

## 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

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

---

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

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

---

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	Independiente: Emergencia Sanitaria 2020	Casos Infectados Muertes Vacunación
			Series de Datos Estadísticas Entrevistas		

**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.*

<b>Período / Industrias</b>	<b>Manufactura (excepto refinación de petróleo)</b>	<b>Construcción</b>	<b>Comercio</b>
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 Vistazo<sup>1</sup> 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 Pública<sup>2</sup>. 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).

---

<sup>1</sup> Revista ecuatoriana de análisis político, social, económico y global.

<sup>2</sup> 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 Competitivo<sup>3</sup> del sector del aluminio y vidrio (ver tabla 4).

---

<sup>3</sup> 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%										<b>4,95</b>

**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.

<b>BALANCE INICIAL 2019 AL 2021 (PROY)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
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.

<b>ESTADO DE RESULTADOS 2019 AL 2021 (PROY)</b>			
<b>Detalle</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ventas totales	\$ 75.000	\$ 92.000	\$ 75.000
Costo de venta	\$ 31.500	\$ 50.000	\$ 45.000
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 43.500	\$ 42.000	\$ 30.000
Gastos generales (incluye depreciación)	\$ 49.000	\$ 32.000	\$ 16.000
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ -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
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ -5.500</b>	<b>\$ 6.375</b>	<b>\$ 8.925</b>

Nota: Tomado de la Compañía.

### ROE 2019-2020-2021 Cálculo:

#### Tabla 7

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

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

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.*

---

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

---

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 reconstrucción 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, en 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=ZGVmYXVsdGRvbWVpb\\_nxnYW5pcm9wYXVwdGFYnBuZmFkbXxneDo0MmE0ZGEwNDBjYWE4Nzcz](https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWVpb_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](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](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\\_r.pdf&Expires=1634065822&Signature=GWYmZJEq7Oy7OwWfwLmiYQu4iXQOr5n8DynHbPv](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/67982350/COMPETITIVIDAD_INTERNACIONAL.pdf?1625957889=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCompetitividad_Internacional_de_las_Emp_r.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](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](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=eyJrIjoiMTkwNTZjZmEtNDJkYi00Mml3LThlZmYtZjViMDVmYTk1NTJiliwidCI6IjJmYzgyYWZkLWYyMjUtNDM0OS04YjliLTg0MlZlNGFmNGQ3ZiJ9&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](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](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](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>

**ANEXO 1**

**Tabla 9.**

*Factores críticos del caso de estudio*

<b>Factor Crítico</b>	<b>Consecuencia</b>
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.

---