

Estrategia como práctica, empresas familiares y rentabilidad: Tres casos de estudio



Compilador: Arnaldo Vergara Romero, Mgtr.



**ESTRATEGIA COMO PRÁCTICA,
EMPRESAS FAMILIARES Y
RENTABILIDAD: TRES CASOS DE
ESTUDIO**

COMPILADOR

Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.

2023

TÍTULO

ESTRATEGIA COMO PRÁCTICA, EMPRESAS FAMILIARES Y RENTABILIDAD:
TRES CASOS DE ESTUDIO

COMPILADOR:

Arnaldo Vergara Romero, Mgtr.

AUTORES:

Arnaldo Vergara Romero, Mgtr.

Mónica Pérez Zulueta, Mgtr.

Vanessa Montiel Mosquera, Lcda.

Irina Burgos-Dávila, Mgtr, Mgtr.

Guillermo Granja Cañizares, Mgtr.

Adrián Moscoso Romero, Ing.

César Gutiérrez Alarcón, Mgtr.

Asunción Argudo-García, Mgtr.

AÑO

2023

EDICIÓN

César Augusto Pozo Estupiñán, Mgtr. - Departamento de Publicaciones Universidad
ECOTEC

ISBN

978-9942-960-83-2

No. PÁGINAS

81

LUGAR DE EDICIÓN

Samborondón – Ecuador

DISEÑO DE CARÁTULA

Annabell Esperanza Aguilar Muñoz, Mgtr. - 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 "Desarrollo Empresarial e Innovación", 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	6
PRESENTACIÓN.....	7
CAPÍTULO 1: LA ESTRATEGIA COMO PRÁCTICA: UNA REVISIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES	8
Autores:	8
Mónica Pérez-Zulueta, PhD (c).....	8
Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.....	8
1.1. Introducción	8
1.2. Materiales y Métodos	11
1.3. Desarrollo.....	12
1.4. Reflexiones finales	16
1.5. Referencias Bibliográficas.....	17
CAPITULO 2: EL CONTROL DEL INVENTARIO Y SU EMPACTO EN EL RENDIMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA GAECO S. A.....	22
Autores:	22
Vanessa Montiel-Mosquera, Lcda.	22
Mónica Armijos-Santos, Mgtr.....	22
2.1. Introducción	22
2.2. Materiales y Métodos	24
2.3. Análisis de Resultados.....	25
2.4. Conclusiones	28
2.5. Referencias Bibliográficas.....	29
CAPÍTULO 3: IMPACTO DE LA EMERGENCIA SANITARIA EN LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA FAMILIAR MANUFACTURERA DE ALUMINIO Y VIDRIO.....	33
Autores:	33

**Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad:
Tres Casos de Estudio**

Irina Burgos-Dávila, Mgtr.	33
Guillermo Granja-Cañizares, Mgtr.	33
Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.....	33
3.1. Introducción	33
3.2. Marco Teórico	35
3.3. Materiales y Métodos	40
3.4. Resultados	43
3.5. Conclusiones	55
3.6. Referencias Bibliográficas.....	56
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA TEXTIL ECUATORIANA: CASO MASCARILLAS DE BIOSEGURIDAD	65
Autores:	65
Adrián Moscoso-Romero, Ing.	65
César Gutiérrez-Alarcón, Mgtr.	65
Asunción Argudo-García, Mgtr.	65
Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.....	65
4.1. Introducción	65
4.2. Materiales y Métodos	68
4.3. Análisis de los Resultados	70
4.4. Conclusiones	84
4.5. Referencias Bibliográficas.....	85

Índices de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de Variables.....	41
Tabla 2. PIB anual por sectores 2019-2020.....	43
Tabla 3. Competidores de la empresa familiar estudiada	46
Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo del sector de Aluminio y Vidrio.	47
Tabla 5. Estado de situación financiera, empresa familiar 2019-2020-2021....	48
Tabla 6. Estado de Pérdidas y Ganancias, empresa familiar 2019-2020-2021.	48
Tabla 7. Retorno sobre los recursos propio (patrimonio) ROE de la empresa familiar.....	49
Tabla 8. Retorno sobre los activos ROA de la empresa familiar.....	50
Tabla 9. Factores críticos del caso de estudio	63
Tabla 10. Operacionalización de las variables.....	69
Tabla 11. Principales destinos de exportación del sector textil.....	71
Tabla 12. Consumo nacional de mascarillas.....	72
Tabla 13. Producción de mascarillas de bioseguridad textil nacional.	73
Tabla 14. Exportaciones de mascarillas desde Ecuador 2018-2020	75
Tabla 15. Exportaciones de mascarillas desde Ecuador	76
Tabla 16. Tabla de selección de mercados.	81

DATOS DEL COMPILADOR

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

El libro establece el concepto de estrategia como práctica como subcampo de la investigación estratégica y su impacto en la sistematización del conocimiento en la disciplina científica de la administración, mostrando principios y perspectivas de autores seminales y paradigmáticos.

Adicional se analiza estudios de caso que aborda diferentes estrategias a niveles micro de actividades practicantes, utilizando el sistema de complejidad colocando atención a todos los agentes que rodean la operatividad y no solo en función de la alta dirección.

El primer capítulo analiza la definición de la estrategia como práctica desde la visión de diferentes autores seminales y paradigmáticos del área, exponiendo cómo ha sido el devenir del subcampo estratégico y desde qué ángulos se lo ha tratado.

El segundo capítulo determina un análisis objetivo debido a la inmersión de la compañía caso de estudio, generando un criterio óptimo para la práctica corporativa. Desde este punto de partida, busca la finalidad de analizar el manejo de inventarios que tiene la empresa GAECO S.A.

El tercer capítulo procura analizar el efecto que tiene la crisis sanitaria sobre la empresa familiar estudiada, con la finalidad de que la rentabilidad se mantenga alineada de manera positiva aun cuando la crisis sanitaria continúe o cese.

El cuarto capítulo analizar la producción y exportación de bioseguridad textil en Ecuador con la finalidad de determinar posibles países a exportar incluyendo a todos los interesados en expandir sus negocios hacia nuevas fronteras, incursionando en el comercio exterior mediante la internacionalización de sus productos.

El compilador

**CAPÍTULO 1: LA ESTRATEGIA COMO PRÁCTICA: UNA REVISIÓN PARA
LA INTEGRACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES**

Autores:

Mónica Pérez-Zulueta, PhD (c).

<https://orcid.org/0000-0001-5597-0483>

Doctoranda en Administración de Empresas.

Universidad ECOTEC.

mperez@ecotec.edu.ec

Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>

Magister en Economía.

Universidad ECOTEC.

avergara@ecotec.edu.ec

1.1. Introducción

El término estrategia es tan antiguo como la humanidad misma. Originalmente fue concebido como parte de las acciones militares (...) la estrategia (...) es una noción proveniente de los relatos de dioses y hombres, del campo militar y de la filosofía. Una noción que evolucionó con el paso de los siglos y los referentes que desde la antigua literatura se pueden encontrar, dan evidencia de ello (Rodríguez, 2015).

La introducción de la estrategia en el ámbito organizacional comienza a reflejarse y a consolidarse con los estudios de Ansoff (1965), donde se realiza un enfoque analítico de la política empresarial para acrecentar las compañías y de una forma expandirla. Chandler (1962), analiza la estrategia y la estructura corporativa en la historia de las empresas industriales de Estados Unidos.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Asimismo, Hannan & Freeman (1977), analizan las presiones inerciales de la estructura organizacional y proponen una aplicación de modelos competitivos, seleccionando de las múltiples poblaciones organizacionales y los problemas que surgen al momento de implementarlos en el entorno organizacional.

March & Cyret (1963), investigan la teoría del comportamiento de la empresa, concluyendo la importancia reflejada por las percepciones estudiadas y estos están por encima de la escala teórica, trayendo consigo huecos de conocimiento a nivel empírico versus la conjetura.

Mintzberg & Waters (1985), profundiza la planificación estratégica donde se enlaza con trampas y falacias de dichas estrategias, en particular la falta de apoyo de la alta dirección y los climas organizacionales que no convergen con la planificación. De igual manera, plantean que también puede darse que la planificación estratégica no converge con el clima organizacional, llevando consigo a una profundidad denominada trampa.

Pfeffer & Salancik (1978), examina el control externo de las organizaciones y como este control estaba inmerso en redes de interdependencias y relaciones sociales, ya que la necesidad de recursos financieros, físicos e información obtenida del entorno se hace inminente y dependientes de las fuentes externas de estos recursos.

Porter (1980), integra las reglas que rigen la competencia y las convierte en herramientas de análisis como soporte de la alta gerencia y enseña a interpretar las señales del mercado, pronosticar la dirección del desarrollo de la industria, proponiendo una posición a cualquier empresa para competir con éxito.

Prahalad & Hamel (1990), se enfocó en que la competencia central es el aprendizaje colectivo en las empresas, como la capacidad de coordinar diversas habilidades de producción e integrar flujos de tecnologías.

Simon (1947), incorpora su teoría de elección humana al momento de la toma de decisiones administrativas a los problemas organizacionales que se suscitan en las empresas, mejorando sus observaciones atemporales sobre el proceso humano de toma de decisiones con notas que examinan nuevas facetas del comportamiento organizacional.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Simon & March (1958). Analizan las características básicas de la estructura y función de la organización derivada de las características de los procesos humanos de resolución de problemas y la elección humana racional. También recalca que esta elección se debe a los límites de las capacidades intelectivas humanas en comparación con las complejidades de los problemas que enfrentan los individuos y las organizaciones, el comportamiento racional exige modelos simplificados que capturen las características principales del problema. Cada uno de estos autores aportó desde su ángulo, al desarrollo teórico-metodológico y procedimental de la investigación en la estrategia.

Para la década de los 90, la estrategia como campo de investigación, no logra responder las condiciones desafiantes del entorno a las que se enfrentan las organizaciones y se observa una orientación de los líderes hacia la adopción de técnicas más propensas a garantizar la ejecución e integración. En este sentido, Mintzberg, (1994) analiza las causales del fracaso de la planeación estratégica en las organizaciones y concluye que la mayor falacia ha sido pensar que la planificación estratégica crea estrategias cuando es, al contrario, es decir, la planeación debería enfocarse sobre alguna estrategia ya pensada y ejecutada.

El propio Mintzberg en su obra de 1999 donde esquematiza diez escuelas de pensamiento estratégico, reflexiona sobre un hecho importante y es que si se pregunta a un líder o persona dentro de la organización qué es la estrategia y como se elaboró, tendrá problemas en responder rápidamente, sin embargo si a esa misma persona se le consulta sobre su quehacer y resultados de los últimos cinco años, lo dirá de manera rápida y hasta entusiasta, verificándose luego que muy pocas veces lo que se hizo responde a lo planificado y contenido en la estrategia.

Para Whittington (1996) habla de un enfoque emergente de la estrategia, centrado en la estrategia como práctica social y en cómo actúan e interactúan realmente los profesionales de la estrategia. Al respecto, Whittington (1996) se refiere a la práctica como el trabajo de elaboración de estrategias, todos los temas, las conversaciones, la cumplimentación de formularios y el cálculo de números a través del cual se formula y aplica la estrategia.

Sin embargo y a pesar de sus muchos e importantes predecesores, sólo a partir de mediados de la década de 2000 la estrategia como práctica se ha establecido

como un subcampo claramente definido en la investigación estratégica (Golsorkhi et al., 2015). Considerando lo hasta aquí expresado como la base mínima necesaria para introducir el tema, se procede a indicar el propósito de este ensayo referido es estudio de la combinación de términos estrategia como práctica (strategy as practice) a modo de una subdisciplina de la estrategia desde la visión múltiple enfocado en la relación seminal y paradigma, el cual ha promovido la escritura de cientos de artículos científicos en pro de contribuir a la sistematización del conocimiento.

Siendo así, se presenta en el desarrollo de este trabajo la definición de la estrategia como práctica desde la visión de diferentes autores seminales y paradigmáticos del área, exponiendo cómo ha sido el devenir del subcampo estratégico y desde qué ángulos se lo ha tratado.

1.2. Materiales y Métodos

Para cumplir el objetivo de la presente investigación se realiza un análisis documental o no intrusivo, donde se incluyen artículos científicos en revista indexadas con la búsqueda de los siguientes términos “strategy as practice”, “strategy AND practice”, “strategy as practice AND management”, “estrategia como práctica”, “estrategia AND práctica”, “estrategia como práctica AND administración”. Se amplió la búsqueda en la indexación del Journal Citation Report (JCR) y Scimago Journal Rank (SJR). Para el caso de Web of Science se incluyó Social Sciences Citation Index (SSCI), Science Citation Index Expanded (SCIE), Art and Humanities Citation Index (AHCI) y Emerging Sources Citation Index (ESCI).

Se seleccionó varios artículos desde el 2000 hasta el 2022, para una preselección enfocado al abordaje de la problemática mediante la lectura del título, tema, resumen y palabras clave. Se creó un banco de artículos en la plataforma Mendeley y se profundizó el estudio de estos artículos, construyendo una sistematización del campo señalado y un análisis comparativo entre los diversos estudios.

1.3. Desarrollo

De acuerdo con Golsorkhi et al. (2015) la primera vez que se definió la agenda de investigación de la estrategia como práctica, fue en la publicación titulada "Micro Strategy and Strategizing" cuyos autores fueron Gerry Johnson, Leif Melin y Richard Whittington. Considerándose a estos pioneros como autores seminales en el estudio e investigación de este subcampo.

Johnson et al. (2003) argumentan que, si bien el campo de la estrategia se ha concentrado tradicionalmente en el nivel macro de las organizaciones, ahora necesita prestar atención a muchos más fenómenos de nivel micro, proponiendo una visión de la estrategia basada en la actividad, que se centra en los procesos y prácticas detalladas que constituyen las actividades cotidianas de la vida organizativa y que se relacionan con los resultados estratégicos. Entre los desafíos que los autores presentan como parte de su visión, se encuentra la dificultad de responder a cómo se mide el desempeño organizacional desde una perspectiva micro basada en la actividad (Rouleau & Cloutier, 2022).

Por su parte Jarzabkowski & Spee (2009) definen a la estrategia como práctica, desde una perspectiva de investigación, indicando que "se ocupa de la ejecución de la estrategia: quién la hace, qué hace, cómo la hace, qué utiliza y qué implicaciones tiene esto para la configuración de la estrategia". En este sentido, los autores enfatizan que el rápido crecimiento de la investigación en este subcampo se debe a la insatisfacción creciente con la investigación estratégica tradicional. Así mismo, examinan la solidez y el carácter distintivo de la investigación existente y proponen su propia agenda de trabajo para el futuro.

Un ángulo interesante de aproximación a la estrategia como práctica es el uso del potencial de la narrativa en la estrategia, estudiado por Fenton & Langley (2011), al respecto los autores plantean que la narrativa puede encontrarse en las microhistorias contadas por los directivos y otras personas, mientras interactúan y realizan su trabajo diario, en las prácticas institucionalizadas a nivel macro en las que se basa la gente para la elaboración de estrategias, en los relatos que hacen de su propio trabajo y del de otros como profesionales de la estrategia, y en los artefactos producidos por la actividad estratégica. Específicamente ellos examinan la relevancia de dos conceptos importantes: la

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

noción de la infraestructura narrativa y la metaconversación, como una integración de la perspectiva en la estrategia como práctica.

En la investigación realizada por Paroutis & Heracleous (2013) los autores cuestionan la poca atención que se ha brindado al estudio de lo que, para los profesionales de la estrategia significa el concepto de estrategia. En este sentido, definen a la estrategia como practica como un enfoque centrado en la actividad que realiza el estratega.

Desde la perspectiva del uso del lenguaje en el contexto de la estrategia organizacional, Mantere (2013) concluye en su estudio que la estrategia organizativa es un juego de lenguaje que rige el uso adecuado de las etiquetas de estrategia a nivel de la organización; que los actores estratégicos significativos son los que tienen papeles de expertos lingüísticos en el juego del lenguaje estratégico y que la organización de tipo natural vinculada a la visión en base al lenguaje no es necesariamente un tipo de organización deseable para un buen rendimiento (Kearney et al., 2019).

El campo de la estrategia ha definido sus amplios parámetros de investigación como el estudio de: los profesionales (las personas que realizan el trabajo de la estrategia); las prácticas (las herramientas sociales, simbólicas y materiales a través de las cuales se realiza el trabajo de la estrategia); y la praxis (el flujo de actividad en el que se lleva a cabo la estrategia) (Jarzabkowski & Spee, 2009; Whittington, 2006).

El aporte que los trabajos de Whittington realizan a la comprensión y aplicación de la estrategia como práctica, es inminente. No solo establece las partes que integran el subcampo en estudio, sino que las perfecciona, al respecto Vaara & Whittington (2012) definen cinco direcciones para el desarrollo futuro de la perspectiva de la práctica: situar la agencia en una red de prácticas, reconocer la naturaleza macroinstitucional de las prácticas, centrar la atención en la emergencia en la elaboración de estrategias, explorar cómo importa lo material y promover el análisis crítico.

En una de las definiciones expuestas con anterioridad, se indicaba que la estrategia como practica se encarga del día a día de los practicantes de la estrategia. En este sentido, Jarzabkowski et al. (2013) menciona que la

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

estrategia no es una propiedad estática de la empresa, sino que se crea continuamente al realizar el trabajo estratégico. En este proceso hay todo tipo de "material" que hace posible la estrategia, como rutinas y procedimientos, recursos discursivos y artefactos materiales. Para los autores, el estudio de estos materiales y sobre todo, como interactúan con la actividad humana para la creación de estrategias, es un campo inexplorado (Berisha Qehaja & Kutllovci, 2020).

La investigación estratégica tradicional siempre estuvo avocada a responder a un propósito fundamental: medir el desempeño organizacional. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones en el subcampo de la estrategia como práctica, no responden de manera directa a este objetivo. En este contexto, Guérard et al. (2013) proponen que se mire al desempeño no solo como un resultado (salida) sino como una entrada para repensar la planeación estratégica. Indican que urge medir el rendimiento en niveles de análisis menos agregados como los resultados a nivel grupal o individual por el impacto de la aplicación de una estrategia.

Resulta importante presentar las diferentes conceptualizaciones que sobre "práctica" tienen los autores. "Las prácticas son un conjunto complejo que involucra formas sociales, materiales y encarnadas de hacer que están interrelacionadas y no siempre articuladas o conscientes para el actor involucrado en la acción" (Jarzabkowski & Spee, 2009).

La "práctica" es un concepto muy especial, ya que permite a los investigadores entablar un diálogo directo con los profesionales. El estudio de las prácticas permite examinar cuestiones que atañen directamente a quienes se ocupan de la estrategia, ya sea como estrategas dedicados a la planificación estratégica u otras actividades relacionadas con la estrategia, o como quienes tienen que enfrentarse a las estrategias y sus implicaciones (Golsorkhi et al., 2015).

Las "prácticas" se referirán a las rutinas de comportamiento compartidas, incluidas las tradiciones, las normas y los procedimientos para pensar, actuar y utilizar "cosas", esto último en el sentido más amplio (Kim, 2022; Whittington, 2006).

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

En cambio, la palabra griega "praxis" se refiere a la actividad real, a lo que la gente hace en la práctica. Los practicantes son los actores de la estrategia, los estrategas que realizan esta actividad y llevan a cabo sus prácticas (Hogberg & Willermark, 2022; Whittington, 2006).

Para Jarzabkowski et al. (2016a) las prácticas tienen una existencia virtual como formas de hacer en gran medida inconscientes pero compartidas y reconocibles. Dichas prácticas siempre son representadas de forma diferente por los actores en función de sus propias habilidades e intereses, con respecto a las condiciones cambiantes y en relación con otras prácticas locales (Begkos et al., 2020). Por lo tanto, las prácticas, tal y como se han representado empíricamente, dependen ontológicamente de las circunstancias y de los actores.

En 2016, se establece un debate entre Jarzabkowski, Bromiley y Rau, debido a las críticas que estos últimos realizan del alcance y perspectiva de la práctica como concepto fundamental de la estrategia como práctica. En este contexto, Jarzabkowski et al. (2016b) ofrece una perspectiva práctica integradora sobre la estrategia y el rendimiento que debería ayudar a los estudiosos a generar teorías más precisas y sensibles al contexto sobre la puesta en práctica y el impacto de las prácticas, así como sobre los factores críticos que dan forma a las diferencias en los resultados de la práctica (Vergara-Romero, 2022a).

Whittington, estudia la ontología de la estrategia como práctica categorizándola en alta o plana y concluye que la investigación de la estrategia como práctica se convierte así en algo más que una escisión aislada de la teoría de la organización, sino que está vinculada a las sociologías de la tecnología, el conocimiento, las instituciones económicas y el cambio social, como mínimo (Seidl & Whittington, 2014).

Como se ha dejado claro desde el inicio de este documento, la estrategia como práctica nace por la necesidad de buscar nuevos enfoques y perspectivas para la planeación estratégica, enfoques que vayan a lo micro de las actividades, a las rutinas, identidad y cultura de los involucrados en el proceso de elaboración y ejecución de la estrategia (Vergara-Romero, 2022b). En este sentido, Klag & Langlely (2014) manifiestan que hay un gran valor en esta práctica emergente (la estrategia como práctica) que permite a las organizaciones observar y seguir los procesos estratégicos que se desarrollan. En su estudio, las autoras reflexionan

sobre cómo la mayoría de las veces solo se cumple en un pequeño porcentaje los objetivos planteados en los planes estratégicos, indicando que esto se debe a: la falta de fe o confianza de los participantes en el plan; cuestiones adicionales de la organización que redirigen la atención de la ejecución de los planes; la falta de mecanismos para el seguimiento del plan y la obtención de resultados sin impacto como consecuencia de lo anterior (Lavarda et al., 2020).

Balogun et al. (2014) y Vergara-Romero (2022c) realizan una importante contribución al revelar el potencial de los estudios discursivos para integrar dominios teóricos significativos: creación de sentido, poder y sociomaterialidad; y ámbitos de análisis: institucional, organizativo y episódico, relevantes para los estudios de estrategia.

Con respecto al uso de las herramientas estratégicas en el marco de las decisiones organizacionales, Jarzabkowski & Kaplan (2015) conceptualizan las herramientas estratégicas como herramientas en uso, ofreciendo un marco para examinar las formas en que las posibilidades de las herramientas estratégicas y la agencia de los creadores de estrategias interactúan para dar forma a cómo y cuándo se seleccionan y aplican las herramientas.

1.4. Reflexiones finales

La estrategia como práctica presenta muchas aristas desde y a través de las cuales, se puede investigar en el campo de la estrategia. Alguna de estas perspectivas fue presentada aquí y muchas otras (la mayoría), no han sido profundizadas. En este aspecto resulta válido mencionar los nueve campos de investigación que establece Jarzabkowski al definir los niveles micro, macro y meso, estudiándolos desde la práctica, el practicante y la praxis.

La estrategia como práctica nace cuando las organizaciones se encuentran en un periodo turbulento en su gestión, debatiéndose entre qué decisiones tomar ante una alta incertidumbre del mercado y con las declaraciones de importantes estudiosos (Mintzberg) que ponen en duda la efectividad de la planeación estratégica en un ambiente tan cambiante y dinámico.

La estrategia como práctica se enfoca en el estudio de los niveles micro de actividad que realizan los practicantes brindando la debida atención a estos

agentes y dejando obsoleta la visión de la investigación estratégica tradicional que solo dejaba la actividad estratégica como función del alto directivo sin tomar en cuenta en los niveles medios y operativos continuamente se toman decisiones que repercuten en el desempeño de la organización.

La mayoría de los estudios revisados, no exponen una concepción propia de la estrategia como práctica, sino que parte de sus autores seminales y paradigmáticos para usar sus principios en diferentes perspectivas de la organización: comunicación, liderazgo, rendimiento, entre otros.

1.5. Referencias Bibliográficas

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.

Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175–201. <https://doi.org/10.1111/joms.12059>

Begkos, C., Llewellyn, S., & Walshe, K. (2020). How do medical managers strategize? A strategy-as-practice perspective. *Public Money & Management*, 40(4), 265-275.

Berisha Qehaja, A., & Kutllovci, E. (2020). Strategy tools in use: New empirical insights from the strategy-as-practice perspective. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 145-169.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise (Reprint)*. Beards Books.

Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171–1196. <https://doi.org/10.1177/0170840611410838>

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (D. Golsorkhi, Ed.; 2da ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/CBO9781139681032>

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

- Guérard, S., Langley, A., & Seidl, D. (2013). Rethinking the concept of performance in strategy research: towards a performativity perspective. *16(5)*, 566–578. <https://doi.org/10.3917/mana.165.0566>
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, *82(5)*, 929–964.
- Hogberg, K., & Willermark, S. (2022). Strategic Responses to Digital Disruption in Incumbent Firms—A Strategy-as-Practice Perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 1-12.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, *36(4)*, 537–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2270>
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2016a). If you aren't talking about practices, don't call it a practice-based view: Rejoinder to Bromiley and Rau in *Strategic Organization*. *Strategic Organization*, *14(3)*, 270–274. <https://doi.org/10.1177/1476127016655998>
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2016b). On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, *14(3)*, 248–259. <https://doi.org/10.1177/1476127015604125>
- Jarzabkowski, P., Paul Spee, A., & Smets, M. (2013). Material artifacts: Practices for doing strategy with “stuff.” *European Management Journal*, *31(1)*, 41–54. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.09.001>
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, *11(1)*, 69–95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, *40(1)*, 3–22.
- Kearney, A., Harrington, D., & Kelliher, F. (2019). Strategizing in the micro firm: A ‘strategy as practice’ framework. *Industry and Higher Education*, *33(1)*, 6-17.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

- Kim, S. (2022). Critical Success Factors Evaluation by Multi-Criteria Decision-Making: A Strategic Information System Planning and Strategy-As-Practice Perspective. *Information*, 13(6), 270.
- Klag, M., & Langley, A. (2014). Critical junctures in strategic planning: Understanding failure to enable success. *Organizational Dynamics*, 43(4), 274–283. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.09.004>
- Lavarda, R., Scussel, F., & Schafer, J. D. (2020). The role of the controller in the perspective of strategy as practice: a theoretical essay. *Journal of Accounting Management and Governance*, 23(3), 364-382.
- Mantere, S. (2013). What is organizational strategy? A language-based view. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1408–1426. <https://doi.org/10.1111/joms.12048>
- March, J., & Cyret, R. (1963). A behavioral theory of the firm. In *A behavioral theory of the firm* (pp. 114–127). Prentice-Hall.
- Márquez-Carriel, G., Vergara-Romero, A., Márquez-Sánchez, F., & Albán-Molestina, G. (2022). Bidependencia Internacional en Ecuador: Estados Unidos y China. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 9(6), 1–19. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.96.747>
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies. *Long Range Planning*, 27(3), 12–21.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257–272.
- Paroutis, S., & Heracleous, L. (2013). Discourse revisited: dimensions and employment of first-order strategy discourse during institutional adoption. *Strategic Management Journal*, 34, 935–956. <https://doi.org/10.1002/smj.2052>
- Pérez-González, M. D., Hernández-Rojas, R., Jimber del Río, J. A., & Vergara-Romero, A. (2023). Flamenco dance and Visitor Loyalty: The Case of Cordoba-Spain. *TEM Journal*, 12(1), 214-223. <https://doi.org/10.18421/TEM121-28>

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). The external control of organizations. A resource dependence perspective. Harper & Row.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1–16. www.hbr.org
- Romero-Subia, J. F., Jimber del Río, J. A., Ochoa-Rico, M. S., & Vergara-Romero, A. (2023). The Disparity between Urban and Rural Areas in Citizen Satisfaction with Local Public Services. *TEM Journal*, 12(1), 275–284. <https://doi.org/10.18421/TEM121-34>
- Rouleau, L., & Cloutier, C. (2022). It's strategy. But is it practice?: Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. *Strategic Organization*, 14761270221118334.
- Seidl, D., & Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407–1421. <https://doi.org/10.1177/0170840614541886>
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (COLLIER-MACMILLIAN, Ed.; 2da ed.). Free Press.
- Simon, H., & March, J. (1958). Cognitive Limits on Rationality. In *Organizations* (pp. 136–171). McGraw-Hill.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. In *Academy of Management Annals* (Vol. 6, Issue 1, pp. 285–336). <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>
- Vergara-Romero, A. (2022a). Towards Territorial Development from Sustainability. *Universidad Ecotec*. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.82>
- Vergara-Romero, A. (2022b). Liderazgo y Clima Laboral para la Sostenibilidad Empresarial. *Universidad Ecotec*. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.77>

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

- Vergara-Romero, A. (2022c). Modelos de Aprendizaje Flexible: Lecciones de la Pandemia y Visión de la Nueva Normalidad. Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.83>
- Vergara-Romero, A., Garnica-Jarrin, L., Armas-Ortega, Y., & Pozo-Estupiñan, C. (2022). Relationship between Corporate Social Responsibility, Assets and Income of Companies in Ecuador. *CEUR Workshop Proceedings*, 3282, 125-137.
- Vergara-Romero, A., Jimber-del-Río, J-A., & Márquez-Sánchez, F. (2022). Food Autonomy within Food Sovereignty: Evidence from a Structural Model. *Agronomy*, 12(5), 1141. <https://doi.org/10.3390/agronomy12051141>
- Vergara-Romero, A., Menor Campos, A., Arencibia Montero, O., & Jimber del Río, J. A. (2022). Soberanía Alimentaria en Ecuador: Descripción y Análisis Bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 498-510. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.85>
- Vergara-Romero, A., Rojas-Dávila, M., & Olalla-Hernández, A. (2022). Does Money Help Elections? Analysis of the Impact of Campaign Spending and Incumbency in Ecuador. *Amazonia Investiga*, 11(57), 172-180. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.57.09.18>
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice Mapping the Terrain. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Zea, M., Morán Chiquito, D., Vergara Romero, A., & Jimber del Río, J. A. (2022). Modelos de satisfacción al cliente: Un análisis de los índices más relevantes. *Revista Científica Res Non Verba*, 12(2), 146–178. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i2.735>

**CAPITULO 2: EL CONTROL DEL INVENTARIO Y SU EMPACTO EN EL
RENDIMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA GAECO S. A.**

Autores:

Vanessa Montiel-Mosquera, Lcda.

Licenciada en Contabilidad y Auditoría.

Universidad ECOTEC.

vmontiel@est.ecotec.edu.ec

Mónica Armijos-Santos, Mgtr.

Magister en Contabilidad y Auditoría.

Universidad ECOTEC.

moarmijos@ecotec.edu.ec

2.1. Introducción

A lo largo de estos últimos años, se ha dado importancia al control de inventarios a las empresas que existen en el país, debido a que, si existe un buen manejo de existencias el efecto será positivo en la rentabilidad financiera, por ende, existirá una eficiencia en los recursos utilizados.

La mayoría de las organizaciones no implementan controles de existencias debido a que es tedioso el manejo de estos, a pesar de que existen documentos relevantes para obtener un buen manejo de inventarios.

La economía al nivel mundial fue afectada por la pandemia del covid-19, debido a esta situación la rentabilidad de estas empresas ha bajado, por el cual ciertas organizaciones han implementado nuevas estrategias para poder vender los productos o servicios que ofrecen dentro del mercado, y a su vez, los dueños de estas organizaciones no se atreven a tener un gran abastecimiento por el temor de que su mercadería no tenga una buena rotación y se las consideren como producto obsoleto.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

La empresa GAECO S.A. es una empresa distribuidora de Claro S.A., en el cual brinda servicios y productos electrónicos, la empresa referida donde tiene una matriz y una sucursal en el norte de Guayaquil, el cual dentro de la matriz se atienden a sus clientes potenciales y en la sucursal a los usuarios esporádicos y pocos concurrentes, en los dos establecimientos existe una bodega para cada local, donde colocan sus equipos electrónicos, debido a que no tienen un documento oficial que controle la mercadería que ingresa y sale, a pesar de que manejan un software de nivel básico-intermedio, no realizan la debida observación y digitalización de la mercadería que existe en las bodegas antes mencionadas.

Los principales objetivos del trabajo son: establecer las bases teóricas sobre el control de inventarios y rendimiento financiero e identificar la metodología del control de inventarios dentro de la empresa GAECO S.A.

Al verificar el primer objetivo de la presente, se mencionó que se establecerán las bases teorías sobre el control de inventarios y rendimiento financiero, se detalló dentro del marco teórico varios modelos de gestión de inventarios y los documentos pertinentes para un buen control de existencias, dentro de la base teórica sobre los rendimientos financieros, tenemos los ratios que indican la rentabilidad o ganancia que tiene una empresa, para así analizar y verificar si el uso de los recursos están siendo los óptimos para la empresa.

Al respecto del segundo objetivo, se determinó identificar la metodología del control de inventario dentro de la empresa GAECO S.A., en el cual dentro de las entrevistas se consultó al área contable, y se indicó que usan el método promedio ponderado para la entrada y salida de dichos inventarios, realizando el análisis de los estados financieros, considero que este método implementado para la empresa, no ha sido eficiente debido a los resultados evidenciados en este capítulo, acorde con la rotación de inventarios y el rendimiento de la empresa, también se encontró pertinente, los formatos que en la actualidad utilizan para el manejo de inventarios, que a pesar de que llevan un archivo de Excel y lo alimentan a la base del sistema que maneja la empresa que es TRITON, no es el óptimo.

2.2. Materiales y Métodos

Según López y Sandoval (2016), la investigación cualitativa es inductiva, esto quiere decir, que se concluye a través de los hechos que se observan, se refiere al más profundo sentido, a la investigación que originan datos descriptivos, la conducta observable, las palabras de las personas, bien sean habladas o escritas.

A su vez, se indica que los estudios cualitativos incluyen datos descriptivos para el análisis y así tener una conclusión de los datos recopilados.

La metodología de la investigación cualitativa tiene una gran relevancia en la investigación científica, aunque sus métodos y técnicas son usados en varios aspectos de investigación bien sea social entre otras.

Para la presente investigación se seleccionó la metodología cualitativa debido a que se podrá especificar, asimilar y explicar todo lo relevante al manejo de inventarios que tiene la empresa seleccionada, siendo las bases teóricas de un marco de referencia y se esta manera se recopilará información relevante para realizar el análisis del manejo de inventarios y el rendimiento financiero que tiene la empresa, a través de la observación.

Según Guevara et al. (2020), indica la investigación descriptiva es la evidencia, análisis y deducción de la naturaleza de lo que se indaga y la composición o procesos adversos a dicha problemática. La información que se recopilará en la investigación descriptiva debe ser válida, precisa y sistemática. Con la ayuda de esta herramienta metodológica se podrá evaluar la eficiencia del control de inventarios, rotación de existencias para analizar el impacto relacionado con el rendimiento financiero de una empresa mediana - grande.

Según Guevara et al. (2020), la investigación descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que se está estudiando.

Este tipo de investigación busca las características fundamentales de la población que se escogerá dentro de la investigación, y evidenciar las problemáticas que existe dentro de la empresa GAECO S.A. y fundamentar la posible solución dicha problemática.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Se utilizará la encuesta como una herramienta que se lleva a cabo mediante un instrumento llamado cuestionario, en el cual se direcciona a las personas que proporcionarán información relevante sobre sus opiniones, comportamientos o percepciones, dentro de esta investigación se realizarán varias encuestas al personal competente en el giro al problema presentado.

Esta herramienta ayudará a que las personas que se encuentran dentro de la empresa expresen a través de un cuestionario, las opiniones que han generado a través de los años de trabajo acorde a la problemática que se colocó dentro de la investigación.

Adicional, se utiliza la ficha de observación, siendo este un documento que se utiliza cuando el investigador quiere medir, analizar o evaluar un objetivo en específico; esto quiere decir, obtener información de dicho objeto.

Este documento es necesario para determinar un análisis más objetivo debido a que acorde a lo que se va visualizando, se genera el criterio óptimo para la investigación, este documento se utilizará en la presente investigación para el análisis del manejo de inventarios que tiene la empresa GAECO S.A.

2.3. Análisis de Resultados

Según la observaciones de las entrevistas realizadas al personal de la empresa GAECO S.A., el personal que tiene a cargo de la bodega no está capacitado para dicho manejo y ha sido adquirido el conocimiento a través del tiempo de trabajo que lleva dentro de la compañía, a su vez, la presente investigación se basa en los acontecimientos del periodo 01 de diciembre de 2019 al 31 de diciembre de 2020, en el cual en dicha entrevista con el encargado de bodega, se consultó cómo era el proceso para la entrega de productos en el tiempo de pandemia, a lo que se contestó que ciertas veces solía ir a la empresa a despachar el producto sin ningún correo o sustento para sacar la mercadería solamente por vía telefónica con los supervisores pertinentes, que tienen sus clientes fijos, esta novedad, afecta al control de inventarios debido a que este desfase, puede dar resultados negativos dentro de la empresa, mucho más en una época en el cual las ventas bajaron debido a la pandemia.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Al respecto a el análisis de los estados financieros de la empresa GAECO S.A., en el año 2019, el porcentaje más representativo dentro de sus activos corrientes son sus cuentas por cobrar debido a que tiene el 35.60% de sus activos corrientes, por otro lado en el año 2020, la misma cuenta es representativa pero con un mayor porcentaje del 70.28% del total de sus activos, esto quiere decir que incrementó sus ventas a largo plazo que puede ser en 30, 60 y 90 días, lo cual fluctúa el ingreso de dinero, a su vez, pueden existir problemas en la entrega y aceptación de factura por tema de defectos en el producto o servicio (recepción de señal, golpes, etiquetas rotas, entre otros), en vez de reducir el valor de las cuentas por cobrar se incrementó en un 51%.

En cambio, los inventarios están dentro del balance general de la empresa GAECO S.A. en el año 2019 representa el 31.19% del total de sus activos totales, esto quiere decir que la rotación de los inventarios durante ese periodo no ha sido el más eficiente, en cambio en el año 2020 los inventarios tienen el 5.92% sobre el valor de sus activos, por lo que, la rotación de inventarios dentro de la empresa ha sido mayor que el año anterior. Se puede observar que, en el año 2020, los inventarios bajaron a un nivel extremo, para el total de inventarios que tenían durante el año 2019, esta descendencia se pudo provocar por el mal manejo de inventarios, como se mencionó anteriormente, el colaborador encargado de bodega de inventario, durante la pandemia (2020), solo se llamaba al supervisor encargado para la entrega de productos o servicios a los clientes, y no existía algún documento que respalde esa salida del inventario.

En relación con la rentabilidad durante el año 2019 que dio el resultado del 2.68%, esto indica que la rentabilidad de la empresa no es la mejor, debido a que la rotación de sus inventarios no son los óptimos y tienen una gran cantidad de los mismos, y a pesar de que se generó durante ese año utilidad, sus costos y gastos son elevados; en cambio, en el año 2020 el rendimiento fue del -6.26% quiere decir que no existió un rendimiento como tal. Esto lo provocó el mal manejo de inventarios que tiene la empresa, como se menciona en el inciso pasado, el inventario decayó en el periodo 2020, por lo que esto causó una pérdida dentro del negocio, a pesar de que se conoce que en ese período estuvo la pandemia y se generó en la mayoría de las empresas pérdidas, aunque ciertas empresas se sostuvieron por estrategias innovadoras, la empresa GAECO S.A.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

a pesar de tener un valor significativo en sus ventas (no tanto como el periodo anterior), sus costos y gastos son elevados, no tanto como el año anterior que hubo una reducción del 11% entre sus costos y gastos, adicionalmente sus gastos financieros durante el año 2020, incrementó el 45%.

En cuanto al ROA durante los periodos 2019 y 2020 hubo una variación significativa, como se mencionó anteriormente, la empresa en el año 2020 generó pérdida, esta ratio expresa la capacidad que tiene la empresa de generar ganancias a través de sus activos. Así como también, da a conocer la efectividad que tiene la empresa sobre el dinero invertido en sus activos independientemente de la financiación.

La rotación de inventarios en el periodo 2019 fue de 1.32 veces esto quiere decir que es bajo para la rotación de los inventarios que tiene la empresa, en el año 2020, hubo una rotación del 2.50 veces que fue mayor a la del año anterior.

Dentro de la observación científica dentro del área de bodega, dentro de la periodicidad del inventario que tienen más de 3 a 4 años, no se les ha realizado una baja a esos inventarios, esto afecta gradualmente a la empresa, a pesar de que su impacto no es mayor pero igual representa un porcentaje bajo de pérdida para la empresa. Dentro de la problemática también se indicó que la empresa no maneja un documento oficial, en el cual en la pandemia no se usó ningún documento para el ingreso y salida de mercadería debido a que se realizaba por medio de llamadas telefónicas. En la actualidad llevan un registro en Excel y ese formato lo adjuntan al sistema que la empresa maneja.

A su vez, se puede observar que las áreas se comunican entre sí por medio de un sistema, TRITON, que se alimenta esa base de datos cuando existe una entrada y salida de mercadería, a pesar de que el ingreso a la base de datos no es inmediato, sino que se espera a llenar una cierta cantidad para registrarla, y conjuntamente a través de correo electrónico para el pedido de algún producto.

Discusión de los resultados

Se menciona que se establecen las bases teóricas sobre el control de inventarios y rendimiento financiero, se detalló dentro del marco teórico varios modelos de gestión de inventarios y los documentos pertinentes para un buen control de existencias, dentro de la base teórica sobre los rendimientos financieros,

tenemos los ratios que indican la rentabilidad o ganancia que tiene una empresa, para así analizar y verificar si el uso de los recursos está siendo los óptimos para la empresa.

Se identifica una metodología del control de inventario dentro de la empresa GAECO S.A., en el cual dentro de las entrevistas se consultó al área contable, y se indicó que usan el método promedio ponderado para la entrada y salida de dichos inventarios, realizando el análisis de los estados financieros, considerando que este método implementado para la empresa, no ha sido eficiente debido a los resultados evidenciados en este capítulo, acorde con la rotación de inventarios y el rendimiento de la empresa, también se encontró pertinente, los formatos que en la actualidad utilizan para el manejo de inventarios, que a pesar de que llevan un archivo de Excel y lo alimentan a la base del sistema que maneja la empresa que es TRITON, no es el óptimo.

2.4. Conclusiones

Se relaciona el establecimiento de las bases teóricas sobre el control de inventarios y rendimiento financiero, se detalla dentro del marco teórico los métodos de manejo de inventario y sus herramientas indicado se las más óptimas para una empresa comercializadora como lo es GAECO S.A.; Asimismo, se estableció los conceptos básicos del rendimiento financiero y sus fórmulas para calcular el rendimiento de la empresa, adicionalmente, se estableció la importancia del análisis de los estados financieros.

Para identificar la metodología del control de inventarios dentro de la empresa antes mencionada, se establecieron varios sistemas de recopilación de información como la encuesta y la observación directa, en el cual se constató mediante la encuesta el procedimiento que utilizan para la contabilización de sus inventarios es el promedio ponderado, adicional al sistema Triton pero no es óptimo para la actividad del negocio que se mantiene, al momento de que se tiene que subir un archivo de Excel llenado con las cantidades, valores y detalles de cada producto.

Y, por último, se propone estrategias para el manejo del control de inventarios para aumentar el rendimiento financiero de la empresa GAECO S.A., donde se detalla cuatro propuestas, tres relacionadas al manejo de inventarios y una sobre

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

el rendimiento financiero. En el cual se indicó implementar dentro del sistema TRITON un Kardex, para evitar la realización del archivo en Excel para subirlo en dicho sistema, el cual servirá que la información sea directa y pueda evitar los sobre procesos, asimismo, con la optimización de recursos. Para la metodología que la empresa utiliza, es primordial indicar que como es una empresa comercializadora de productos electrónicos, y se conoce que siempre salen nuevos productos, por ese motivo se recomienda utilizar el método PEPS en su metodología. A pesar de que no es relevante, pero de igual manera se observó, el tema del almacenamiento de los productos que tiene la empresa, que es la implementación de aires acondicionados para que los productos no pierdan su tiempo de vida y utilidad. Por último, se recomendó para el tema del rendimiento financiero, acorde con el análisis de los estados financieros, implementar políticas de cobranza y pago para que no se acumulen los valores de las cuentas por cobrar y pagar.

2.5. Referencias Bibliográficas

América Economía, (2017). Mala Gestión de inventarios, una de las principales causas de quiebre de las PyMes. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/mala-gestion-de-inventarios-una-de-las-principales-causas-de-quiebre-de-las-pymes>

Araujo Cardoza, P. y Bullon Flores, J (2021). Aplicación de métodos para una óptima gestión de inventarios en un almacén de repuestos. Universidad Privada del Norte.

Arenal, C. (2020). Gestión de inventarios. Editorial Tutor formación. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bpXSDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA6&dq=inventarios+fundamentos+de+inventarios&ots=HGXKNqua fO&sig=l3CSYfCoFFprID82XKtCVBFd2cg#v=onepage&q=inventarios%20fundamentos%20de%20inventarios&f=false>

Arias Gonzales, J. y Covinos Gallardo, M.(2021). Diseño y metodología de la investigación. Enfoques Consulting EIRL. ISBN 978-612-48444-2-3

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

- Autunez, G. y Torres, C. (2020). El control de inventarios y su impacto en la rentabilidad de la empresa Distribuidora Quiroz S.A.C., Puente Piedra, 2019.
https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3941/Gabriel%20Antunez_Cristian%20Torres_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Borja Mendoza, M. y Vera Icaza, L. (2021). Examen especial a los procedimientos de control interno del inventario de mercaderías de la bodega del comercial Rivera en el periodo fiscal 2020. Universidad San Gregorio
- Carhuancho et al (2019). Metodología para la investigación Holística. Universidad Internacional del Ecuador Guayaquil. ISBN 978-9942-36-316-9
- Ccuno, D. (2021). Gestión de inventario para mejorar la productividad en el área de almacén del comercial F&D, Villa el Salvador, 2021. Recuperado de:
https://drive.google.com/drive/folders/1MJUP4_1GoedrGJX0LWa40iWQmSS6Jpz1
- Córdova, M. y Saldaña, E. (2019). Control de Inventario y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Comercial Ferretería Gorky E.I.U.L., Jaen - 2017. Recuperado de:
https://drive.google.com/drive/folders/1MJUP4_1GoedrGJX0LWa40iWQmSS6Jpz1
- Cotto, F. (2021). Sistema de control de inventario y su impacto en la rentabilidad de la empresa Guritbalsaflex CIA. LTDA, Cantón Quevedo Periodo 2019-2020
- Diestra, J. y Pachas, G. (2021). La gestión de inventarios y su impacto en la rentabilidad de las empresas comercializadoras de carne que realizan e-commerce, en Lima Metropolitana, año 2020
- Fuertes, J. (2015). Metodos, Análisis y sistemas de Análisis de inventarios. Un enfoque global. Recuperado de:
http://elcriterio.com/revista/contenidos_14/4%20JoseFuertesMetodos-tecnicas_inventario.pdf

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

- Guerrero, H. (2018). Inventarios Manejo y control. Ediciones ECOE.
<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/08/Inventarios-manejo-y-control.pdf>
- Guevara, P. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación – acción). Recimundo.
<https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Hurtado Yugcha, J. del P., Ortiz Morales, A. G., Barragán Ramírez, A., & Gamboa Salinas, J. M. (2017). Propuesta de control interno a los inventarios basados en las Normas Internacionales de Contabilidad. Revista Publicando, 4(12 (2), 573-591. Recuperado a partir de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/728>
- Laveriano, W. (2010). Importancia del control de inventarios en la empresa.
<http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Importancia%20del%20control%20de%20inventarios%20en%20la%20empresa.pdf>
- López, N. y Sandoval, I. (2016). Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa, Sistema de Universidad Virtual, Universidad de Guadalajara. Recuperado de:
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/176/3/M%c3%a9todos%20y%20t%c3%a9cnicas%20de%20investigaci%c3%b3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- López, J. et al (2010). El método analítico como método natural. Euro-Mediterranean University Institute Italia. ISSN 1578-6730
- Meana, P.(2017). Gestión de Inventarios. Ediciones Nobel,S.A.<https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=Ml5IDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=inventarios&ots=6ww9lvysE1&sig=C1Adfq4qYdkKmnwxj8XgWknvaoQ#v=onepage&q=inventarios&f=false>
- Nicomedes, E. (2018). Tipos de investigación.
<https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

- Piza Burgos, N. D., Amaiquema Marquez, F. A., & Beltrán Baquerizo, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado*, 15(70), 455-459. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/Conrado>
- Quinde Espinoza, Celeste Andrea; Ramos Alvarado, Terry Kevin (2018). Valuación y control del inventario y su efecto en la rentabilidad. Guayaquil. ULVR. Facultad de Ciencias Administrativas Carrera de Contabilidad y Auditoría.
- Silva, I. (2018). Análisis Financiero de los Estados Financieros para la toma de decisiones financieras. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21302/Silva%20D%c3%adaz%20Itala.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- Vidal, C. (2010). Fundamentos de control y gestión de inventarios. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IRPmDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=fundamentos+de+inventarios+&ots=jzeIAEujQR&sig=c8f8zubbhjE3beyqplWikmYhjbM#v=onepage&q=fundamentos%20de%20inventarios&f=false>
- Zavaleta Piñella, F. (2021). Estrategias de mejora en la gestión de inventario para la rentabilidad de la empresa Inversiones El Protector SRL, Chiclayo. Universidad Cesar Vallejo.

**CAPÍTULO 3: IMPACTO DE LA EMERGENCIA SANITARIA EN LA
RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA FAMILIAR MANUFACTURERA DE
ALUMINIO Y VIDRIO**

Autores:

Irina Burgos-Dávila, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0003-1562-6025>

Magister en Administración de Empresas.

Universidad ECOTEC.

iburgos@mgs.ecotec.edu.ec

Guillermo Granja-Cañizares, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0002-7619-3350>

Magister en Administración de Empresas.

Universidad ECOTEC.

ggranja@ecotec.edu.ec

Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>

Magister en Economía.

Universidad ECOTEC.

avergara@ecotec.edu.ec

3.1. Introducción

Alrededor del mundo, las empresas de carácter familiar representan dos tercios (2/3) de entre todas las empresas a nivel global, es decir que, al ser este tipo de empresas las que predominan por encima de las no familiares, son pilares fundamentales para el desarrollo económico y social de cada nación (Mogro & Barrezueta, 2018, pág. 47).

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Dentro del Producto Interno Bruto, el sector de aluminio y vidrio pertenece a las industrias de manufactura, construcción y comercio. Partiendo de esa información según el Banco Central del Ecuador para el año 2020 los tres sectores sufrieron una variación negativa (Banco Central del Ecuador, 2021).

En Ecuador a mayo del 2021 se registraron aproximadamente 20.285 personas fallecidas a causa del COVID 19 (Our World in Data, 2021). Con la aparición de esta nueva enfermedad, COVID 19, cada empresa tuvo que modificar su portafolio y/o mejorar o cambiar su producto basándose en la situación actual. La rápida propagación del COVID 19, tiene un gran impacto en los países de América Latina y el Caribe según lo informa CEPAL , “La gran mayoría de las empresas de la región han registrado importantes caídas de sus ingresos y presentan dificultades para mantener sus actividades” (CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020), esto refleja que, el COVID-19 a nivel de Latinoamérica ha provocado una de las peores crisis sanitaria desestabilizando la economía a sectores industriales como la manufactura, comercio y la construcción afectando de forma directa en su rentabilidad. Es importante comprender el mercado de servicios para la construcción en aluminio y vidrio con la crisis sanitaria para determinar la situación de la empresa durante la pandemia.

Descripción de la problemática

El sector de aluminio y vidrio es de vital importancia en la construcción, dentro de los commodities el precio del primero suele siempre estar al alza y sus aplicaciones en hogares e industrias es generalizado, de la misma manera para el vidrio y sus usos desde la medicina hasta la industria alimenticia. La pandemia del COVID-19 que llegó a Ecuador en el 2020; según datos del PIB afectó los ingresos del sector, además de encarecer los costos y los procesos, por tanto, la problemática es conocer si la pandemia causó un impacto en la rentabilidad del negocio, además que, este estudio permitirá analizar si fue coyuntural o proveniente de estrategias de los propietarios de la empresa sobresalir del impacto causado por la pandemia COVID-19.

La idea a defender es que, la crisis sanitaria del 2020-2021 provocó efectos en la rentabilidad de empresa familiar dedicada a la manufacturación de aluminio y vidrio. Esta idea nos lleva a establecer el objetivo de investigación, el cual es

determinar el impacto que tuvo la emergencia sanitaria en los indicadores de rentabilidad de la empresa familiar dedicada a la manufacturación de aluminio y vidrio en Guayaquil durante el periodo 2019-2021.

El COVID 19 es una nueva enfermedad que ha afectado a la mayoría de los sectores, y con ello es interesante entender la coyuntura actual sobre la propagación del Coronavirus y su impacto en la industria del aluminio y vidrio en este caso la empresa familiar, con el fin de prevenir peores efectos a futuro de manera que este análisis sirva para ello. Pese a la nueva enfermedad la empresa estudiada presentó una rentabilidad positiva, mostrando un incremento con respecto al 2019. Esto se debe al aumento del portafolio de productos de la empresa y a la necesidad de las empresas en adecuar sus instalaciones para el retorno seguro al trabajo.

Por lo tanto, es necesario analizar el efecto que tiene la crisis sanitaria sobre la empresa familiar estudiada, con la finalidad de que la rentabilidad se mantenga alineada de manera positiva aun cuando la crisis sanitaria cese.

3.2. Marco Teórico

Para cumplir con el objetivo general es necesario sistematizar la literatura científica alrededor de las principales teorías económicas, administración estratégica, finanzas y la información del inicio de la pandemia por COVID-19 en el mundo y Ecuador, en base a esto y para constancia de esta investigación se procese a detallar los operadores y fundamentos teóricos.

Teorías Económicas

Con el fin de analizar un sector se debe prestar suma atención a la rentabilidad del mismo y los cambios cíclicos estructurales. Es decir, se obtiene un mejor panorama de la empresa, analizando en un lapso de tiempo que puede ser de tres años, o más, esto dependerá del tipo de industria elegida (Porter, 2017, pág. 33).

Michael Hitt al basarse en las cinco fuerzas de Porter determina un ambiente de tarea donde participan competidores, clientes, proveedores, socios estratégicos, mano de obra y reguladores, dentro de este ámbito la empresa sobrevive y

florece, dicho de otra manera, es necesario que el dueño o gerente de la empresa tenga claro la influencia significativa que hay entre el ambiente y la organización, debido a que juega un papel importante (Hitt, 2006, pág. 92).

Goicoechea y Souto indican que las cinco fuerzas de Porter tienen “la finalidad de servir como base en el análisis competitivo y la búsqueda de nuevas estrategias competitivas” (Goicoechea & Souto, 2018), en definitiva, es un modelo que sirve para evaluar el atractivo de la industria (Romero-Subia et al., 2022). Las cinco fuerzas de Porter se desglosan de la siguiente manera: poder de los compradores, poder de los proveedores, amenaza de entrada, amenaza de los sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.

Es necesario a su vez, tener claro que son los ciclos económicos o también denominados fluctuaciones cíclicas, se tiene que, son las variaciones de la economía, detalladas en forma de eventos sucesivos en el tiempo.

Por consiguiente, el crecimiento económico no es un proceso netamente lineal que se refleja por un precio y servicio, sino que representan las eras de auges y recesiones que sufren estos. Marcelo F. Resico menciona, además que “el ciclo implica cambios entre períodos de rápido crecimiento de la producción (recuperación y prosperidad) y períodos de relativo estancamiento o declive (contracción y recesión), producidos en el transcurso del tiempo” (Resico, 2019, pág. 179).

Teorías de la Administración Estratégica

Existen tres preguntas que toda empresa debe enfrentarse para lograr que esta mejore, hay ocasiones que no siempre saben cómo trazarlas para responderlas. La primera pregunta suele evaluar las condiciones de desempeño actual en la parte financiera de la empresa y a su vez evalúa las condiciones de la industria en ese momento; la segunda se responde con la visión de la empresa, es decir el sentido de propósito para la empresa y las nuevas tendencias que desean sus clientes y así mismo los futuros clientes a obtener. La última pregunta responde al diseño de la estrategia y su ejecución para llevar a la empresa donde se quiere llegar; las preguntas planteadas son: ¿Cuál es la situación actual?, ¿A dónde queremos llegar? y ¿Cómo vamos a llegar? (Thompson, et al. 2018, págs. 5,6).

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

En la tercera pregunta se acota que, define la estrategia de negocios de una empresa, es decir, su plan de acción, el cual permite competir en el sector e intervenir en él con rentabilidad, acentuando un abanico de opciones a considerar como estrategias. Las decisiones estratégicas pocas veces son fáciles de tomar y así mismo necesitan una negociación dificultosa.

“La estrategia de una organización consiste en la dirección establecida por los administradores más los movimientos competitivos y enfoques de negocios que emplean para competir con éxito, mejorar el desempeño de la organización y hacer crecer el negocio” (Thompson, et al. 2018, pág. 8). De esta manera, como estrategia, las empresas desarrollan un análisis de detección de circunstancias externas e internas, como es el caso del FODA; este análisis tiene como finalidad tomar las debilidades y convertirlas en fortalezas; así mismo, tomar las amenazas y convertirlas en oportunidades (Ochoa-Rico et al., 2022).

Una empresa formada debe contener una misión y visión como objetivo planteado. Cuando se habla de misión lo atribuimos a la razón de ser de una empresa, el -por qué existe- y el propósito de ella, una vez efectuada no desaparecerá jamás, es decir que es de carácter permanente (Munch, 2014, pág. 39). Por otro lado, cuando hablamos de visión se refiere a lo que se desea a futuro de la empresa, la cual se llevará a cabo con acciones concretas dentro del presente. La visión, proyecta una vista de a dónde queremos ir o hacia dónde queremos ir, es decir, traza la dirección de la empresa (Munch, 2014, pág. 40).

Teorías de las Finanzas

Para dar fundamento a este estudio se debe conocer los conceptos básicos de las teorías de las finanzas a utilizar. Como es el caso de los estados de resultados el cual se refiere a un “informe contable que establece la situación económica de la empresa durante un periodo determinado a través de la presentación ordenada y sistemática de las cuentas que denotan rendimiento, costos de productos vendidos y gastos del periodo” (Muñoz, et al. 2017, pág. 37).

Cuando se habla del estado de situación financiera o balance general se puede definir de la siguiente manera:

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

El balance de situación es un estado contable que refleja la situación patrimonial de la empresa. Dicha situación se compone de los bienes, derechos, deudas y capital que tiene la empresa en un momento dado. Los bienes y derechos integran el activo del balance de situación. El patrimonio neto y el pasivo informan de la financiación obtenida (Amat, 2008, pág. 38).

Con estos antecedentes, se define de forma más sencilla al balance general como el estado que muestra los recursos con que dispone la empresa para el desarrollo de sus actividades en una fecha determinada y poder tomar decisiones acertadas futuras.

Otro análisis financiero que es necesario definir son los análisis de rentabilidad ROA (Return On Assets) y el ROE (Return On Equity).

El rendimiento sobre activos o Return On Assets (ROA) en inglés, es una medida de la utilidad por dólar de activos (Ross, et al. 2012, pág. 55), que se formula de la siguiente manera: $ROA = \text{Utilidad neta} / \text{activos totales}$. Con esta ratio de rendimiento se evalúa si la empresa es rentable, además que refleja todo el dinero que se inyecta en los activos de la empresa (inversión que se ha hecho).

El rendimiento sobre el capital o Return On Equity (ROE) en inglés, es una herramienta que mide cómo les fue a los accionistas durante un año. El fin de esta herramienta es beneficiar a los accionistas de la empresa (Ross, et al. 2012, pág. 55). Se mide de la siguiente manera: $ROE = \text{Utilidad neta} / \text{Capital total}$.

Inicios de la Pandemia SARS-CoV-2

El COVID 19 o SARS-CoV-2 no es más que una nueva versión del SARS que apareció en el 2003, pero ¿Qué es el SARS? Según el Dr. Luis Thompson menciona la siguiente definición:

SARS o SRAS es la sigla de una nueva enfermedad (2003), la primera del siglo 21, que se conoce con el nombre de “Severe Acute Respiratory Syndrome” o “Síndrome Respiratorio Agudo Severo”. Esta nueva enfermedad, está causando pánico en el mundo, así como consecuencias económicas insospechadas, especialmente en los países más afectados (China, Hong-Kong, Taiwan, Singapore, Vietnam y Canadá). El SARS es una enfermedad infecciosa febril, que provoca una neumonía grave, cuyo agente etiológico es un virus

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

pertenciente a los Coronavirus, que se conoce como SARS-CoV (Thompson, 2003, pág. 49).

Para el 31 de diciembre de 2019, la Comisión Municipal de Salud y Sanidad de Wuhan (provincia de Hubei, China) informó a su comunidad sobre un grupo de 27 casos de neumonía de etiología incierta, donde se incluye siete casos graves, cuya similitud era una exposición común a un mercado mayorista de marisco, pescado y animales vivos en la ciudad de Wuhan (Ministerio de Sanidad, Actualización nº13, 2020).

En Ecuador el primer caso de COVID 19 fue anunciado mediante una rueda de prensa el 29 de febrero del 2020, por el Ministerio de Salud, dirigido en ese entonces por la Dra. Catalina Andramuño, del Gobierno de Lenin Moreno; indicando que el primer caso ingresó al país de un vuelo proveniente de España, el viernes 14 de febrero de 2020. La ciudadana ecuatoriana que residía en España no presentaba ningún síntoma en su ingreso al país, días posteriores comenzó a presentar malestar y fiebre. A su vez acotaron que el cerco epidemiológico del primer caso de coronavirus en Ecuador, fue aislado para evitar la propagación del virus (Diario El Universo, Ecuador, 2020).

La pandemia mundial no solo afectó a los ecuatorianos, sino también a la economía mundial. Específicamente en Ecuador, se pudo palpar el inicio de la crisis sanitaria de manera devastadora, empezando por el desbordamiento de hospitales, colapso del sistema funerario, la falta de recursos, desesperación familiar, aumento de la pobreza, entre otros.

Debido a estos resultados nefastos que trajo consigo el inicio de la crisis, se piensa que en su mayoría la rentabilidad de varias empresas decayó, sin embargo, la rentabilidad de la empresa familiar estudiada presenta un resultado positivo.

Se analiza que, dentro de las teorías económicas se utiliza un análisis del sector de aluminio y vidrio, para determinar cómo se encontraba en los años 2019 y 2020; de esta forma se observa lo que sucedía económicamente en el pasado para compararlo al presente, año 2020, acompañando de un análisis de la competencia aplicando la matriz de perfil competitivo en donde se aplican las

cinco (5) fuerzas de Porter, otra herramienta eficaz en la administración estratégica y la competitividad.

Igualmente, se analizan los estados de resultados y balance general de la empresa familiar durante los años 2019, 2020 y 2021, con la finalidad de analizarla antes, durante y después de la pandemia. Posteriormente se calculará el ROA (Return On Assets) y el ROE (Return On Equity) con la información recibida para la presente investigación.

Por último, se utilizará la información referente a la crisis sanitaria por el COVID 19, en Ecuador desde marzo 2020 a la actualidad, esta información servirá como análisis para evaluar si la rentabilidad de la empresa mejoró o empeoró a pesar de las circunstancias.

3.3. Materiales y Métodos

Para efectos de esta investigación se realizará un análisis sectorial y se detalla la información referente a la construcción, la manufactura y comercio, debido a que, las industrias en mención se encuentran vinculadas al sector de aluminio y vidrio, en este caso se analizará la industria de la construcción en virtud de que es un factor directo al desarrollo de las actividades comerciales de la empresa familiar seguido de un análisis FODA actual y se complementará con un análisis general de la competencia más directa a la empresa (Vergara-Romero, Jimberdel-Río et al., 2022).

Realizado lo anterior, se estudiará los estados de resultados y balance general de la empresa familiar estudiada, con la información recibida se podrá calcular los indicadores de rentabilidad ROE y ROA de los años 2019, 2020 y 2021; para este último año se hará un cálculo aproximado de los estados financieros, con el fin de realizar un comparativo de la empresa "XYZ" sin y con pandemia por el COVID-19.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Tabla 1

Operacionalización de Variables.

Enfoque	Método	Técnicas	Instrumentos	Variables	Indicadores de Variable
Cuantitativo	Analítico - Sintético	Revisión Documental	Series de Datos Estadísticas	Dependiente: Rentabilidad de la Empresa XYZ	Análisis Sectorial (Construcción y manufactura) Análisis FODA Análisis de la Competencia Análisis de la Competitividad según Michael Porter ROE ROA
Cualitativo	Deductivo-Inductivo	Revisión Bibliográfica Observación Directa	Grupo Focal Estados Financieros: Pérdidas y Ganancias Balance General Series de Datos Estadísticas Entrevistas	Independiente: Emergencia Sanitaria 2020	Casos Infectados Muertes Vacunación

Nota: Elaboración propia.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Respecto a la variable independiente que es la emergencia sanitaria por la pandemia COVID-19, se presentan las estadísticas de infectados y muertes por COVID-19 y la vacunación contra esta enfermedad, para comparar la situación actual (Ortega-Santos et al., 2021; Vergara-Romero, Rojas-Dávila et al., 2022; Zea et al., 2022).

Para realizar la presente investigación se recurren a series macroeconómicas sobre el sector en especial de la construcción, así como los principales competidores y el uso del grupo focal entre los miembros de la empresa para hacer un diagnóstico usando la técnica de investigación del análisis FODA.

Finalmente se recurren a expertos en el área médica, económica y del sector de la construcción, con el fin de enriquecer nuestro caso de estudio y validar la información que se ha estudiado hasta el momento (Pérez-González et al., 2023; Romero-Subia et al., 2023). Para los expertos en el área médica y económica se les aplica una entrevista estructurada distribuidas en 4 y 5 preguntas respectivamente. Las preguntas para el experto en salud abordan la temática del SARS-CoV2 en lo que respecta a su prolongación de tiempo, (Vergara-Romero, Garnica-Jarrin et al., 2022) su afectación en el ámbito laboral y la eficacia de la vacuna contra esta enfermedad; todas estas preguntas se enfocan a la variable independiente del presente caso de estudio. Con estos antecedentes, se decidió escoger a este experto, porque contribuye a la visión de la enfermedad con la fuerza laboral.

Para el caso del experto en economía, se abordan temas asociados al COVID-19 vinculados al crecimiento económico del país y la afectación de esta enfermedad; se escoge al experto económico por su contribución del análisis de la situación económica con respecto a la afectación del COVID-19 (Sed'a et al., 2021; Vergara-Romero, Menor Campos et al., 2022). Las preguntas realizadas al experto en mención se enfocan a la variable independiente de esta investigación.

Por último, es escogió a un experto en la construcción, para lo cual, se acudió a la página principal de la Cámara de la Construcción de Guayaquil, obteniendo información del último repositorio en referencia a la situación de la construcción durante la pandemia por el COVID-19, publicado por el presidente de esta

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

entidad; la información obtenida enriquece a la variable independiente de este caso de estudio.

La finalidad de la entrevista como instrumento de obtención de información, para lograr obtener el diagnóstico de la situación del sector y posterior evaluación de factores críticos.

3.4. Resultados

El análisis sectorial de las cifras del PIB del Ecuador por industrias o sectores presentado en la tabla 2, mostró cómo está el Ecuador en el sector de manufactura, construcción y comercio en variación anual. En la presente tabla se muestra el cambio relativo en dólares de los sectores mencionados entre los años 2019 y 2020.

Tabla 2

PIB anual por sectores 2019-2020.

Período / Industrias	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	Construcción	Comercio
<hr/>			
Millones de USD, 2007=100 (*)			
2019	8.414,4	5.902,4	7.315,5
2020	7.834,6	5.249,9	6.716,2
Tasa de variación anual %			
2019	0,6	-4,7	-0,8
2020	-6,9	-11,1	-8,2

Nota: Adaptado de Banco Central del Ecuador (2021)

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

El sector más influyente para el aluminio y vidrio es el sector de la construcción, el cual dentro de los 3 sectores desglosados es el más afectado en el 2020. Si el sector de la construcción disminuye, la empresa familiar prevé una disminución de ventas, debido a que mientras menos proyectos alusivos a la construcción se realicen, menos trabajos de obra tendrán, por lo tanto, tendrán que abrirse a otros sectores.

Según el artículo de la Revista Vistazo¹ titulado “Sector de la Construcción busca recuperarse”, indica que muchos implicados de la industria solicitan estabilidad para impulsar una reactivación completa, apelan a que el gobierno escuche las propuestas que tienen y a su vez reformen la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública². A su vez, detalla que la construcción es uno de los sectores más golpeados por la pandemia (Revista Vistazo, 2021).

Así mismo, en la revista EKOS realizan hincapié de cómo se encuentra actualmente el sector de la construcción en el Ecuador indicando que, “La construcción siempre será un eje en la economía de un país porque es uno de los sectores de mayor generación de valor agregado y en nuestro caso es uno de los que más componente nacional emplea” (Revista EKOS, EKOS, 2021). Además, las esperanzas de la reactivación en el sector de la construcción no son tan desalentadoras:

Para 2020, su actividad económica representa el 7,5% del total del PIB a dólares constantes, a pesar de un prolongado periodo de recesión, las empresas de este sector mantienen un nivel de ingresos cercano al 3,3% en relación al total de empresas y generan alrededor del 6% de empleos en el país (Revista EKOS, 2021).

¹ Revista ecuatoriana de análisis político, social, económico y global.

² Articula y armoniza todas las instancias, organismos e instituciones en los ámbitos de planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios, así como en la ejecución de obras públicas que se realicen con recursos públicos. (Sistema Nacional de Contratación Pública, 2018)

Análisis FODA con el Grupo Focal

Junto a los empleados y directivos de la empresa familiar se realizó un grupo focal en donde se determinó el análisis FODA, mostrando el siguiente detalle:

Fortalezas:

- Calidad en el servicio
- Trayectoria en el sector de aluminio y vidrio en empresas industriales
- Excelentes vínculos comerciales
- Negocio familiar
- Diversidad de trabajos de manufactura
- Formas de pago accesibles y convenientes

Oportunidades

- Auge en el sector camaronero
- Ampliación de nuevos segmentos de mercados
- Aumento de demanda de productos por normas de bioseguridad industrial por la pandemia COVID 19
- Captación de nuevos clientes por redes sociales; medios de comunicación variados
- Cumplimiento de normativas industriales

Debilidades

- Falta de nivel de experticia en la diversidad de trabajos tomados
- Subcontratación de mano de obra; falta de cumplimiento de proveedores
- Falta de capacidad logística; localidad de la empresa.
- Baja infraestructura; poco espacio en taller.
- Falta de procedimientos de trabajo

Amenazas

- Competencia
- Nueva normativa de pago de impuesto; considerada actualmente como microempresa por ingresos anuales.
- Inflación de precios de materia prima del sector
- Inflación de precios en el combustible; aumento de costos logísticos.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

- Aumento de normas y restricciones industriales en cada empresa debido al COVID 19; aumentos de costos administrativos por ejemplo pruebas COVID 19 a cada empleado para ingreso a la industria designada.
- Varios decretos ejecutivos durante la pandemia impidiendo la libre circulación.

Análisis Competencia

La empresa "XYZ" tiene varios competidores dentro de la ciudad de Guayaquil y a su vez en cantones aledaños. Los competidores más representativos del sector de aluminio y vidrio de la empresa objeto de estudio se muestran en la tabla 3, a continuación:

Tabla 3

Competidores de la empresa familiar estudiada

Competidores Empresa "XYZ"			
Compañía	Localidad		
	Daule/	Sucursal	En
*Metalum – Andrés Nájera Bohórquez	Guayaquil		
*Vepsacorp Vidrios y Espejos Del Pacífico S.A.	Guayaquil		
*Valglass-Aluminio Y Vidrio	Guayaquil		

Nota: Elaboración propia.

Matriz de Perfil Competitivo

Para determinar un mejor análisis de la competencia se ha procedido a realizar una Matriz de Perfil Competitivo³ del sector del aluminio y vidrio (ver tabla 4).

³ La MPC es una herramienta que ayuda a las empresas a evaluarse a sí mismas frente a sus competidores importantes. (Suárez, 2020)

**Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad:
Tres Casos de Estudio**

Tabla 4

Matriz de Perfil Competitivo del sector de Aluminio y Vidrio.

Factor	Peso %	Reducida			Nivelada			Alta			Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Rivalidad entre competidores de la industria	15%								X		0,9
Amenaza de nuevos competidores	20%					X					1
Poder de negociación de proveedores	20%				X						0,8
Poder de negociación de clientes	30%							X			1,8
Amenaza de productos sustitutos	15%			X							0,45
Atractividad de la industria	100%										4,95

Nota: Elaboración propia.

La Matriz de Perfil Competitivo muestra un resultado de 4.95 puntos, ubicando al sector del aluminio y vidrio en un mercado nivelado.

**Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad:
Tres Casos de Estudio**

Estados Financieros

Tabla 5

Estado de situación financiera, empresa familiar 2019-2020-2021.

BALANCE INICIAL 2019 AL 2021 (PROY)			
Detalle	2019	2020	2021
Activo corriente	\$ 17.000	\$ 18.500	\$ 21.000
Activo no Corriente	\$ 3.000	\$ 2.600	\$ 2.500
Activos totales	\$ 20.000	\$ 21.100	\$ 23.500
Pasivo corriente	\$ 2.000	\$ 3.000	\$ 3.500
Pasivo no corriente	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo total	\$ 2.000	\$ 3.000	\$ 3.500
Patrimonio	\$ 18.000	\$ 18.500	\$ 21.000

Nota: Tomado de la Compañía.

Tabla 6

Estado de Pérdidas y Ganancias, empresa familiar 2019-2020-2021.

ESTADO DE RESULTADOS 2019 AL 2021 (PROY)			
Detalle	2019	2020	2021
Ventas totales	\$ 75.000	\$ 92.000	\$ 75.000
Costo de venta	\$ 31.500	\$ 50.000	\$ 45.000
Utilidad Bruta	\$ 43.500	\$ 42.000	\$ 30.000
Gastos generales (incluye depreciación)	\$ 49.000	\$ 32.000	\$ 16.000
Utilidad antes de impuestos	\$ -5.500	\$ 10.000	\$ 14.000

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Participación de trabajadores	\$ -	\$ 1.500	\$ 2.100
Impuesto a la renta 25%	\$ -	\$ 2.125	\$ 2.975
Utilidad Neta	\$ -5.500	\$ 6.375	\$ 8.925

Nota: Tomado de la Compañía.

ROE 2019-2020-2021 Cálculo:

Tabla 7

Retorno sobre los recursos propio (patrimonio) ROE de la empresa familiar.

ROE (RETURN ON EQUITY)			
Fórmula	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA	\$ -5.500,00	\$ 6.375,00	\$ 8.925,00
PATRIMONIO	\$ 18.000,00	\$ 18.500,00	\$ 21.000,00
ROE	-31%	34%	43%

Nota: Tomado de la Compañía.

Al analizar el ROE mediante la tabla 7, para el año 2019 se tuvo un ROE negativo, debido a que la utilidad neta de la empresa “XYZ” de ese año fue negativa. Si se observa mediante la síntesis de la rotación de activos del año en mención, se divisa que no es bajo el rendimiento de los activos que tiene la empresa y a su vez su nivel de apalancamiento es mayor a 1; demostrando que la empresa se puede financiar con deuda. Por otro lado, el margen neto es negativo, es ahí, donde se puede determinar que la empresa está fallando, es decir, pocas ventas en el sector, se deberá aplicar posiblemente una estrategia de ventas y promoción.

Para el 2020 el ROE fue de 34% es decir que por cada unidad de inversión tenemos el 34% de rentabilidad de la empresa. Comparando esta respuesta con la síntesis del margen neto, la rotación de activos y el nivel de apalancamiento; todos son positivos y demuestran que la empresa manejó bien sus ventas, activos totales y patrimonio.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Para el 2021 se proyecta un ROE del 43%, debido a que en la actualidad la empresa tiene en auge varios proyectos y a su vez sigue manejando sus ratios financieras con eficiencia.

ROA 2019-2020-2021 Cálculo:

Tabla 8

Retorno sobre los activos ROA de la empresa familiar.

ROA (RETURN ON ASSETS)			
Fórmula	2019	2020	2021
UTILIDAD A. IMP.	\$ 5.500,00	\$ 10.000,00	\$ 14.000,00
ACTIVO TOTAL	\$ 20.000,00	\$ 21.100,00	\$ 23.500,00
ROA	-28%	47%	60%

Nota: Elaboración propia.

Por parte de la rentabilidad de la inversión (ROA), se puede observar que para el 2019, este fue de -28%. Este valor se puede desglosar en las ratios financieras del margen operacional y la rotación de activos; los cuales para el margen operacional se tiene -7.33%, indicando que existe una eficiencia económica baja, por lo tanto, se piensa que se debe aplicar o bien un movimiento de precios o en su defecto analizar los costes que pueden ser disminuidos. Por otro lado, para la rotación de activos se tiene una ratio de 3.75, lo cual indica que la eficiencia operativa se encuentra bien, por lo que se concluye que en ese año la empresa tuvo una mala eficiencia económica pero no operativa.

Para el año 2020 el ROA mejoró en más del 100% comparado con el 2019. Se tiene un 10.87% de margen operacional y una rotación de inventario de 4.36; indicando que los errores cometidos en la eficiencia económica fueron analizados y corregidos para el 2020, obteniendo un ROA del 47%. Se proyecta un ROA del 60% para el 2021, acertando en los valores obtenidos para la eficiencia operativa y económica de la empresa "XYZ".

Variable Independiente: Emergencia Sanitaria

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud caracteriza al coronavirus 2019 (COVID 19) como pandemia. El director general de la OMS, Dr. Tedros Adhamon Ghebreyesus afirmó lo siguiente “Desde la OMS hemos llevado a cabo una evaluación permanente de este brote y estamos profundamente preocupados tanto por los alarmantes niveles de propagación y gravedad, como por los alarmantes niveles de inacción. Por estas razones, hemos llegado a la conclusión de que la COVID-19 puede considerarse una pandemia.” (OMS, Organización Mundial de la Salud, 2020).

Luego del aviso mundial de la OMS, en Ecuador se declara según Decreto Ejecutivo N°1017, estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional, se suspende el ejercicio del derecho a la libertad de tránsito con la finalidad de mantener una cuarentena comunitaria obligatoria, esto no abarcaba a los servidores de primera necesidad como salud, servicios básicos, seguridad, bomberos, aeropuertos, policía nacional y fuerzas armadas entre otros; a su vez se suspende el derecho a la libertad de asociación y reunión (Presidencia de la República del Ecuador, Ecuador, 2020). Se declararon más decretos ejecutivos en el Ecuador durante todo un año, para mantener las cifras de COVID 19 controladas.

Casos de Infección y Fallecimiento

Para junio del 2020, luego de 3 meses desde el primer caso oficial presentado en el Ecuador, el país tenía aproximadamente 47.386 casos confirmados de COVID 19, dentro de ellos el 55% de sexo masculino y el 45% femenino, distribuidos en las siguientes regiones del Ecuador (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, MSP, 2021), comparándolos con el año 2021, existía un total de 480.720 casos positivos confirmados de COVID 19, es decir un incremento del 1014,47%, en donde el 48.7% son mujeres y el 51.3% son hombres. Para el caso de fallecidos confirmados por COVID 19 se tuvo un crecimiento del 473.73% en comparación a junio 2020; se hace hincapié que los datos recolectados actualmente son desde el 29 de febrero al 23 de julio de 2021, a su vez se indica que los fallecidos en total por casos de COVID 19 para el cierre del año 2020 fue de 15.490 y actualmente para julio del año 2021 es de 5.956 fallecidos (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, MSP, 2021).

Vacunación

Para el 2021, existían siete vacunas más contra el COVID 19 aprobadas por la OMS; Sinovac, Astrazeneca-SK Bio, el Serum Institute of India, Astrazeneca EU, Janssen (Johnson & Johnson), Moderna y Sinopharm. (Organización Mundial de la Salud, 2021)

Ecuador enfrentó el inicio del COVID 19 en el gobierno de Lenin Moreno. Actualmente, desde mayo del 2021, el presidente de la República del Ecuador es Guillermo Lasso. Él propuso el plan de vacunación 9/100 el cual consta de vacunar a 9 millones de habitantes ecuatorianos en 100 días. Según el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, las cifras para el Ecuador son alentadoras debido a que al corte del 26 de julio de 2021 el Ecuador cuenta con 2'090.177 habitantes completamente vacunados y 5'870.822 parcialmente vacunados (1 dosis). Las vacunas utilizadas en el Ecuador son la Astrazeneca, Pfizer y Sinovac. (Plan de Vacunación 9/100, Ecuador, 2021).

Entrevista a Experto en Salud

Se entrevistó a la experta en salud Dra. Vilma Raffo Babici, Coordinadora de la Carrera de Enfermería de la Universidad ECOTEC. El enfoque de la entrevista se basó en el efecto del COVID 19 en la salud y la vacunación del Ecuador.

La Dra. Vilma Raffo menciona que no existe con certeza cuánto tiempo puede durar la pandemia COVID 19, además según la Organización Mundial de la Salud, históricamente hay pandemias que han durado un máximo de 4 años o más. Menciona que un virus o una bacteria que se presente de esta forma es decir "pandemia" permanece en el planeta latente por muchos años y se puede reactivar según las condiciones que se den en ese momento. Por ello, la vacunación contra el COVID 19 es importante para protegerse de la enfermedad, esto no significa que la persona no se va a contagiar y a su vez contraer síntomas, pero sí reduce la tasa de mortalidad de la misma.

La afectación psicológica del COVID 19, es evidente, recalca la Dra. Vilma Raffo; inicia con el confinamiento, la amenaza constante hacia tu vida de contraer la enfermedad, en vista de ello, cuando un ser humano se siente amenazado de muerte supone una de las presiones más grande que existe a nivel psicológico. Esto analizado desde una persona normal sin antecedentes de depresión,

ansiedad, esquizofrenia o alguna enfermedad mental que se pueda disparar en ese momento de estrés.

Estudios realizados en Italia, India y Estados Unidos demuestran que existen trastornos psicológicos por la pandemia COVID 19, en estos estudios se calcularon el nivel de trastornos psicológicos a raíz de la pandemia, estos estudios arrojaron casi en su totalidad el aumento de los trastornos, es decir personas que eran sanas se enfermaron por trastornos psicológicos y personas que ya sufrían trastornos empeoraron. Después de esto, entra el ámbito laboral, cuando la persona se estresa por el miedo a perder su trabajo o cuando el empleador se preocupa por el bajo desempeño laboral de su empleado, repercute en el aumento de estrés de ambas partes dando una afectación de manera psicológica (Raffo Babici, 2021).

Entrevista a Experto Económico

Se entrevistó al experto económico Dr. Fidel Márquez Sánchez, Pro Rector y Vicerrector Académico de la Universidad ECOTEC. El enfoque de la entrevista se basó en la economía actual durante la pandemia y la repercusión del COVID en Ecuador.

Esta caída de la economía por la crisis sanitaria trae como consecuencia la paralización de actividades económicas y el incremento del desempleo. En términos porcentuales se habla de un aumento del 3.5% al 6% durante el 2019, 2020 y 2021. Uno de los motivos del aumento del desempleo se debe a que muchas empresas tuvieron que recortar los ingresos del personal, reducir nómina, entre otros casos; para poder seguir con las actividades comerciales. Con estas decisiones del sector empleador, el poder adquisitivo de la población disminuye cada vez más, es decir una contracción por el lado del consumo.

En lo que se refiere a sectores más afectados por la pandemia COVID 19 durante sus inicios en el 2020, el Dr. Márquez menciona al turismo, como el principal, seguido de la construcción, la educación y a su vez el comercio en general; esto se debe a las paralizaciones y restricciones que hubo a partir de marzo del 2020. Esta afectación trae consigo el aumento de la pobreza en el país, aumento de desempleo, disminución de consumo y, por tanto, un comportamiento bajo de la economía ecuatoriana.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Actualmente el sector de la construcción está teniendo un crecimiento nivelado, para lo cual el Dr. Márquez menciona según sus expectativas que este sector probablemente tendrá una recuperación plena dentro de dos o tres años.

Para el Dr. Márquez la vacunación masiva no genera un repunte en el Producto Interno Bruto de los ecuatorianos, pero si generan las condiciones necesarias para un repunte de él. Si la vacunación no se acompaña de estímulos comerciales, créditos, disminución de la tasa de interés, entre otros, el repunte del PIB no se dará. Por otro lado, para el desempleo en el Ecuador, la vacunación masiva permite bajar los niveles de contagio y las empresas comienzan a reactivarse, por lo tanto, empiezan a demandar materia prima y mano de obra lo que repercute en la contratación de personal y tal vez la recontractación de nómina excluida en los inicios de la pandemia. Por último, el Dr. Márquez hace hincapié que muchas empresas no van a funcionar de la misma manera que antes, sino bajo unas condiciones de post pandemia (Márquez-Carriel et al., 2022; Márquez Sánchez, 2021).

Posición del Sector de la Construcción

El Ing. Carlos Repetto Carrillo, presidente de la Cámara de la Construcción de Guayaquil, menciona que, dentro del Sector de la Construcción, con el triunfo del nuevo presidente Guillermo Lasso, las esperanzas del crecimiento económico sostenible y el desarrollo humano crecen. Para ello es necesario la participación de todos los actores sociales, económicos, políticos etc.

Acota que el sector de la construcción representa aproximadamente el 10% del PIB del Ecuador y genera empleo a aproximadamente 500 mil personas anualmente. Esta fuerza laboral, trabaja en empresas constructoras y de movilización del sector de la construcción, comercializadoras, transportes, entre otros.

A su vez indica que, existe un optimismo alto con el cumplimiento de nuevos anuncios por parte del gobierno en la disminución de impuestos y la puesta en marcha de un programa de vivienda de hasta 100 mil unidades entregadas sin costo, a sectores menos favorecidos en el Ecuador.

3.5. Conclusiones

Alineado al objetivo general de este estudio, respecto al impacto que tuvo la emergencia sanitaria en los indicadores de rentabilidad de la empresa familiar dedicada a la manufacturación del aluminio y vidrio en Guayaquil durante el periodo 2019-2021, se puede afirmar que para el caso de la empresa estudiada estos indicadores fueron positivos. Lo anterior se explica debido a que, la empresa diversifica su portafolio de productos trasladándose a realizar accesorios de bioseguridad como divisiones de acrílicos, además del aumento de oficinas dentro de varias empresas de su cartera de clientes, debido al distanciamiento social obligatorio por la pandemia COVID 19, por lo tanto, hubo oportunidades de ingresos por las remodelaciones de empresas en general.

En cuanto al diagnosticar el estado de la empresa familiar dentro el sector del aluminio y vidrio, en sus indicadores de rentabilidad, estudiados mediante las teorías de las finanzas; establecen que, al aplicar las fórmulas para el ROE y ROA, la empresa tuvo una rentabilidad favorable para ambos indicadores en el año 2020 en donde inició la pandemia por el COVID 19, este resultado positivo se vincula al aumento de ventas y estrategias de márgenes tomadas por el dueño de la empresa.

Para mantener positivos los indicadores de rentabilidad es necesario conservar la cartera de clientes satisfecha y a su vez seguir captando nuevos clientes, dando apertura a promociones de ventas y marketing, como opción serían portales en la web como el marketing digital.

Es importante evaluar el crecimiento por años que ha tenido la empresa familiar con el buen desempeño de la rentabilidad obtenida en el 2020 y la proyectada para el 2021, es necesario estimar la posibilidad de invertir en el aumento de la infraestructura del taller de fabricación de los productos, debido a que la empresa refleja una capacidad de endeudamiento accesible.

Al referirnos a la diversificación de productos de dentro de la empresa, siendo este un factor crítico positivo, pero no siempre se mostrará como un beneficio para la empresa, debido a que, al no contar con la cantidad de mano de obra e infraestructura sugerida para la cantidad de trabajo demandado, tienden a retrasar las entregas de los productos. Con estos antecedentes, es posible que

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

la empresa pierda la confianza de sus clientes y a futuro disminuya su rentabilidad en lugar de aumentarla.

Sí la empresa ha decidido tener un abanico de opciones para sus clientes, es necesario invertir en mano de obra, infraestructura y tecnología para su crecimiento o a su vez disminuir su oferta de productos y especializarse en los más demandados.

3.6. Referencias Bibliográficas

Alba Hidalgo, D. (2017). Hacia una fundamentación de la sostenibilidad en la educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*.

Amat, O. (2008). *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*. Ediciones Gestión 2000. Obtenido de https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpb_nxnYW5pcm9wYXVwdGFYnBuZmFkbXxneDo0MmE0ZGEwNDBjYWE4Nzcz

Andrade Pinelo, A. (2011). Análisis del ROA, ROE y ROI. *Asesoría Económico Financiera*, 59-61.

Banco Central del Ecuador. (30 de abril de 2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

Callen, T. (2008). *¿Qué es el producto interno bruto?* Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34876623/basics-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633979479&Signature=aWAjo8A8LjkBUwhCabe4f3Vi4MLqvAGRzhvFEFWqoPq5bGR9Xal2nA4jRBjs4sPO-bkepF8KMXXaFfaJvWTOmDh0OP~kXdPWZw1dv8ox4zLzUIPiLmb5Kqkn0uDmLK7jGvK80wJEQfY4LWtK8XjC>

Cámara de la Construcción de Guayaquil. (2021). *cconstrucción.net*. Obtenido de <http://www.cconstruccion.net/editorial.html>

Camino Mogro, S., & Bermudez Barrezueta, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación. *X-Pedientes Económicos*, Vol. 2 (3), 46-72.

Castellanos Dorado, R., Sorhegui-Ortega, R., Vergara-Romero, A., & Macias Quintosa, T. (2021). Universidad en la Sociedad del conocimiento. En VIII Congreso Internacional "Tecnología, Universidad y Sociedad". Samborondón, Ecuador.

CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Informe Especial COVID-19 Nro. 4*. CEPAL.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

- Cevallos Castro, C., & Zaldumbide Peralvo, D. (2021). Empresas familiares, evolución o involución en mercados locales. *Polo del Conocimiento Edición 56 Volumen 6, nro. 3*, 1455-1474.
- Confidencial. (2021). (I. Burgos Dávila, Entrevistador)
- Da Silveira, D., Colomé, C., Heck, T., Da Silva, M., & Viero, V. (2013). Grupo focal y análisis de contenido en investigación cualitativa. *Scielo*. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1132-12962015000100016
- David Fred, R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica 14ava. Edición*. México: 4-500.
- Diario El Universo, Ecuador. (29 de 02 de 2020). *Primer caso COVID 19 en Ecuador*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/02/29/nota/7760874/ministerio-salud-identifica-149-contactos-primer-caso-coronavirus/>
- Goicoechea, C., & Souto, J. (2018). Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMW. *Tecnología: Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 7(2), 10-27. Obtenido de <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-tecnologia/article/view/663>
- Guajardo Cantú, G. (2008). *Contabilidad Financiera* (5ta. Edición ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de https://bibliotecaonline.milaulas.com/pluginfile.php/45/mod_data/content/69/Contabilidad%20Financiera%20Quinta%20Edici%C3%B3n.pdf
- 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.
- Mandujano, L., & Armas, E. (2020). *COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL*. México: Morevalladolid. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/67982350/COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL.pdf?1625957889=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCompetitividad Internacional de las Emp.pdf&Expires=1634065822&Signature=GWYmZJEq7Oy7OwWfwLmiYQu4iXQOr5n8DynHbPv](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/67982350/COMPETITIVIDAD%20INTERNACIONAL.pdf?1625957889=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCompetitividad+Internacional+de+las+Emp.pdf&Expires=1634065822&Signature=GWYmZJEq7Oy7OwWfwLmiYQu4iXQOr5n8DynHbPv)

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

- Márquez-Carriel, G., Vergara-Romero, A., Márquez-Sánchez, F., & Albán-Molestina, G. (2022). Bidependencia Internacional en Ecuador: Estados Unidos y China. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 9(6), 1–19. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.96.747>
- Márquez Sánchez, F. (17 de agosto de 2021). Economía frente al COVID-19. (I. Burgos Dávila, Entrevistador)
- METALUM EC, METALUM. (2021). *METALUM EC*. Obtenido de <https://www.metalumec.com/>
- Michael Porter. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En M. Porter. *Harvard Business Review*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf
- Michael Porter. (2011). ¿Qué es estrategia? En M. Porter, *¿Qué es estrategia?* (págs. 100-117). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Michael, A. Hitt. (2006). *Administración* (Novena Edición ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de https://www.academia.edu/34734855/Administraci%C3%B3n_Michael_A_Hitt_J_Stewart_Black_y_Lyman_W_Porter_redacted
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2021). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/msp-implementa-vacunometro-herramienta-digital-dirigida-a-la-ciudadania/>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2021). *Vacunómetro Ecuador*. Obtenido de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaMTkwNTZjZmEtNDJkYi00Mml3LThlZmYtZjViMDVmYTk1NTJiliwidCI6IjJmYzgyYWZkLWYyMjUtNDM0OS04YjliLTg0MlZlNGFmNGQ3ZiJ9&pageName=ReportSection5e050ac003d0b042a32>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador, MSP. (2021). *Infografía Nacional COVID 19 23-07-2021*. Ecuador.
- Ministerio de Sanidad, Actualización nº13. (2020). *Neumonía por nuevo coronavirus (2019-nCoV) en Wuhan, provincia de Hubei, (China)*. Madrid - España.
- Munch, L. (2014). *Administración- Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

- Muñoz, M., Espinoza, R., Zuñiga, X., Guerrero, A., & Campos, H. (2017). *Contabilidad de Costos para la Gestión Administrativa*. UNEMI-Universidad Estatal de Milagro.
- Ochoa-Rico, S., Jimber-del-Río, J.-A., Cornejo-Marcos, G., & Vergara-Romero, A. (2022). Characterization of the Territory and Estimation of a Synthetic Index of Social Welfare. *TEM Journal*, 11(3), 1254-1264. <https://doi.org/10.18421/TEM113-34>
- OMS, O. M. (2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud : <https://www.paho.org/es/temas/coronavirus>
- OMS, Organización Mundial de la Salud. (11 de marzo de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Organización Mundial de la Salud, OMS. (2020 de diciembre de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news/item/31-12-2020-who-issues-its-first-emergency-use-validation-for-a-covid-19-vaccine-and-emphasizes-need-for-equitable-global-access>
- Organización Mundial de la Salud, OMS. (1 de junio de 2021). Obtenido de <https://www.who.int/es/news/item/01-06-2021-who-validates-sinovac-covid-19-vaccine-for-emergency-use-and-issues-interim-policy-recommendations>
- 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>
- Our World in Data, O. (30 de mayo de 2021). *Our World in Data*. Obtenido de Our World in Data: https://ourworldindata.org/grapher/cumulative-deaths-and-cases-covid-19?tab=table&country=~OWID_WRL
- Pérez-González, M. D., Hernández-Rojas, R., Jimber del Río, J. A., & Vergara-Romero, A. (2023). Flamenco dance and Visitor Loyalty: The Case of Cordoba-Spain. *TEM Journal*, 12(1), 214-223. <https://doi.org/10.18421/TEM121-28>
- Plan de Vacunación 9/100, Ecuador. (2021). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaMTkwNTZjZmEtNDJkYi00MmI3LTlhZmYtZjViMDVmYTk1NTJiliwidCI6IjJmYzgyYWVkLWYyMjUtNDM0OS04YjliLTg0MlZlZmNGFmNGQ3ZiJ9&pageName=ReportSection5e050ac003d0b042a320>

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

- Porter, Michael. (2017). Ser Competitivo. En M. Porter, *Ser Competitivo* (págs. 31-54). Barcelona, España: Centro Libros PAFP, S.L.U. Obtenido de <https://pladlibroscl0.cdnstatics.com/libros contenido extra/35/34984 Ser comp etitivo.pdf>
- Presidencia de la República del Ecuador, Ecuador. (marzo de 16 de 2020). Decreto Ejecutivo 1017. *Decreto Ejecutivo 1017*. Quito, Pichincha, Ecuador: Decreto Ejecutivo 1017.
- Raffo Babici, V. (16 de agosto de 2021). COVID-19 incidencias. (I. Burgos Dávila, Entrevistador)
- Real Academia Española. (2021). Obtenido de <https://www.rae.es/>
- Resico, M. F. (2019). *Introducción a la Economía Social de Mercado*. Buenos Aires , Argentina: Konrad-Adenauer-Stiftung.
- Revista Editorial Cámara de la Construcción de Guayaquil. (marzo de 2021). Obtenido de <https://viewer.joomag.com/revista-marzo-2021/0431860001622573676>
- Revista EKOS, EKOS. (2021). Construcción. Su reactivación es crucial para la economía nacional. *EKOS*.
- Revista Vistazo. (2021). Sector de la construcción busca recuperarse. *Revista Vistazo*.
- Romero-Subia, J. F., Jimber-del-Río, J.A., Ochoa-Rico, M. S. (2022). Analysis of Citizen Satisfaction in Municipal Services. *Economies*, 10(9), 225. <https://doi.org/10.3390/economies10090225>
- Romero-Subia, J. F., Jimber del Río, J. A., Ochoa-Rico, M. S., & Vergara-Romero, A. (2023). The Disparity between Urban and Rural Areas in Citizen Satisfaction with Local Public Services. *TEM Journal*, 12(1), 275-284. <https://doi.org/10.18421/TEM121-34>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. Pennsylvania, EEUU: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- San-Juan-Bosch M, G.-N. R.-V.-H.-B. (2020). Experiencias y alternativas académicas de la Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos durante la COVID-19. *Medisur - Revista Científica Electrónica de las Ciencias Médicas de Cienfuegos*, 410-415.
- 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.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

- En Vergara-Romero, A. (Comp.). Políticas Públicas para el Desarrollo Local Sostenible. Universidad Ecotec.
- Servicio de Rentas Internas (SRI). (2020). Los sectores económicos más afectados en niveles de recaudación tributaria entre enero y abril 2019-2020. *Revista EKOS*.
- Servicio de Rentas Internas, SRI. (2021). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>
- Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias, Ecuador. (30 de junio de 2020). *Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias*. Obtenido de Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias: <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/INFOGRAFIA-NACIONALCOVI-19-COE-NACIONAL-30062020-08h00.pdf>
- Sistema Nacional de Contratación Pública, S. (2018). *LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PUBLICA*. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_panel5_sercomp_1.1.losncp.pdf
- Suárez, W., Díaz, J., & Pereira, M. (2020). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Hallazgos*, 259-286. Obtenido de <https://doi.org/10.15332/2422409X.5768>
- Thompson Jr., A., Strickland, A., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M., & Gamble, J. (2018). *Administración Estratégica, Teoría y casos*. México: Mc.Graw-Hill Education.
- Thompson, L. (14 de 02 de 2003). Inicio de una nueva epidemia, SARS. *Revista Médica Herediana*, págs. 49-50. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1018-130X2003000200001&script=sci_arttext&tlng=en
- Vergara-Romero, A., Garnica-Jarrin, L., Armas-Ortega, Y., & Pozo-Estupiñan, C. (2022). Relationship between Corporate Social Responsibility, Assets and Income of Companies in Ecuador. *CEUR Workshop Proceedings*, 3282, 125-137.
- Vergara-Romero, A., Jimber-del-Río, J-A., & Márquez-Sánchez, F. (2022). Food Autonomy within Food Sovereignty: Evidence from a Structural Model. *Agronomy*, 12(5), 1141. <https://doi.org/10.3390/agronomy12051141>
- Vergara-Romero, A., Menor Campos, A., Arencibia Montero, O., & Jimber del Río, J. A. (2022). Soberanía Alimentaria en Ecuador: Descripción y Análisis Bibliométrico.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Revista Venezolana de Gerencia, 27(98), 498-510.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.85>

Vergara-Romero, A., Rojas-Dávila, M., & Olalla-Hernández, A. (2022). Does Money Help Elections? Analysis of the Impact of Campaign Spending and Incumbency in Ecuador. *Amazonia Investiga*, 11(57), 172-180.
<https://doi.org/10.34069/AI/2022.57.09.18>

Zea, M., Morán Chiquito, D., Vergara Romero, A., & Jimber del Río, J. A. (2022). Modelos de satisfacción al cliente: Un análisis de los índices más relevantes. *Revista Científica Res Non Verba*, 12(2), 146–178.
<https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i2.735>

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

ANEXO 1

Tabla 9.

Factores críticos del caso de estudio

Factor Crítico	Consecuencia
Sector de la construcción con -11.10% en la tasa de variación 2020	El sector de la construcción no se encontraba con un buen pronóstico a finales del año 2019. En el 2020 debido al COVID 19 se aceleró el mal porvenir de este sector, apuntándose como uno de los sectores más atacados durante la pandemia, por lo consiguiente, baja rentabilidad de las empresas asociadas a este sector.
Diversificación de oferta de productos	Con la aparición del COVID-19, surgieron varias normas de bioseguridad y con ellos nuevos productos. La empresa "XYZ" aprovechó la demanda y comenzó a comercializar, varios productos como; paneles de división de oficinas en acrílico, aumento de divisiones en empresas con vidrio templado para mantener el distanciamiento, así como adecuaciones de oficinas. La empresa "XYZ", mantenía un portafolio amplio, pero se complementa con las nuevas normas debido al COVID-19.
Poca infraestructura para fabricación de productos	Debido al amplio portafolio de productos de la empresa "XYZ", el espacio definido para la fabricación de productos no es el correcto. Por lo tanto, la fabricación de los productos no es consecutiva y tiende a tardar en su despacho.
Rentabilidad de la empresa ROA y ROE	Dado que la demanda de los productos de la empresa "XYZ" se incrementaron en el 2020, hubo un aumento de nuevos clientes y por ende de ventas. Como consecuencia, los ingresos fueron satisfactorios en comparación al 2019, lo que refleja una proyección favorable para el cierre del año 2021.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Duración de la pandemia	Existen datos de años de duración de pandemias anteriores en donde van desde 1 año hasta 4 años o más. Actualmente, es incierto el tiempo que el coronavirus durará en el mundo, por lo que, no se sabe si será una oportunidad de crecimiento lineal para la rentabilidad de la empresa "XYZ" o irá disminuyendo con el tiempo.
Crecimiento nivelado del sector de la construcción durante el 2021	Con la baja variación porcentual sobre el PIB en el 2020, el sector de la construcción está teniendo un crecimiento nivelado para este año. Dado que, el aumento de medidas de crecimiento por parte del municipio y gobierno amplían las posibilidades de desarrollo.
Vacunación	Al ver al ser humano como un factor de producción, es necesario inclinarse por el bienestar de él. Tener una fuerza laboral sana tiene como consecuencia una elevada capacidad laboral y por ende una operatividad notable de la empresa. Es por ello, que la vacunación aumenta el bienestar psicológico y físico de la fuerza laboral, promulgando y reactivando la producción de la empresa.

**CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA TEXTIL ECUATORIANA: CASO
MASCARILLAS DE BIOSEGURIDAD**

Autores:

Adrián Moscoso-Romero, Ing.

Ingeniero en Administración de Empresas.

Universidad ECOTEC.

admoscoso@est.ecotec.edu.ec

César Gutiérrez-Alarcón, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0001-7694-2940>

Magister en Dirección de Empresas.

Universidad ECOTEC.

cegutierrez@ecotec.edu.ec

Asunción Argudo-García, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0001-7694-2940>

Magister en Comunicación Estratégica.

Universidad ECOTEC.

aargudo@ecotec.edu.ec

Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>

Magister en Economía.

Universidad ECOTEC.

avergarar@ecotec.edu.ec

4.1. Introducción

A nivel mundial varios países han movilizado sus capacidades productivas para suplir la demanda de insumos y productos de protección viral que no se ha logrado satisfacer mediante las importaciones. Algunas empresas han reorientado sus operaciones para la fabricación de productos de bioseguridad como son las mascarillas (CEPAL, 2020).

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

En Ecuador, los efectos de la crisis sanitaria han impactado de gran manera a los sectores de la economía. En el caso del sector textil han sido profundos, causando una contracción significativa. La industria textil y de confección, catalogada la segunda industria más productiva del país, es de vital importancia en la economía nacional, representa 5,9% del sector industrial y aporta cerca de un punto porcentual al PIB "0,8%". (GESTION DIGITAL, 2021; Osseo-Asare, 2022).

El sector textil hace cuentas del año más caótico que ha atravesado en su historia. Pérdidas de empleos, contracción productiva y disminución en las ventas son los efectos principales en la industria textil agravado por la pandemia de COVID-19. Según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), durante el año pasado el sector perdió 500 millones de dólares. En 2019 fueron 1.387 millones de dólares en ventas para 2020 la cifra se ubicó en los 886 millones de dólares, aseguró este 9 de marzo de 2021 Javier Díaz, presidente de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (EXPRESO, 2021; Rondinone et al., 2021).

Para afrontar la realidad que impuso la crisis sanitaria en el país, varias empresas del sector textil decidieron fabricar telas con tecnologías como antifluido, antibacterial, secado rápido, protección UV. Además, se continuó con la producción de telas de algodón, viscosa, poliéster y mixtas. Así pues, incluyeron en su línea de producción mascarillas reutilizables que cuentan con la normativa sanitaria internacional, overoles de protección y prendas antifluido, expresó María José Pinto, gerenta de Producción de Pinto. Como resultado, El Banco Central del Ecuador (BCE) estima que en este año esta actividad industrial crecerá en 4,7% (EL COMERCIO, 2021).

No obstante, el 2 de marzo del 2020, El Comité de Comercio Exterior (Comex) notificó al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) sobre la prohibición para exportar mascarillas por un plazo de un año. Esto debido a los casos positivos de coronavirus (covid-19) que se registran en el país (El Comercio, 2020). Con lo cual, la posibilidad para los productores nacionales en exportar sus productos se vería obstaculizada por el decreto antes mencionado.

Mas adelante, Ecuador en colaboración con el Ministro de Producción, Comercio Exterior, inversión y pesca Iván Ontaneda y Javier Díaz, Presidente de la Asociación de industrias textiles del Ecuador, inició un proyecto conjuntamente

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

a una empresa textil nacional para levantar este decreto y la abrir los caminos hacia la exportación de mascarillas producidas en el país, lo cual se logró con éxito, pero se impuso la condición que las mascarillas que serían exportadas deberían ser consideradas mascarillas no quirúrgicas (Diario Correo, 2020).

Dado esto, Las mascarillas fueron el nuevo producto de exportación, la producción nacional de este producto se apalanca de la industria textil ecuatoriana y sus asociaciones, la cual se enfoca en artículos reutilizables de tela fabricados por ciertas empresas locales. No es un volumen grande, pero representó una oportunidad para un período complicado y hay oportunidades para lo que resta del año, sostiene el presidente de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, Javier Díaz (LIDERESEC, 2020).

Ante estas cifras, la AITE presentó la Estrategia Competitiva del Clúster Textil y de la Confección en Ecuador, con el objetivo de implementar un plan de mejora que permita la internacionalización de productos. Para lograr esta meta, el primer paso será avanzar en el levantamiento de la problemática del sector. Luego de ello, se trabajará en el desarrollo del clúster. Todo ello se complementará con programas de capacitación, asistencia técnica, innovación, crédito, entre otras acciones. La construcción de esta iniciativa cuenta con el respaldo de la Corporación de Promociones de Exportaciones e Inversiones CORPEI a través de una alianza estratégica con AITE (VISTAZO, 2021).

De manera resumida, la problemática radica en la aparición y propagación del covid-19 hacia todo el mundo, tal desenlace afectó a muchos sectores productivos y entre ellos el sector textil. El cual fue uno de los más golpeados a nivel global y local. En consecuencia, de los hechos, la industria textil en Ecuador, considerada una de las más importantes luego de la de bebidas y alimentos, atravesó una de las situaciones más devastadoras en su historia, desde la caída exponencial de sus ventas, hasta la obligación de realizar despidos de sus empleados. Mientras tanto, en el mundo, se evidenciaba un despunte de demanda de mascarillas, ya que hasta la fecha se enlista entre los principales artículos para combatir el Covid-19 (Blancheton, 2021; Hanclova et al., 2021). En vista a la emergencia, la industria se vio en la necesidad de reinventarse y diversificar su línea de producción, focalizando sus esfuerzos y recursos hacia la elaboración de mascarillas de bioseguridad para así, lograr

generar nuevas fuentes de ingresos y también de empleo (Chakraborty, & Biswas, 2020; Castellanos Dorado et al., 2021).

Paralelo a esto, Ecuador decretó una ley donde se prohibía la exportación de mascarillas para que no haya desabastecimiento en el país, lo cual impedía a los productores ecuatorianos la posibilidad de proyectar las ventas de sus mascarillas hacia el extranjero. Sin embargo, tiempo después, con la colaboración de organismos y entidades, se levantó este decreto, lo que significó una nueva oportunidad para los productores ecuatorianos en internacionalizar su nueva línea de productos.

Ahora bien, con el respaldo y apoyo de asociaciones como la AITE, se busca impulsar la producción de mascarillas y otros productos de la rama textil mediante proyectos de capacitación, innovación y crédito con el propósito de incrementar los niveles y volúmenes producción y así internacionalizar a mayor escala este tipo de artículos como son las mascarillas.

En este sentido, se tiene como objetivo estratégico fortalecer las capacidades productivas y aunar los esfuerzos de los sectores públicos y privados para dirigir los recursos hacia una misión de alcanzar nuevos niveles producción de mascarillas de bioseguridad con normas de calidad internacional para exportar a países donde exista una alta demanda potencial. El objetivo de la presente investigación es analizar la producción y exportación de bioseguridad textil en Ecuador con la finalidad de determinar posibles países a exportar. De igual manera está dirigido a todos los productores ecuatorianos de mascarillas de bioseguridad que estén interesados en expandir sus negocios hacia nuevas fronteras, incursionando en el comercio exterior mediante la internacionalización de sus productos.

4.2. Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló con información del año 2018-2020, acerca de la producción de mascarillas en Ecuador y los posibles países a exportar, en la ciudad de Guayaquil. Se adaptó el Diamante Porter en el cual se evalúan las cinco fuerzas de competitividad de las mascarillas textiles ecuatorianas, es decir: rivalidad entre países competidores, entrada de nuevos competidores, productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

los consumidores. Este instrumento, según David (ob.cit.), permite “indicar si el nivel de competencia en una industria o producto determinado podría permitir que la compañía obtenga utilidades aceptables” (p.76), a través de tres pasos: (1) identificar los aspectos claves que impactan a la industria o producto, (2) evaluar cuán importante es cada elemento para el producto de la industria, (3) considerando la totalidad de los elementos, decidir si vale la pena entrar o no a la industria.

En la operacionalización de la variable se tiene como dependiente a la producción y exportación de mascarillas de bioseguridad en Ecuador y la independiente como los Posibles mercados a exportar las mascarillas de bioseguridad producidas en Ecuador (ver tabla 10).

Tabla 10

Operacionalización de las variables.

Problem a de investig ación	Objetivo de la investig ación	Enfoque de investig ación	Método de investig ación	Técnica s de investig ación	Variable s de investig ación	Indicado res de variable s
¿Cuáles son los mercado s a los que los producto res ecuatoria nos podrían exportar insumos de	Analizar la producci ón y exportaci ón de mascarill as de bioseguri dad en Ecuador con la finalidad de	Mixto	Analítico.	Investiga ción bibliográf ica.	Independ iente: Posibles mercado s a exportar las mascarill as de bioseguri dad textil producid	Estadísti cas de importaci ones y exportaci ones, consumo nacional y demanda mundial de mascarill as.

**Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad:
Tres Casos de Estudio**

bioseguri dad?	determin ar posibles mercado s a exportar.		Revisión documen tal.	as en Ecuador.	Pondera ción de datos.
		Lógico deductiv o.	Investiga ción bibliográf ica.	Dependi ente: producci ón y exportaci ón de mascarill as de	Volúmen es de producci ón y exportaci ón. Proceso de exportaci ón.
			Revisión documen tal.	bioseguri dad en Ecuador.	

4.3. Análisis de los Resultados

La industria textil y el Covid-19

A raíz de la crisis sanitaria, la industria textil el sector textil se contrajo en un 11,3% en el 2020, según datos del Banco Central del Ecuador. Lo cual obligó a las empresas a desarrollar textiles con tecnología (antifluído, protección UV y otros), elaborar mascarillas, trajes de bioseguridad y confeccionar más prendas básicas (Coba, 2021; Zimmerling, & Chen, 2021).

De acuerdo a lo manifestado por Pinto (2021), se tuvo que empezar a hacer mascarillas, no solo por el bienestar de la empresa y de sus empleados, sino para sus consumidores. En el pico de la pandemia no era fácil conseguir mascarillas y en ayuda al ambiente se decidió hacer mascarillas reutilizables con todas las condiciones de seguridad que debían brindar (Márquez-Carriel et al., 2022; Mostafiz et al., 2022).

Tomando de referencia las exportaciones del sector textil y sus principales destinos. A continuación, se detallan los siguientes:

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Tabla 11

Principales destinos de exportación del sector textil.

Bloques económicos	Ton	Fob \$
Comunidad Andina	4.931,643	27.111,021
Mercosur	3.561,417	15.039,329
Estados Unidos	560,807	9.111,950
Chile	347,258	2.532,303
Naftfa	344,703	2.442,624
Union europea	181,557	2.175,385
Panamá	87,193	807,865
Total	10.014,58	59.220,48

En la tabla 11, se puede apreciar cuales son los principales destinos de exportación del sector textil ecuatoriano en el año 2018, donde en primera posición se ubica la comunidad andina, lo cual comprende países como Colombia, Perú y Bolivia, seguido del Mercosur que lo conforman países sudamericanos como Argentina, Paraguay, entre otros. Igualmente, se observa la presencia de Estados Unidos con una importante suma de exportaciones solo para dicho país y otros (Orellana et al., 2022; Vergara-Romero, Garnica-Jarrin et al., 2022).

De acuerdo a Cristina Murgueitio, directora de la Asociación Ecuatoriana de Distribuidores e Importadores de Productos Médicos (Asedim), explica que el 99 % de dispositivos médicos en Ecuador, entre los que están las mascarillas, son importados (El Universo, 2020; Zhao, & Kim, 2021).

**Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad:
Tres Casos de Estudio**

Tabla 12

Consumo nacional de mascarillas.

Año	2018		2019		2020	
	Cantidad importada, Kilograms	Valor USDMiles	Cantidad importada, Tons	Valor USDMiles	Cantidad importada, Tons	Valor USDMiles
China	167358	899	193	1009	2453	138751
USA	37767	1319	34	1342	37	2492
Vietnam	0	0	0	0	16	191
Colombia	1587	14	1	9	14	767
Hong Kong	0	0	0	0	13	1444
México	0	0	0	0	9	380
España	5478	71	2	32	5	295
Corea	0	0	0	0	3	329
Brasil	0	0	0	9	3	112
Panamá	0	0	0	0	2	152
India	0	0	0	0	1	53
Argentina	0	0	0	0	1	67
Chile	0	0	0	0	1	196
Total	216768	2431	236	2471	2560	145319

Con esta información, se puede apreciar una tabla una comparativa de la operatividad importadora de Ecuador con respecto a la partida arancelaria 6307903000, correspondiente a mascarillas de protección en un periodo de 2018-2020 (ver tabla 12).

Igualmente, se ve reflejado el despunte de la demanda ecuatoriana sobre este producto en el año 2020 a causa de la pandemia covid-19. De lo cual se puede

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

aducir que el consumo y abastecimiento de mascarillas en Ecuador es producto de la gran cantidad de importaciones que se evidencia en la tabla y si se realiza el ejercicio de importación per cápita (importaciones dividido para total de habitantes) es de \$9 de consumo por habitante con respecto al 2020. Por último, también se puede rescatar que los principales suministradores de mascarillas para Ecuador en el periodo 2020, destacan el gran país asiático China, seguido de Estados Unidos, nuestro principal socio comercial.

A continuación, se presentan doce empresas ecuatorianas que están fabricando tapabocas reutilizables que cumplen con normativa internacional (ver tabla 13):

Tabla 13

Producción de mascarillas de bioseguridad textil nacional.

Empresas	Capacidad de producción
Alexa Tejidos	25.000 mascarillas mensuales
Casa Linda	150.000 unidades mensuales
Hilacril	10.000 unidades mensuales
Ingesa	3'000.000 unidades mensuales
Kikemar	90.000 unidades mensuales
Enkador	75.000 unidades mensuales
La Esperanza	1'350.000 unidades mensuales
Pasa	135.000 unidades mensuales
Pinto	120.000 unidades mensuales
Textiles Mar y Sol	1'000.000 unidades mensuales
Textiles Recalex	150.000 unidades mensuales.
Textil San Pedro	4.000 unidades mensuales

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Total	6'109.000 millones mensuales
-------	-------------------------------------

Con esta información recabada, se puede manifestar que Ecuador, en efecto, produce mascarillas de alta calidad, las cuales cumplen con normas internacionales de bioseguridad para garantizar para la protección de sus consumidores. Dado esto en evidencia, se considera que existe potencial en la industria textil ecuatoriana para incursionarse en la internacionalización de sus productos de protección de viral, así también se observa que hay una inclinación a la producción de mascarillas lavables o reutilizables (Brandenburg et al., 2022; Ferrigno, & Cucino, 2021; Pérez-González et al., 2023).

Estas mascarillas son las que producen las empresas ecuatorianas, que además tienen un impacto positivo en el entorno ambiental, ya que estas mascarillas evitan que exista tanto desperdicio como lo hacen las mascarillas desechables (Warasthe et al., 2020). En Ecuador, por ejemplo, si toda la población desechara dos mascarillas a la semana, en un mes llegarían alrededor de 64 millones a botaderos y rellenos sanitarios (Comercio, 2020; Mehta, & Kaur, 2021).

Con lo cual, el presente estudio busca apuntalar hacia aquella producción de mascarillas que son reutilizables, que cumplen con normas de bioseguridad internacional y, de esta manera se conviertan en candidatas potenciales para su internacionalización (Santos, 2021; Vergara-Romero, Jimber-del-Río et al., 2022).

Dentro de los retos que los productores ecuatorianos se enfrentan para la producción de mascarillas, están: que se toma entre tres y seis obtener el registro sanitario. Los proveedores se toman entre tres y cuatro días en enviar materia prima (Verdone et al., 2021; Vergara-Romero, Menor Campos et al., 2022). Otro de los principales obstáculos que tienen los microempresarios es el financiamiento, de manera que se requiere que el Gobierno brinde apoyo a la industria textil para continuar generando fuentes de empleo e ingresos y lograr alcanzar mejores niveles de productividad (Capeipi, 2020; López, 2021; Romero-Subia et al., 2023).

**Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad:
Tres Casos de Estudio**

A continuación, se observa el histórico de exportaciones de Ecuador con respecto a la subpartida arancelaria 6307903000 Mascarillas de protección del periodo 2018-2020 (ver tabla 14).

Tabla 14.

Exportaciones de mascarillas desde Ecuador 2018-2020

Año	País Destino	2018		2019		2020	
		TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB
TOTALES:		1,2	20,9	0,3	25,5	65,1	1.722,80
6307903000	Estados Unidos	-	-	-	-	1,1	103,7
Mascarillas							
6307903000	CHINA	-	-	-	-	28,4	958,5
Mascarillas							
6307903000	PANAMÁ	0,5	4,7	-	-	1,1	48,8
Mascarillas							
6307903000	PERÚ	-	-	0,3	18	0,7	10,7
Mascarillas							
6307903000	CHILE	-	-	-	-	0,4	8,8
Mascarillas							
6307903000	Hong Kong	-	-	-	-	33,1	570,7
Mascarillas							
6307903000	SINGAPUR	-	-	-	-	0,3	21,7
Mascarillas							
Total		1,2	20,9	0,3	25,5	65,1	1.722,80

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Con esta importante información extraída, se puede observar que Ecuador en los años 2018 y 2019 muestra una operatividad en exportaciones no significativa con respecto a la subpartida 6307903000 (mascarillas de protección), sin embargo, en el año 2020 ya se empieza a evidenciar mayor cantidad de números y operatividad de exportación, lo cual se puede considerar como un índice de oportunidad para el país, el cual ayude a determinar ciertos criterios en virtud del potencial de Ecuador en este segmento que se encuentra estimulado por la pandemia covid-19.

Igualmente, se ha recogido información de otras fuentes nacionales como se evidencia en la Tabla para la subpartida arancelaria: 6307903000. De esta manera, se puede ser más precisos con los datos proporcionados y en consecuencia realizar un mejor diagnóstico a partir de la información recogida el cual nutra el desarrollo de la investigación (ver tabla 15).

Tabla 15

Exportaciones de mascarillas desde Ecuador

EXPORTACIONES FOB NO PETROLERAS 2020					
Se permite la exportación únicamente de aquellas mercancías que NO SEAN CONSIDERADAS MASCARILLAS QUIRURGICAS, conforme Oficios Nros. MPCEIP-CCOMEX-2020-0112-O de 29 de abril de 2020 y MPCEIP-CCOMEX-2020-0113-O de 04 de mayo de 2020					
SUBPARTIDA	DISTRITO	PAÍS DESTINO	CANTIDAD UNIDAD FÍSICA	PESO NETO (KG)	FOB (DÓLARES)
6307903000	028-GYE - MARITIMO	PA-PANAMA	9984	499,2	23.961,60
6307903000	055-QUITO	US-ESTADOS UNIDOS	17880,01 2	285,3	12.498,00
6307903000	055-QUITO	PE-PERU	836	19,41 6	3.168,01

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

6307903000	055-QUITO	CL-CHILE	2350	27,77 8	8.360,00
6307903000	055-QUITO	PE-PERU	2200	6,333	7.502,00
6307903000	055-QUITO	US-ESTADOS UNIDOS	54	107,6 9	108,00

De acuerdo la SENA (2020), Solo se permite la exportación únicamente de aquellas mercancías que “no sean consideradas mascarillas quirúrgicas”, conforme Oficios Nros. MPCEIP-CCOMEX-2020-0112-O de 29 de abril de 2020 y MPCEIP-CCOMEX-2020-0113-O de 04 de mayo de 2020.

Con esta importante información, se puede validar uno de los motivos más influyentes por el cual Ecuador debe apuntalar hacia la exportación de mascarillas textiles, ya que por decreto nacional se encuentran entre las únicas mascarillas que puede ser enviadas al exterior, todo esto para precautelar que no exista desabastecimiento de mascarillas para el personal de primera línea que combate contra el virus covid-19. Lo cual se traduce que, el segmento de mascarillas textiles se encuentra entre la única oportunidad o alternativa para el país en internacionalizar este producto y llevarlo a nuevos niveles de producción. Igualmente, se ratifican aquellos países donde ya ha existido operatividad de exportación con respecto a la subpartida arancelaria 6307903000.

Luego de haber recabado toda esta información, desde distintas fuentes oficiales, tanto a nivel nacional como internacional, se considera importante reiterar que se ha realizado con el propósito de tener la información más precisa acerca de las exportaciones de mascarillas que ha realizado desde Ecuador hacia el mundo. De lo cual se puede ratificar que la tendencia en exportaciones se concentra en el continente americano en mercados como: Estados Unidos, Perú, Panamá, Chile. Esto se traduce que en estos países las primeras barreras de acceso ya han sido superadas y ahora es turno de focalizar mayores esfuerzos para potencializar las exportaciones de este producto y así también alcanzar nuevos niveles de productividad.

De principio, se puede destacar como la pandemia covid-19 ha afectado al sector textil, en virtud de las medidas gubernamentales que se han tomado para mitigar la propagación del virus, provocando así, pérdidas devastadoras. De modo que,

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

para levantarse de la crítica situación, la industria tuvo que reinventarse y adaptarse a las nuevas necesidades del mercado, que entre los productos más demandados se encuentran las mascarillas de bioseguridad. Dado esto, la elaboración y comercialización de estos productos ha sido la manera para conservar fuentes empleo y generar ingresos.

En respaldo a la caótica situación, la AITE (Asociación de Industrias textiles ecuatorianas) se ha pronunciado manifestando la necesidad existente de elaborar un plan de competitividad el cual permita elevar los niveles de producción de las empresas ecuatorianas con el fin de llevarlos a la internacionalización. Todo esto con la colaboración del Gobierno la cual se considera imprescindible para sus efectos. Que se negocien acuerdos comerciales con los países que demandan la producción ecuatoriana y se garantice a largo plazo un acceso preferencial a sus mercados.

El requerimiento de la industria es que el costo país disminuya hasta llegar, al menos, a los niveles de la región, especialmente en lo que respecta al costo laboral, de energía eléctrica, las tarifas en combustibles y los fletes del transporte de carga y, una Aduana que facilite el comercio exterior, que son algunos de los principales rubros que disminuyen la competitividad de la industria textil (AITE). Igualmente, con todos los indicadores expuestos, se puede obtener una perspectiva más clara de los principales destinos de exportaciones no petroleras de Ecuador y las ventajas competitivas aduaneras que se poseen para su cumplimiento.

En este sentido, se debe introducir al mercado exterior a través de las estrategias de diferenciación y las prestaciones técnicas del producto, lo cual está enfocado en la producción de mascarillas de bioseguridad textil, entre los atributos más destacadas están: su alta calidad, variedad de diseños, precios competitivos y eco-amigables. Todo esto con el fin de captar la atención del cliente internacional.

Análisis con el diamante de Fuerzas Competitivas

El resultado del diamante pone en evidencia varios aspectos en cuanto el rendimiento del país en materia de producir mascarillas y su potencial como exportador de dicho producto. Nos brinda una mejor perspectiva de los factores

que inciden en el desarrollo de este sector productivo y de su potencial tanto en el ámbito interno como externo (Puig et al., 2022; Vergara-Romero, Rojas-Dávila et al., 2022; Zea et al., 2022).

Además, de ratificar algunos puntos ya anteriormente vistos, como son: las oportunidades del país en términos de competitividad para este segmento y la importación de apuntalar hacia la producción de mascarillas que cuenten con factores diferenciadores para poder ganar una base importante de clientes y lograr posicionarse en mercados internacionales con mayor presencia y, así también ganar ventaja frente a los nuevos competidores, todo esto con el soporte y respaldo del Gobierno y las mejoras en sus políticas gubernamentales.

Igualmente se observa la disposición de los proveedores que en parte está influenciado por medidas gubernamentales que han condicionado la importación de materia prima hacia el país. Por tanto, es de suma importancia la intervención del Gobierno en configurar nuevos acuerdos comerciales para brindar las facilidades adecuadas de comercio a este sector e impulsarlo a nuevos niveles de producción e internacionalización con una atractiva cuota de competitividad.

La selección de mercados nace por la necesidad estratégica de una empresa o industria, en dar comienzo a un proceso de internacionalización o también de potenciar el ya existente. Para efectos de esto, se realizan una serie de análisis de los distintos entornos que afectan a la empresa o el sector, así como también se definen las oportunidades que poseen para llevar dicho cometido (Abernathy, 2006; Cerviño & Cubillo 2008).

Al momento de seleccionar mercados, la empresa o sector se puede encontrar con dos vertientes, la primera, que tiene capacidad de comercializar con varios países de diferente estructura y, por otro lado, que no posee los recursos ni conocimientos necesarios para ingresar a varios países de manera simultánea. En este sentido, se deberá escoger aquellos países que mejor se ajusten a las capacidades del sector y así enfocar los recursos y esfuerzos en dichos mercados.

En esta matriz se extraen los factores críticos que se han considerado para la toma de la decisión final. Se realiza de acuerdo al comparativo de las variables que bajo ciertos criterios son importantes para evaluar la entrada a un mercado

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

internacional. La matriz contiene las condiciones importantes de dimensionar de cada país. Seguido de esto, se le agrega una ponderación a cada condición (%) entre 1 y 5 donde 1 es menor puntuación y 5 la máxima al factor ponderado. La suma total de ponderación debe ser de 100%. Por consiguiente, el mayor puntaje obtenido es el país seleccionado Cerviño & Cubillo (2008). Entre los principales factores a considerar están:

- Entorno comercial.
- Entorno geográfico.
- Entorno político.
- Entorno económico.
- Entorno socio-cultural.

Tomando en consideración estos criterios, se procede a realizar la matriz de selección de mercados internacionales. Para del desarrollo del apartado se ha realizado la recolección de datos específicos de “fuentes secundarias” publicadas por instituciones oficiales como: Intracen, ProEcuador, International Trade Center (Statistics, Market Access Map, Export Potencia Map, Trade map), Cia gov, Datos macro. Además de otras fuentes de consulta como por ejemplo de empresas privadas o públicas con información en línea.

De igual modo se ha realizado un análisis general de los países mediante los indicadores anteriormente expuestos, que se observan con mejor proyección a fin de reconocer la opción más idónea dada su propia viabilidad de exportación. Cabe señalar también que todo este proceso de selección de países se llevó a cabo por medio de la identificación de la partida y/o nomenclatura arancelaria del producto, en este caso concreto la 630790, en gran parte de ello a través de la herramienta de información de mercados dentro del International Trade Center (ITC).

En este sentido, es importante destacar entonces que los mercados preseleccionados fueron un total de 4 países en cuyo caso el principal criterio de selección estuvo supeditado esencialmente de condiciones tales como: Distancia geográfica, coincidencias de importaciones a nivel mundial contra las principales exportaciones no petroleras de Ecuador, exportaciones del sector textil y las exportaciones de mascarillas evidenciadas, todo esto entre un periodo 2018-2020. Por lo cual, los países que completan la “Tabla para la selección de

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

mercados internacionales” son Estados Unidos, Perú, Chile y Panamá (ver tabla 16).

Tabla 16

Tabla de selección de mercados.

Subpartida: 6307903000 (mascarillas de protección)																	
VARIA BLE 2020	Fuente de información	País 1: Estados Unidos	P	C	R	País 2: Perú	P	C	R	País 3: Chile	P	C	R	País 4: Panamá	P	C	R
Importaciones USD	https://www.trademap.org/	19.649.470.000	4,55%	5,2%	0,2%	459.365.000	4,55%	4,1%	0,8%	329.330.000	4,55%	3,13%	0,6%	156.815.000	4,55%	2,09%	0,1%
Crecimiento de las importaciones %	https://www.trademap.org/	321%	4,55%	2,0%	9%	2016%	4,55%	5,2%	3%	738%	4,55%	3,13%	6%	1627%	4,55%	4,18%	2%
Concentración de las importaciones (ppal proveedor)%	https://www.trademap.org/	CHINA 84.4%; VIETNAM 4.2%; MEXICO 3.6%	4,55%	5,2%	0,2%	CHINA 93.7%; EEUU 2.3%; COREA 0.9%	4,55%	3,4%	0,4%	CHINA 94%; EEUU 1.6%; MEXICO 0.8%	4,55%	2,09%	1%	CHINA 92%; EEUU 1.8%; HONG KONG 1.7%; COLOMBIA 1.1%	4,55%	4,18%	2%
Importaciones per cápita	https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/population/	59	4,55%	5,2%	0,2%	14	4,55%	2,0%	9%	18	4,55%	3,13%	6%	40	4,55%	4,18%	2%
Exportaciones ecuatorianas USD	https://www.trademap.org/	104.000	4,55%	5,2%	0,2%	11.000	4,55%	3,4%	0,4%	9.000	4,55%	2,09%	1%	49.000	4,55%	4,18%	2%
Crecimiento de las exportaciones ecuatorianas	https://www.trademap.org/	293%	4,55%	3,0%	3%	21%	4,55%	2,0%	9%	488%	4,55%	4,18%	2%	4884%	4,55%	5,22%	7%

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Arancel general vs arancel preferencial ecuadoriano	https://www.macmap.org/en/query/customs-duties	General 7%; Preferencia 10%	4, 5 0, 55 2 2	General 11%; Preferencial 0%	4, 5 0, 55 2 3	General 6%; Preferencial 0%	4, 5 0, 55 22 7	General 10%; Preferencial 7.20%	4, 3 0, 55 13 6
Impuestos Adicionales (GST o IVA)	https://economipedia.com/definiciones/impuesto-al-valor-anadido.html	11.5%	4, 4 0, 55 1 8	16% (tasa estándar) + 2% (impuesto municipal de promoción)	4, 3 0, 55 1 4	19%	4, 2 0, 55 09 1	7% (tarifa estándar) 5% (bienes de primera necesidad)	4, 5 0, 55 22 7
Restricciones Técnicas	https://www.macmap.org/	Requisito de embalaje, de inspección (no incluye pruebas de laboratorios, certificado sanitario)	4, 5 0, 55 2 2	Requisito de embalaje, de inspección (no incluye pruebas de laboratorios, certificado sanitario)	4, 5 0, 55 2 3	Requisito de embalaje, de inspección (no incluye pruebas de laboratorios, certificado sanitario)	4, 5 0, 55 22 7	Requisito de embalaje, de inspección (no incluye pruebas de laboratorios, certificado sanitario)	4, 5 0, 55 22 7
Transporte	https://www.cia.gov/the-world-factbook/	189 aeropuertos; 11 puertos marítimos	4, 5 0, 55 2 2	5 aeropuertos; 3 puertos marítimos	4, 2 0, 55 0 9	5 aeropuertos; 7 puertos marítimos	4, 4 0, 55 18 2	3 aeropuertos; 3 puertos marítimos	4, 2 0, 55 09 1
Tarifas vía marítima; Contenedor 20 pies	PROEcuador	Marítimo Guayaquil-Miami contenedor de 20 pies \$800	4, 2 0, 55 0 9	Marítimo Guayaquil-Callao contenedor de 20 pies \$600	4, 3 0, 55 1 4	Marítimo Guayaquil-San Antonio contenedor de 20 pies \$400	4, 5 0, 55 22 7	Marítimo Guayaquil-Balboa contenedor de 20 pies \$500	4, 4 0, 55 18 2

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Tarifas vía marítima; Contenedor 40 pies	PROEcuador	Marítimo Guayaquil-Miami contenedor de 40 pies \$1000	4, 2 0, 55 0 % 9	Marítimo Callao contenedor de 40 pies \$750	4, 5 0, 55 2 % 3	Marítimo Antonio contenedor de 40 pies \$850	4, 3 0, 55 13 % 6	Marítimo Balboa contenedor de 40 pies \$800	4, 4 0, 55 18 % 2
Tiempo de tránsito vía marítima	PROEcuador	17 días	4, 2 0, 55 0 % 9	2 días	4, 5 0, 55 2 % 3	7 días	4, 3 0, 55 13 % 6	5 días	4, 4 0, 55 18 % 2
Tarifas vía aérea	PROEcuador	Carga general \$7.20*kg	4, 2 0, 55 0 % 9	Carga general \$6*kg	4, 3 0, 55 1 % 4	Carga general \$5.90*kg	4, 4 0, 55 18 % 2	Carga general \$2.60*kg	4, 5 0, 55 22 % 7
Tiempo de tránsito vía aérea	PROEcuador	1 día	4, 5 0, 55 2 % 2	1 día	4, 5 0, 55 2 % 3	1 día	4, 5 0, 55 22 % 7	1 día	4, 5 0, 55 22 % 7
PIB (US\$ millones)	https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/	\$ 20,524,945,000,000 (est. De 2019)	4, 5 0, 55 2 % 2	\$ 417.69 mil millones (est. De 2019)	4, 3 0, 55 1 % 4	\$ 459.134 mil millones (est. De 2019)	4, 4 0, 55 18 % 2	\$ 133.587 mil millones (est. De 2019)	4, 2 0, 55 09 % 1
PIB (US\$ millones per capita)	https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/	\$ 62,530 (estimado para 2019)	4, 5 0, 55 2 % 2	\$ 12,848 (estimado para 2019)	4, 2 0, 55 0 % 9	\$ 24,226 (est. De 2019)	4, 3 0, 55 13 % 6	\$ 31,459 (estimado para 2019)	4, 4 0, 55 18 % 2
Inflación	https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/	1.8% (est. 2019)	4, 5 0, 55 2 % 2	2.1% (est. 2019)	4, 4 0, 55 1 % 8	2.2% (est. 2019)	4, 3 0, 55 13 % 6	0,9% (est. 2017)	4, 2 0, 55 09 % 1
Balanza Comercial%	https://datosmacro.expansion.com/ratings	-4,67%	4, 4 0, 55 1 % 8	3,10%	4, 2 0, 55 0 % 9	5,02%	4, 3 0, 55 13 % 6	-15,23%	4, 5 0, 55 22 % 7
Doing Business	https://datosmacro.expansion.com/ratings	8º puesto de 190	4, 5 0, 55 2 % 2	68º puesto de 190	4, 3 0, 55 1 % 4	56º puesto de 190	4, 4 0, 55 18 % 2	79º puesto de 190	4, 2 0, 55 09 % 1
Riesgo País	https://datosmacro.expansion.com/ratings	AAA	4, 5 0, 55 2 % 2	BBB+	4, 3 0, 55 1 % 4	A	4, 4 0, 55 18 % 2	BBB	4, 2 0, 55 09 % 1

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

Acuerdos Comerciales	sice.oas.org	Acuerdo de primera fase	4, 5 0, 55 2 %	CAN, Aladi	4, 5 0, 55 2 %	Acuerdo de Integración Comercial	4, 5 0, 55 22 7 %	Aladi	4, 5 0, 55 22 7 %
TOTAL			10 0 1 %		3, 5		3, 6		3, 7

4.4. Conclusiones

Es válido manifestar que el presente proyecto de investigación se llevó a cabo tomando en consideración cada uno de los cuestionamientos planteados desde un inicio, de lo cual se ha conseguido dar respuesta a dichas interrogantes de manera óptima a través de una profunda búsqueda de las bases teóricas referentes al tema estudiado.

En relación con los objetivos abordados en esta investigación, se destaca analizar la producción y exportación de mascarillas en Ecuador con el fin de determinar posibles mercados a exportar periodo 2018-2020, de lo cual se pudieron determinar los factores que inciden en el desarrollo de la producción nacional, así también los mecanismos de acción que se deben implementar para mejorar y alcanzar nuevos niveles de productividad en el país.

En lo que refiere a los objetivos, valen resaltar todas las teorías incorporadas que guardan estrecha relación con el comercio exterior, la investigación de mercados internacionales y el proceso de exportación, las cuales fueron pilares fundamentales para el desarrollo del trabajo y que permitieron resolver conflictos metodológicos y de direccionamiento.

Asimismo, se lograron hallar las cifras de la demanda mundial de mascarillas con un incremento del 476% en el 2020 con respecto al año anterior, las cuales permitieron abordar el tercer objetivo en identificar aquellos países que presentaron un mayor índice de importación de este producto para más adelante correlacionarlo contra las exportaciones de mascarillas de Ecuador y determinar los países a evaluar.

Todo ello, se logró a través de la aplicación de herramientas y técnicas de estudio incorporadas en el marco metodológico que permitieron reconocer aquellos

factores más importantes a analizar de cada país para finalmente seleccionar al mejor candidato. En definitiva, se determinó que es necesario realizar un análisis de la producción y exportación de mascarillas en Ecuador a fin de seleccionar mercados con alto potencial de demanda para este producto y así los productores ecuatorianos puedan llevar sus ventas a nuevos niveles.

4.5. Referencias Bibliográficas

- Abernathy, F. H., Volpe, A., & Weil, D. (2006). The future of the apparel and textile industries: prospects and choices for public and private actors. *Environment and Planning A*, 38(12), 2207-2232. <https://doi.org/10.1068/a38114>
- Blancheton, B. (2021). French fashion and textile during COVID-19. Once again, flying to high quality and innovation to survive. *Fashion and Textiles*, 8(1), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s40691-021-00278-1>
- Brandenburg, M., Bizuneh, B., Teklemedhin, T. B., & Woubou, A. M. (2022). Sustainability in Ethiopian Textile and Apparel Supply Chains. In *Africa and Sustainable Global Value Chains* (pp. 195-215). Springer, Cham.
- Capeipi. (2020). Fabricación de mascarillas en Ecuador[video]. Facebook, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <https://www.facebook.com/watch/?v=619306852092201>
- Castellanos Dorado, R., Sorhegui-Ortega, R., Vergara-Romero, A., & Macias Quintosa, T. (2021). Universidad en la Sociedad del conocimiento. En VIII Congreso Internacional "Tecnología, Universidad y Sociedad". Samborondón, Ecuador.
- CEPAL. (2020). Las restricciones a la exportación de productos médicos dificultan los esfuerzos por contener la enfermedad por coronavirus (COVID-19) en América Latina y el Caribe. Naciones Unidas.
- Cerviño, J., & Cubillo, J. (2008). *Marketing Sectorial*. Madrid: Esic.
- Chakraborty, S., & Biswas, M. C. (2020). Impact of COVID-19 on the textile, apparel and fashion manufacturing industry supply chain: case study on a ready-made garment manufacturing industry. *Journal of Supply Chain Management, Logistics and Procurement*, 3(2), 181-199.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

- Coba, G. (2021). Primicias. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/textil-ecuador-oportunidades-crecimiento-mercados-ecuador/>
- Diario Correo. (2020). Obtenido de <https://www.diariocorreo.com.ec/46768/nacional/ecuador-exportara-mascarillas-a-la-union-europea>
- El Comercio. (2020). Mascarillas y guantes son un lío ambiental. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/ambiente/mascarillas-guantes-contaminacion-ambiente-covid19.html>
- El Comercio. (2020). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-prohibe-exportacion-mascarillas-coronavirus.html#:~:text=El%20Comit%C3%A9%20de%20Comercio%20Exterior%20%28Comex%29%20notific%C3%B3%20al,%28covid%20-19%29%20que%20se%20registran%20en%20el%20pa%C3%ADs.>
- El Comercio. (2021). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/textileras-ecuador-produccion-prendas-tecnologia.html>
- El Universo. (2020). Mascarillas importadas no abastecen la demanda local por la pandemia. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/05/03/nota/7830084/insumos-medicos-emergencia-covid-19-mascarillas-importacion/>
- EXPRESO. (2021). Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/sector-textil-perdio-500-millones-2020-100228.html>
- Ferrigno, G., & Cucino, V. (2021). Innovating and transforming during COVID-19: insights from Italian firms. *R&D Management*, 51(4), 325-338. <https://doi.org/10.1111/radm.12469>
- GESTION DIGITAL. (2021). Obtenido de <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-sector-textil-un-puntal-de-la-industria-que-busca-levantarse>
- Jamwal, A., Agrawal, R., & Sharma, M. (2022). Manufacturing Is Not as Usual: Lessons Learnt from COVID-19 Pandemic. In *Recent Advances in Industrial Production* (pp. 485-493). Springer, Singapore.

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

- 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.
- López, R. M. (2021). Los sistemas productivos locales españoles ante la pandemia "global" de la COVID-19: Ejemplo de rápida reconversión en ciertos sectores. In Ecosistema de una pandemia: COVID 19, la transformación mundial (pp. 1973-1992). Dykinson SL.
- LIDERESEC. (2020). Obtenido de <https://revistalideres.ec/lideres/exportadores-crecimiento-ecuador-informe-semana.html>
- Márquez-Carriel, G., Vergara-Romero, A., Márquez-Sánchez, F., & Albán-Molestina, G. (2022). Bidependencia Internacional en Ecuador: Estados Unidos y China. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 9(6), 1–19. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.96.747>
- Mehta, S., & Kaur, M. (2021). COVID-19 and Ludhiana's woolen knitwear industry: way forward. *Research Journal of Textile and Apparel*. <https://doi.org/10.1108/RJTA-07-2020-0082>
- Mostafiz, M. I., Musteen, M., Saiyed, A., & Ahsan, M. (2022). COVID-19 and the global value chain: Immediate dynamics and long-term restructuring in the garment industry. *Journal of Business Research*, 139, 1588-1603. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.078>
- Orellana, M. J., Vivero, J. G. S., Benalcázar, M. C. A., Hidalgo, O. M. R., & Jaramillo, M. F. (2022). Semáforo emergente del mercado. Caso: Asociación de producción textil hilando al desarrollo tendales asotendales. *Revista Ciencia UNEMI*, 15(38), 93-110. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol15iss38.22pp93-110p>
- Osseo-Asare, A. D. (2022). Making masks: The women behind Ghana's nose covering mandate during the COVID-19 outbreak. *Journal of Material Culture*, 13591835221086870. <https://doi.org/10.1177/13591835221086870>
- Panigrahi, C. M. A., Ashutosh, K., Mehta, S., & Pasricha, S. (2020). Impact of coronavirus outbreak on Indian textile sector. *Journal of Management Research and Analysis*, 7(2), 76-83.
- Pérez-González, M. D., Hernández-Rojas, R., Jimber del Río, J. A., & Vergara-

- Romero, A. (2023). Flamenco dance and Visitor Loyalty: The Case of Cordoba-Spain. *TEM Journal*, 12(1), 214-223. <https://doi.org/10.18421/TEM121-28>
- Puig, F., Cantarero, S., & Verdone, F. (2022). Coronavirus versus the textile industry: cluster lessons for future challenges. *Fashion and Textiles*, 9(1), 1-20. <https://doi.org/10.1186/s40691-021-00284-3>
- Romero-Subia, J. F., Jimber del Río, J. A., Ochoa-Rico, M. S., & Vergara-Romero, A. (2023). The Disparity between Urban and Rural Areas in Citizen Satisfaction with Local Public Services. *TEM Journal*, 12(1), 275-284. <https://doi.org/10.18421/TEM121-34>
- Rondinone, D., Godfrey, A. B., & Khamkar, A. A. (2021). Challenges in the Supply Chain for Personal Protective Equipment (PPE) during Covid-19. *Journal of Textile & Apparel Technology & Management (JTATM)*, 12.
- Santos, E. (2021). How does the pandemic has affected the economic sustainability of Textile industry in France?. In *The 21st International Scientific Conference Globalization and its Socio-Economic Consequences 2021 (Vol. 129, p. 09017)*. EDP Sciences.
- SENAE. (2020). Exportaciones de Ecuador - SENAE. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/exportaciones/>
- Verdone, F., Cantarero, S., & Puig, F. (2021). Capturing the Resilience of the Textile Companies as a Specific Response of the Fashion industry. In *Firms in the Fashion Industry (pp. 141-161)*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-76255-1_9
- Vergara-Romero, A., Garnica-Jarrin, L., Armas-Ortega, Y., & Pozo-Estupiñan, C. (2022). Relationship between Corporate Social Responsibility, Assets and Income of Companies in Ecuador. *CEUR Workshop Proceedings*, 3282, 125-137.
- Vergara-Romero, A., Jimber-del-Río, J-A., & Márquez-Sánchez, F. (2022). Food Autonomy within Food Sovereignty: Evidence from a Structural Model. *Agronomy*, 12(5), 1141. <https://doi.org/10.3390/agronomy12051141>
- Vergara-Romero, A., Menor Campos, A., Arencibia Montero, O., & Jimber del Río, J. A. (2022). Soberanía Alimentaria en Ecuador: Descripción y Análisis Bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 498-510. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.85>

Estrategia como Práctica, Empresas Familiares y Rentabilidad: Tres Casos de Estudio

- Vergara-Romero, A., Rojas-Dávila, M., & Olalla-Hernández, A. (2022). Does Money Help Elections? Analysis of the Impact of Campaign Spending and Incumbency in Ecuador. *Amazonia Investiga*, 11(57), 172-180. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.57.09.18>
- VISTAZO. (2021). Obtenido de <https://www.vistazo.com/enfoque/el-sector-textil-basa-su-recuperacion-en-una-estrategia-competitiva-MGVI226486>
- Warasthe, R., Schulz, F., Enneking, R., & Brandenburg, M. (2020). Sustainability prerequisites and practices in textile and apparel supply chains. *Sustainability*, 12(23), 9960. <https://doi.org/10.3390/su12239960>
- Zea, M., Morán Chiquito, D., Vergara Romero, A., & Jimber del Río, J. A. (2022). Modelos de satisfacción al cliente: Un análisis de los índices más relevantes. *Revista Científica Res Non Verba*, 12(2), 146–178. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i2.735>
- Zhao, L., & Kim, K. (2021). Responding to the COVID-19 Pandemic: Practices and strategies of the global clothing and Textile value chain. *Clothing and Textiles Research Journal*, 39(2), 157-172. <https://doi.org/10.1177/0887302X21994207>
- Zimmerling, A., & Chen, X. (2021). Innovation and possible long-term impact driven by COVID-19: Manufacturing, personal protective equipment and digital technologies. *Technology in Society*, 65, 101541. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101541>



ISBN: 978-9942-960-83-2



9 789942 960832

 Universidad
Ecotec