportamientos que se ajusten a las normas y reglas de la organización; querer hacer, tener la motivación que promueve sus esfuerzos por cumplir con eficacia las funciones de su cargo y finalmente poder hacer es contar con los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia (Bernal, 2012).

1.2.6. *La capacitación y el desempeño laboral*

La capacitación y el desempeño laboral tienen una estrecha relación y se encuentran conectados entre sí, puesto que -como ya se mencionó- las capacitaciones son parte de las herramientas que facilita la empresa al colaborador, y mientras más capacitado se encuentre, mejores resultados generarán en su desempeño laboral. Los colaboradores que no generen buenos resultados en su desempeño laboral obligan a la empresa a encontrar la forma de colocarlos al mismo nivel que sus otros colaboradores, sino se convertirán en una carga. Y en el caso de los colaboradores con un desempeño laboral sobresaliente, ciertos directivos de empresas consideran que se los debe recompensar de manera tangible con un aumento salarial, y eso representa una

iniciativa oportuna dentro del plan estratégico que motiva y promueve equipos más productivos (Mondy, 2010).

Por tanto, se puede establecer que no existe desempeño laboral óptimo en el personal, sin programas de capacitación, y no existen programas de capacitación que no busquen promover desempeños laborales óptimos. Es importante, trazar paralelamente el ciclo de capacitaciones con los resultados que se van generando en el desempeño de los colaboradores en base a evaluaciones con parámetros medibles y concretos (Isea, 2013).

1.3. Materiales y Métodos

El enfoque de la presente investigación es mixto, el enfoque cualitativo permite la interpretación de resultados a través de las técnicas de medición numérica, para valorar los programas de capacitación de la empresa de estudio y el enfoque cuantitativo se encarga de obtener y recopilar datos específicos sobre el personal de la empresa que ha recibido capacitaciones, con qué frecuencia y comparar niveles de desempeño del personal, mediante variables que determinen resultados reales, contribuyendo a un análisis estadístico y descriptivo.

En concordancia a lo que establece (Bernal, 2012) sobre una correcta investigación con base en diseños y uso de herramientas que generen un alcance específico considerando la situación de la empresa y tema de estudio, se determina que los tipos de investigación son:

Descriptivo: Porque considera el fenómeno estudiado y sus componentes, miden conceptos y definen variables. En el caso de la presente investigación, se describe las capacitaciones realizadas por la empresa Exprapec S.A.

Correlacional: Explican la relación entre variables, cuantifican las relaciones entre las variables de estudio, esto es la capacitación y el desempeño.

Explicativo: Pues permite determinar la influencia que tiene la capacitación en el desempeño de los colaboradores en la empresa de estudio, a fin de identificar las falencias y generar soluciones

El método utilizado es el analítico- sintético, pues se descompone cada una de las variables de estudio junto con sus elementos que la conforman, para relacionarlas entre sí y obtener una conclusión en la cual se establezca el nivel de influencia de la una en relación a la otra. Siendo así las variables de estudio las siguientes: variable independiente la capacitación y variable dependiente el desempeño.

Las técnicas utilizadas son la encuesta y la entrevista, la primera permite recoger datos referidos al nivel de percepción que tienen los empleados sobre la capacitación, su desempeño y si consideran que la capacitación incide en el nivel de desempeño en cada uno de sus cargos, así como otro tipo de responsabilidades asignadas. Para ello se diseña un cuestionario de seis preguntas de opción múltiple tipo Likert y de opción múltiple combinada, adicional se usa la entrevista a directivos de la empresa para conocer el manejo de los subsistemas de talento humano, en especial las capacitaciones y evaluación de desempeño, para ello se diseña una guía de: 6 preguntas abiertas de tipo semiestructurada.

Por lo cual las variables de estudio son: como variable Independiente la capacitación y como variable dependiente, el desempeño. En lo referente a la muestra, se trabaja con toda la población conformada por dos Gerentes (Administrativo y Comercial), y 16 colaboradores.

1.4. Análisis de Resultados

1.4.1. Resultados del modelo.

A continuación, se presentan los resultados de la investigación de campo realizada mediante la aplicación de encuestas y entrevistas. En las siguientes tablas los resultados de la opinión dada por el personal.

Opinión del personal de la empresa mediante la aplicación de la encuesta

Tabla 1

Valoración de conocimientos propios del puesto de trabajo

ÍTEM	CANTIDAD	%
1	0	0%
2	2	13%
3	3	19%
4	4	25%
5	7	44%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaborado por los autores.

El personal es consciente del poco conocimiento de su trabajo operacional, tan solo la mitad asegura conocerlos en su totalidad, eso evidencia el motivo de los bajos niveles de desempeño y necesidad de un sistema integral de capacitaciones que mejore y refuerce estos conocimientos (Ver tabla 1).

El personal ha recibido pocas capacitaciones y las recibidas son de media o mala calidad, por lo que no se les puede exigir mejoría inmediata en su desempeño (ver tabla 2).

Tabla 2

Calificación de la calidad de capacitaciones recibidas

ÍTEM	CANTIDAD	%
1	0	0%
2	5	31%
3	7	44%
4	3	19%
5	7	6%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaborado por los autores.

Pymes, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en Diversos Sectores

Como la calidad de las pocas capacitaciones recibidas es media o mala, esta pregunta mantiene una misma tendencia (ver tabla 3). Los niveles de desempeños son.

Tabla 3

Mejora en sus puestos, en virtud de las capacitaciones recibidas

ÍTEM	CANTIDAD	%
1	0	0%
2	1	6%
3	5	31%
4	6	38%
5	4	25%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaborado por los autores.

Hay compromiso del personal en capacitarse y mejorar sus niveles de desempeño. Un alto porcentaje está en escala 4 y 5, se sentirían más seguros en su desenvolvimiento laboral en caso aumenten y mejoren las capacitaciones. La empresa debe confiar en ellos, y brindarles herramientas de calidad, es darles un voto de confianza (ver tabla 4).

Tabla 4

Nivel de satisfacción del personal

ÍTEM	CANTIDAD	%
1	0	0%
2	0	0%
3	2	13%
4	6	38%
5	8	50%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaborado por los autores.

Pymes, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en Diversos Sectores

El personal asegura que su desempeño puede mejorar si reciben un programa integral de capacitaciones. Personal capacitado, mejores resultados y desempeño (ver tabla 5).

Tabla 5

Relación de desempeño con las capacitaciones que se brindan

ÍTEM	CANTIDAD	%
1	0	0%
2	1	6%
3	2	13%
4	6	38%
5	7	44%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaborado por los autores.

La proyección de mejora en el desempeño de los colaboradores es alta, lo cual ellos son conscientes que, al recibir herramientas de calidad, no tienen excusa para mejorar (ver tabla 6).

Tabla 6

Proyección de mejora en desempeño con capacitaciones de mayor calidad

ÍTEM	CANTIDAD	%
1	0	0%
2	0	0%
3	1	7%
4	5	31%
5	10	56%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaborado por los autores.

Pymes, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en Diversos Sectores

De 1 a 2 capacitaciones realizadas durante el último año, no solo representan la falta de prioridad que la empresa da a las capacitaciones, sino también la falta de confianza a invertir en este campo. Resulta necesario, cambiar la visión en los directivos, a fin de que decidan invertir tiempo, recursos y prioridad al tema de capacitaciones (ver tabla 7).

Tabla 7

Cantidad de capacitaciones recibidas en el último año

ÍTEM	CANTIDAD	%
De 1 a 2	15	88%
De 3 a 5	2	12%
De 6 en adelante	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaborado por los autores.

Es evidente el compromiso del personal por aumentar la frecuencia de capacitaciones, y eso es positivo, falta el compromiso de la empresa por invertir. Las empresas de éxito capacitan a su personal cada 3 meses en promedio, por tanto, las ganas del personal de ser capacitado, representan una tendencia que buscan estrictamente mejorar los niveles de desempeño (ver tabla 8).

Tabla 8

Frecuencia requerida de capacitaciones

ÍTEM	CANTIDAD	%
Cada 2 meses	7	44%
Cada 4 meses	7	44%
Cada 6 meses	2	13%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaborado por los autores.

Este resultado, demuestra que la empresa está lejos de apuntar a la nueva era, teniendo procesos oportunos y sistemáticos. No cuenta con un sistema de evaluación de desempeño con parámetros eficientes. La empresa, no sabe qué aspectos debe mejorar cada personal, porque no conocen sus falencias. Solo tienen un criterio general y no profundo (ver tabla 9).

Tabla 9

Forma en que la empres realiza las evaluaciones de desempeño

ÍTEM	CANTIDAD	%
Formal	1	17%
No formal	15	93%
Ascenso o llamado de atención	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaborado por los autores.

Por no contar con un sistema de evaluación con parámetros eficientes que determinen el nivel de desempeño en números, pues los directivos no saben que errores comete su personal, por tanto, no tiene información que entregarles, es decir no entregan una evaluación de desempeño como tal, algo físico, sino simples comentarios exigiendo la mejora de desempeño (ver tabla 10). El personal simplemente no sabe si hacen bien o no, sus funciones o en qué aspectos deben mejorar. Necesitan una retroalimentación formal con números y estadísticas.

Tabla 10

Frecuencia requerida de capacitaciones

ÍTEM	CANTIDAD	%
Sí	1	6%
No	6	38%
A veces	9	56%
TOTAL	16	100%

Fuente: Elaborado por los autores.

A continuación, se presenta la opinión de los directivos en las entrevistas realizadas

Para el gerente administrativo, la capacitación es de mucha importancia, sin embargo, se debe hacer un análisis de lo rentable que podría ser invertir en capacitaciones al personal. También es importante considerar el retorno de lo invertido. En tanto que para el gerente comercial la capacitación está relacionada directamente con el desempeño. Claro, de eso depende el desempeño de los colaboradores. Quienes están más capacitados evidentemente rendirán más que los otros. El Gerente administrativo procura darles prioridad a las finanzas, antes que a la mejora de desempeño. Si cree que, en las capacitaciones, pero analiza la inversión y su retorno, mientras el comercial es más propositivo y asegura que el desempeño del personal depende de las capacitaciones.

El Gerente Administrativo considera que se deben tomar medidas para mejorar el rendimiento de sus colaboradores, tanto como sus capacidades, como sus habilidades propias de sus respectivos cargos. Mientras el comercial indica que deben de mejorar, aun cumpliendo bien sus funciones. Siempre se debe buscar aún más y mejores resultados. Ese es el secreto de las empresas exitosas, siempre buscar mejorar. Ambos coinciden en que se debe mejorar el rendimiento del personal, pero la empresa debe brindar las herramientas necesarias para cumplir con eso.

El Gerente Administrativo sostiene que de pronto los colaboradores que no conocen a profundidad sus funciones, obviamente cometerán más errores. Por otra parte, el comercial indica que hay una diferencia entre las empresas con mayor productividad, y las de menor, por supuesto lo capacitado que pueden estar sus colaboradores.

Los dos Gerentes conocen que las capacitaciones marcan la diferencia en la productividad de las empresas, por tanto, deben concientizarse que mejorar las capacitaciones les permitirá estar más cerca del éxito empresarial.

El Gerente Administrativo respondió que sí puede existir relación porque el personal capacitado tiene más herramientas de trabajo, a diferencia de quienes no se han capacitado. Y el Comercial responde más seguro e indica que se encuentran estrictamente ligados. Mejor capacitación es igual a mejor

desempeño. Acertada la fórmula del Comercial de que mejores capacitaciones es igual a mejor desempeño, por otra parte, el Administrativo también certifica eso, pero no con la misma seguridad.

El Administrativo indica que habría que analizar la rentabilidad y el retorno de esa inversión. Capacitar no es fácil ni gratis. Mientras el comercial sostiene que se debe invertir y llevará esa idea a Presidencia. Es un poco más conservador en sus respuestas, confía en analizar si vale la pena o no invertir en capacitaciones, antes que tomar una decisión, mientras el contrapeso de opinión lo genera el comercial que incluso de manera proactiva llevará dicha sugerencia al Presidente o propietario de la empresa.

El Gerente administrativo, asegura que va a determinar parámetros que evalúen de manera eficiente el desempeño de los colaboradores y claro con un debido proceso de entrega de resultados que les exija mejorar y el seguimiento de dicho compromiso. El comercial fundamenta que se debe generar un informe de evaluación completo e integral, y remitir los resultados a cada colaborador, a fin de que puedan mejorar en sus funciones.

Ambos gerentes oportunamente buscan que la evaluación de desempeño sea un proceso sistemático, eficiente y parametrizado, pero no sirve de mucho si una vez que se saben los resultados de cada desempeño, posterior a eso, no se invierte en capacitaciones al personal para que mejoren dichos resultados. En otras palabras, conocerán el problema, pero si no invierten en resolverlo, no mejorará nada.

La empresa estudiada no cuenta con un sistema de capacitaciones frecuente y de calidad, y mucho menos un sistema de evaluación de desempeño con parámetros eficientes, por tanto, no se puede realizar una comparación de la mejoría del desempeño si no se cuenta con análisis que arrojen resultados exactos, ni tampoco capacitaciones de calidad que promuevan una mejoría del personal. La propuesta debe ir encaminada a fortalecer el sistema de capacitaciones con programas acorde a las necesidades individuales de cada grupo de colaboradores, capacitaciones de mayor frecuencia y calidad, acompañado de un óptimo y eficiente sistema de evaluación de desempeño que permita comparar la mejoría y productividad del personal capacitado.

1.5. Propuesta

1.5.1. Capacitaciones integrales para el desempeño y la productividad

Como solución a la problemática encontrada, se determina la creación de un sistema de capacitación integral que fortalezca y complemente los conocimientos técnicos, capacidades y habilidades del personal de la empresa. La propuesta tiene como finalidad fortalecer las habilidades y conocimientos del personal a través de un sistema de capacitaciones perfilado a las diversas necesidades de cada grupo de colaboradores, de igual forma se plantea como meta, mejorar el desempeño y la productividad del personal, y para determinar ese análisis, se fortalece el sistema de evaluación con parámetros que arrojen resultados concretos.

1.5.2. Fases de Capacitación

Fase 1.- Historia y giro completo del negocio de la empresa, donde se capacite a todo el personal sobre todos los procesos, áreas y funciones, indistintamente de que área pertenezca cada personal.

Fase 2.- Coaching motivacional sobre cumplimiento de metas que contribuya a mejorar el desempeño y la productividad laboral

Fase 3.- Capacitaciones de parte de especialistas a cada área de la empresa, de acuerdo a sus funciones, es decir el área contable que reciba exclusivamente capacitaciones impartidas por expertos en temas contables y sobre las funciones propias de su puesto.

Fase 4.- Capacitaciones complementarias, es decir conocimientos de injerencia indirecta que completen y mejoren las habilidades del personal, por ejemplo, personal de ventas que reciban capacitaciones de imagen y etiqueta, o personal contable que reciban capacitaciones de administración. En otras palabras, estos conocimientos no son propios de su puesto, pero contribuyen a mejorar sus funciones y a entender otros temas que si guardan relación con sus puestos.

1.5.3. Evaluación de la propuesta

Una vez culminado el sistema de capacitaciones, se debe evaluar con parámetros que evidencien el nivel de calidad, si el personal ha mejorado en los

conocimientos propios del puesto, habilidades y niveles de productividad, se verá reflejado en un incremento en el desempeño.

Es importante evaluar periódicamente el desempeño de los colaboradores con una frecuencia de 6 meses durante dos años. De esta forma se evalúan las capacitaciones, sus resultados y la inversión que se destinó a la propuesta, donde posteriormente cuando se establezca si la propuesta fue eficiente, se regulará todo y las evaluaciones de desempeño serán anuales.

1.6. Conclusiones

En virtud de lo expuesto en la literatura consultada se determina la importancia de la evaluación de desempeño para tomar decisiones respecto a colaboradores que en productividad se encuentran debajo de la media.

El problema principal de la empresa Exprapec S.A son los malos resultados y bajos niveles de productividad del personal. Se debe evaluar el desempeño y mejoría de cada colaborador, para conocer sus falencias y errores, a fin de corregirlos y mejorarlos.

Al mejorar los resultados los colaboradores, se logra incrementar la productividad y de esta manera la empresa logra mayor competitividad. Las capacitaciones buscan el empoderamiento de los colaboradores, el dominio del giro del negocio y el trabajo integrado y en equipo.

1.7. Recomendaciones

Se sugiere invertir en un plan de capacitación para potenciar a los colaboradores que estén debajo de la media, y no cumplen con las expectativas. En vista que invertir en capacitaciones, es también invertir en mejores resultados y productividad del personal.

Como ya se detalló, se recomienda inversión en capacitaciones, sobre todo implementar las evaluaciones de desempeño con parámetros medibles y objetivos que permita determinar los aspectos en los que debe mejorar cada colaborador en vista que el problema principal de la empresa son los malos resultados. De igual forma es importante la entrega de los resultados para la retroalimentación al personal con el objetivo de que mejoren su desempeño.

Desarrollar las capacitaciones alineado a las necesidades cada colaborador, y también de manera integral en habilidades blandas como el liderazgo a fin de que el personal se encuentre debidamente motivado y siempre busque mejores resultados.

1.8. Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2007). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.

Bernal, C. (2012). Metodología de la Investigación. Colombia: Pearson - tercera edición.

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Tercera edición Universidad La Sabana.

Candil, I. M. (2015). Diseño de encuestas y cuestionarios en investigación. <https://books.google.com.ec/books?id=LGNWDwAAQBAJ&pg=PA171&dq=encuestas+investigacion&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwim0bzTz9XkAhUCc60KHeZ6BY8Q6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>

Cardenas, D. O. (2009). Caso de investigación subsistemas de recursos humanos. Universidad de Las Américas: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1781/1/UDLA-EC-TPO-2009-03.pdf>.

Chiavenato. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mac Graw Hill.

Hernandez, D. R. (2010). Metodología de la investigación.

IMF, S. B. (2018). School Business IMF - Gestión TalentoCómo Elaborar Un Perfil Por Competencias. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/elaborar-perfil-competencias/>

Isea, J. I. (2013). Programa de capacitación para optimizar el desempeño laboral. España: Editorial Académica Española, 2013.

Josh Bersin, M. S. (2016). Tendencias globales en capital humano 2016: La nueva organización, un diseño diferente. Deloitte.

- Koiwe, R. H. (2010). Seguimiento y Evaluación de las capacitaciones. Obtenido de http://www.koiwerrhh.com/capacitacion_evaluacion.html
- Llanos, M., & Traverso, Y. A. (2017). Gestión del Talento humano y nuevos escenarios laborales. Guayaquil: Ecotec.
- Llanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Coello, F., & Armas, Y. (2016). La cultura organizacional - Eje de acción de la gestión humana. Samborondón: Ecotec: Capítulo escrito por Fabiola Coello Arrata.
- Martinez, E. M. (2013). Capacitaciones por competencia: principios y métodos. Santiago de Chile.
- Mondy, R. W. (2010). Administración de recursos humanos. <https://books.google.com.ec/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA252&dq=desempe%C3%B1o+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiR5crlq6bkAhVpxFkKHVzXCNoQ6AEIOjAD#v=onepage&q=desempe%C3%B1o%20laboral&f=false>: Pearson 9na edición.
- Pernía, K. (2014). Correlación entre las competencias y el desempeño laboral. Colombia.
- Robbins, S. (2013). Comportamiento Organizacional. San Diego: <https://books.google.com.ec/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA98&dq=desempe%C3%B1o+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjQycPPq6bkAhXE1VkKHeFWCNAQ6AEINTAC#v=onepage&q=desempe%C3%B1o%20laboral&f=false>
- Roberto Hernandez, C. H. (2010). Metodología de la investigación. México: Quinta edición.
- Santos, A. C. (2010). Gestión de Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá: https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=libro+de+talento+humano&ots=UCHWbYGdHz&sig=VEQjF_B9TuAOZ_YJfDhjh89cQBc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Siliceo, A. (2009). Capacitación y desarrollo de personal. México: Google académico, editorial LIMUNASA y GRUPO NORIEGA, cuarta edición.

Urzua, S. (2010). La evidencia del impacto los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral. <https://pdfs.semanticscholar.org/833b/d3d5ee30521de8a2fe89325b5dd407806d44.pdf>

Velasquez, G. (2010). Liderazgo del tercer milenio, opciones para aumentar la productividad. Mexico: Instituto Politécnico Nacional. Libro pdf obtenido de virtual Ecotec.

Vértice, e. (2010). Dirección de Recursos Humanos. Málaga: Vértice, cap 1 selección, página 2.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS FINANCIERO DE LA INVERSIÓN EN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO: CASO DE UNA EXPORTADORA DE CACAO

Autores:

Lidia Huachisaca León, Mgtr.

Magister en Finanzas.

Universidad Tecnológica Ecotec, Ecuador.

lhuachisaca@mgs.ecotec.edu.ec

Eduardo Ron Amores, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0003-1483-2994>

Magister en Administración.

Universidad Tecnológica Ecotec, Ecuador.

eron@ecotec.edu.ec

2.1. Introducción

Las inversiones en propiedad, planta y equipo suele ser una decisión financiera arriesgada para cualquier compañía, a pesar de esto en algunas ocasiones es hecha con un optimismo arriesgado y bajo premisas irreales que hacen que la inversión resulte un completo fracaso (Schönbohm & Zahn, 2012).

La racionalidad es parte esencial en la toma de decisiones, sobre todo en la parte financiera; en donde siempre se expone argumentos numéricos que avalan toda decisión tomada. Sin embargo, el optimismo o falta de conocimientos de quienes analizan dichos argumentos incide de manera directa en la toma de decisiones de cualquier compañía.

Según Useche (2014) las finanzas corporativas desde un punto de vista tradicional se basan en incorporar todas las variables de riesgo e incertidumbre y obtener premisas perfectas, sin embargo; toda evaluación de proyectos está sujeta a desaciertos y no siempre es suficiente para eliminar la incertidumbre que tiene el futuro. Por lo que el seguimiento respectivo y las ejecuciones de medidas correctivas necesarias a tiempo, pueden significar la vida o muerte de un proyecto y por lo tanto de una empresa.

Ecuador ocupa el séptimo puesto en producción mundial de cacao, si bien no puede competir con África en lo que respecta al volumen, si pueden competir por calidad por calidades producidas como “Sabor Arriba” y “Nacional” las cuales tiene características de aroma y sabor que son buscadas por los distintos fabricantes de chocolatería fina. Según International Cocoa Organization (s.f.) el 75% de las exportaciones realizadas por Ecuador son de cacao fino o de sabor.

La compañía objeto de la presente investigación es parte de una importante empresa agroalimentaria. Se originó en 1989 en Nigeria por un conglomerado de origen indio e inició con la exportación de anacardos, actualmente en una empresa que cotiza en bolsas internacionales. El total de sus activos hasta el año 2019 llegó a los \$ 25 mil millones de dólares y con un patrimonio neto de \$6 mil millones.

Inició sus actividades en Ecuador en el año 2011 como una pequeña empresa de compra y venta de cacao en pepa en Guayaquil al poco tiempo su estructura física resulto insuficiente y buscaron otra ubicación que ayude a manejar los volúmenes que estaban empezando a comprar y exportar.

Debido a lo explicado con anterioridad decidieron buscar un lugar estratégico para recibir cacao y a la vez buscar nuevos proveedores en el sector rural, por lo que en el año 2014 decidieron alquilar otra planta ubicada en km 4 ½ vía Duran Tambo. Nuevamente la capacidad de la planta no fue suficiente y se llegó al punto de que no se recibía producto porque no había espacio físico en las bodegas. Finalizando el año 2015 se decidió invertir en un espacio propio con mayor capacidad, siendo esta la mayor inversión realizada hasta la fecha. Esta inversión incluyó la adquisición de terreno, maquinarias y mobiliario necesario para el nuevo proyecto; así como adecuaciones necesarias en el edificio.

El panorama era bastante alentador según las proyecciones realizadas, sin embargo, variables como desastres naturales o pandemias no se habían considerado en el desarrollo de esta inversión.

Este proyecto denominado por la compañía como “Proyecto Colibrí” marcó un antes y un después tanto en su estructura física y financiera como en su capacidad productiva. A la fecha no se ha realizado inversión más relevante que este proyecto. Esta inversión constituye el 80% del total de activos fijos por

aproximadamente siete millones de dólares y es el segundo rubro con mayor peso del total de activos.

Según Manotas & Toro (2009) las inversiones de capital son actividades cruciales para el desarrollo de una organización. Teniendo en cuenta que la inversión realizada en remodelaciones, permisos, maquinarias y personal capacitado fue considerable, se necesita un análisis que muestre la evolución de la inversión y establecer el efecto que tuvo en los resultados globales de la compañía.

Ante esto surge la siguiente pregunta problemática: ¿Cómo se puede diagnosticar la situación actual de la inversión realizada en propiedad, planta y equipo y predecir su desarrollo en el futuro?

Esta investigación se basa en la necesidad que tienen todas las empresas de crear un valor agregado en cada inversión realizada. El resultado de la investigación basada en el análisis financiero de las inversiones efectuadas ayudará a establecer posibles defectos o aciertos en el proceso de inversión realizado; y por consiguiente, tener una base para establecer las estrategias necesarias y conseguir el valor agregado esperado haciendo uso sensato y responsable de los recursos con los que se cuenta en la compañía estudiada.

El objetivo principal de esta investigación consistirá en analizar la situación financiera de la inversión en propiedad, planta y equipo realizada, período 2017-2019 para lo cual se diagnosticará la situación actual de la inversión para poder presentar los resultados de la inversión realizada mostrando la utilización y rendimiento de los recursos de la empresa.

2.2. Revisión Teórica

2.2.1. *Inversión*

Según Lopez & Ferruz Agudo (1996) tratar de explicar lo que es una inversión es algo complejo, ya que el concepto es muy general y, por consiguiente, impreciso, ya que este concepto es distinto según quien desee definirlo.

Companys & Corominas (1988) que indica que inversión es renunciar a una satisfacción inmediata y real por posibilidades inciertas, es decir, por la incertidumbre de obtener un beneficio futuro.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, inversión es entregar dinero y obtener un rendimiento por el uso de ese dinero, sin embargo, en toda inversión hay riesgos que mitigar.

Lo único cierto en una inversión es lo desconocido, lo incierto, la incertidumbre que se genera por la cual se necesitan expertos en el tema analizando, prediciendo, informando sobre los riesgos de la inversión o por consiguiente el seguimiento de la inversión para establecer si el valor agregado que se indicó en la propuesta de inversión se está dando en la ejecución del proyecto.

2.2.2. Métodos de Valuación de Inversiones

Uno de los mayores desafíos al momento de querer evaluar una inversión es concretar el beneficio que se obtendrá en el proyecto. Teniendo una forma de medir su rentabilidad, se puede esclarecer cuales proyectos son beneficios y cuáles no lo son, y por consiguiente, cuales aceptar o rechazar (Marín, Montiel, & Ketelhön, 2014; Vergara-Romero et al., 2020).

Por otro lado, se indica que “la evaluación de los proyectos de inversión, según la academia, se debe realizar con algunos métodos tradicionales que incluyen indicadores financieros como: valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), ... periodo de recuperación entre otros” (Calero et al., 2016, p. 221).

Los métodos de valuación son variados, algunos autores ponen énfasis en la importancia del valor del dinero en el tiempo, otros en la incidencia que tiene la estructura de la compañía respecto a la deuda y el patrimonio, sobre la tasa de descuento necesitada para evaluar el proyecto, situación que se muestra en el WACC.

La realidad es que no hay un método único que se pueda usar para evaluar a un proyecto y siempre se debe combinar el criterio de varios métodos de valuación para tener un panorama más amplio del comportamiento futuro de la inversión a realizarse. En esta investigación se centrará en los métodos que pueden usarse de forma combinada.

2.2.3. Periodo de Recuperación o Payback

Soriano & Pinto (2006, p. 158) indica que “el periodo de recuperación o payback es el plazo de tiempo que una empresa tarda en recuperar su inversión inicial

vía ingreso de los flujos de caja estimados”. En este método se estudia cuan líquida es la inversión, es decir, valora su facultad de transformarse en efectivo.

La fórmula de cálculo es muy sencilla, sin embargo, su cálculo varía en caso de que los flujos esperados sean iguales o varíen de año en año. Marín, Montiel, & Ketelhön (2014) indica que en caso de que los flujos sean iguales se utilizará la fórmula 1.

$$\text{Periodo de recuperación o Payback} = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Flujo neto de efectivo anual}} \quad (1)$$

Sin embargo, un escenario como el antes mostrado no es muy común en un proyecto de inversión, para los casos en los que los flujos anuales no son iguales Marín, Montiel, & Ketelhön (2014, p. 36) indica “el periodo de recuperación se calcula acumulando los flujos de efectivo sucesivos hasta que la suma sea igual a la inversión inicial”.

El criterio de decisión usado para analizar los resultados obtenidos depende del periodo de recuperación aceptado por la empresa; por lo cual, si el payback obtenido es mayor al payback aceptado se debe rechazar el proyecto.

Según Canales (2015) el periodo de recuperación máximo aceptado está ligado a decisiones gerenciales, por lo que es bastante subjetivo, además de que su uso es más aplicable cuando se desea comparar proyectos parecidos.

Cabe recalcar que este método tiene sus ventajas y desventajas. Entre sus ventajas se puede destacar que es fácil de implementar y entender; por otro lado entre sus desventajas es importante mencionar que no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo e indica liquidez pero no rentabilidad.

Debido a la desventaja (valor de dinero en el tiempo) antes explicada, Ehrhardt & Brigham (2007, p. 314) indica “algunas empresas aplican este periodo (de recuperación modificado) que es una variante del método regular y cuya peculiaridad consiste en que los flujos esperados se descuentan atendiendo al costo de capital”

2.2.4. Tasa de descuento de un proyecto de inversión

El cálculo de esta tasa es una parte fundamental en la evaluación de proyectos, sobre todo cuando se usa métodos que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo; ya que proporciona la base para evaluación la viabilidad del proyecto.

La tasa mide el costo de oportunidad de los fondos, es decir, cuanto deja de percibir el inversionista o accionista en el momento que coloca sus fondos en el proyecto de inversión por lo que esta tasa es usada para calcular el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) (Herrera, 2014).

Cabe recalcar que obtener la tasa de descuento no es algo tan fácil de realizar ya que conlleva una serie de conocimientos técnicos para poder obtener la tasa adecuada para el proyecto.

De acuerdo con Herrera (2014) se puede utilizar una tasa de rentabilidad de proyectos similares, también indicó que otro método es el uso de herramientas más sofisticadas como CAPM y WACC; y, por último, se podría ajustar la tasa del mercado debido al riesgo de la inversión.

2.3. WACC

Para calcular el WACC se debe obtener 3 elementos necesarios: Costo de la deuda (k_d), Costo del patrimonio (k_e), peso o proporción de la deuda y patrimonio. La fórmula 2 corresponde al WACC:

$$WACC = k_d(w_d) + K_e(w_e) \quad (2)$$

Donde:

K_d : Costo de la deuda.

K_e : Costo del patrimonio.

W_d : Participación o peso de la deuda.

W_e : Participación o peso del patrimonio.

2.3.1. Costo de Deuda (k_d)

Es el costo de la deuda a largo plazo, es decir; la tasa de interés que se pagaría si el financiamiento del proyecto de inversión se hiciera con la banca. Esta información es de fácil acceso. A este costo hay que incluir el escudo fiscal que genera los gastos de intereses. La fórmula 3 se utiliza para calcular el costo de deuda.

$$k_d = kd(1 - t) \quad (3)$$

Donde:

Kd: Costo de la deuda.

t: tasa impositiva.

2.3.2. Costo de Patrimonio o Capital Propio-CAPM (K_e)

De acuerdo con Diez (2016, p. 36) “el costo de patrimonio o capital propio toma en referencia el riesgo de invertir en una firma, en un determinado sector económico y en su país de origen, el método más utilizado para calcularlo es el CAPM”.

En su escrito también indica que es necesario considerar otras tasas, como el riesgo país, obteniendo así la fórmula 4.

$$k_e = r_f + b(r_m - r_f) + r_p \quad (4)$$

Tasa libre de riesgo (r_f): Es aquella en la que no hay riesgo de default o incertidumbre de pago del rendimiento esperado por lo que se obtiene la misma rentabilidad esperada.

Beta (b): El beta es considerado un indicador de riesgo de la inversión. El indicador puede llegar a ser mayor, igual o menor 1. En caso de ser mayor a 1 es un activo bastante riesgoso; por lo que; cuando el indicador es menor a 1 implica un riesgo moderado.

Prima de riesgo ($R_m - R_f$): Diez (2016, p. 40) indica que la prima de riesgo es “la diferencia entre el promedio aritmético del rendimiento del mercado (medido con

el índice 500) y el promedio aritmético de la tasa libre de riesgo (bonos del tesoro americano a 10 años)". Esta información también puede ser obtenida en la página web de Damodaran en donde se detalla la prima de riesgo por país.

Prima por riesgo país (rp): El riesgo país es el riesgo que tiene todo país de default, es decir, la capacidad para pagar deuda externa y por lo tanto para atraer inversión extranjera. Esta tasa puede ser encontrada en el portal web del Banco Central del Ecuador.

2.3.3. Valor Actual Neto (VAN) o Valor Presente Neto (VPN)

Este método es uno de los más utilizados, de acuerdo con Marín, Montiel, & Ketelhön (2014, p. 40) "consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo". Este método evalúa si el proyecto crea o no valor, basándose en una tasa de rendimiento aceptada por los inversionistas (Vergar-Romero, 2014). La fórmula 5 sirve para calcular el valor actual neto.

$$VAN = -I_0 + \frac{f_1}{(1+t)^1} + \frac{f_2}{(1+t)^2} + \dots + \frac{f_n}{(1+t)^n} \quad (5)$$

Donde:

I: Inversión inicial.

f: flujos de efectivo neto por período.

t: tasa de rendimiento aceptable.

La interpretación del resultado depende de si el valor obtenido es mayor, menor o igual a cero; siendo mayor a cero un indicador positivo y se puede tomar el proyecto; caso contrario (menor a cero) se debe rechazar. En caso de que el resultado obtenido sea igual a cero; se debe estudiar si tomar o no el proyecto.

2.3.4. Tasa interna de retorno (TIR)

De acuerdo con lo indicado por Mete (2014, p. 79) la tasa interna de retorno es "la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos del proyecto con el valor presente de los egresos".

En otras palabras, la TIR es la tasa que de ser usada hace que el VAN del proyecto sea cero, es decir se recupere la inversión sin generar pérdidas o ganancias, por lo que ayuda a establecer una base sobre la cual se puede evaluar el proyecto.

Su fórmula de cálculo es bastante sencilla usando las herramientas financieras de Excel, en donde se puede usar la fórmula TIR y tomando en cuenta todos los flujos del proyecto, incluyendo el flujo inicial de la inversión.

La interpretación de la tasa obtenida depende de la tasa esperada por los accionistas; por lo que si la TIR obtenida es mayor a la tasa esperada por los accionistas es un proyecto que se debe ejecutar; por lo contrario, en caso de ser menor se debe rechazar el proyecto.

2.4. Materiales y Métodos

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo ya que analiza una realidad objetiva y mediante este análisis puede medir las distintas variables que intervienen en el fenómeno y a su vez predecir su futuro comportamiento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Se realizará el análisis de los resultados obtenidos durante los periodos de estudio, sin que el autor del escrito realice modificaciones a los datos a analizar, por lo que la presente investigación también es de tipo no experimental, siendo la parcialidad u objetividad una de las principales características en este proceso investigativo.

La información recolectada corresponde a los años 2017-2019, un tiempo específico y definido, siendo esto una característica de las investigaciones no experimentales transeccionales.

Debido a que también se describirán la naturaleza de la inversión realizada, sus efectos y las causas que originaron la inversión a analizar, esta investigación es de tipo descriptiva, ya que explicará el porqué del fenómeno estudiado (Rodríguez Moguel, 2005).

También es una investigación documental ya que analizará bases de datos de exportadora de cacao, es decir, se obtendrá toda la información escrita necesaria para analizar la inversión objeto de estudio.

Para el desarrollo de la investigación, se aplicó la recolección de datos mediante la implementación de un plan o procedimiento que ayuda a reunir los datos necesarios para llevar a cabo el objetivo del presente estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

2.5. Análisis de los Resultados

2.5.1. Análisis de la revisión documental

2.5.1.1. Plan inicial de inversión

Se realizó revisión del plan inicial de inversión realizado, en el cual se encontró los siguientes supuestos dentro del plan de inversión que ayudarán a realizar el diagnóstico de la inversión realizada.

De acuerdo con la revisión documental realizada, en este proyecto se establecieron un aumento de exportaciones de 14000 toneladas en el primer año y de 21000 toneladas desde el segundo año.

También estableció un precio promedio con base en los contratos con clientes vigentes a la fecha del plan de inversión, de \$ 3292 dólares los primeros 5 años y de \$3296 desde el segundo año.

Cabe recalcar que estos contratos están sujetos a cambios cada 4 años, o según convenio de ambas partes, siendo el año 2020 el siguiente ciclo de actualización tanto de precios, como de toneladas a comprar.

El total de los costos de materia prima, costos directos y costos de exportación fueron supuestos en \$ 3.084 dólares.

El cacao es un producto que cotiza en bolsa y el precio de compra o costos de materia prima se dan teniendo como base a los precios del producto en el mercado. El mercado de cacao suele ser muy cambiante ya que el precio puede bajar o subir según distintos factores.

Los costos directos (\$ 23) y de exportación (\$ 74) suman \$97 dólares, de acuerdo con los registros contables los costos directos y de exportación en el año 2016 bordeaban los \$110 dólares, por lo que el proyecto estimó un ahorro de \$13 dólares en costos relacionados con disminución del uso de secadoras, ganancias en negociaciones por babas y costo de arriendo.

De acuerdo con los flujos netos proyectados, este proyecto tiene un periodo de recuperación de 8 años aproximadamente; adicional genera una TIR de 15.92% la cual comparado con la tasa mínima de retorno de 12.42%, indica que el retorno interno del proyecto es mayor al retorno mínimo esperado por la compañía por lo que el proyecto desde esta perspectiva es completamente viable y sobre todo rentable, es decir se recupera la inversión y se genera ganancias o valor para la empresa por un monto aproximado de 6 millones de dólares.

Respecto a la tasa mínima de retorno para el proyecto (12.42%), denominado por la compañía como WACC ajustado, es simplemente una tasa basada en rendimientos obtenidos en proyectos dentro de la región, si bien es cierto, no es una denominación correcta para la tasa usada, se ha decidido nombrarla según lo indicado por los ejecutivos.

2.5.2. Ejecución del proyecto periodo 2017-2019

Se realizó la revisión del ejecutado en los años 2017 al 2019 con la información obtenida del software contable que usa la empresa objeto de la investigación, las proyecciones realizadas para la etapa inicial del proyecto difirieron con las cantidades y montos ejecutados durante la vida operacional del proyecto.

Durante los años revisados, las exportaciones no crecieron según lo proyectado; de acuerdo con la revisión realizada durante el año 2017 las exportaciones solo crecieron el 72%, en el año 2018 aumentó un 34% y por último en el año 2019 incrementó en un 53%. Estos valores tomando como base las 30000 toneladas de capacidad que se tenía antes de invertir en la planta.

Es necesario indicar en este punto de la investigación, que exportadora de cacao no recibe la totalidad de la rentabilidad obtenida por la venta de cacao a los distintos clientes, es decir, no se factura directamente al cliente, sino que se realiza una factura a la matriz, con base en el precio de mercado más un margen de utilidad según el tipo de cacao a facturar, dicha utilidad es usada como capital de trabajo.

Cabe recalcar que el precio final facturado al cliente es información confidencial por lo cual no se tuvo acceso a los datos reales, sin embargo, los responsables del proyecto indicaron que el precio de venta por TM está respaldado por contratos.

En la revisión realizada se puede evidenciar que los costos reales son inferiores a los proyectados, teniendo ahorro teórico desde un 21% a un 37%, sin embargo; no incluye depreciación de los bienes adquiridos y solo incluye los costos internos por lo que no supone el precio facturado por Ecuador a matriz, el cual es necesario para establecer la rentabilidad y ahorro real de la matriz en este proyecto.

El costo de matriz es mayor ya que Ecuador incluye en su facturación una rentabilidad operacional destinada como capital de trabajo. Tomando esos montos adicionales que no se incluyen en la tabla 4 el ahorro teórico final oscila entre 18% y 31%.

Continuando con la revisión la variación del costo del cacao oscila entre 22% y 38%, tomar en cuenta que este costo es el responsable del ahorro teórico generado en el proyecto de inversión.

Esto se debe en gran medida a que en los últimos años el costo se ha mantenido bajo y no ha subido según lo proyectado por la exportadora de cacao.

Por otro lado, los costos directos, de procesamiento y exportación son superiores a los presupuestados en los tres años estudiados. En el año 2017 la desviación es de un 14.73% superior a lo presupuestado, para el año 2018 es del 3.01% también superior a lo presupuestado y por último para el año 2019 llega a un 4.30% por encima de lo presupuestado, esto se debe a varios factores operativos y logísticos.

Durante el 2018 y 2019, las variaciones fueron menores, debido a que se tomó las medidas correctivas necesarias según la experiencia del año 2017, las únicas diferencias estaban relacionadas con costos de certificación y destino de exportaciones.

2.5.3. Evaluación de Proyecto Colibrí

2.5.3.1. Recuperación de inversión inicial/Payback

Para realizar la evaluación del proyecto Colibrí se procedió a calcular los flujos netos de los 3 primeros años con base en la información obtenida en la revisión documental y poder comparar la recuperación obtenida con la calculada en según el proyecto de inversión inicial.

Con los datos obtenidos se evidencia que los porcentajes de recuperación de inversión inicial han variado con relación a lo esperado al inicio del proyecto y se muestra que en el primer año se esperaba recuperar el 10% de la inversión inicial y se terminó recuperado 3,90 veces más de lo esperado, es decir un 37% de la inversión inicial.

Ya en el año 3 se ha recuperado el 85% de la inversión real o ejecutada realizada, lo que significa que el indicador payback también cambió.

De acuerdo con la información documental revisada con anterioridad el payback calculado en el plan inicial de inversión estaba considerado en 7 años, 4 meses y 8 días y según la información calculada con los rendimientos actuales genera un payback o periodo de recuperación de 4 años y 25 días.

Cabe recalcar que la información usada para realizar los cálculos de payback está compuesta de datos reales para los años 2017 al 2019 y se han mantenido los supuestos entregados al inicio del proyecto para los años 2020 al 2031, con el objetivo de no manipular la información obtenida por la compañía.

2.5.4. Cálculo WACC (tasa mínima de retorno aceptada)

Se procedió a realizar el cálculo de la tasa WACC según lo indicado en la fórmula establecida en las fórmulas 2, 3 y 4. Este cálculo fue realizado con el objetivo de establecer si la tasa mínima de retorno exigida por el grupo corresponde a la realidad de Ecuador como país. Se obtuvo la beta con base en la información obtenida de la página web de Yahoo Finance debido a que exportadora de cacao cotiza en bolsa.

Debido a que exportadora de cacao no tiene deuda bancaria en alguna de las instituciones financieras en el país y toda financiación (en caso de necesitarse) es solicitada por la matriz a instituciones financieras fuera del territorio ecuatoriano, no se puede ejecutar este cálculo ya que la información relacionada a tasas y montos solicitados por la matriz es confidencial.

Tabla 11

Cálculo del costo de patrimonio o capital ajustado a riesgo país

	Tasa	Fuente
Tasa libre de riesgo (rf)	1,38%	Bloomberg.com (2021)
Beta (b)	0,762	Yahoo Finance (2020)
Prima de riesgo de mercado (rm)	14,69%	Damodaran (2020)
Riesgo país 2017-2019 (rp)	6,65%	Banco Central del Ecuador (2020)

Nota: El indicador de riesgo país se calculó con base en la información obtenida de la página del Banco Central del Ecuador para los años 2017 al 2019.

El cálculo del costo de patrimonio o capital se realiza según la fórmula 4 obteniendo una tasa del 19.23% según se muestra en la Tabla 11.

Tomando en cuenta que no se dispone del costo de deuda ni participación de la deuda sobre el patrimonio y viceversa debido a términos de confidencialidad y sigilo empresarial, se ha establecido para fines de este cálculo que el costo del patrimonio se usará para realizar la evaluación de la generación de valor del proyecto o VAN. Quedando esta tasa en 19.23%

La tasa mínima de retorno exigida por la región fue de 12.42% y la tasa calculada con riesgo país Ecuador es del 19.23%, teniendo una diferencia de 6.81% entre ambas tasas. Esto significa que la rentabilidad calculada en el plan inicial de inversión está sobrevalorada.

Con la nueva tasa calculada la tasa interna de retorno (TIR) es de 22.64% y el Valor actual neto (VAN) es de \$3'235.732,29. En estos cálculos solo se ha ajustado únicamente los supuestos de los años 2017 al 2019 por ser los años en los que se dispone la información.

Tabla 12

Comparación WACC, TIR y VAN ajustados al rendimiento

Indicador	Según plan de inversión inicial	Ajustado con ejecutado 2017 al 2019	Diferencia
WACC	12,42%	19,23%	6,81%
TIR	15,92%	22,64%	6,72%
VAN	\$6'002.374,01	\$ 3'235.732,29	\$ -2'766.641,72
	Variación porcentual		-46,09%

Fuente: Elaborado por los autores.

La tabla 12 muestra las variaciones calculadas en el proyecto de inversión con la información obtenida de los años 2017 al 2019. Esto evidencia que la tasa interna de retorno es mayor a la esperada según previsión inicial debido a los ahorros teóricos indicados con anterioridad, a pesar de esto, la tasa WACC calculada tomando en cuenta el riesgo país de los años en estudio es superior a la sugerida e incluso variaría para los siguientes años tomando en cuenta lo variable del ambiente social, político, tributario y económico de Ecuador.

El valor actual neto en la tabla 12 tuvo una variación negativa de 46%, lo que implica que el proyecto es rentable pero no en la medida indicada en un inicio, además, para los años 2020 al 2035 no se ha realizado modificaciones al crecimiento de las exportaciones y costos por lo que incluso este rendimiento puede bajar aún más si no se llega al nivel de crecimiento estimado.

Análisis de las entrevistas a los expertos

Se ha aplicado entrevista a tres especialistas en finanzas, uno de ellos pertenece a exportadora de cacao. A continuación, se muestra las entrevistas de los expertos no relacionados con la exportadora de cacao para obtener una visión generalizada del proceso.

La primera entrevista se realizó al Econ. Brian Williams Flores, economista por la Universidad de Guayaquil, su experiencia incluye la docencia en Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil y en la Universidad Tecnológica ECOTEC en materias como: Formulación y Evaluación de Proyectos, Crédito y Cobranzas, Microeconomía, Macroeconomía, Finanzas Internacionales, Ventas

y Servicio al Cliente, Modelos Matemáticos para Economistas, Administración y Control de Riesgos, entre otras.

El economista Brian Williams Flores inició indicando que vivimos en un entorno cambiante donde lo único constante es el cambio, por tal motivo definir tasas de retorno en función de ejercicios anteriores no es lo correcto, más aún cuando se trata de sistemas económicos diferentes donde las costumbres de la gente, su cultura, sus estilos de vida, etc., son totalmente distintos. Puntualizó que siempre debe realizarse estudios y ajustes apegados a la realidad nacional del lugar donde se realizará la inversión.

El economista también indicó que, si un proyecto de inversión ha recuperado su inversión inicial en un tiempo menor al esperado, deben analizarse los factores que influyeron en ello con el afán de conocer factores de riesgo o de fortaleza que giren en torno al mismo, por lo que el seguimiento de un proyecto de inversión no debe estar limitado únicamente a la recuperación de la inversión inicial.

Por otro lado, María José García López Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. La Dra. García ha impartido docencia en la Universidad Autónoma de Madrid, la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, la Universidad de Cuenca (Ecuador), la Universidad de Cartagena (Colombia), la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México), y la Universidad de Bordeaux (Francia), entre otras indica que es necesario realizar ajustes al proyecto de inversión durante su ejecución en el caso de que se generen nuevos factores que afectan de manera drástica al proyecto, esto debido a que perturbaría la generación de los flujos de caja y por tanto a la rentabilidad esperada del mismo.

También agregó que es necesario ajustar las expectativas debido a la crisis generada por la pandemia COVID19, sin embargo, recalcó que es necesario realizarlo con mucho cuidado ya que el principal problema del ajuste de las expectativas del COVID es la falta de horizonte temporal para su resolución y por tanto, para poder realizar una nueva estimación factible.

Los dos entrevistados que no están relacionados con la exportadora de cacao coinciden con que no es correcto el uso de una tasa mínima de retorno regional ya que no toma en consideración distintas variables. El Ec. Williams indica que el uso de una tasa mínima de retorno originada en un sistema económico diferente donde el estilo de vida, cultura y costumbres son distintos a los de Ecuador no es una buena opción.

Los especialistas también concordaron, que los ajustes a proyectos de inversión durante su ejecución son necesarios sobre todo si hay factores que cambian drásticamente la rentabilidad de este, de igual manera los dos entrevistados indicaron que es necesario realizar el seguimiento de un proyecto de inversión aun cuando el horizonte de recuperación sea acelerado.

El Econ. Williams agregó que es necesario analizar minuciosamente los factores que llevaron a recuperar la inversión de manera acelerada con el afán de conocer factores de riesgo o de fortaleza que giren en torno al mismo.

Por último, ambos especialistas concuerdan que para que un proyecto sea rentable debe recuperar la inversión inicial y manejar los costos y gastos de manera adecuada.

Respecto a la entrevista realizada al funcionario de la exportadora de cacao, ayudó a la autora a entender que la inversión no solo se realizó por motivos financieros encaminados a la generación de valor, también se debió a temas estratégicos y comerciales.

2.5.5. Interpretación de los resultados

Se realizó revisión de los supuestos entregados al inicio del proyecto con el objetivo de contrastarlo con el desenvolvimiento real obtenido durante los 3 primeros años de vida, es evidente que superó las expectativas indicadas en el plan de inversión y que es bastante probable que se recupere la inversión en la mitad del tiempo establecido.

La baja de los precios en el mercado del cacao durante el año 2017 significó comprar con precios bajos (según el mercado) y sobre todo a incurrir en más costos tratando de captar más producto, sin que esto signifique llegar a cumplir con el crecimiento de exportaciones indicado en el proyecto.

Los precios de venta al cliente no pudieron ser contrastados debido a confidencialidad de información, sin embargo, se mantuvo lo indicado en el plan inicial de inversión ya que esta información está respaldada con contratos.

La baja de precios en el mercado ayudó a exportadora de cacao a cumplir con la recuperación de la inversión en un tiempo récord a pesar de las expectativas iniciales de recuperar la inversión en el octavo año de vida del proyecto y a pesar de que exportadora de cacao no está cumpliendo con los supuestos de crecimiento en exportaciones que originaron el proyecto

También hubo diferencias en los costos internos, no hubo ahorro en gas de secadoras debido a varios factores: el principal, se excedió la capacidad máxima de los patios y se tuvo que usar secadoras para procesar cacao y exportar en las cantidades mostradas durante el 2017. Los gastos adicionales, encaminados a certificaciones tampoco fueron incluidos en el plan inicial, estos aumentaron con el objetivo de atraer más clientes y a su vez a proveedores, debido a los distintos planes de sostenibilidad que maneja la compañía. Estos costos variaron de año a año según la necesidad.

Sin embargo, a pesar del excelente escenario respecto a la recuperación de la inversión hay que tomar en cuenta que los costos no se proyectaron de la manera adecuada, el precio de venta al cliente cubrió los errores de proyección que pudieron desembocar en resultados menos favorables para la inversión, cabe recalcar nuevamente, que incluso el crecimiento de las exportaciones año a año no se está dando según lo proyectado, lo que indica que se realizó una proyección de aumento de exportaciones poco acertada o que no se finiquitó las negociaciones con los clientes y que solo durante el primer año la exportadora de cacao se focalizó en exportar la mayor cantidad posible con el objetivo de aprovechar la ventaja que daba el mercado.

2.6. Conclusiones

La investigación tuvo como finalidad analizar la situación financiera de la inversión realizada. En relación con el primer objetivo específico dirigido a la fundamentación de las teorías referentes a inversión y evaluación financiera de proyectos de inversión, proporcionó el soporte necesario para identificar errores en el proceso de evaluación de inversiones adoptado por la compañía objeto de

estudio, ya que estaba usando una tasa generalizada para evaluar el proyecto y no era ajustada de manera correcta a la realidad que vive el país en donde se realiza la inversión.

Respecto al segundo objetivo, el análisis de la información documental obtenida indicó que en el periodo 2017-2019 fue más rentable a lo establecido en el plan usado para la evaluación inicial del proyecto y que su inversión inicial se recupera en la mitad del tiempo esperado debido a la gestión realizada por la parte comercial respecto a la fijación de precios en futuras exportaciones. Por otro lado, se evidencia que el crecimiento de exportaciones no se dio según lo esperado a pesar del buen indicador de recuperación inicial.

También relacionado con el segundo objetivo, el manejo y proyección de los costos no fue realizado de manera óptima, esto ayudó a cubrir las deficiencias en el área operativa que realizó desembolsos que no estaban presupuestados con el objetivo de comprar, procesar y vender en durante la baja de precios de cacao en el mercado.

Por último, respecto al tercer objetivo específico, se evidencia que el valor agregado del proyecto o VAN no llegará a lo establecido al inicio del proyecto ya que el crecimiento durante el periodo 2017-2019 fue solo del 51%, además se espera obtener un VAN equivalente al 54% de lo esperado en la evaluación inicial del proyecto, en el caso de que en los siguientes 12 años de vida del proyecto se cumplan con las expectativas de crecimiento de exportaciones, así como en los costos de compra y procesamiento del producto a exportar.

2.7. Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda cambiar el proceso de aprobación de inversiones respecto a la tasa mínima de retorno solicitada a los proyectos de inversión, no se debe realizar la evaluación y aprobación basándose en proyectos previamente ejecutados por la empresa en países que no tienen la misma estructura social, económica o política.

En segundo lugar, es recomendable que se ajuste el crecimiento proyectado de las exportaciones para los periodos 4-15, así como de los costos de adquisición de cacao para sincerar la rentabilidad real del proyecto y evitar el uso injustificado

de capital de trabajo o de ser el caso, ocultar problemas operacionales en los costos directos o de exportación.

En tercer lugar, es necesario establecer estrategias para aumentar exportaciones y mejorar costos, a pesar de que en la actual situación es bastante irreal solicitar un aumento de exportaciones ya que es bastante probable que los clientes renegocien sus de contratos debido a la disminución de demanda de cacao para cafeterías y para chocolatería fina, por lo que se deben centrar en cuantificar la incidencia de dicha disminución en la rentabilidad ya obtenida.

Tomando en cuenta lo anteriormente indicado es bastante probable que el proyecto no genere ingresos significativos (incremento de exportaciones) al menos por los próximos 2 a 3 años, por lo que es necesario que la administración realice las revisiones pertinentes para corregir las próximas proyecciones según lo requiera la compañía.

2.8. Referencias Bibliográficas

Aguirre, J. (1985). Introducción a la evaluación económica y financiera de inversiones agropecuarias: Manual de intruccion programada. Costa Rica: Serie de libros y materiales educativos.

Alexander, G., Sharpe, W., & Bailey, J. (2003). Fundamentos de Inversiones: Teoría y práctica. Mexico: Pearson Education.

Asociación Nacional de Exportadores de Cacao e Industrializados del Ecuador. (enero de 2019). Estadísticas actuales. Recuperado el 16 de marzo de 2021, de <http://www.anecacao.com/index.php/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>

Banco Central del Ecuador. (26 de marzo de 2018). Riesgo País- EMBI. Recuperado el 2 de septiembre de 2020, de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Bloomberg. (2021). Treasury Yields. Recuperado el 1 de octubre de 2021, de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

Brotos, J. (2017). Supuestos de Valoración de inversiones. España: Universidad Miguel Hernández de Elche.

- Calero, F., Leonor, G., & Cevallos, R. (2016). Proyectos de inversión. Métodos y aplicación en el sector industrial de Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 2(1), 220-235.
- Canales, R. (2015). Criterio para la toma de decisión de inversiones. *Revista electrónica de investigación en Ciencias Económicas*, 3(5), 101-117. <https://doi.org/10.5377/reice.v3i5.2022>
- Companys, R., & Corominas, A. (1988). *Planificación y rentabilidad de proyectos industriales*. Barcelona: Marcombo.
- Correa, S., Puerta, A., & Restrepo, B. (2002). *Investigación evaluativa* (Vol. 6). Bogotá: ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Diez, S. (2016). Metodología de cálculo del costo promedio ponderado de capital en el modelo WACC. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 10(3), 33-45.
- Ehrhardt, M., & Brigham, E. (2007). *Finanzas Corporativas* (Segunda ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Fernandez, S. (2007). *Los proyectos de inversión*. San José: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Food and Agriculture Organization of the United States. (2021). Producción de grano de cacao en el mundo, periodo 2011-2016. Recuperado el 15 de junio de 2021, de <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC/visualize>
- Gitman, L., & Joehnk, M. (2005). *Fundamento de Inversiones*. Madrid: Pearson Education S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill / Interamericana de Editores S.A. de C.V.
- Herrera, B. (2014). Acerca de la tasa de descuento en proyectos. *Quipukamayoc*, 15(29), 101-108. doi:10.15381/quipu.v15i29.5284
- Instituto Geofísico Escuela Politécnica Nacional. (16 de abril de 2020). Cuatro años después del terremoto de Pedernales: un testimonio sobre el peligro sísmico en el Ecuador. Recuperado el 25 de junio de 2020, de <https://www.igepn.edu.ec/interactuamos-con-usted/1810-cuatro-anos->

despues-del-terremoto-de-pedernales-un-testimonio-sobre-el-peligro-sismico-en-el-ecuador

International Cocoa Organization. (s.f.). ¿Quiénes son los países exportadores de cacao fino y aromatizado? Recuperado el 25 de Junio de 2020, de <https://www.icco.org/about-us/icco-news/286-fine-or-flavour-panel-to-consider-the-world-s-best-cocoa.html>

Lopez, A. d., & Ferruz Agudo, L. (1996). Finanzas de empresa. España: Centro de Estudios Ramón Aceres, S.A.

Machado, J. (1985). Selección de documentos para la formulación de proyectos. Bogotá: Instituto interamericano de cooperación para la agricultura.

Manotas, D. F., & Toro, H. H. (2009). Análisis de decisiones de inversión utilizando el criterio valor presente neto en riesgo (VPN en riesgo). Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia (49), 199-213. Recuperado el 29 de septiembre de 2021, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-62302009000300020&lang=es

Marín, J., Montiel, E., & Ketelhön, N. (2014). Evaluación de inversiones estratégicas. Bogotá: LID Editorial Colombia.

Martínez, C., Ledesma, J., & Russo, A. (2014). Modelos de cálculo de las betas a aplicar en el Capital Asset Pricing Model: el caso de Argentina. Estudios Gerenciales, 30(131), 200-208. Recuperado el 30 de septiembre de 2021, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232014000200012

Mete, M. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramienta para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. Fides Et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia, 7(7), 67-85. Recuperado el 1 de octubre de 2021, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2014000100006

Milla, A. (2009). Creación de valor para el accionista. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

- Rodríguez Moguel, E. A. (2005). Metodología de la Investigación. Mexico: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Schönbohm, A., & Zahn, A. (2012). Corporate capital budgeting: Success factors from a behavioral perspective. *Econstor* (21), 43.
- Soriano, B., & Pinto, C. (2006). Finanzas para no financieros (Segunda ed.). Madrid: FC Editorial.
- Támara, A., Chica, I., & Montiel, A. (2017). Metodología de cálculo del beta: Beta de los activos, beta apalancado y beta corregido por cash. *Espacios*, 38(34), 15-36.
- Useche, J. (2014). Exceso de confianza y optimismo en las decisiones de presupuesto de capital: las finanzas corporativas desde un enfoque centrado en el comportamiento. *Universidad & Empresa*, 16(26), 95-116. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.03>
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). Fundamentos de administración financiera (Undécima edición ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Vergara-Romero, A. (2014). Valoración de Empresas: Caso ESNOBIS S. A. (Tesis de Licenciatura). Repositorio UEES. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3849117>
- Vergara-Romero, A., Olalla Hernández, A., Yturalde, J. M., & Sorhegui Ortega, R. (2020). Responsabilidad social corporativa RSC y su impacto en el rendimiento económico de las principales Empresas en Ecuador. *Revista ESPACIOS*, 41(10). <http://w.revistaespacios.com/a20v41n10/20411013.html>

CAPÍTULO 3: CADENA PRODUCTIVA DE ARROZ PADDY DEL SECTOR ARROCERO EN SAMBORONDÓN EN EL CONTEXTO DE LA COMPETITIVIDAD

Autores:

Viviana León León, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0002-4830-0227>

Magister en Finanzas.

Universidad Tecnológica Ecotec, Ecuador.

vileon@mgs.ecotec.edu.ec

Mónica Pérez Zulueta, Mgtr.

Magister en Gestión Turística.

Universidad Tecnológica Ecotec, Ecuador.

mperez@ecotec.edu.ec

3.1. Introducción

Oryza sativa L, comúnmente conocido como arroz, es una de las especies de cultivo más antiguas e importantes en el mundo, se cultivó por primera vez en China, hace aproximadamente 9 mil años (Molina et al, 2011).

El cultivo de arroz surge en el Ecuador en el siglo XVIII como consecuencia del proceso de diversificación de la economía. En sus inicios, el arroz era destinado al mercado intra-colonial y las exportaciones eran limitadas. Se desarrolló principalmente en las provincias de Guayas, Manabí y Esmeraldas (Espinosa, 2000).

Durante el último tercio del siglo XIX, los hábitos alimenticios se vieron modificados debido a la incorporación del arroz en la alimentación de la población. No obstante, se consolidó en el periodo 1910 – 1920 en las parroquias y cantones de Daule, Samborondón, Yaguachi, Milagro, Naranjito, Babahoyo y Vinces. Se extendió por el norte de la provincia del Guayas a Balzar y Urdaneta y por el sur, hasta Taura (Espinosa, 2000).

El arroz, es una de las fuentes principales de ingesta de calorías para cerca de la mitad de la población a nivel mundial, constituye un punto de apoyo para las

poblaciones rurales y pilar de la seguridad alimentaria en muchos países de bajos ingresos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, s.f.; Pozo-Estupiñan et al., 2021).

Samborondón, es un cantón perteneciente a la provincia del Guayas, cuya fuente principal de ingreso es la producción de arroz. Se encuentra favorecido por un clima que oscila entre 22° y 32° y al recibir la afluencia de los ríos Daule y Babahoyo, lo convierten en un sector sumamente fértil (Espinoza & Toral, 2014).

En la actualidad, los arrozales se han convertido en un destino turístico llamado “La Ruta del Arroz”. Alrededor de 10.000 hectáreas de arroz se siembran en la época de invierno, para luego ser procesadas por apiladoras locales que se encargan de distribuir este grano a nivel nacional y en algunos casos exportar los excedentes (Alcaldía de Samborondón, s.f.).

La problemática en la cadena de arroz, por el aspecto productivo se identifica en los siguientes factores:

- Encarecimiento de los insumos agrícolas; No accesibilidad a líneas de crédito; Aparición y proliferación de plagas; Almacenaje.

Los costos de la cadena productiva de arroz resultan demasiado elevados por la aparición de plagas o enfermedades. Cabe destacar que la mayor parte de los costos de producción del cultivo de arroz son variables y se clasifican en: mano de obra, materia prima, maquinaria y equipos. Dentro de los costos fijos se consideran los costos administrativos, gastos financieros y el arrendamiento del terreno de ser el caso.

Cada año el sector presenta baja productividad debido al intenso invierno y la presencia de plagas tales como: la sogata, la cinta amarilla, la cinta blanca, la langosta y el caracol (Quijije et al., 2019).

Samborondón es una zona muy sensible a las inundaciones, la producción de arroz se da en pozas veraneras; durante el invierno estos terrenos están inundados, afectando los caminos principales e incomunicando a varios recintos del cantón (Cedeño et al., 2018).

En cuanto a la comercialización los elementos del problema son:

Precio bajo de comercialización, contrabando de arroz peruano, inequidad en el precio de venta (los comerciantes y piladoras no respetan el precio mínimo de sustentación establecido por el MAG).

Además, la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA EP), que fue creada en agosto del 2007 y está adscrita al MAG, quien compra al precio mínimo de sustentación de arroz de 200 libras con 20% de humedad y 5% de impurezas, no tiene la capacidad para comprarle a todos los agricultores y el pago es con retrasos (Pozo-Estupiñan et al., 2021; Quijije et al., 2019).

Por otro lado, existen eventos protagonizados por los productores de arroz como cierres de carreteras solicitando un precio mayor para ellos o reclamos relativos a los costos de los insumos, debido a que los costos de producción son elevados y no son cubiertos en su totalidad por el precio que ofrecen las piladoras (Hanclova et al., 2021; Quijije et al., 2019; Vergara-Romero & Moreno Silva, 2019).

Ante este contexto surge la pregunta: ¿Cómo impactan los costos de la cadena productiva en la competitividad del sector arrocero del cantón Samborondón?

El propósito de la investigación fue analizar la competitividad de la cadena productiva de arroz paddy en el sector arrocero del cantón Samborondón. Periodo 2016-2019.

Para el cumplimiento del objetivo de la investigación fue necesario sistematizar las principales teorías sobre gestión de procesos, diagnosticar la situación económica del sector productor arrocero del cantón Samborondón en el periodo 2016-2019 y exponer la relación entre los costos diagnosticados y la competitividad del sector objeto de estudio.

3.2. Materiales y Métodos

En el proceso de investigación se utilizaron métodos tales como:

Revisión documental y observación directa: De acuerdo con el uso de las fuentes de información se consideran dos técnicas principales (sin que ellas sean excluyentes): la técnica de campo y la técnica documental. La técnica de campo pone en contacto directo al objeto de estudio con el sujeto que lo estudia; éste

último, mediante la observación directa, recolecta información y/o testimonios para probar la teoría con la práctica.

Por su parte, la técnica documental recopila información para formular las teorías que apoyan el estudio de los fenómenos y sus causas. La revisión documental fue empleada para definir los términos de mayor importancia dentro del marco teórico, analizando estudios anteriormente realizados por otros autores y así contribuir en la sistematización del objeto de la investigación.

Con respecto a los instrumentos de medición se emplearon: Series de datos obtenidos de estadísticas del Instituto Ecuatoriano Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Samborondón; entrevistas para obtener información directa de la parte afectada y verificar los hechos que giran en torno al tema estudiado, por último, un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas para medir la situación actual del sector arrocero del cantón Samborondón.

El cultivo de arroz tiene una gran importancia en las zonas rurales como actividad económica y productiva. El sector agrupa 74 establecimientos económicos y genera la mayor cantidad de plazas de trabajo en el cantón (alrededor de 6.700 fuentes de empleo) (SUPRAQUAM Servicios Profesionales - Outsourcing Integral, 2015).

Cabe destacar que el 70% de la población de Samborondón se dedica a la producción de arroz. Tomando en consideración que según el Censo de Población y Vivienda 2010, el número de habitantes es de 67,590, se determinó que 47,313 se dedican a la producción de la gramínea (Jaime, Ron, Aguilera, & León, 2017).

Se empleó la técnica de muestreo aleatorio simple. En dicho esquema de muestreo, cada miembro de la población tiene la misma posibilidad de que se le seleccione como parte de la muestra (Lind, Marchal, & Wathen, 2012; Vergara-Romero & Rojas Dávila, 2019).

El tamaño de la muestra fue de 381 productores de arroz del cantón Samborondón para realizar las encuestas. La encuesta se empleó ante la necesidad de interpretar, de la manera más metódica posible, un conjunto de testimonios acerca de la situación actual del sector agrícola, se analizaron temas

como costos, productividad, precios de comercialización del arroz y políticas públicas.

3.3. Análisis de los Resultados

Precios Productor Ponderado de arroz en cáscara estandarizado con 20 % de humedad y 5 % de impurezas. Periodo 2016-2019

El siguiente gráfico detalla los precios al productor ponderados a nivel nacional de 2016 a 2019, para la saca de aproximadamente 200 libras de arroz con 20% de humedad y 5% de impurezas (Ver Figura 2). Podemos observar que el año 2016 presenta los mejores precios en comparación a años posteriores.

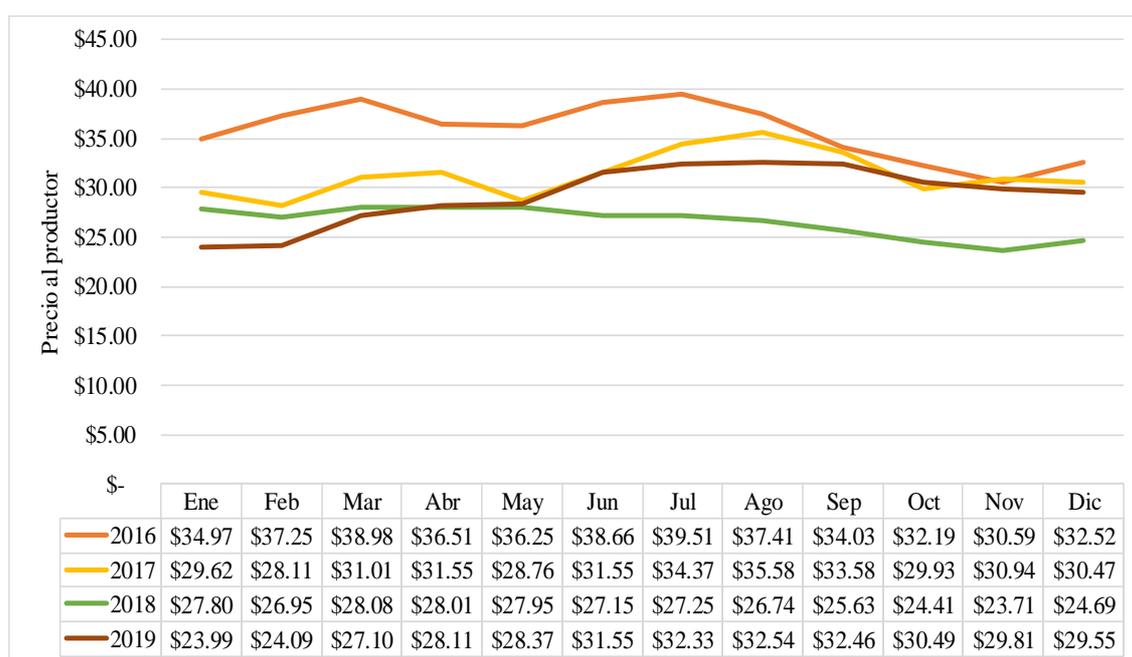


Figura 2. Precios Productor Ponderado de arroz en cáscara (Saca aprox. 200 lb).

Fuente: MAG-SIPA (2013-2020)

El porcentaje de humedad permitido es del 20%, valor que se ha mantenido fijo desde el año 2007, si sobrepasan representan un castigo al precio para el productor ya que generan mayores costos para las piladoras, debido al tiempo y maquinaria necesarios para que puedan secar el arroz (Jaime, Ron, Aguilera, & León, 2017).

3.3.1. Precio mínimo de sustentación

Mediante el Acuerdo Ministerial No. 089, el Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Javier Ponce, fijó para la campaña agrícola del 2016, el

precio mínimo de sustentación de \$35,50 para la saca 200 libras (90,72 kg) con 20% de humedad y 5% de impurezas (MAGAP, 2016).

En el Acuerdo Ministerial No. 107, el titular del MAGAP, Javier Ponce, fijó el precio de \$35,50 para la saca de 200 libras (90,72 kg) de arroz en cáscara con 20% de humedad y 5% de impurezas, para la campaña agrícola del 2017, considerando el costo de producción ponderado nacional, margen de rentabilidad y variables de los mercados regionales (MAGAP, 2017).

Tabla 13

Tabla de conversión del precio mínimo de sustentación del arroz en cáscara según niveles de humedad e impureza (2016)

Porcentaje de Impurezas	Porcentaje de Humedad												
	20%	21%	22%	23%	24%	25%	26%	27%	28%	29%	30%	31%	32%
5%	35,5	35,06	34,61	34,17	33,73	33,28	32,84	32,39	31,95	31,51	31,06	30,62	30,18
6%	35,13	34,69	34,25	33,81	33,37	32,93	32,49	32,05	31,61	31,17	30,74	30,3	29,86
7%	34,75	34,32	33,88	33,45	33,02	32,58	32,15	31,71	31,28	30,84	30,41	29,97	29,54
8%	34,38	33,95	33,52	33,09	32,66	32,23	31,8	31,37	30,94	30,51	30,08	29,65	29,22
9%	34,01	33,58	33,16	32,73	32,31	31,88	31,45	31,03	30,6	30,18	29,75	29,33	28,9

Fuente: UNA EP (2016).

Para la campaña agrícola del 2018, mediante el Acuerdo Ministerial No. 047 del 11 de abril de 2018, el Ministro de Agricultura y Ganadería, Rubén Flores, fijó el precio techo en USD 35,50 Dólares de los Estados Unidos de América y un precio piso de USD 32,30 para la saca de 90,72 kilos (200 libras) de arroz cáscara al 20% de humedad y 5% en impurezas (MAG, 2018).

Finalmente, para el ciclo agrícola 2019, mediante Acuerdo Ministerial No. 069, art.1, el Ministro de Agricultura y Ganadería, Xavier Lazo Guerrero, fijó el precio mínimo de sustentación de la saca de arroz cáscara de 200 libras (90,72 kg), grano corto longitud menor de 7mm, en \$29,00; y para la saca de arroz cáscara grano largo con una longitud mayor de 7,1 mm de 200 libras (90,72 kg), con 20% de humedad y 5% de impurezas, en \$31,00 (MAG, 2019).



Figura 3. Volumen de operaciones crediticias para cultivo de arroz.

Fuente: MAG-SIPA (2013-2020)

En dicho acuerdo, se establece como estrategia de comercialización que la UNA-EP, absorba el 2% de la producción nacional de arroz, priorizando la absorción de arroz cáscara y pilado a pequeños agricultores (MAG, 2019).

3.3.2. Crédito público cantonal para cultivo de arroz

De acuerdo al MAG (2020), BanEcuador, anterior Banco Nacional de Fomento y Corporación Financiera Nacional entregaron créditos para el cultivo de arroz en el cantón Samborondón en el 2016 por \$724,999.46, en el 2017 aumentó a \$1,543,463.42, en el 2018 disminuyó a \$273,141.08 y en el 2019 incrementó a \$479,746.19 (Ver Tabla 14 y Figura 3).

Tabla 14.

Crédito Público Cantonal para cultivo de arroz

Producto	2016		2017		2018		2019	
	Operaciones	USD	Operaciones	USD	Operaciones	USD	Operaciones	USD
Arroz de Invierno	9	\$ 13,624.26	28	\$ 109,232.46	4	\$ 2,713.33	10	\$ 30,239.30
Arroz de Invierno Ccma	4	\$ 8,793.45	29	\$ 83,714.26	12	\$ 45,827.25		
Arroz de Invierno Plan Piloto	5	\$ 15,000.00	10	\$ 32,400.00				
Arroz de Invierno Plan Piloto Insumos Y Semillas Ppis	3	\$ 2,165.10	71	\$ 276,326.59				
Arroz de Verano	86	\$ 575,078.45	89	\$ 491,047.34	45	\$ 224,600.50	82	\$ 449,506.89
Arroz de Verano Plan Piloto	19	\$ 84,500.00	10	\$ 36,200.00				
Arroz de Verano Plan Piloto Insumos Y Semillas Ppis	6	\$ 25,838.20	1	\$ 4,542.77				
Cultivo de Arroz (Incluido el cultivo orgánico Y el cultivo de arroz genéticamente modificado)			3	\$ 510,000.00				
Total	132	\$724,999.46	241	\$1,543,463.42	61	\$273,141.08	92	\$479,746.19

Fuente: BanEcuador y Corporación Financiera Nacional

3.3.3. Crédito privado cantonal para cultivo de arroz

Según el MAG (2020), los bancos privados y Cooperativas de Ahorro y Crédito controlados por la Superintendencia de Bancos y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria respectivamente, otorgaron en el 2016 crédito por \$ 2,551,777.31 a nivel cantonal para el cultivo de arroz, orgánico y genéticamente modificado, en el 2017 los créditos fueron de \$ 1,575,385.00, en el 2018 los créditos disminuyeron a \$ 1,370,774.22 y finalmente en el 2019 ascendieron a \$ 2,418,625.00 (Ver tabla 15).

Tabla 15

Crédito Público Cantonal para cultivo de arroz

Producto	2016		2017		2018		2019	
	Operaciones	USD	Operaciones	USD	Operaciones	USD	Operaciones	USD
Cultivo de arroz	86	\$2,551,777.31	54	\$1,575,385.00	59	\$1,370,774.22	30	\$2,418,625.00

Fuente: BanEcuador y Corporación Financiera Nacional

3.3.4. Análisis de los costos de producción de arroz paddy (en cáscara)

A continuación, se detalla el costo de producción aproximado por hectárea, cabe recalcar que no se consideró asistencia técnica, crédito ni arrendamiento (Ver Tabla 16).

Tabla 16

Costos de producción del arroz sin arrendatario

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo	
			Unitario	Total
Preparación del suelo				
Romprow	Hora	2	\$ 25.00	\$ 50.00
Fanguero	Hora	2	\$ 25.00	\$ 50.00
Siembra				
Trasplante	Tareas	20	\$ 6.25	\$ 125.00
Semilla	45 Kg	1	\$ 77.42	\$ 77.42
Control de malezas				
Graminex 100 cc + SURLAQ. 200CC	100 CC	1	\$ 24.32	\$ 24.32
Butarroz 1 LT	1 lt	2	\$ 6.21	\$ 12.42
Deshierba	Jornal	4	\$ 12.00	\$ 48.00
Aplicación	Jornal	1	\$ 12.00	\$ 12.00
Fertilización				
DAP	Saco 50 Kg	1	\$ 46.32	\$ 46.32
Muriato de Potasio	Saco 50 Kg	2	\$ 36.84	\$ 73.68
Magnesil	Saco 50 Kg	2	\$ 21.11	\$ 42.22
Urea	Saco 50 Kg	3	\$ 22.00	\$ 66.00
Sulfato de Amonio	Saco 50 Kg	2	\$ 18.00	\$ 36.00
Evergreen 1 lt	1 lt	1	\$ 18.11	\$ 18.11
Best Potasio 1 lt	1 lt	1	\$ 16.79	\$ 16.79
Metalosato de Zinc 250 cc	250 cc	1	\$ 6.11	\$ 6.11
Metalosato Boro 1 lt	250 cc	0.25	\$ 23.05	\$ 5.76
Metalosato Calcio 1 lt	250 cc	0.25	\$ 23.05	\$ 5.76
Aplicación	Jornal	1	\$ 12.00	\$ 12.00
Control de Insectos				
Karate Zeon 100 cc	100 cc	3	\$ 4.84	\$ 14.52
Molux 6 gb 500 gr	500 gr	12	\$ 4.00	\$ 48.00
Methapac 9. Hidrosolubre 100 gr	100 gr	2	\$ 4.89	\$ 9.78
Aplicación junto a la fertilización	Jornal	1	\$ 12.00	\$ 12.00
Control de Enfermedades				
Amistar Top 125 cc	125 cc	7	\$ 16.26	\$ 113.82
Riego				
Manejo de Riego	Ciclo	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Cosecha				
Cosecha con maquinaria	Saca	70	\$ 2.25	\$ 157.50
Costo total				\$ 1,133.54
Ingreso				
Venta de arroz en cáscara	Saca	70	\$ 31.00	\$ 2,170.00
Total (Costo de producción-ingreso)				\$ 1,036.47

Fuente: Adaptado de Alava, Poaquiza & Castillo (2018).

En este caso, el costo total es de \$1.133,54 por hectárea y el ingreso por la venta de 70 sacas de 200 lbs que es la producción aproximada sería de \$2.170,00 obteniendo una ganancia de \$1.036,47.

Según la investigación de campo realizada a agricultores del cantón, en el caso de que el agricultor no sea propietario del terreno recibiría una ganancia de alrededor de \$664,47 (Ver Tabla 17).

Tabla 17

Costos de producción del arroz sin arrendatario

Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo	
			Unitario	Total
Preparación del suelo				
Romplow	Hora	2	\$ 25.00	\$ 50.00
Fanguero	Hora	2	\$ 25.00	\$ 50.00
Siembra				
Trasplante	Tareas	20	\$ 6.25	\$ 125.00
Semilla	45 Kg	1	\$ 77.42	\$ 77.42
Control de malezas				
Graminex 100 cc + SURLAQ. 200CC	100 CC	1	\$ 24.32	\$ 24.32
Butarroz 1 LT	1 lt	2	\$ 6.21	\$ 12.42
Deshierba	Jornal	4	\$ 12.00	\$ 48.00
Aplicación	Jornal	1	\$ 12.00	\$ 12.00
Fertilización				
DAP	Saco 50 Kg	1	\$ 46.32	\$ 46.32
Muriato de Potasio	Saco 50 Kg	2	\$ 36.84	\$ 73.68
Magnesil	Saco 50 Kg	2	\$ 21.11	\$ 42.22
Urea	Saco 50 Kg	3	\$ 22.00	\$ 66.00
Sulfato de Amonio	Saco 50 Kg	2	\$ 18.00	\$ 36.00
Evergreen 1 lt	1 lt	1	\$ 18.11	\$ 18.11
Best Potasio 1 lt	1 lt	1	\$ 16.79	\$ 16.79
Metalosato de Zinc 250 cc	250 cc	1	\$ 6.11	\$ 6.11
Metalosato Boro 1 lt	250 cc	0.25	\$ 23.05	\$ 5.76
Metalosato Calcio 1 lt	250 cc	0.25	\$ 23.05	\$ 5.76
Aplicación	Jornal	1	\$ 12.00	\$ 12.00
Control de Insectos				
Karate Zeon 100 cc	100 cc	3	\$ 4.84	\$ 14.52
Molux 6 gb 500 gr	500 gr	12	\$ 4.00	\$ 48.00
Methapac 9. Hidrosoluble 100 gr	100 gr	2	\$ 4.89	\$ 9.78
Aplicación junto a la fertilización	Jornal	1	\$ 12.00	\$ 12.00
Control de Enfermedades				
Amistar Top 125 cc	125 cc	7	\$ 16.26	\$ 113.82
Riego				
Manejo de Riego	Ciclo	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Cosecha				
Cosecha con maquinaria	Saca	70	\$ 2.25	\$ 157.50
Arrendamiento de Terreno	Saca	12	\$ 31.00	\$ 372.00
Costo total				\$ 1,505.54
Ingreso				
Venta de arroz en cáscara	Saca	70	\$ 31.00	\$ 2,170.00
Total (Costo de producción-ingreso)				\$ 664.47

Fuente: Adaptado de Alava, Poaquiza & Castillo (2018).

Sin embargo, los costos totales pueden variar debido al mayor uso de agroquímicos por la aparición de plagas o enfermedades.

En el caso de que existan plagas, la más común “caracol”, la producción en un escenario no tan grave podría disminuir un 20%, pasando de 70 sacas de arroz a 56 sacas, sumado a esto, los costos adicionales para combatir este molusco que en el peor de los casos puede afectar en más del 50% a la producción, obtendríamos una ganancia de \$245,97 (Ver Tabla 18).

Tabla 18

Costos de producción del arroz sin arrendatario

Actividad	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Total
Preparación del suelo				
Romplow	Hora	2	\$ 25.00	\$ 50.00
Fanguero	Hora	2	\$ 25.00	\$ 50.00
Siembra				
Trasplante	Tareas	20	\$ 6.25	\$ 125.00
Semilla	45 Kg	1	\$ 77.42	\$ 77.42
Control de malezas				
Graminex 100 cc + SURLAQ. 200CC	100 CC	1	\$ 24.32	\$ 24.32
Butarroz 1 LT	1 lt	2	\$ 6.21	\$ 12.42
Deshierba	Jornal	4	\$ 12.00	\$ 48.00
Aplicación	Jornal	1	\$ 12.00	\$ 12.00
Fertilización				
DAP	Saco 50 Kg	1	\$ 46.32	\$ 46.32
Muriato de Potasio	Saco 50 Kg	2	\$ 36.84	\$ 73.68
Magnesil	Saco 50 Kg	2	\$ 21.11	\$ 42.22
Urea	Saco 50 Kg	3	\$ 22.00	\$ 66.00
Sulfato de Amonio	Saco 50 Kg	2	\$ 18.00	\$ 36.00
Evergreen 1 lt	1 lt	1	\$ 18.11	\$ 18.11
Best Potasio 1 lt	1 lt	1	\$ 16.79	\$ 16.79
Metalosato de Zinc 250 cc	250 cc	1	\$ 6.11	\$ 6.11
Metalosato Boro 1 lt	250 cc	0.25	\$ 23.05	\$ 5.76
Metalosato Calcio 1 lt	250 cc	0.25	\$ 23.05	\$ 5.76
Aplicación	Jornal	1	\$ 12.00	\$ 12.00
Control de Insectos				
Karate Zeon 100 cc	100 cc	3	\$ 4.84	\$ 14.52
Molux 6 gb 500 gr	500 gr	16	\$ 4.00	\$ 64.00
Methapac 9. Hidrosolubre 100 gr	100 gr	2	\$ 4.89	\$ 9.78
Aplicación junto a la fertilización	Jornal	1	\$ 12.00	\$ 12.00
Control de Enfermedades				
Amistar Top 125 cc	125 cc	7	\$ 16.26	\$ 113.82
Riego				
Manejo de Riego	Ciclo	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Cosecha				
Cosecha con maquinaria	Saca	56	\$ 2.25	\$ 126.00
Arrendamiento de terreno	Saca	12	\$ 31.00	\$ 372.00
Costo total				\$ 1,490.04
Ingreso				
Venta de arroz en cáscara	Saca	56	\$ 31.00	\$ 1,736.00
Total (Costo de producción-ingreso)				\$ 245.97

Fuente: Adaptado de Alava, Poaquiza & Castillo (2018).

Ahora bien, si se considera el bajo precio que se paga por la saca de arroz, debido al contrabando de arroz peruano el cual se vende a un precio inferior, el exceso de humedad o la calidad de la semilla y se modifica el precio por saca a la misma cantidad, quedaría de la siguiente forma: 56 sacas * 28 dólares, se obtendría 1.568 menos el mismo costo total, da como resultado 77,96 dólares por hectárea, lo cual no justifica todo el esfuerzo realizado por el agricultor.

Con esto se puede concluir que los costos de producción de arroz resultan demasiado elevados y el precio mínimo de sustentación de \$31 no justifica la inversión.

Los precios al productor difieren enormemente de los precios de mercado. Los pequeños productores reciben bajos precios por su cosecha, muchas veces por debajo de su costo de producción, y tampoco reciben apoyos gubernamentales, vía precio de mercado, a diferencia de los grandes y medianos, que si cuentan con ello (MAGAP, 2016).

3.4. Resultados de la encuesta

Para medir la situación actual de la cadena productiva de arroz paddy (en cáscara) del Cantón Samborondón, se realizó la siguiente encuesta a productores de los recintos San Félix, Chorrón y Villa Mercedes pertenecientes al cantón Samborondón. La encuesta abarcó temas tales como costos, productividad, precios de comercialización del arroz y políticas públicas.

1. ¿Considera el cultivo de arroz es una actividad rentable? Explique

El 48% de los agricultores manifestaron que el cultivo de arroz es medianamente rentable, el 30% poco rentable y el 22% indicaron que es rentable. Esto se debe a la existencia de plagas en los cultivos, falta de capital y precios bajos que afectan a muchos agricultores en el sector (Ver figura 4).

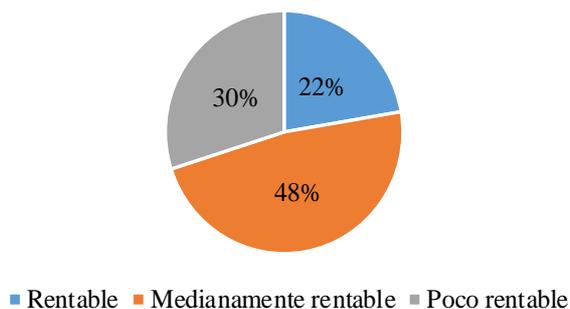


Figura 4. ¿Cómo considera el cultivo de arroz? Fuente: Elaborado por los autores.

2. ¿Cuál de los siguientes factores han afectado su producción de arroz?

Entre los factores que más han afectado al sector arrocero constan:

La proliferación de plagas 46%, precios bajos 38%, precios elevados de insumos agrícolas 9%, falta de capital 4%, fuerte invierno 2% y finalmente el contrabando de arroz peruano (Ver figura 5).

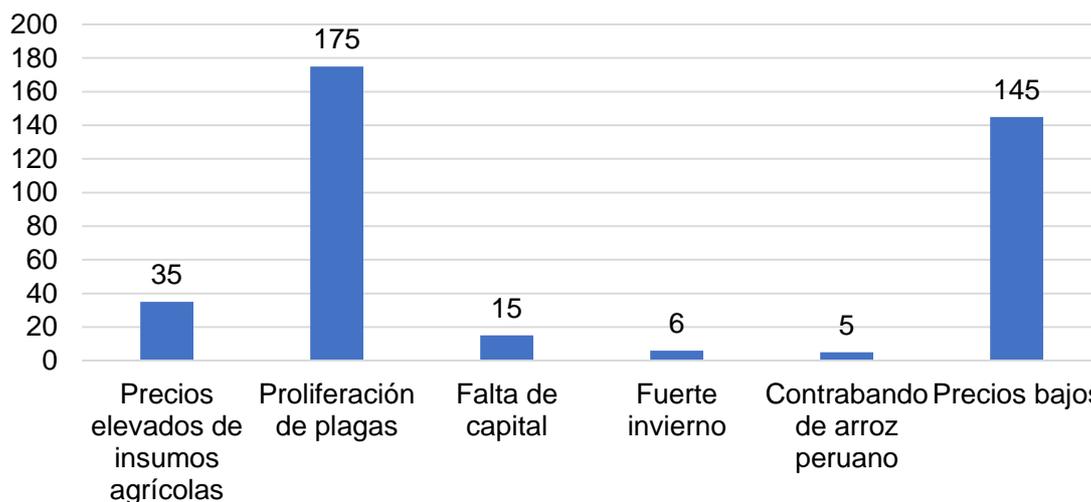


Figura 5. Factores que han afectado a la producción de arroz. Fuente: Elaborado por los autores.

3. ¿Cuántas sacas de arroz cosecha por hectárea?

El 62% de la muestra indicó que obtienen una producción entre 60 y 70 sacas de arroz de 200 libras por hectárea y el 38% cosechan menos de 60 sacas (Ver figura 6).

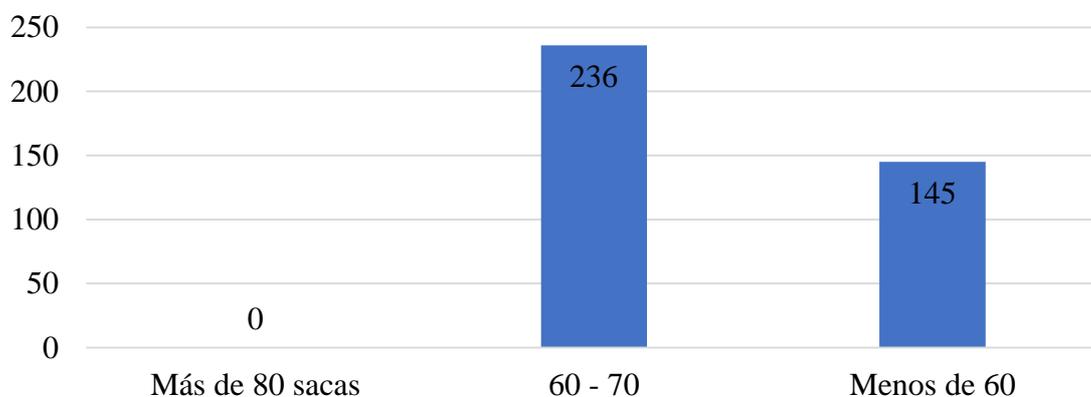


Figura 6. Producción de arroz (sacas/has). Fuente: Elaborado por los autores.

4. ¿Qué efectos ocasiona el bajo rendimiento de la producción en las condiciones socioeconómicas del agricultor?

Según el 62% de encuestados, el bajo rendimiento de la producción imposibilita el desarrollo económico de los agricultores, el 25% manifestaron que no se puede invertir en nuevas tecnologías y el 13% considera que imposibilita incursionar en nuevos mercados (Ver figura 7).



Figura 7. Efectos del bajo rendimiento de la producción de arroz en las condiciones socioeconómicas del agricultor. Fuente: Elaborado por los autores.

5. ¿Usted cree que existe un control de precios de venta del arroz para los pequeños y medianos agricultores?

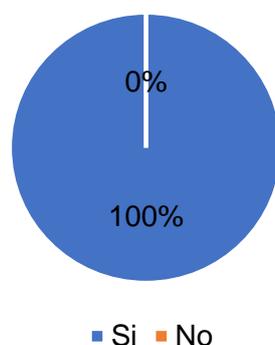


Figura 8. Existencia de control de precios. Fuente: Elaborado por los autores.

La muestra total indicó que no existe un control en el precio de venta del arroz. Por tal razón, es frecuente observar disturbios en las principales vías de la región litoral. Cabe destacar que los precios al productor difieren considerablemente de los precios de mercado, muchas veces por debajo de su costo de producción (Ver figura 8).

6. ¿Ha recibido ayuda del Gobierno a través de asesoría técnica, insumos agrícolas subsidiados y créditos?

El 100% de los encuestados indicaron que han recibido kits agrícolas subsidiados que cuentan con semilla certificada y agroquímicos. Asimismo, han accedido a asistencia técnica gratuita (Ver figura 9).

Actualmente, instituciones financieras públicas y privadas ofrecen créditos para el cultivo de arroz, sin embargo, en el caso de ser un productor pequeño, no sujeto a crédito, se ve en la obligación de adquirir préstamos informales con elevadas tasas de interés.

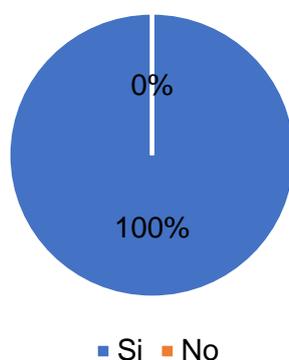


Figura 9. Ayuda del Gobierno. Fuente: Elaborado por los autores.

7. ¿A quién comercializa su producción?

El 77% de los encuestados vende su producción a piladoras, el 16% a comerciantes y el 7% a la UNA E. P. (Ver tabla 12 y figura 9).

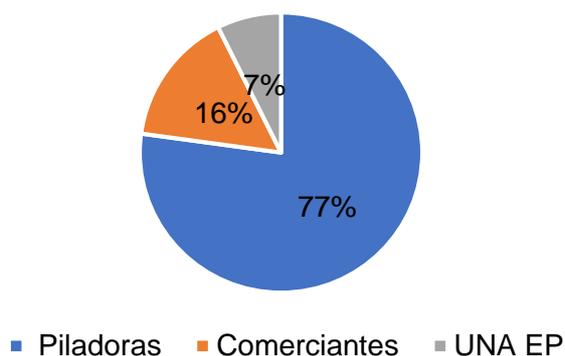


Figura 10. ¿A quién comercializa su producción? Fuente: Elaborado por los autores.

3.4. Resultados de entrevista

Como agricultor, ¿Qué medidas Ud. cree, se podrían implementar para mejorar la competitividad de la cadena productiva de arroz?

- De acuerdo a la entrevista realizada a los agricultores, se logró determinar varias medidas, las cuales se detallan a continuación:
- Plan de modernización tecnológica que tenga como objetivo la elevación de los niveles de productividad en el arroz, (producción/ha) y permitan en el mediano plazo alcanzar la meta de exportar arroz y enfrentar la competencia creciente de un mercado global.
- Mejoramiento de las condiciones financieras para la producción de arroz.
- Acuerdos internacionales, estableciendo reglas que garanticen la protección a la producción nacional de arroz y eviten el desorden en la comercialización del producto importado.
- Finalmente, el gobierno debería continuar con el programa de entrega de kits agrícolas subsidiados, el cual incentiva la utilización de semillas certificadas debido a que es necesario trabajar profundamente sobre la cultura de la siembra y del manejo de la producción.

3.5. Conclusiones

Con respecto al primer objetivo, a través de la revisión documental se logró dar a conocer los conceptos sobre gestión de procesos, costos, competitividad y administración relacionados al sector arrocero del Ecuador, la relación que existe entre competitividad y la cadena productiva y los principales factores integrados en la medición de la competitividad en el sector agropecuario.

En cuanto al segundo objetivo, a través de la metodología de investigación empleada, se realizó el diagnóstico de la situación económica del sector arrocero del cantón Samborondón. Se analizaron las diversas problemáticas que afectan la cadena productiva de arroz paddy (en cáscara), asimismo, factores como el crédito público y privado otorgados para el cultivo de arroz en el cantón, la producción y la relación entre los costos y precios oficiales del arroz.

Como resultado de las encuestas se logró determinar que para el 48% de los agricultores encuestados, el cultivo de arroz es medianamente rentable. Esta situación se debe a la existencia de plagas en los cultivos, falta de capital y precios bajos.

Finalmente, referente al tercer objetivo, la competitividad está asociada a la capacidad para reducir costos a través de una mejora en la productividad. Sin embargo, los costos de producción resultan elevados, sumado a esto los precios al productor difieren considerablemente de los precios de mercado. Los pequeños productores reciben bajos precios por su cosecha, muchas veces por debajo de su costo de producción, y tampoco reciben apoyos gubernamentales, vía precio de mercado, a diferencia de los grandes y medianos, que si cuentan con ello.

La reactivación del sector agropecuario en Ecuador se ha llevado a cabo con la implementación de incentivos fiscales, créditos, capacitación; no obstante, es necesario que se otorgue al campo la prioridad que le corresponde no solamente en materia de soberanía alimentaria y seguridad nacional, sino la importante contribución a las personas que se ocupan en actividades agrícolas.

3.6. Referencias Bibliográficas

- Alava, M., Poaquiza, J., & Castillo, G. (2018). La producción arrocerera del Ecuador: Caso Samborondón, 2011 – 2015. *Revista Espacios*, XXXIX(34), 12. Recuperado el 11 de marzo de 2020, de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n34/a18v39n34p12.pdf>
- Calero, C., & Zambrano, H. (2015). Factores determinantes para la comercialización de los pequeños arroceros en el cantón Daule (Tesis de pregrado). Escuela Politécnica del Litoral. Guayaquil, Ecuador.
- Cedeño, W., Quijije, B., & Lozano, C. (2018). Análisis de la participación de los productores de arroz en la agricultura familiar del cantón Samborondón-Ecuador. *Revista Espacios*, XXXIX(48), 17. Recuperado el 11 de marzo de 2020, de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n48/a18v39n48p17.pdf>
- Chaudhary, R., J., N., & Tran, D. (2003). Guía para identificar las limitaciones de campo en la producción de arroz. Recuperado el 16 de marzo de 2020, de <http://www.fao.org/docrep/006/y2778s/y2778s04.htm#bm4.4>
- Coordinación General de Información Nacional Agropecuaria (CGINA). (diciembre de 2018). Estimación de superficie sembrada de arroz (*Oryza sativa* L.), maíz amarillo duro (*Zea mays* L.) y soya (*Glycine max*) del segundo período año 2018, en las provincias de: Guayas, Los Ríos,

Manabí, Santa Elena, Loja y El Oro. Recuperado el 8 de junio de 2020, de http://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/estimaciones_superficie/if_estimacion_cultivo_p2_2018.pdf

Coordinación General de Información Nacional Agropecuaria (CGINA). (enero de 2019). Estimación de superficie sembrada de arroz (*Oryza sativa* L) del tercer período año 2018, en las provincias de: Guayas, Los Ríos, Manabí y Loja. Recuperado el 8 de junio de 2020, de http://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/estimaciones_superficie/if_estimacion_cultivo_p3_2018.pdf

Coordinación General de Información Nacional Agropecuaria (CGINA). (agosto de 2019). Estimación de superficie sembrada de arroz (*Oryza sativa* L), maíz amarillo duro (*Zea mays* L.) y soya (*Glycine max*) del primer período (época lluviosa) año 2019, en las provincias de: Guayas, Los Ríos, Manabí, Santa Elena, Loja y El Oro. Recuperado el 8 de junio de 2020, de http://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/estimaciones_superficie/if_estimacion_cultivo_p1_2019.pdf

Dirección de Investigación y Generación de Datos Multisectoriales (DIGDM). (2016). Estimación de superficie sembrada de arroz (*Oryza sativa* L.), maíz amarillo duro (*Zea mays* L.) y soya (*Glycine max*) del año 2016; en las provincias de Manabí, Los Ríos, Guayas, Santa Elena, Loja y El Oro. Recuperado el 17 de marzo de 2020, de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/estimacion-de-superficie-de-cultivo/estimaciones-de-arroz-y-maiz-2019>

Dirección de Investigación y Generación de Datos Multisectoriales (DIGDM). (mayo de 2018). Estimación de superficie sembrada de arroz (*Oryza sativa* L.), maíz amarillo duro (*Zea mays* L.) y soya (*Glycine max*) del año 2017, en las provincias de: Guayas, Los Ríos, Manabí, Santa Elena, Loja y El Oro. Recuperado el 18 de marzo de 2020, de <https://fliphtml5.com/ijja/nkej/basic>

Dirección de Investigación y Generación de Datos Multisectoriales (DIGDM). (agosto de 2018). Estimación de superficie sembrada de arroz (*Oryza sativa* L.), maíz amarillo duro (*Zea mays* L.) y soya (*Glycine max*) del primer

periodo (época lluviosa) año 2018: Guayas, Los Ríos, Manabí, Santa Elena, Loja y El Oro. Recuperado el 17 de marzo de 2020, de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/estimacion-de-superficie-de-cultivo/estimaciones-de-arroz-y-maiz-2019>

Hanclova, J., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2021). La Política Pública en el Desarrollo Territorial hacia una Descentralización y Autonomía del Territorio. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Políticas Públicas para el Desarrollo Local Sostenible. Universidad Ecotec.

Jaime, E., Ron, R., Aguilera, G., & León, V. (2017). Las PYMES arroceras en el Cantón Samborondón. (N. González, & A. Colina, Edits.) Samborondón, Ecuador: Universidad Ecotec. Recuperado el 4 de febrero de 2020, de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/py-mes-arroceras.pdf>

MAG - SIPA. (2013-2020). Estadísticas: Precio productor. Recuperado el 18 de marzo de 2020, de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/sipa-estadisticas/estadisticas-economicas>

Mendoza, H., Loor, Á., & Vilema, S. (2019). El arroz y su importancia en los emprendimientos rurales de la agroindustria como mecanismo de desarrollo local de Samborondón. Universidad y Sociedad, 324-330. Recuperado el 8 de abril de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n1/2218-3620-rus-11-01-324.pdf>

Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG. (10 de diciembre de 2017). El MAG entregará este año más kits agrícolas subsidiados en sectores priorizados. Recuperado el 21 de marzo de 2020, de <https://www.agricultura.gob.ec/el-mag-entregara-este-ano-mas-kits-agricolas-subsidiados-en-sectores-priorizados/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG. (11 de abril de 2018). Acuerdo Ministerial No. 047. Recuperado el 25 de marzo de 2020, de <http://servicios.agricultura.gob.ec/mag01/pdfs/aministerial/2018/2018-047.pdf>

Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG. (25 de abril de 2019). Acuerdo Ministerial No. 069. Recuperado el 25 de marzo de 2020, de <http://servicios.agricultura.gob.ec/mag01/pdfs/aministerial/2019/069-2019.pdf>

Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG. (15 de julio de 2019). Productores afectados por inundaciones recibirán kits de arroz y maíz duro. Recuperado el 21 de marzo de 2020, de <https://www.agricultura.gob.ec/productores-afectados-por-inundaciones-recibiran-kits-de-arroz-y-maiz-duro/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG. (marzo de 2020). Crédito privado agropecuario. Recuperado el 13 de abril de 2020, de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/sipa-estadisticas/estadisticas-economicas>

Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG. (febrero de 2020). Crédito Público Agropecuario. Recuperado el 13 de abril de 2020, de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/sipa-estadisticas/estadisticas-economicas>

Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG. (s.f.). Más de 31 mil agricultores reciben kits agrícolas para mejorar la producción. Recuperado el 21 de marzo de 2020, de <https://www.agricultura.gob.ec/mas-de-31-mil-agricultores-reciben-kits-agricolas-para-mejorar-la-produccion/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP. (2 de mayo de 2016). Acuerdo Ministerial No. 089. Recuperado el 25 de marzo de 2020, de http://servicios.agricultura.gob.ec/mag01/pdfs/aministerial/2016/2016_089.pdf

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP. (2016). La política agropecuaria ecuatoriana: hacia el desarrollo territorial rural sostenible: 2015-2025 (Vol. I). Quito, Ecuador. Recuperado el 9 de abril de 2020, de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/01PPP2016-POLITICA01.pdf>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP. (11 de mayo de 2017). Acuerdo Ministerial No. 107. Recuperado el 25 de marzo de 2020, de http://servicios.agricultura.gob.ec/mag01/pdfs/aministerial/2017/2017_107.pdf

Pozo-Estupiñán, C., Sorhegui Ortega, R., Márquez-Sánchez, F., & Vergara Romero, A. (2021). Soberanía alimentaria desde la política pública y sus argumentos. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8, 79–93. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.80.635>

Pozo-Estupiñan, C., Sorhegui-Ortega, R., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2021). Pensamiento Económico: Sostenibilidad y Economía Agraria. En IX Congreso Internacional “Tecnología, Universidad y Sociedad”. Samborondón, Ecuador.

Unidad Nacional de Almacenamiento EP. (2016). Tabla de conversión del precio mínimo de sustentación del arroz en cáscara según niveles de humedad e impureza. Recuperado el 26 de marzo de 2020, de <http://www.una.gob.ec/wp-content/uploads/2016/09/Tabla-de-Arroz-2016.jpg>

Vergara-Romero, A., & Moreno Silva, A. (2019). Soberanía alimentaria en Ecuador: fundamentos teóricos y metodológicos para un modelo de medición. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6, 1-18. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.60.256>

Vergara-Romero, A., & Rojas Dávila, M. (2019). Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Márquez-Sánchez, F. (Comp.), *Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente* (13-40). Universidad Ecotec.

CAPÍTULO 4: DESAFÍOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FRENTE A CRISIS FINANCIERA DE UN CENTRO DE DIÁLISIS

Autores:

Gisella Cuadrado-Rodríguez, Mgtr.

Magister en Administración de Empresas.
Universidad Tecnológica Ecotec, Ecuador.
gcuadrado@mgs.ecotec.edu.ec

César Gutiérrez-Alarcón, Mgtr.

Magister en Dirección de Empresas.
Universidad Tecnológica Ecotec, Ecuador.
cgutierrez@ecotec.edu.ec

Alberto Ibañez-Fernández, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0001-5674-2263>
Doctor en Ciencias Sociales y Jurídicas.
Universidad de Ciencia y Tecnología de Fujairah,
Emiratos Árabes Unidos.
vileon@mgs.ecotec.edu.ec

Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>
Magister en Economía.
Universidad Tecnológica Ecotec, Ecuador.
avergarar@ecotec.edu.ec

4.1. Introducción

En el siglo XXI, los constantes cambios que se dan en el mundo referente a aspectos políticos, económicos y sociales generan un ambiente de turbulencia e incertidumbre, los cuales se han convertido en una característica global en el ambiente empresarial. Por ello, las empresas ven como un reto, el poder mantener su existencia y competitividad en el mercado.

La necesidad de poder definir un norte para la empresa y así responder preguntas como: ¿hacia a dónde ir?, y ¿Cómo superar los obstáculos que se presenten?, son parte del aseguramiento del éxito organizacional, debido a ello, la relevancia de planificación estratégicas cada día es creciente.

Según Chiavenato (2017) la planeación estratégica “es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo”.

Uno de los aspectos externos que ejerce mayor impacto en el desarrollo de una organización, es el económico, durante décadas Latinoamérica se ha convertido en una región acostumbrada a caídas financieras (Souto-Anido et al., 2020). En los años 2003 a 2008, la demanda del mercado mundial sobre las materias primas renovables y no renovables, dio paso a una economía dinámica, los indicadores presentaron un crecimiento del PIB en un 5%, creación de empleos y el gasto público en aspectos sociales aumento en una tasa del 15% (Moreno, 2015), lo que representa una época de positiva en términos generales.

Pero, las aguas cambiaron en el momento que se dio la recesión económica mundial del 2008 y el 2009 generando una contracción del PIB en -1.2%, lo que requirió que los gobiernos apliquen políticas, considerando el dinero público como incentivo para la producción y el consumo, dando como resultado una recuperación lenta pero sostenida en la región (Rojas Suarez, 2014).

En la última década el comportamiento económico de los países pertenecientes a Latinoamérica ha sido heterogéneo. Ecuador durante los años 2009 a 2013, presentaron buenos resultados pese a la contracción económica mundial, esto es debido a los fondos de ahorro del estado, y del aprovechamiento de los ingresos petroleros, lo que permitió generar un crecimiento sostenido. Pero desde el 2014, las tasas del crecimiento de PIB, presentan una disminución lineal siendo de 3.79 hasta -1.23 para el 2016 (García & Tobar, 2019).

La disminución del producto y de los ingresos económicos del país, generan un impacto en la acumulación del capital, mejora del talento en el país, avances tecnológicos e innovación, comercio internacional y productividad (Chacaguasay et al., 2016; Vergara-Romero, 2021). Lo que permite que el bienestar y desarrollo

sostenible a través de mejores condiciones para la población ecuatoriana en necesidades de educación, vivienda y salud.

En temas de salud, la OMS, ha descrito a la insuficiencia renal como una de las cargas y responsabilidades del desarrollo sostenible, debido a que la enfermedad afecta de diferentes maneras al paciente y en la mayoría de los casos el factor socioeconómico ejerce un efecto negativo para la obtención de un correcto tratamiento su prevalencia a nivel mundial considera el 10% de la población (OMS, 2018; Ortega-Santos et al, 2021; Sed'a et al., 2021). Su comportamiento es progresivo, silencioso y no presenta síntomas hasta encontrarse en etapas avanzadas (El Comercio, 2017; Vergara-Romero et al., 2020).

En temas de salud uno de los tratamientos que adquiere mayor demanda es la hemodiálisis. El Ministerio de Salud, las personas con enfermedades renales en América Latina, son de 650 por cada millón de pacientes y junto a ello la tasa de crecimiento es del 10% cada año. Para el 2015, las proyecciones estimaban 11,460 pacientes con insuficiencia renal (Ministerio de Salud Pública, 2015).

Bajo el contexto empresarial, económico y de salud mencionado se encuentra una entidad privada que se encarga de ofrecer servicios de hemodiálisis en Babahoyo, Vinces y Ventanas. Brindando un servicio de calidad, calidez y humanismo en el que el bienestar y la comodidad son prioridad para el paciente. El objeto de estudio se centrará en la sede Babahoyo.

El objetivo de la investigación radica en analizar como la planificación estratégica influye en la situación financiera de una empresa que brinda servicio de diálisis en la provincia de Los Ríos.

4.2. Materiales y Métodos

El compendio de enfoques, tipos y métodos que se utilizan en el desarrollo de la metodología tienen el objetivo de obtener información para responder a las variables de investigación y su relación como antecedentes al problema planteado y sus consecuencias a través del tiempo (Baena, 2014).

El conocimiento a adquirir relacionado al presente proyecto tiene como objetivo:

- Determinar los esfuerzos estratégicos de la empresa de Diálisis y su relación a su situación financiera.

Para ello se procedió a determinar dos variables de investigación de acuerdo al objetivo planteado:

Variable independiente: Planeación estratégica.

De acuerdo a la teoría planteada en el documento las dimensiones que se relacionan a la definición de planeación estratégica son: el propósito, el poder, la visión global, el análisis del entorno, posicionamiento, demanda o participación del grupo de interés, y sujeto. Todos con el fin de dar una perspectiva global de planeación en la empresa de Diálisis.

Variable dependiente: Situación financiera de la empresa

Las dimensiones identificadas buscan obtener una situación externa e interna del comportamiento económico a través de indicadores macroeconómicos y a su vez revisar el comportamiento de indicadores financieros para determinar situación de la empresa de Diálisis.

A continuación, se describirán de manera sistemática el proceso de investigación a través del uso de sus métodos, tipos y técnicas para obtener datos relacionados a ambas variables.

4.2.1. Investigación exploratoria

Las investigaciones exploratorias buscan realizar una revisión a un problema o escenario poco conocido y estudiado. Su carácter es una antesala a las siguientes investigaciones que parten de la información provista. Una de las características de investigación exploratoria es la identificación de las causas sobre el objeto de investigación (Idelfonso & Fernández, 2014; Ramos-Leal et al., 2021).

Mediante la investigación a realizar en la empresa de Diálisis se realizará un primer acercamiento al problema, mediante la definición de las acciones realizadas bajo el concepto de la planeación estratégica.

4.2.2. Investigación descriptiva

Para conocer los efectos de la planeación estratégica en la situación financiera se realizará una investigación descriptiva longitudinal mediante la verificación de los datos a través de varios años con el fin de determinar el comportamiento de indicadores numéricos macroeconómicos y financieros.

Determinar características específicas sobre el objeto del problema, es el objetivo de los estudios descriptivos para presentar la realidad de una variable a investigar a través de datos concretos, verificados de manera formal y estructurada (Merino et al., 2015).

4.2.3. Técnica de investigación

La búsqueda de la lógica que motivan las acciones es parte del valor de una entrevista en la que se pone a una persona experta y conocimiento sobre el tema a tratar para obtener información pertinente de un problema. La entrevista se relaciona a los estudios exploratorios y perspectivas cualitativas que tienen por meta, construir un conocimiento desde la subjetividad (Carballea-Orihuela et al., 2021; Martínez-Valero, 2021; Núñez, 2017).

La entrevista al gerente general de la empresa de Diálisis, permitirá realizar un acercamiento a los esfuerzos estratégicos desde los altos mandos y cuál es la concepción de la empresa en la actualidad en el mercado que se desenvuelve, respondiendo a preguntas como ¿Qué es la empresa? y ¿Dónde se dirige? y ¿Qué acciones está realizando para alcanzarlo?

4.2.4. Fuentes de información

Los datos donde se obtendrá la información permitirán obtener confiable y objetivo para los propósitos del estudio.

La entrevista se realizará al Sr. Gerente general de la empresa de Diálisis, con el objetivo de obtener un criterio profesional y estratégico de la empresa.

La información sobre determinadas cuentas financieras permitirá determinar conclusiones sobre la situación financiera de la empresa de Diálisis.

A continuación, se presentará una tabla resumen para identificar el proceso de investigación considerando su enfoque, tipo, método, población y fuente:

Tabla 19
Diseño de investigación

Variables de investigación	Dimensiones	Indicadores de variable	Método	Tipo de investigación	Enfoque de investigación	Técnicas de investigación	Fuentes
Planificación estratégica	Propósito	Misión de la empresa Número de objetivos a largo plazo					
	Poder	Número de programas de acción Prioridades en la asignación de los recursos Competitividad de la empresa Competidores en el mercado Conocimiento del negocio					Entrevista al gerente general de la empresa.
Planificación estratégica	Vision global	Vision de la empresa Fortalezas de la empresa Debilidad de la empresa Oportunidades en el mercado externo	Deductivo	Exploratoria	Cualitativo	Entrevista	
	Entorno	Amenazas externas Número de clientes Participación del Ministerio de salud, IESS, ISSPOL Acciones emergentes Comportamiento de endeudamiento de los aliados estratégicos					
Análisis financiero	Posicionamiento	Estado de las cuentas por cobrar Rentabilidad Liquidez	Inductivo	Descriptiva	Cuantitativo	Revisión documental	Estados Financieros pertenecientes a la empres Periodos 2015 al 2018
	Análisis externo						
Análisis financiero	Análisis interno						

4.2.5. Diseño de la entrevista

El diseño de la entrevista a realizar se basará en una serie de preguntas formuladas de antemano en forma abierta. Pero su estructura seguirá el orden planteado por las dimensiones relacionadas a la planeación estratégica. La siguiente tabla presenta la estructura de las preguntas y su relación a las dimensiones de la planeación:

Tabla 19

Diseño de la entrevista

Dimensiones	Indicadores de variable	Preguntas
Propósito	Misión de la empresa	Cuál es la misión de la empresa En la actualidad considera que se ha cumplido la misión planteada
	Número de objetivos a largo plazo	En el transcurso de los años 2015 a 2019. Se han definido objetivos a largo plazo.
	Prioridades en la asignación de los recursos	De los siguientes aspectos: cliente, servicio, innovación, proveedores o enseñanza. A cuáles se han enfocado los objetivos a largo plazo como prioridad.
	Número de programas de acción	Indique cuantos programas de acción se han implementado en relación a los objetivos planteados. Periodos 2015-2019
	Competitividad de la empresa	Cuál considera el factor diferenciador de la empresa Se han creado nuevos negocios como competencia directa.
Poder	Competidores en el mercado	Tiene idea del número de empresas competidores se han creado o de una específicamente en los últimos 5 años Cuántos años lleva dirigiendo la empresa
Visión global	Conocimiento del negocio	Que conocimientos adquiridos tras la experiencia ganada
	Visión de la empresa	¿Cuáles son las perspectivas a futuro de la empresa?
Entorno	Fortalezas de la empresa	Cuál a su criterio es las mayores fortalezas de la empresa
	Debilidad de la empresa	Cuál cree usted que es la mayor debilidad de la empresa

Pymes, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en Diversos Sectores

	Oportunidades en el mercado externo	en el	Que aspectos se han dado actualmente que considera beneficios para la empresa
	Amenazas externas		Que elementos relevantes son una amenaza para la empresa desde el factor político, económico y social y competitivo
Posicionamiento	Número de clientes		Indique el número de clientes de la empresa desde el año 2015 al 2019 (Mensual) Desde cuándo se han realizado las relaciones comerciales como proveedor de servicios de hemodiálisis para asegurados del IESS, ISSPOL y el Min de Salud
Grupo de interés	Grupos de interés		Como es su relación con sus proveedores Como es su relación con sus empleados Como considera las relaciones estratégicas con los grupos mencionados Ha realizado acciones como respuesta a la actual situación en que se encuentra con las entidades públicas.
Sujeto	Acciones emergentes		

Adicional, se muestra la operacionalización de las variables a estudiar (ver tabla 21).

Tabla 20

Operacionalización de las variables

Tema de investigación	Problema de investigación	Objetivo general de investigación	Variables de investigación	Dimensiones	Indicadores de variable	Tipo de investigación	Enfoque de investigación	Técnicas de investigación	
La influencia de la planeación estratégica frente a la crisis financiera: Caso de estudio: Centro de Dialisis Dialrios	¿De qué manera la crisis económica afecta a la entidad prestadora de servicios de hemodiálisis DialRios?	Analizar como la planeación estratégica influye en la situación financiera de DialRios.	Planificación estratégica	Análisis financiero	Propósito	Misión de la empresa Número de objetivos a largo plazo Número de programas de acción	Exploratoria	Cualitativo	Entrevista
					Poder	Prioridades en la asignación de los recursos Competitividad de la empresa Competidores en el mercado			
					Visión global	Conocimiento del negocio Visión de la empresa Fortalezas de la empresa Debilidad de la empresa			
					Entorno	Oportunidades en el mercado externo			
					Posicionamiento	Amenazas externas Número de clientes			
					Grupo de interés	Participación del Ministerio de salud, Iess, Iespol			
					Sujeto	Acciones emergentes Comportamiento de endeudamiento de los aliados estratégicos			
					Análisis externo	Estado de las cuentas por cobrar			
					Análisis interno	Rentabilidad Liquidez			

Fuente: Elaborado por los autores.

4.3. Análisis de los Resultados

4.3.1. Planificación estratégica en la empresa de Diálisis

La misión de la empresa es: “Somos una empresa privada que ofrecemos servicios de Hemodiálisis en Babahoyo - Vinces y Ventanas. Brindamos un servicio de calidad, calidez y humanismo, teniendo como preferencia siempre el bienestar y la comodidad de nuestros pacientes”. La empresa funciona sobre dos ejes el primero y principal los pacientes renales que requieren tratamiento mediante la hemodiálisis y segundo poder cubrir la demanda y necesidad en la que se encuentra la población de la provincia de Los Ríos.

Dicha misión, no se ha cumplido a cabalidad debido a los problemas económicos que atraviesa la empresa, convirtiéndose en un obstáculo el proveer servicios con altos estándares para la comodidad de los pacientes y por otro lado el de expandir el servicio mediante la creación de nuevas unidades.

Los objetivos a largo plazo de la empresa es aumentar la capacidad de atención en la unidad y crear nuevas unidades de servicios en la provincia de Los Ríos. Debido a la demanda de pacientes, las metas desde el 2015 se realizaron con el fin de tener la capacidad de atención a los pacientes en la unidad de hemodiálisis y a su vez expandir territorialmente los servicios para aumentar su nivel de cobertura en la provincia de los Ríos.

4.3.2. Programas o proyectos de acción

Tabla 21

Programas alineados a los objetivos

Número	Programa	Indicador de avance	% avance
		La infraestructura y construcción	100%
2	Implementación de unidades de hemodiálisis	implementación de servicios básicos	50%
		Implementación de equipos	0%
		Amueblamiento	0%
		Implementación de tecnologías	0%
1	Centro de prevención Actívate	Campañas de prevención y tratamientos preventivos	100%
1	Brigadas	Campañas de prevención a la sociedad sobre el impacto de la diabetes y la hipertensión para la insuficiencia renal	100%

Fuente: Elaborado por los autores.

Los programas creados entre los periodos 2015 al 2019 se definieron con el fin de cumplir los objetivos planteados. La implementación de 2 unidades de hemodiálisis completamente funcionales para aumentar el alcance de los clientes y servicios de la empresa. Aunque si se revisa su nivel de avance el proyecto se encuentra en 60%, considerando que su fase de construcción se ha completado, pero debido a los problemas económicos no se ha podido instalar los demás elementos que permitan el uso de la unidad. Un replanteamiento al programa es para el 2021 poder abrir un centro de hemodiálisis.

Con respecto a los proyectos creación de unidad preventiva, proveyó un local en el que tiene fines preventivos para concientizar a la ciudadanía y tratar afecciones que a lo largo del tiempo puede resultar en insuficiencia renal. Las brigadas es un esfuerzo social de parte de la empresa, el cual les permite tener un acercamiento a la población sobre los peligros de las enfermedades renales.

Tabla 22

Factor primario en la asignación de recursos

Asignación	Objetivo
Cliente	Proveer un servicio de calidad para el cuidado y bienestar de los pacientes que reciben el tratamiento.
Servicios	Aumentar la cobertura de servicios en toda la provincia de los Ríos para satisfacer la demanda.

Fuente: Elaborado por los autores.

4.3.3. Dimensión: Poder

El factor diferenciador es la calidad humana del talento humano, el cual permite que los pacientes se sientan acogidos. No solo es importante los estándares de calidad en los procedimientos y equipamientos, sino que el personal refleje empatía y buen trato con los pacientes permitiendo humanizar el servicio que brinda la empresa. Calidad, Calidez y humanismo es parte del eslogan de la empresa. Desde el 2015 a la actualidad, no se ha identificado competencia en los cantones en los que se encuentran sus instalaciones, aunque si tienen el conocimiento que se han creado en las 2019 dos unidades de servicios de hemodiálisis en el norte de la provincia de los Ríos.

La empresa ha identificado a estos dos competidores, 1 en Quevedo y el otro en el cantón Ventanas, pero la empresa no considera significativa la actual competencia frente a los años de servicios y consolidación de la empresa. La empresa lleva 17 años en el negocio el cual cumple en el mes de agosto. El gerente general es fundador y representante legal desde el año 2003 a la actualidad.

Los conocimientos adquiridos, se han dado desde la experiencia, sus pasos se dieron como pioneros del servicio de hemodiálisis en la provincia de los Ríos.

Sus inicios fueron en un local con 4 máquinas a la actualidad tienen tres edificios 1 funcional y dos por abrir. En el que el tiempo les ha permitido obtener conocimiento de valor sobre sus pacientes, el mercado en el que se encuentran, llegando a obtener credibilidad de parte de los proveedores y de toda organización que se relaciona con la empresa.

El tiempo ha permitido consolidarse y posicionarse en el mercado generando credibilidad y confianza en sus actividades, en el que se considera al equipo de trabajo, relación con los proveedores y pacientes.

Aunque el escenario es distinto con los clientes, el cual es el seguro social para el pago de los servicios por sus afiliados y el del Ministerio de Salud Pública por los pacientes que reciben subsidio en su tratamiento. La relación actual genera malestar por el incumplimiento de los pagos y obligaciones que por ley adquieren.

4.3.4. Dimensión: Visión global

La perspectiva a futuro es mantener un carácter de prudencia, aumentar sus servicios y alcance de la empresa mediante la puesta en marcha de las instalaciones ya construidas. Se proyecta a incrementar la capacidad mediante las dos nuevas sucursales con 24 máquinas cada una, las cuales representan aproximadamente 200 pacientes por cada uno.

El volumen mencionado es importante, lo cual permitiría incrementar la facturación de \$ 600,000 dólares a \$ 800,000 mensuales.

Debido a las actuales condiciones la empresa se encuentra con carácter provisorio considerando la actual situación en el que se encuentra el país.

4.3.5. Entorno

Fortalezas: El talento humano es la mayor fortaleza de la empresa, porque permite brindar un buen servicio a los pacientes. La empresa cuenta con un equipo con la capacidad para desarrollar sus actividades aplicando buenas prácticas y además de ello teniendo un trato cálido con sus pacientes.

Debilidades: La falta de liquidez debido a los retrasos de los pagos complica la capacidad operativa de la empresa. Lo que en ocasiones lleva a que la empresa realice préstamos con el fin de cumplir con sus obligaciones. La mayor debilidad es el aspecto económico.

Oportunidades: En la actual circunstancia en las que se encuentra el país el cual ha sido golpeado por una crisis económica que con el pasar de los años ha cobrado mayor fuerza y junto a ello la crisis sanitaria por el Covid-19, muestran un escenario de incertidumbre.

Por ello, la empresa se muestra realizando acciones provisorias con el fin de cuidar sus recursos para mantener sus operaciones evitando caer en inversiones a corto plazo que afecten la liquidez de la empresa.

Amenazas: Los lineamientos políticos actuales en los que se refleja las políticas económicas generan incertidumbre y malestar considerando que la empresa tiene como cliente directo al estado representado por el IESS y el MSP.

Posicionamiento: La empresa presenta un crecimiento del número de pacientes en el 2015 se atendía un promedio de 256 pacientes y para el 2017 con la creación de una nueva unidad se aumentó la capacidad a 450. Las proyecciones futuras es poner en marcha las instalaciones ya construidas y aumentar en 300 pacientes más la capacidad de servicio.

Tabla 23

Número de pacientes

Periodos	Número de pacientes	Unidades de servicio
2015	256	1
2017	450	2
2021	750	4

Fuente: Elaborado por los autores.

4.3.6. Grupos de interés

Alianzas estratégicas: Desde los inicios de las actividades de servicio de la empresa, el IESS y la ISSPOL, se han convertido en sus mayores aliados estratégicos bajo el concepto de clientes, al costear el tratamiento de sus asegurados. En el 2008, se adhiere el MSP, bajo mandato en el que se estipula la obligación del estado de brindar acceso a los servicios de hemodiálisis mediante el subsidio a los pacientes que requieren el servicio

Proveedores: Los proveedores han sido un apoyo estratégico para la empresa debido a sus líneas de crédito provistas para el desarrollo de las actividades permiten obtener insumos y materia prima para seguir atendiendo a los pacientes. La empresa, se ha ganado esa confianza y credibilidad por su cumplimiento y entereza en sus obligaciones monetarias con sus proveedores.

Empleados: El talento humano y la empresa mantienen una estrecha relación en el que da lugar a un ambiente de trabajo respetuoso, colaborador y por sobre todo orientado a brindar una buena atención a los pacientes.

Sujeto (Acciones emergentes): La situación económica de la empresa, no es unívoca, por esa razón se ha conformado una asociación de clínicas de hemodiálisis en el país con el fin de unirse estratégicamente para ahondar fuerzas en el proceso de cobros por los valores pendientes, haciendo escuchar su llamado desde las autoridades competentes hasta el alto mando.

4.3.7. Análisis Financiero de la empresa de Diálisis

Dimensión: Entorno económico externo

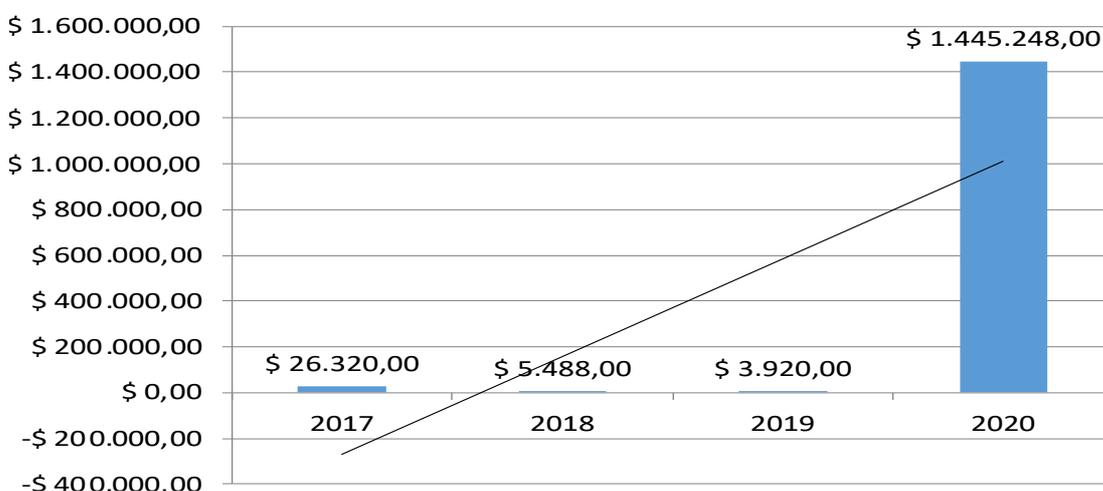


Figura 11. Monto adeudado por el IESS. Fuente: Elaborado por los autores.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, presenta sus valores adeudados con la unidad de hemodiálisis, ha aumentado en el transcurso de los últimos periodos aumentando 54 veces su monto desde el 2017 con un valor de \$26,320 al 2020 con \$1,445,248.00. Valores que tienen impacto sobre la cartera de crédito de la empresa.

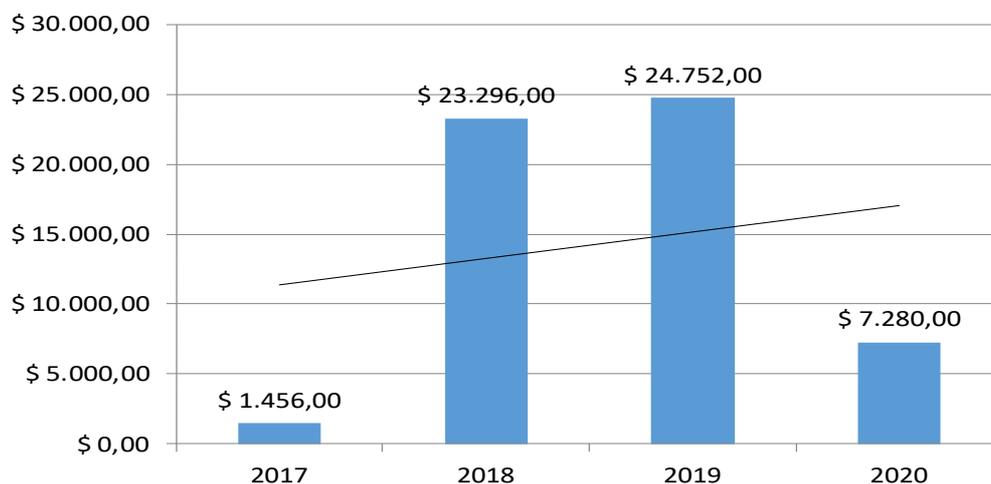


Figura 12. Monto adeudado por el ISSPOL. Fuente: Elaborado por los autores.

La ISSPOL, tienen un endeudamiento menor al de las demás instituciones en el que los montos adeudados son altos entre el año 2018 con \$23,296 al 2019 con \$24,752 dólares. En el 2020, los valores adeudados han disminuido pero el comportamiento de la línea de tendencia presenta un crecimiento lineal, desde el 2017 con valores por cobrar con \$1,456.00.

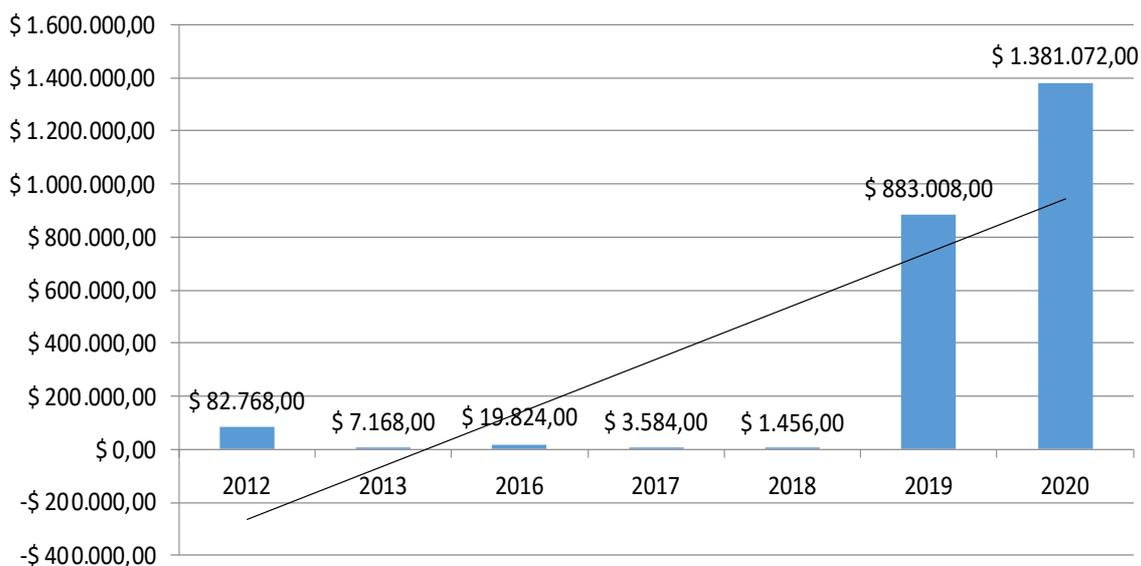


Figura 13. Monto adeudado por el MSP. Fuente: Elaborado por los autores.

El Ministerio de Salud, es otra de las instituciones que se encuentran adeudando valores .la última cifra presentada para el 2020 es de 1,381.072 y del periodo anterior es de 883,008. Al igual que las demás instituciones sus valores adeudados tienen un impacto en los periodos 2019 y 2020.

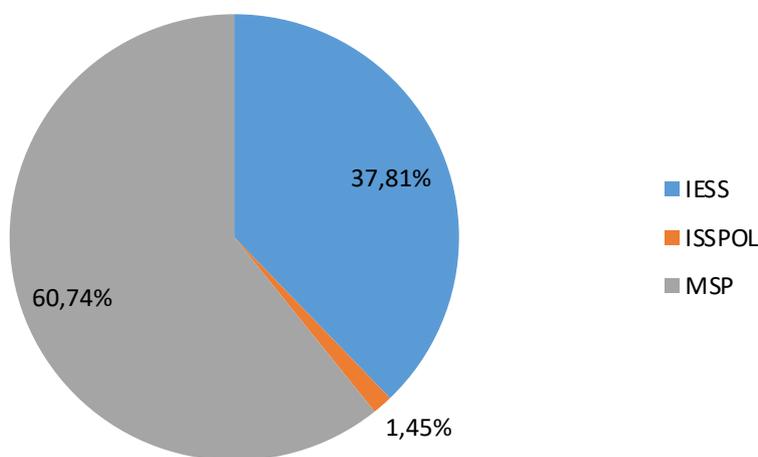


Figura 14. Monto por Institución. Fuente: Elaborado por los autores.

El total de los valores por cobrar de parte de las instituciones del estado son de \$3,916.640 dólares. La figura, presenta los porcentajes de los montos adeudados por las instituciones clientes, en el que se identifica al MSP, como la genera un mayor nivel de endeudamiento con el 60.74% sobre el monto total. Seguido del IESS con 1,480,976 dólares.

A continuación, se realizará una revisión de cómo estos montos tienen un impacto en la cartera de crédito o cuentas por cobrar.

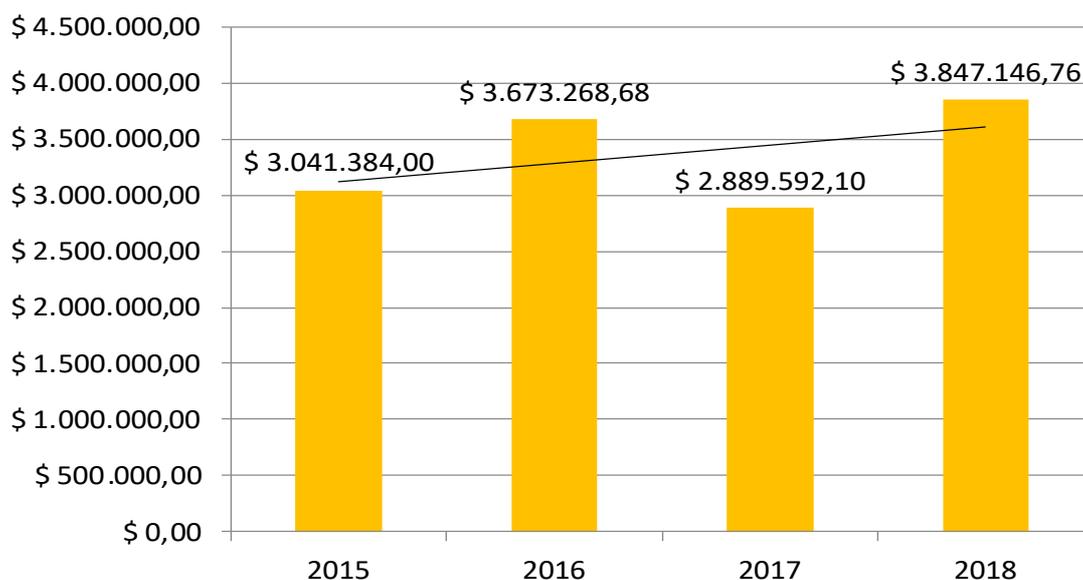


Figura 15. Montos de la Cuenta por Cobrar. Fuente: Elaborado por los autores.

Dimensión: Entorno económico interno – Cuentas por cobrar

De acuerdo a la revisión de los montos por cobrar en los periodos 2015 al 2018, se presenta un promedio de \$3,362.847.89 dólares que cada año la empresa mantiene en su cartera de crédito. Considerando el valor inicial del periodo 2015, \$ 3,847.384 al 2019, \$3,847.146 se presentan una tendencia de crecimiento en los montos adeudados.

El análisis horizontal sobre la cuenta por cobrar de los periodos 2015 al 2018, permite determinar la tasa de cambio que se viene dando entre los montos de cada año. El periodo 2016 y el 2017 presentan un crecimiento de la tasa que van desde el 20.78% al 33.14%. La tasa relativa de la cuenta por cobrar, ha subido 12 puntos desde el 2015.

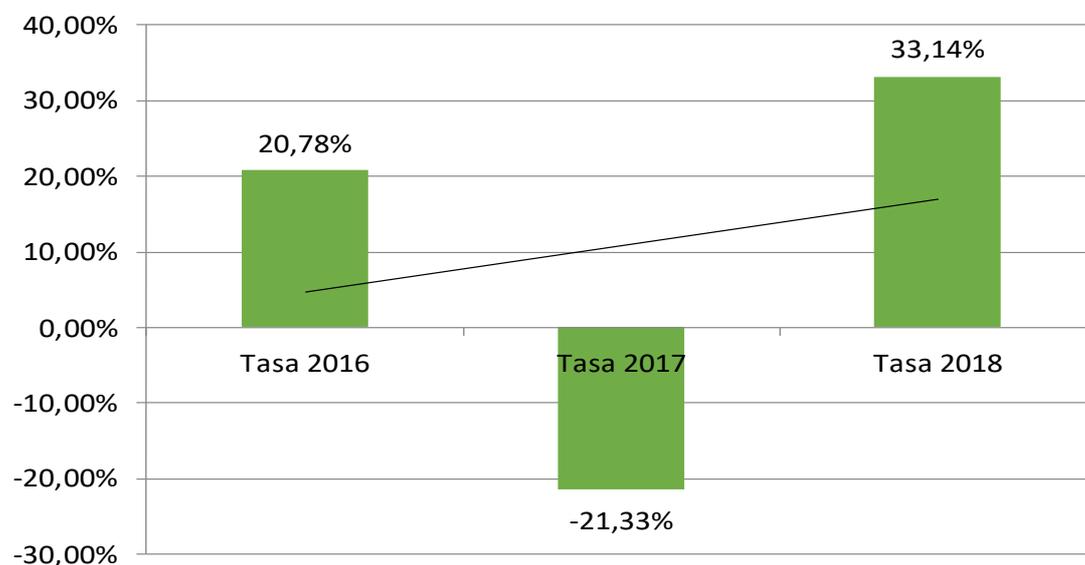


Figura 16. Análisis horizontal de las Cuentas por Cobrar. Fuente: Elaborado por los autores.

El periodo 2017, presenta una disminución de su crecimiento debido a que presentó un monto menor al año anterior por \$783,676.58 dólares. Pero pese a ello la línea de tendencia tiene al alza en el transcurso de los periodos de estudio.

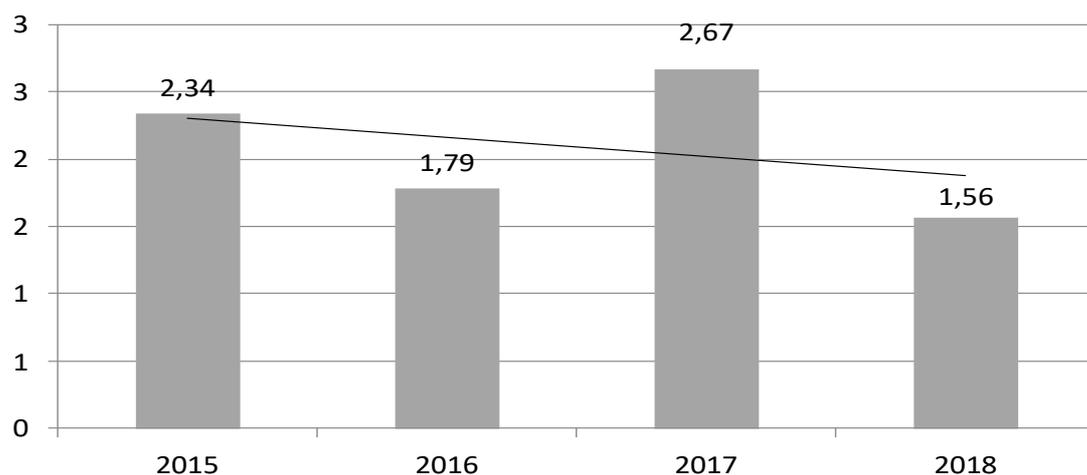


Figura 17. Rotación de la Cuenta por Cobrar. Fuente: Elaborado por los autores.

La rotación de la cuenta por cobrar permite medir la frecuencia con la que se hacen efectivos los cobros. Como indica el gráfico el número de veces en el que se realiza un cobro en el año entre las 2 a 3 veces. El año 2017, presenta 3 cobros en el año y debido a ello se refleja en el monto obtenido en su cierre financiero. En cambio los demás periodos mantienen la frecuencia de 2 veces en el año. Si se considera los decimales en el ratio de frecuencia, el indicador presenta un comportamiento de decrecimiento en el número de veces en que se hace efectivo un cobro.

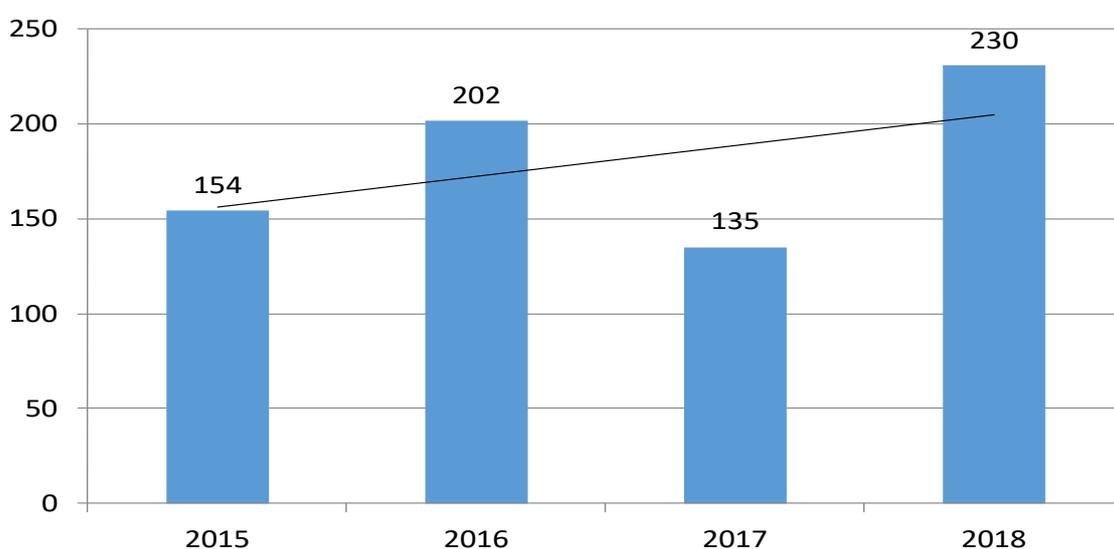


Figura 18. Periodos de tiempo de las Cuentas por Cobrar. Fuente: Elaborado por los autores.

Los periodos en los que se hacen efectivos los cobros por la empresa van desde los 154 días a los 230 de acuerdo a la tabla de estudio. El 2017 es el periodo con mejores resultados, y esto es debido a que sus periodos fueron menores promediando los 4 meses. El periodo 2018 es el más alto con 8 meses en el año.

De acuerdo a la figura, el comportamiento de los periodos se encuentran con una tendencia al crecimiento entre el 2017 (154) al 2018 (230) días.

Dimensión: Entorno económico interno – Liquidez

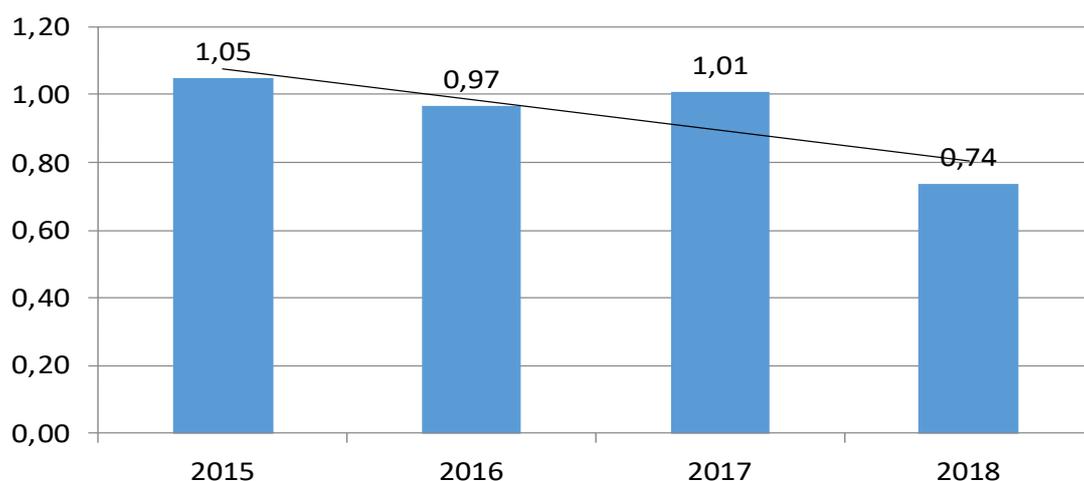


Figura 19. *Liquidez del Centro de Hemodiálisis.* Fuente: Elaborado por los autores.

El indicador de liquidez de la empresa indica la capacidad de la empresa en cubrir sus obligaciones al cierre del periodo fiscal. En el año 2015, la empresa indica como es capaz de cubrir sus obligaciones además de generar resultados favorables en el ámbito económico con un beneficio del 0.5 punto porcentual.

Para el 2016, su capacidad disminuyó, un 3%, lo que no genera impacto en sus actividades y más aún cuando se recupera para el 2017, permitiendo cubrir todas sus obligaciones. Pero los aumentos en los tiempos de días a cobrar y la disminución de la rotación en el 2018, presenta un decrecimiento de su capacidad para cubrir sus costos con el 26%.

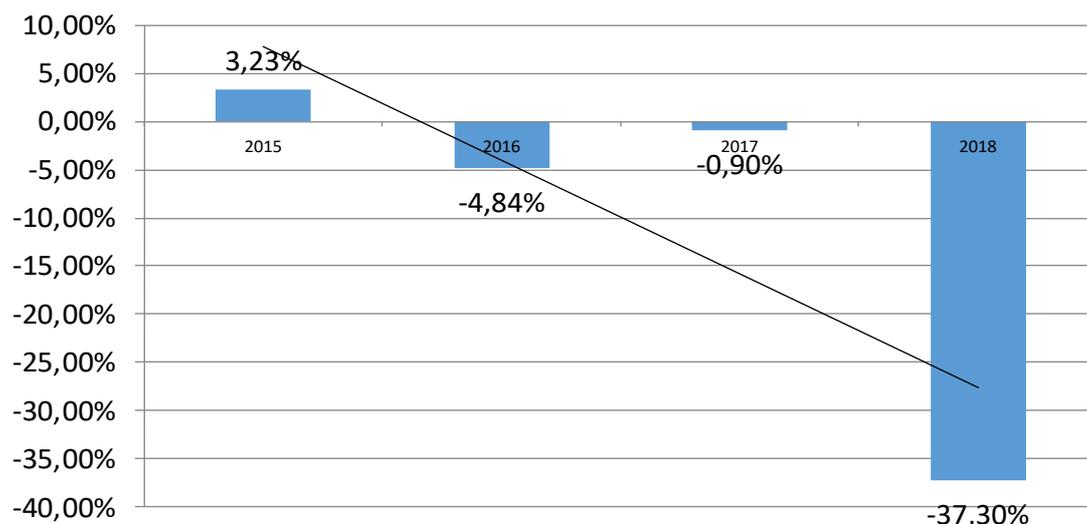


Figura 20. ROA Utilidad sobre activos. Fuente: Elaborado por los autores.

Los rendimientos sobre los activos presentan para el 2015, un valor positivo por el 3.23%, pero para el 2016 este disminuyó al -4.84%, el periodo no generó rendimiento. Para el 2017, se pudo disminuir los rendimientos negativos debido a los cobros realizados en ese año contable.

Finalmente, el 2018, si presenta un porcentaje en contra sobre los rendimientos de los activos con el -37.30%. Este resultado presenta el impacto sobre los rendimientos sobre el aumento de la cuenta por cobrar para ese periodo. El comportamiento de la línea tendencia presenta un decrecimiento lineal sostenido en los últimos 4 periodos de estudio.

4.3.8. Revisiones de los resultados

De acuerdo a la información cualitativa obtenida en la entrevista, y los datos cuantitativos recabados en los estados financieros de la empresa permiten determinar la situación actual de la empresa.

Análisis FODA

Considerando las dimensiones de la planeación estratégica identificadas en la teoría se proceden a relacionar los resultados obtenidos dentro de una matriz FODA.

Pymes, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en Diversos Sectores

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Propósito, la empresa tiene su misión y visión y en sus objetivos y proyectos planteados se muestra una completa articulación de esfuerzos por el crecimiento de la empresa.</p> <p>Poder, la empresa es la única en el sector en el que se encuentra y su consolidación se debe a su trabajo y compromiso social con los pacientes y habitantes de la provincia de Los Ríos.</p> <p>Visión global, la empresa tiene planteados su visión que es ser referente de servicios de Diálisis en la provincia de Los Ríos. Junto a ello, tienen proyecciones objetivas y concretas sobre el aumento y capacidad de los servicios de la empresa.</p> <p>Posicionamiento, la empresa lleva 17 años en el mercado, siendo referentes de servicios de hemodiálisis, mediante su buen trabajo se ha ganada la credibilidad y confianza de sus clientes.</p>	<p>Grupos de interés, las relaciones con todos los grupos de interés son buena, pero si se presenta una novedad con el segmento perteneciente a los clientes en los cuales figuran el IESS y el MSP, como principales deudores de la empresa.</p> <p>Sujeto, en vista que por problemas de liquidez la empresa no haya concretada la implementación de sus dos sucursales. Se analiza la posibilidad de equipar a una unidad para su puesta en marcha.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Expansión en nuevos mercados mediante la apertura de un nuevo local.</p>	<p>Entorno, actualmente la empresa percibe un panorama inestable en el ambiente externo de la empresa lo que repercute en la situación económica de la empresa. Por ello su comportamiento actual es provisorio. Aunque reconocen como fortaleza a su talento humano, el cual les permite proveer un buen servicio a los pacientes.</p>

Figura 21. Matriz FODA. Fuente: Elaborado por los autores.

Luego de la revisión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se puede mencionar que la empresa se mantiene estable organizacionalmente, porque desde sus inicios han sabido plantear los principios fundamentales de la organización mediante la visión y misión, lo que permitió mantenerse posicionada, competitiva y generando confianza entre sus participantes. Pero debido al entorno económico que existe en el mercado con respecto a los

clientes estratégicos (IESS y el MSP.) que tiene se está generando una coyuntura financiera por las cuentas incobrables que se presentan en los estados financieros.

Por esa razón, los futuros esfuerzos deben estar relacionados a generar negocios con otros clientes estratégicos que no pertenezcan al sector público con el fin de generar conversiones rápidas de las cuentas a efectivo para aumentar la capacidad de la empresa.

Definición de planes estratégicos

A continuación, se describirán los objetivos estratégicos emergentes planteados junto a al respectivo programa e indicadores.

Con el objetivo de generar nuevos clientes estratégicos, se busca generar alianzas con las empresas privadas dedicadas a proveer servicios de salud en el que se incluye a las aseguradoras y centros de atención médica.

Recuperar la cartera vencida, aunque los montos se han acumulado a través del tiempo es necesario diseñar un plan para realizar un acercamiento con las instituciones deudoras para retornar gradualmente valores adeudados.

Generar alianzas estratégicas con el fin de reunir a las empresas que se dedican a brindar servicios de hemodiálisis en el Ecuador, debido a que el problema de cobros es un factor preponderante en las empresas que brindan servicios de salud, es necesario realizar alianzas y asociaciones para generar un alto impacto en las reclamaciones por cobro en las instituciones del estado.

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Peligro	Precaución	Meta	Método de cálculo	Inductores	Iniciativas
NUEVOS CLIENTES ESTRATÉGICOS	Generar alianzas con empresas pertenecientes a los seguros privados o servicios médicos	Porcentaje de conversión de seguros privados o servicios médicos	5%	15%	25%	Nuevos clientes estratégicos/	Número de llamadas a los posibles clientes relacionados a los servicios de seguros o médicos potenciales	Presentar los beneficios de externalizar los servicios relacionados a diálisis mediante un plan de costos para las empresas interesadas.
		potenciales a clientes estratégicos				Números de seguros privados o servicios médicos potenciales	servicios de seguros o servicios médicos	
RECUPERACION DE LA CARTERA	Recuperar la cartera perdida mediante acercamientos formales con la institución deudora	Tasa de conversión a efectivo	25%	35%	50%	Cobros efectivos/ Cuentas incobrables	Monto de Cuentas por cobrar por entidad.	Presentar un plan de cobros a plazos para la recuperación gradual de la cartera.
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Desarrollar asociaciones o alianzas con las demás instituciones relacionadas al tratamiento de diálisis en el Ecuador	Porcentaje de empresas de diálisis asociadas	50%	70%	100%	Empresas asociadas / Total de empresas dedicadas al tratamiento mediante Diálisis	Números de comunicaciones a las empresas dedicadas a brindar tratamientos de hemodiálisis	Presentar una propuesta de una asociación nacional de empresas dedicadas al tratamiento de diálisis para resolver problemas coyunturales

Figura 22. Planes estratégicos. Fuente: Elaborado por los autores.

4.4. Conclusiones

El proyecto caso de estudio se desarrolló de forma sistemática, con el objeto de determinar la importancia de la estrategia en la situación financiera de una empresa. Tomando como caso de estudio a la empresa, unidad que brinda servicios de hemodiálisis. Para ello se realizó:

Un estudio a las teorías, conceptos y demás preceptos relacionados a la planeación estratégica, en el que se identificó sus inicios desde el planteamiento filosófico y estratégico de Sun Tzu en su obra el “El arte de la guerra” hasta el análisis de escenarios críticos propuesto por Mintzberg, en el que se aprendió la importancia de la estrategia y el desarrollo de planes como un proceso sistematizado para orientar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos.

El diagnóstico financiero de la empresa, se realizó mediante la revisión de montos por deuda de los clientes potenciales en el que el valor total asciende a \$ 1, 480,976.00 de dólares. El Ministerio de Salud es el principal deudor representando el 60.74% de las cuentas incobrables. Lo que se refleja como resultado en el comportamiento de las cuentas por cobrar de la empresa, el cual tiene un crecimiento porcentual del 33.14% en el periodo 2017-2018. Con respecto a la rotación de la cartera el resultado es de 1.56 veces en un año mediante periodos de cobros de cada 8 meses. Dando como resultado problemas de liquidez al 0.74 y un rendimiento sobre sus activos del -37.30%.

Finalmente, mediante los datos recabados se procedió a realizar un análisis de los factores determinantes en la empresa mediante la matriz FODA, llegando a la conclusión que la empresa cuenta con un alto nivel de posicionamiento en el mercado por la consolidación de sus objetivos organizacionales a través de sus actividades y gestión generando confianza en los participantes (Clientes, proveedores, recurso humano). Por otra parte, la actual situación económica ha ejercido impacto en las instituciones clientes pertenecientes al estado, por esa razón se plantearon tres estrategias emergentes: búsqueda de nuevos clientes estratégicos, recuperación de la cartera incobrable y generación de alianzas estratégicas.

Como recomendación se indica los siguientes aspectos:

Analizar nuevas teorías relacionadas a la planeación desde la base del estudio de la prospección de datos para desarrollar estrategias a largo plazos.

Diagnosticar la situación de los stakeholders o grupo de interés, considerando sus percepciones, con el fin de contrastar información obtenida en el presente estudio.

Analizar los indicadores estratégicos relacionados con los objetivos planteados con el fin de asegurar el cumplimiento.

4.5. Referencias Bibliográficas

Baena, G. (2014). Metodología de la investigación: Serie integral por competencias. Azcapotzalco: Grupo Editorial Patria.

Carballea-Orihuela, M., García Leonard, Y., Vergara-Romero, A., & Ibañez-Fernández, A. (2021). Pautas para el diseño de un modelo de gestión hotelera que incorpore la innovación en entidades del MINTUR en La Habana. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8, 212–224. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.80.642>

Chacaguasay, P., Zurita, E., & Ayaviri, D. (2016). Los ingresos petroleros y el crecimiento económico en Ecuador (2000-2015). *Revista de investigaciones Altoandinas*.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica-Fundamentos y aplicaciones. Mexico D.F.: McGraw Hill.

El Comercio. (16 de octubre de 2017). Hemodiálisis, proceso vital para pacientes. *Tendencias*.

García, N., & Tobar, X. (2019). La construcción en el Producto Interno Bruto del Ecuador, 200-2018. *Podium*, 57-68.

Idelfonso, E., & Fernández, E. (2014). Fundamentos y técnicas de la investigación comercial. Madrid: Esic Editorial.

Martínez-Valero, D., Gutiérrez-Alarcón, C., Modrznski, P., & Vergara-Romero, A. (2021). Protocolo de Sucesión para la Sostenibilidad de una Empresa Familiar del Sector Alimentario. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *La*

Gestión Empresarial Sostenible en la Rentabilidad Financiera y de Capital.
Universidad Ecotec.

Merino, M., Pintado, T., Sánchez, J., & Grande, I. (2015). Introducción a la investigación de mercados. Madrid: Esic Editorial.

Ministerio de Salud Pública. (2015). Informe técnico de programa anual de pacientes renales. Quito: MSP.

Ministerio de Salud Pública. (2015). Programa Nacional de Salud Renal. Quito: MSP.

Moreno, J. (2015). Después de la tormenta. La economía de Latinoamérica a 5 años de la crisis financiera internacional. *Foreign Affairs Latinoamérica*, 98-104.

Núñez, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo. Artigos.

OMS. (2018). Boletín de la Organización Mundial de la Salud. OMS.

Ortega-Santos, C. E., Márquez-Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., & Vergara-Romero, A. (2021). Impacto socioeconómico causado por la Covid-19 en zonas vulnerables de Guayaquil a un año de la pandemia. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8(4), 60–83.
<https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.563>

Ramos-Leal, E.; Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2021). Los Modelos de Gestión Municipal como componente de Desarrollo Local. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *Modelo de Gestión Municipal en Guayaquil para el Desarrollo Sostenible*. Universidad Ecotec.

Rojas Suarez, L. (2014). La crisis financiera internacional. Ocho lecciones de y para América Latina. *Perspectiva Económica*.

Sed'a, P., Sorhegui-Ortega, R., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2021). Estudio del Impacto de la Ayuda Humanitaria en crisis sanitaria por COVID-19. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *Políticas Públicas para el Desarrollo Local Sostenible*. Universidad Ecotec.

- Souto-Anido, L., Vergara-Romero, A., Marrero-Anciza, Y., & Márquez-Sánchez, F. (2020). Incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados Organizacionales: ¿mito o realidad?. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 8(1), 1-23. <https://upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/5410>
- Vergara-Romero, A. (2021). *La Gestión Empresarial Sostenible en la Rentabilidad Financiera y de Capital*. Universidad Ecotec.
- Vergara-Romero, A., Márquez Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., & Macas-Acosta, G. (2020). Diagnóstico del Impacto Socioeconómico de la ayuda humanitaria en la crisis sanitaria por el COVID-19: Validez de un instrumento. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 7(5). <https://doi.org/10.21855/ecociencia.75.421>



Este es un libro que recopila investigaciones con datos relevantes sobre Pequeñas y Medianas Empresas que se dedican a diversas actividades económicas, el análisis de los datos se realiza desde la óptica de la gestión empresarial y buscan converger en la sostenibilidad financiera, de capital y el negocio en marcha para el caso ecuatoriano.

