

Contribuciones a la **ADMINISTRACIÓN** de EMPRESAS:

UN ENFOQUE MÁS ALLÁ DE LOS NEGOCIOS



Ediciones
Clío

AUTOR Y COMPILADOR
Mónica Carolina Mármol Castillo

CONTRIBUCIONES A LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:

Un enfoque más allá
de los negocios

Mónica Carolina Mármol Castillo

Fundación Ediciones Clío

Contribuciones a la administración de empresas: Un enfoque más allá de los negocios

Mónica Carolina Mármol Castillo (autora)

Primera Edición: Año 2025



ISBN: 978-980-451-084-7

Depósito legal: ZU2025000234

Ediciones Clío / Fundación Difusión Científica

Director: Jorge Fyrmark Vidovic López

Diagramación y Montaje:

Julio César García Delgado

<https://www.edicionesclio.com/>

La obra publicada es resultado de investigación y fue previamente sometida a dictamen de expertos bajo el método Doble Ciego. Esta obra no puede ser reproducida, íntegra o parcialmente, por ningún sistema de recuperación, sea electrónico, mecánico, por fotocopia o por cualquier otro medio sin la autorización expresa de los editores de la misma..

Contribuciones a la administración de empresas: Un enfoque más allá de los negocios

Autora: Mónica Carolina Mármol Castillo.

España: Ediciones Clío, S. A. 2025

202 p.

ISBN: 978-980-451-084-7

1. Administración empresarial; 2. Gestión integral; 3. Innovación organizacional; 4. Enfoque estratégico; 5. Responsabilidad social

Fundación Ediciones Clío

La Fundación Ediciones Clío constituye una institución académica que procura la promoción de la ciencia, la cultura y la formación integral de las comunidades con la intención de difundir contenido científico, humanístico, pedagógico y cultural en aras de formar de manera individual y colectiva a personas e instituciones interesadas. Ayudar en la generación de capacidades científicas, tecnológicas y culturales como herramientas útiles en la resolución de los problemas de la sociedad es nuestra principal visión. Para el logro de tal fin; ofrecemos un repositorio bibliográfico con contenidos científicos, humanísticos, educativos y culturales que pueden ser descargados gratuitamente por los usuarios que tengan a bien consultar nuestra página web y redes sociales donde encontrarás libros, revistas científicas y otros contenidos de interés educativo para los usuarios.

Contribuciones a la administración de empresas: Un enfoque más allá de los negocios cumple con el compromiso esencial de abordar la administración de empresas más allá del enfoque empresarial, aunque sus nexos son innegables. En el imaginario de muchos investigadores se encuentra la idea de que la cuestión administrativa data de la segunda mitad del siglo XIX, a raíz de la Revolución Industrial, sin embargo, existen registros de que, en la era prehistórica, así como en Egipto y Babilonia en aquel entonces afloraron términos como control, y responsabilidad. De igual modo, las concepciones militares ancestrales conformaron el concepto de liderazgo o autoridad delegada que hacen pensar en un administrador no solo de recursos sino de poder.

En la época contemporánea, sucesos trascendentales han aportado a la nueva visión de la administración; sin dudas, la globalización ha sido el artífice de la expansión de la administración a escala local, nacional y global, abarcando lo social y lo político. De eso tratan los textos que se recogen en esta obra, que emparado a la luz de la administración de empresas, revelan las condiciones sociales en las que tienen que sobrevivir los cosechadores de arroz y cacao cuyos ingresos son mucho menores que el que perciben en las industrias transformativas; así como otras experiencias que se entremezclan con un nuevo enfoque de la administración para el desarrollo humano.

Mónica Carolina Mármol Castillo

Dedicatoria

A los estudiantes y docentes de la Carrera Administración
de Empresas

Agradecimientos

A Dios por permitir la realización de esta obra, por alimentar el ánimo de admiración y respeto a sí mismo cuando más imposibles se tornaron las aspiraciones y por la persistencia que se ocupó de ellas.

A la Dirección de la carrera de Administración de Empresas, por acoger con sobrado entusiasmo esta iniciativa y brindarnos el apoyo necesario en todo momento.

A los docentes y estudiantes que han sido la fuente de inspiración de este trabajo, con la convicción de que la educación es un pilar en su desarrollo hasta la perfección que su naturaleza sea capaz de concebir.

A todos los que desde el anonimato han contribuido a la realización de esta obra, conociendo que: “Toda la gloria del mundo cabe en un grano de maíz”

Índice general

Prólogo	11
Análisis del desempeño estratégico en la sostenibilidad de los negocios familiares en Guayaquil	15
Eddy Conde Lorenzo, Mónica Carolina Mármol Castillo, Elina Stefany Pincay Solís Hernán García Díaz	
El <i>assessment</i> center como estrategia de selección en Empresas Comerciales de la ciudad de Guayaquil	44
Mónica Carolina Mármol Castillo, Eddy Conde Lorenzo, Sofía Zulema Grijalva Burgos	
Impacto socioeconómico de los elevados precios de los insumos en el sector arrocerero en el cantón Santa Lucía, provincia del Guayas.....	61
Ercilia María Franco Cedeño, Karina Roxana Vallejo León, Pierina Belén Sánchez Ramírez	
La resiliencia organizacional en el contexto de la pandemia en las PyMES De Guayaquil.....	77
Mónica Carolina Mármol Castillo, Eddy Conde Lorenzo, Adriana Alexandra Hungría Zambrano	
El servicio al cliente en los centros de salud del cantón San Jacinto de Yaguachi .	95
Mónica Carolina Mármol Castillo, Eddy Conde Lorenzo, Carlos Luis García Arguello	
Análisis del proceso de exportación de flores naturales ecuatorianas al mercado ruso en el año 2021	119
Stella Paola Delgado Figueroa, Emma Lisbeth Moreira Soria, Estudio de la producción del cacao para la industrialización y la exportación de chocolate en el cantón Naranjito	
148	
Stella Paola Delgado Figueroa, Eddy Conde Lorenzo, Sofia Isabel Caicedo Molina	
Sobre autoras y autores	196

*“Todo nuestro conocimiento arranca del sentido, pasa al entendimiento
y termina en la razón”.*

Immanuel Kant

Prólogo

La administración de empresas es catalogada como una disciplina de las Ciencias Económicas, esta última es un estudio de la humanidad en los negocios de la vida, de este modo la catalogó Marshall, A. en 1890, la idea pareciera ser descabellada, sin embargo, es tan vigente como cuando vio la luz por vez primera en su libro Principios de Economía.

Por otro lado, la economía pertenece a las Ciencias Sociales, motivo para justificar lo dicho en el párrafo anterior. Una de las primeras razones para estudiar economía y/o administración de empresas es para tratar de interpretar a la sociedad en que se vive, coexisten un sinnúmero de interrogantes que nos hacemos día a día y que despiertan curiosidades tales como: ¿Por qué unos son ricos y otros pobres?, ¿Por qué los productores del sector primario que son los que aportan las materias primas reciben menos ingresos que los que las transforman?, ¿Por qué unos países tienen déficit para generar energía eléctrica y otros las exportan?, ¿Por qué existen países en África que poseen bajos niveles de vida, mientras que en otros son elevados?, ¿Por qué unos tienen altas tasas de inflación, mientras otros no? Estas son solo algunas de tantas que incitan a reflexionar más allá de los negocios.

A medida que el individuo transita por la vida suele tomar decisiones, que teniendo conocimientos de administración, les pueden parecer fáciles, cuanto gastar o ahorrar, o cómo invertir; si puede emprender un negocio tendrá que decidir que precios debe de signar a los bienes que expende, si va a contratar a alguien cómo lo va a hacer; si en su centro laboral su directivo le dice que haga un estudio de resiliencia en la organización, cómo lo llevará a cabo. Los textos desarrollados por los autores de este libro, les ofrecerán no solo una nueva perspectiva cognitiva para tomar mejores decisiones, sino además les proporcionará un enfoque metodológico para el desarrollo de sus trabajos de investigación en base a las experiencias de estudiantes que han participado en esta ardua obra.

Por lo tanto, los principios de la administración de empresas, o de operaciones para ser más consecuentes con las transformaciones del concepto, se pueden aplicar en múltiples situaciones de la vida, no importa si estando al frente de una empresa o en la Alcaldía.

En este sentido el primer texto “Análisis del desempeño estratégico en la sostenibilidad de los negocios familiares en Guayaquil” de los investigadores Eddy Conde Lorenzo, Mónica Carolina Mármol Castillo; Elina Stefany Pincay Solís y Hernán García Díaz, ponen su acento en comprender cómo las decisiones estratégicas influyen en la capacidad de las empresas familiares para mantenerse y crecer en el dinámico entorno empresarial de Guayaquil, Ecuador. El análisis del desempeño estratégico en la sostenibilidad de estos negocios reviste especial importancia en un contexto donde factores como la competencia, la globalización y los cambios en la demanda del mercado pueden impactar su viabilidad a largo plazo.

Estos coinciden en que las empresas familiares en Guayaquil pueden desempeñar un papel importante en el apoyo al desarrollo socioeconómico de la comunidad local. Esto puede incluir la creación de empleo, el apoyo a programas de educación y capacitación, y la participación en proyectos de desarrollo comunitario, al comprometerse activamente con las necesidades y preocupaciones de la comunidad, las empresas familiares en Guayaquil pueden fortalecer sus lazos con la sociedad y contribuir de manera significativa al bienestar general de la región.

El segundo texto trata sobre el *assessment center* como estrategia de selección en Empresas Comerciales de la ciudad de Guayaquil de los investigadores Mónica Carolina Mármol Castillo, Eddy Conde Lorenzo y Sofía Zulema Grijalva Burgos. Los autores discurren en que en los últimos años el capital humano es considerado complejo y de mucha importancia para las empresas; la fuerza laboral no es tomada solo como mano de obra, sino como el talento que cada colaborador tiene en base a las competencias logradas y que se desarrollan a lo largo de su quehacer profesional.

Esto genera que las compañías comprendan lo que es globalización en la parte empresarial, dejando de lado ideas basadas en investigaciones antiguas acerca de administrar el recurso humano, con el único beneficio para la empresa; con procesos más flexibles y apropiados para la gestión del talento humano.

El sucesivo trabajo trata sobre el impacto socioeconómico de los elevados precios de los insumos en el sector arrocerero en el cantón Santa Lucía, provincia del Guayas, este fue desarrollado por las investigadoras Pierina Belén Sánchez Ramírez, Ercilia María Franco Cedeño, y Karina Roxana Vallejo León.

Las investigadoras son partidarias de que la producción agrícola representa gran parte de la canasta alimenticia de las personas, y además contribuyen al desarrollo agroindustrial y a la economía, sin embargo, se presentan una serie de inconvenientes como: poca inversión, modernización y comercialización, y en el mejor de los escenarios teniendo producción y comercialización esto no garantizan

la sostenibilidad económica de los productores locales quienes se ven obligados a subsistir con ingresos incluso inferiores al Salario Básico Unificado SBU, situación que impide incrementar su desarrollo en algunos países como el Ecuador.

Otro de los temas que acapara la atención del lector es la resiliencia organizacional en el contexto de la pandemia en las PyMES de Guayaquil donde Mónica Carolina Mármol Castillo, Eddy Conde Lorenzo y Adriana Alexandra Hungría Zambrano sostienen que los resultados que obtuvieron las Pymes de Guayaquil al aplicar una buena estrategia de resiliencia en época de pandemia, es aplicable a otras instancias de modo que se pueda explorar que cambios han sido mejorados en tiempos de crisis para mantener fidelizados a sus usuarios y corroborar si estos han sido beneficiosos para las pequeñas y medianas empresas.

Los beneficiarios directos de esta investigación son las Pymes de la ciudad de Guayaquil, que, al analizar la correcta aplicación de la resiliencia, podrán tomar decisiones correctivas para adaptar a sus negocios y éstos tengan un crecimiento positivo en el mercado en el que se desarrollan.

No menos relevante es el trabajo titulado “El servicio al cliente en los centros de salud del cantón San Jacinto de Yaguachi”, es otro de los textos escritos por Mónica Carolina Mármol Castillo, Eddy Conde Lorenzo y Carlos Luis García Arguello.

En el área de la salud es primordial contar con personal que este correctamente capacitado para brindar un óptimo servicio a los usuarios, de manera que logren satisfacer sus necesidades. El objetivo del presente trabajo consiste en analizar el comportamiento del servicio al cliente en los centros de salud del cantón San Jacinto de Yaguachi.

Estos concuerdan en que finalmente se ha demostrado que en la actualidad el servicio al usuario en las unidades operativas del Cantón es considerada regular por quienes acuden por atención médica, y que los profesionales que laboran en la casa de salud realizan actividades garantizando salvaguardar y priorizar las necesidades de los habitantes de esta zona, a la sociedad y su entorno.

El proceso de exportación de flores naturales ecuatorianas al mercado ruso en el año 2021 fue de gran importancia ya que al estudiar la facilidad y apertura que existe para un nicho extranjero y atractivo para comercializar flores, cuya problemática es la afectación que tuvo el sector por la pandemia del COVID-19 puso de manifiesto la vulnerabilidad de las economías a nivel mundial y Ecuador no fue una excepción.

Estos resultados permitieron apreciar según las investigadoras Stella Paola Delgado Figueroa y Emma Lisbeth Moreira Soria la conformidad con los procesos y requerimientos estipulados por las autoridades gubernamentales para estas opera-

ciones de comercio exterior y como principal conclusión se puede indicar que no existen fuertes limitantes en los procesos de exportación hacia el mercado ruso y se manifiesta una tendencia a negociar con proveedores ecuatorianos.

En este orden de cosas es necesario recalcar que las operaciones de exportación son de gran relevancia para las economías de las naciones y promover su desarrollo es una de las prioridades de los Estados como el ecuatoriano, en este sentido, Ecuador tiene una gran riqueza en flora y fauna, lo que hace que recursos como las flores se conviertan en bienes potenciales de exportación, sobre todo al considerar que este mercado tiene poca diversificación productiva y se caracteriza por ser un país exportador de materia prima.

Finalmente, y no menos importante, se presenta el argumento de Stella Paola Delgado Figueroa, Eddy Conde Lorenzo y Sofia Isabel Caicedo Molina que se titula “Estudio de la producción del cacao para la industrialización y la exportación de chocolate en el cantón Naranjito”

Este pretende valorar la situación de la producción y la economía que mantienen los agricultores de cacao ampliando el conocimiento acerca del sector cacaotero y los factores que impiden el crecimiento y desarrollo de una industria chocolatera amplia a nivel nacional e internacional. Se reafirma la importancia de la participación de los entes reguladores como el gobierno para incentivar y proteger al sector agricultor del país, existen los recursos para poder crear emprendimientos, esto reflejado a través del nivel de cultivo y cosecha que se mantiene, siendo la asociación entre productores de cacao una estrategia para incrementar las posibilidades de éxito e incursionar en la exportación de chocolate a mercados internacionales.

Sin embargo, desde el punto de vista empresarial ecuatoriano, la industria chocolatera no tiene mayores avances, dado que los agricultores dirigen sus esfuerzos en mayor medida hacia la producción y distribución del cacao, que a la transformación de la semilla en chocolates y otras confituras con este componente, no contando con el apoyo adecuado para ello.

Los investigadores de este libro albergamos las esperanzas de que en manos de los lectores, cumpla con fin que es el de lograr una mayor cultura del conocimiento, indispensable para la transformación de la sociedad.

DrC. Eddy Conde Lorenzo

Análisis del desempeño estratégico en la sostenibilidad de los negocios familiares en Guayaquil

Eddy Conde Lorenzo
kondelorenzo64@gmail.com

Mónica Carolina Mármol Castillo
mmarmol@ups.edu.ec

Elina Stefany Pincay Solís
epincay@est.ups.edu.ec

Hernán García Díaz
hgarcia@upr.edu.ec

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se centra en comprender cómo las decisiones estratégicas influyen en la capacidad de las empresas familiares para mantenerse y crecer en el dinámico entorno empresarial de Guayaquil, Ecuador. Al estudiar estos negocios, se examina cómo factores como la planificación a largo plazo, la gestión de recursos humanos y financieros, y la innovación, contribuyen a su sostenibilidad. Además, se analiza el impacto de la cultura organizacional y los valores familiares en la formulación y ejecución de estrategias.

A través de entrevistas con propietarios y líderes de negocios familiares en Guayaquil, se recopilan datos empíricos para respaldar las conclusiones teóricas. Este análisis proporciona una visión profunda de los desafíos y oportunidades que enfrentan estos negocios en un contexto local, ofreciendo recomendaciones prácticas para mejorar su desempeño estratégico y garantizar su continuidad en el tiempo.

En resumen, esta investigación busca no solo comprender, sino también fortalecer la contribución de los negocios familiares a la economía y la comunidad de Guayaquil.

La sostenibilidad de los negocios familiares en Guayaquil es un tema de gran relevancia económica y social en Ecuador. Según datos recientes del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2019), la ciudad enfrenta desafíos significativos en cuanto a la continuidad y prosperidad de estas empresas, las cuales representan una parte fundamental del tejido empresarial local. La estabilidad y crecimiento de los negocios familiares no solo influyen en la economía de Guayaquil, sino también en el bienestar de sus comunidades y en la preservación del legado familiar.

El análisis del desempeño estratégico en la sostenibilidad de estos negocios reviste especial importancia en un contexto donde factores como la competencia, la globalización y los cambios en la demanda del mercado pueden impactar su viabilidad a largo plazo. Al igual que en otros lugares del mundo, las decisiones estratégicas que toman los líderes y propietarios de negocios familiares en Guayaquil tienen un impacto directo en su capacidad para adaptarse, crecer y mantenerse en un entorno empresarial en constante evolución (Argilés-Bosch & García-Blandón, 2019).

El desconocimiento de estrategias empresariales podría repercutir negativamente en los negocios familiares, esto yace de una carencia de comprensión de estos temas para hacer frente a los desafíos propios de un entorno cambiante, lo cual impacta directamente a la operatividad y éxito de la empresa. Con el fin de contribuir al desarrollo económico y social de Guayaquil, es crucial comprender cómo las decisiones estratégicas de los negocios familiares impactan su capacidad para prosperar y generar valor tanto para sus propietarios como para la comunidad en general.

Esta investigación busca ofrecer una visión integral, destacando la importancia de promover la sostenibilidad empresarial como un pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo de Guayaquil (Elizalde, 2019). Centrándose en analizar cómo las estrategias empresariales, la gestión de recursos humanos, la innovación y la cultura organizacional influyen en el desempeño y la sostenibilidad de los negocios familiares en Guayaquil.

A través de un enfoque cualitativo, se pretende evaluar estrategias empleadas por empresas familiares y su impacto en su sostenibilidad en el tiempo, evaluar el grado de desconocimiento en cuanto a la implementación de prácticas estratégicas y también identificar los principales desafíos y oportunidades que enfrentan estas empresas, con el fin de proponer recomendaciones para fortalecer su desempeño estratégico y asegurar su continuidad en el tiempo.

En este contexto, se examinarán casos específicos de negocios familiares en Guayaquil, analizando sus prácticas estratégicas, su adaptabilidad al entorno cambiante y su contribución al desarrollo económico local. Además, se considerarán aspectos

como la influencia de la tradición familiar, la gestión de sucesión y la incorporación de valores éticos en la toma de decisiones empresariales.

Esta investigación busca no solo comprender los desafíos que enfrentan los negocios familiares en Guayaquil, sino también identificar oportunidades para mejorar su desempeño y contribuir de manera más efectiva al crecimiento sostenible de la ciudad.

LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

La estrategia empresarial se define como el enfoque mediante el cual una empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus recursos y esfuerzos clave para lograr sus objetivos (Caiza, Valencia, & Bedoya, 2020). También se puede concebir como un plan de acción premeditado y conscientemente determinado, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Altuna, 2012). De este modo, la estrategia representa la búsqueda deliberada de un plan de acción que permite a una organización crear y mantener ventajas competitivas (Cantos Figueroa & Vera Barzola, 2022).

Una ventaja competitiva se define como una característica distintiva que diferencia a una empresa de sus competidores, otorgándole la capacidad de generar rendimientos superiores de manera sostenible en el tiempo (Díaz & Fernández, 2020). La estrategia se compone generalmente de elementos externos e internos, interactuando para lograr esta ventaja. (Elizalde, 2019)

Dentro de los elementos internos de la estrategia se centran en la organización interna de la empresa para alcanzar y mantener la ventaja competitiva. (Fierro, FIERRO, y FIERRO, 2022), esto involucra la manera en que las diferentes partes de la organización, incluyendo las personas, los departamentos y las actividades, se organizan para lograr el objetivo deseado (García, Santillán, Gallego, Cuadro, y Egea, 2019). La creación, producción y comercialización de productos o servicios únicos y distintivos puede ser igualmente crucial para obtener y sostener esa ventaja competitiva, en comparación con los elementos externos (Caiza, Valencia, & Bedoya, 2020).

La concepción de la estrategia empresarial se enlaza de manera integral con la administración y la economía; la especialización y división del trabajo en la administración, como se discutió previamente, se relaciona con la búsqueda deliberada de planes de acción estratégica que guían a una organización hacia el logro de sus objetivos (Uribe & Sabogal, 2020). La economía, por su parte, influye en la toma de decisiones estratégicas al considerar las condiciones económicas y las tendencias que pueden afectar el entorno empresarial (Villanueva & Rivera, 2022).

Por otra parte, los elementos externos de la estrategia se refieren a los medios que una organización utiliza para destacar en el mercado y mantener su competitividad. Estos elementos comprenden una serie de aspectos clave, como la identificación de las necesidades a satisfacer, los segmentos de clientes a los que se debe dirigirse, las formas de diferenciarse de la competencia y los productos o servicios a ofrecer (Tomalá Tomalá, 2021).

Además, la estrategia también implica la capacidad de anticipar y responder a los movimientos competitivos de los rivales, así como a las tendencias de la industria, cambios económicos y movimientos políticos y sociales (Sánchez-Pacheco, Bermúdez-Fajardo, Zea- Franco, & Zambrano-Farías, 2022).

LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La sostenibilidad de las empresas familiares en Guayaquil es un tema crucial en el panorama empresarial de Ecuador, estas empresas, que representan una parte significativa del tejido económico local, enfrentan desafíos particulares en su búsqueda por perdurar y prosperar en el tiempo. La sostenibilidad no se limita únicamente a la estabilidad financiera, sino que también abarca aspectos sociales, ambientales y de gobernanza.

En este apartado, se explora en profundidad estos temas, examinando cómo las empresas familiares en Guayaquil abordan la continuidad generacional y gestionan su impacto socioambiental (Pilaguano Mendoza, Arellano Díaz, & Vallejo Sánchez, 2021).

Uno de los pilares de la sostenibilidad de las empresas familiares es la continuidad generacional; en Guayaquil, como en muchas otras partes del mundo, la sucesión familiar puede ser tanto una oportunidad como un desafío (López & Martínez, 2019).

La transición de liderazgo de una generación a otra puede afectar significativamente la dirección y estabilidad de la empresa por lo tanto, es fundamental que las empresas familiares en Guayaquil establezcan planes de sucesión claros y efectivos para garantizar un proceso fluido y exitoso (Pelayo Pinedo, Lasso Buitrago, Bueno Rueda, y Martínez Palomo, 2020).

Los aspectos clave a considerar en la continuidad generacional incluyen la preparación y capacitación de la próxima generación de líderes familiares, la resolución de conflictos intrafamiliares y la definición de roles y responsabilidades dentro de la empresa. Es fundamental que los líderes actuales de las empresas familiares en Guayaquil fomenten una cultura de comunicación abierta y de colaboración entre las distintas generaciones de la familia, con el objetivo de asegurar una transición armoniosa y minimizar los riesgos asociados con el cambio de liderazgo (Montaño & Carvajal, 2021).

Además, es importante destacar el papel crucial que desempeñan los valores familiares en la continuidad generacional; la identidad y la visión compartida de la familia

pueden servir como un ancla en tiempos de cambios, proporcionando un marco ético y cultural que guíe las decisiones empresariales a lo largo del tiempo (Flores S. B., 2021).

Al promover una cultura organizacional arraigada en valores familiares sólidos, las empresas familiares en Guayaquil pueden fortalecer su cohesión interna y su capacidad para mantener su rumbo en un entorno empresarial en constante evolución (Mogro & Barrezueta, 2018).

Otro aspecto fundamental de la sostenibilidad de las empresas familiares en Guayaquil es su impacto socioambiental, a medida que la conciencia sobre la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad ambiental continúa creciendo a nivel global, las empresas familiares en Guayaquil se enfrentan a una creciente presión para adoptar prácticas empresariales más éticas y sostenibles (Miranda, 2021).

En este sentido, es importante que las empresas familiares en Guayaquil evalúen y gestionen de manera proactiva su impacto en la sociedad y el medio ambiente. Esto puede incluir iniciativas como la implementación de políticas de responsabilidad social corporativa, la adopción de prácticas comerciales éticas y transparentes, y la reducción del impacto ambiental de sus operaciones (Flores B. , 2021).

Además, las empresas familiares en Guayaquil pueden desempeñar un papel importante en el apoyo al desarrollo socioeconómico de la comunidad local. Esto puede incluir la creación de empleo, el apoyo a programas de educación y capacitación, y la participación en proyectos de desarrollo comunitario (Arregui, Guerero, & Popnce, 2020).

Al comprometerse activamente con las necesidades y preocupaciones de la comunidad, las empresas familiares en Guayaquil pueden fortalecer sus lazos con la sociedad y contribuir de manera significativa al bienestar general de la región (Choque & Enciso, 2020).

La sostenibilidad de las empresas familiares en Guayaquil depende en gran medida de su capacidad para abordar tanto los desafíos como las oportunidades asociadas con la continuidad generacional y el impacto socioambiental.

Al establecer planes de sucesión efectivos, fomentar una cultura organizacional arraigada en valores familiares sólidos, y adoptar prácticas empresariales éticas y sostenibles, las empresas familiares pueden asegurar su continuidad y contribuir de manera significativa al desarrollo económico y social de la región.

METODOLOGÍA

La investigación se centra en comprender el comportamiento de los emprendimientos familiares en Guayaquil que carecen de estrategias empresariales, emplean-

do un enfoque cualitativo y un paradigma fenomenológico interpretativo. Se utilizó un diseño explicativo de corte transversal en profundidad. La unidad de análisis abarcó tanto los emprendimientos como las personas involucradas. Se examinó la naturaleza del negocio, su historial, estructura organizativa y recursos disponibles, así como el perfil de los emprendedores, sus motivaciones y su conocimiento sobre estrategias empresariales.

Para la recopilación de los datos, se aplicaron diversas técnicas como la observación estructurada, la investigación documental y las encuestas como técnica, con sus dos instrumentos, entrevistas y cuestionarios autoadministrados. Estas permitieron obtener información sobre la presencia de estrategias empresariales en los emprendimientos seleccionados y la percepción de los emprendedores sobre este tema, los cuales se abordan en la aplicación de la metodología de análisis PEST.

El objetivo consistió en proporcionar un análisis detallado sobre la situación de estos emprendimientos y las posibles áreas de mejora en cuanto a la implementación de estrategias empresariales en Guayaquil.

La población en estudio se abordó mediante una selección no probabilística e intencional a criterio de los autores, se realizó diez entrevistas a los líderes de las empresas familiares, contando con un experto por cada una de ellas. El esquema contó con nueve preguntas de forma estructurada y diseñadas por los investigadores.

RESULTADOS DE LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en este estudio, los cuales proporcionaron un análisis detallado en relación con los objetivos de investigación establecidos. En primer lugar, se evaluó la efectividad de las estrategias empresariales implementadas por los negocios familiares en Guayaquil, ofreciendo una visión integral de su desempeño estratégico y su impacto en el éxito empresarial.

En segundo lugar, se analiza cómo el desconocimiento o la falta de aplicación de prácticas estratégicas adecuadas pueden influir negativamente en la capacidad de los negocios familiares en Guayaquil, destacando los posibles riesgos y desafíos asociados con esta carencia.

En tercer lugar, se identifican las barreras y desafíos específicos que enfrentan los negocios familiares en Guayaquil en cuanto a la ejecución de estrategias empresariales, proporcionando *insights* valiosos para comprender los obstáculos que limitan su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

La descripción y explicación de los resultados se comienza con el análisis Político, Económico, Social y Tecnológico PEST tabla 1.

Tabla 1. *Descripción del análisis PEST*

Factores del Entorno	Político	Económico	Social	Tecnológico
Descripción	Evaluación de los factores políticos que afectan a los negocios familiares, incluyendo políticas fiscales y regulatorias específicas para este tipo de empresas.	Análisis de los factores económicos que impactan en la viabilidad de los negocios familiares, abarcando desde las condiciones económicas generales hasta aspectos como tasas de interés, acceso a financiamiento, inflación y tipo de cambio.	Consideración de los factores sociales que pueden influir en la operación y sostenibilidad de los negocios familiares, incluyendo demografía local, tendencias de consumo, valores culturales y actitudes hacia este tipo de empresas.	Evolución de los negocios familiares al implementar nuevas tecnologías, automatización de procesos, gestión de clientes brinda diversos beneficios en su crecimiento.
Aspectos Clave	Políticas fiscales y regulatorias específicas para empresas familiares. Estabilidad política y posibles cambios legislativos.	Condiciones económicas generales. Tasas de interés y acceso a financiamiento.	Demografía local y tendencias de consumo. Valores culturales y actitudes hacia los negocios familiares.	Avance tecnológico Competencia tecnológica.
Impacto Potencial	Cambios en regulaciones pueden afectar la carga impositiva y las operaciones de los negocios familiares. La inestabilidad política puede generar incertidumbre en el entorno empresarial.	Condiciones económicas saludables pueden favorecer el crecimiento de los negocios familiares, mientras que la inestabilidad económica puede impactar negativamente en su estabilidad financiera. Cambios en la demografía y valores culturales pueden influir en la percepción de los negocios familiares y en la demanda de sus productos y servicios.	Cambios en la demografía pueden afectar la demanda de productos y servicios de los negocios familiares. Cambios en valores culturales pueden influir en la percepción de negocios familiares y en su posicionamiento en el mercado.	Avance acelerado en las tecnologías pueden beneficiar en nuevas herramientas de trabajo. Competencia alta al tener tecnología avanzada el cual ayuda en la producción y reconocimiento en el mercado.

Fuente: Autores, (2024).

El análisis PEST realizado proporcionó una visión integral de los factores del entorno que afectan a los negocios familiares en Guayaquil. En primer lugar, en el ámbito político, se destaca la importancia de las políticas fiscales y regulatorias específicas para empresas familiares, donde cambios en regulaciones pueden tener un impacto significativo en la carga impositiva y las operaciones de estos negocios. Además, se subraya la relevancia de la estabilidad política y los posibles cambios legislativos que pueden generar incertidumbre en el entorno empresarial.

En el aspecto económico, se evalúan las condiciones generales económicas que afectan la viabilidad de los negocios familiares, así como aspectos como las tasas de interés y el acceso a financiamiento. Se reconoce que condiciones económicas saludables pueden favorecer su crecimiento, pero la inestabilidad económica puede tener un impacto negativo en su persistencia financiera.

En el ámbito social, se consideran factores como la demografía local, las tendencias de consumo, los valores culturales y las actitudes hacia los negocios familiares. Se destaca que los cambios en la demografía y los valores culturales pueden influir en la percepción de estos negocios y en la demanda de sus productos y servicios, lo que subraya la importancia de comprender y adaptarse a las dinámicas sociales en el mercado.

Por último, en el aspecto tecnológico se reconoce el avance acelerado de las tecnologías el cual brinda beneficios como automatización de procesos, gestión de clientes el cual permite un mejor posicionamiento en el mercado siendo así más competitivos.

ENTREVISTAS A EMPRESAS FAMILIARES

Tabla 2. Resumen de las entrevistas a las primeras cinco empresas

Pregunta	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
¿Podría describir las estrategias empresariales implementadas en su negocio familiar?	Diversificación de productos, mejora de la experiencia del cliente, alianzas con proveedores claves.	Diferenciación y enfoque en nicho específico del mercado.	Enfoque en ventas y mantenerse a flote.	Estrategias centradas en innovación, marketing digital y personalización.	Estrategias de innovación y diferenciación, inversión en tecnología y capacitación
¿Cómo evaluaría la efectividad de estas estrategias en el logro de los objetivos de su empresa?	Ventas, participación en el mercado, rentabilidad.	Crecimiento de ventas, participación de mercado, retención de clientes.	Ventas en lo fundamental.	ROI en publicidad, tasa de conversión, retención de clientes.	Ventas, reconocimiento de marca, satisfacción del cliente.

Pregunta	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
¿Qué indicadores o métricas utilizan para medir el éxito de estas estrategias?	Crecimiento de ventas, satisfacción del cliente, rentabilidad.	Ventas, participación de mercado, reconocimiento de marca.	Ventas en lo fundamental.	Clics en publicidad, tiempo en el sitio web, satisfacción del cliente.	Clics en publicidad, tiempo en el sitio web, satisfacción del cliente.
¿Ha experimentado su empresa algún impacto negativo debido al desconocimiento o falta de aplicación de prácticas estratégicas adecuadas?	Adaptación a cambios en el mercado, retención de clientes.	Expandirse a nichos no adecuados	Falta de adaptación a nuevas tendencias.	Falta de presencia en línea.	No estar al tanto de estrategias innovadoras.
¿Podría proporcionar un ejemplo específico de cómo este desconocimiento ha afectado alguna área clave de su negocio?	Pérdida de clientes por falta de comprensión de sus necesidades.	Expansión a nichos no valorados, baja calidad en aumento de producción.	Pérdida de oportunidades de ventas en línea.	Falta de publicidad en línea.	Falta de conocimiento en publicidad en línea.
¿Qué medidas han tomado para mitigar estos impactos y mejorar la implementación de estrategias empresariales?	Inversión en capacitación, fortalecimiento de alianzas, análisis de mercado.	Capacitación, controles de calidad, enfoque en segmento objetivo.	Informarse más sobre el mercado.	Aprender de otras empresas, mantenerse informados.	Contratación de personal especializado e inversión en tecnología.
¿Cuáles considera usted que son las principales barreras y desafíos que enfrenta su empresa familiar en la ejecución efectiva de estrategias empresariales?	Resistencia al cambio, gestión de relaciones familiares.	Conflictos familiares, dilución del enfoque estratégico.	Falta de recursos, y conocimientos.	Zona de confort, falta de recursos.	Falta de recursos, resistencia al cambio.
¿Cómo ha abordado su empresa estos desafíos hasta el momento?	Cultura de innovación y adaptabilidad, reuniones familiares.	Roles claros, reuniones familiares.	Creatividad, resolver problemas.	Aprender de otras empresas, ser creativos.	Asociaciones estratégicas, capacitación interna.
¿Qué medidas han tomado para mitigar estos impactos y mejorar la implementación de estrategias empresariales?	Retos únicos de gestión familiar, competencia en mercado dinámico.	Retos de planificación de la sucesión, competencia con grandes empresas.	Dificultad para competir, presión por mantener la tradición.	Retos de gestión familiar, competencia con grandes corporaciones.	Retos de gestión familiar, presión por mantener tradición.

Nota. Para una información más completa de estas entrevistas se recomienda consultar los anexos del 2 al 6. Fuente: Autores, (2024).

Este análisis compara las respuestas de cinco empresas familiares en relación con sus estrategias empresariales, su evaluación de efectividad, los indicadores utilizados,

impactos negativos, medidas de mitigación, principales barreras y desafíos, y cómo han abordado estos desafíos. De estas se desprenden algunas observaciones clave como:

- *Diversificación y Enfoque en Nicho:* Mientras algunas empresas se centran en diversificar productos y mejorar la experiencia del cliente, otras prefieren diferenciarse y concentrarse en nichos específicos del mercado.
- *Indicadores de Éxito:* Las métricas de éxito varían desde ventas y participación en el mercado hasta reconocimiento de marca y satisfacción del cliente. Esto refleja diferentes enfoques y prioridades en la evaluación del rendimiento empresarial.
- *Impactos del limitado conocimiento:* Las empresas experimentan impactos negativos como pérdida de clientes, oportunidades de ventas perdidas y falta de adaptación a nuevas tendencias debido al desconocimiento o limitada aplicación de prácticas estratégicas adecuadas.
- *Medidas de mitigación:* Las medidas para mitigar estos impactos incluyen inversión en capacitación, análisis de mercado, controles de calidad, aprendizaje de otras empresas y contratación de personal especializado.
- *Barreras y desafíos:* Las principales barreras incluyen resistencia al cambio, conflictos familiares, falta de recursos y presión por mantener la tradición. Estos desafíos son comunes en empresas familiares y requieren enfoques específicos para abordarlos.
- *Abordando desafíos:* Las empresas han abordado estos desafíos mediante la promoción de una cultura de innovación, comunicación efectiva, resolución de problemas, aprendizaje de otras empresas y asociaciones estratégicas.

El análisis anterior destaca la diversidad de enfoques, desafíos comunes y medidas adoptadas por empresas familiares para enfrentar los cambios y mantener su competitividad en el mercado. Las entrevistas al resto de las empresas se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Resumen de las entrevistas a las cinco últimas empresas

Pregunta	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10
¿Podría describir las estrategias empresariales implementadas en su negocio familiar?	Calidad de productos y servicios.	Calidad de productos y servicios.	Excelencia operativa y optimización de procesos.	Consultoría especializada y atención personalizada.	Bienestar y satisfacción del empleado.
¿Cómo evaluaría la efectividad de estas estrategias en el logro de los objetivos de su empresa?	Satisfacción del cliente y retención.	Satisfacción del cliente y ventas.	Indicadores de calidad, satisfacción del cliente y rentabilidad.	Tasa de retención de clientes y calidad del servicio.	Retención de talento y satisfacción laboral.

Pregunta	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9	Empresa 10
¿Qué indicadores o métricas utilizan para medir el éxito de estas estrategias?	Opiniones de clientes, recomendaciones y clientes habituales.	Tasa de satisfacción del cliente, ventas y reseñas.	Tasa de devolución de productos, satisfacción del cliente y tiempo de respuesta.	NPS, clientes recurrentes y calidad del servicio.	Retención de empleados, satisfacción laboral y productividad.
¿Ha experimentado su empresa algún impacto negativo debido al desconocimiento o falta de aplicación de prácticas estratégicas adecuadas?	Descuido en calidad. Pérdida de clientes y ventas.	Descuido en calidad. Comentarios negativos y pérdida de clientes.	Falta de enfoque en calidad y atención. Pérdida de reputación y clientes.	Falta de atención al cliente. Disminución de calidad y reputación.	Falta de enfoque en bienestar. Disminución de moral y productividad.
¿Podría proporcionar un ejemplo específico de cómo este desconocimiento ha afectado alguna área clave de su negocio?	Baja calidad. Críticas negativas y pérdida de clientes.	Baja calidad. Comentarios negativos y pérdida de clientes.	Problemas de calidad. Aumento en devoluciones y reclamaciones.	Falta de atención al cliente. Disminución de calidad y reputación.	Baja moral. Disminución de calidad y servicio al cliente.
¿Qué medidas han tomado para mitigar estos impactos y mejorar la implementación de estrategias empresariales?	Volver a enfocarse en calidad y capacitación.	Inversión en atención al cliente y capacitación.	Estandarización de procesos y capacitación.	Mejora de procesos internos y atención al cliente.	Programas de capacitación y desarrollo, promoción de cultura organizacional.
¿Cuáles considera usted que son las principales barreras y desafíos que enfrenta su empresa familiar en la ejecución efectiva de estrategias empresariales?	Competencia y mantener calidad con costos bajos.	Consistencia en calidad y expectativas cambiantes de clientes.	Resistencia al cambio, competencia y mantener calidad con costos bajos.	Resistencia al cambio y presión por resultados a corto plazo.	Resistencia al cambio y falta de recursos.
¿Cómo ha abordado su empresa estos desafíos hasta el momento?	Ofrecer calidad superior y adaptarse al mercado.	Mejorar calidad y adaptarse a cambios.	Programas de capacitación y mejora continua.	Capacitación y alianzas estratégicas.	Innovación y colaboración interna.
¿Qué medidas han tomado para mitigar estos impactos y mejorar la implementación de estrategias empresariales?	Ventaja y desafío en conexión emocional con negocio.	Diferencias en gestión interpersonal y toma de decisiones.	Dificultades con gestión familiar y sucesión.	Desafíos en gestión de relaciones familiares.	Desafíos en equilibrar intereses familiares y empresariales.

Nota. Para una información más completa de estas entrevistas se recomienda consultar los anexos del 7 al 11. Fuente: Autores, (2024).

Este análisis se centra en las respuestas de cinco entrevistas adicionales respecto a las estrategias empresariales implementadas en sus negocios familiares. A continuación se aprecian algunas observaciones fundamentales:

- *Enfoque en calidad y servicio:* La calidad de productos y servicios es una preocupación común en todas las entrevistas. Algunas empresas enfatizan la calidad como su principal estrategia, mientras que otras también destacan la atención personalizada al cliente.
- *Indicadores de éxito:* Las métricas para evaluar el éxito varían desde la satisfacción del cliente y retención hasta indicadores de calidad, ventas y satisfacción laboral. Esto refleja una comprensión diversa de lo que constituye el éxito empresarial.
- *Impacto del desconocimiento:* Las empresas han experimentado impactos negativos como pérdida de clientes, comentarios negativos y disminución de la reputación debido al descuido en la calidad o falta de atención al cliente.
- *Medidas de mitigación:* Las medidas para mitigar estos impactos incluyen volver a enfocarse en la calidad, invertir en atención al cliente y capacitación, estandarizar procesos, mejorar procesos internos y ofrecer programas de capacitación y desarrollo.
- *Barreras y desafíos:* Las principales barreras incluyen competencia, resistencia al cambio, mantener la calidad con costos bajos y desafíos en la gestión familiar, sucesión y relaciones familiares.
- *Abordando desafíos:* Las empresas han abordado estos desafíos mediante la mejora continua, programas de capacitación, adaptación al mercado, alianzas estratégicas, innovación y enfoque en la gestión de relaciones familiares.

Estos resultados resaltan la importancia de la calidad, el servicio al cliente y la adaptabilidad de los negocios familiares, así como los desafíos específicos que enfrentan en términos de competencia, resistencia al cambio y gestión de relaciones familiares.

DISCUSIÓN

Para profundizar en el análisis de las entrevistas y su relación con el análisis PEST, se puede examinar más detalladamente cómo cada factor del entorno político, económico y social puede influir en las estrategias empresariales de los negocios familiares.

En primera instancia, pueden estar sujetas a políticas fiscales y regulaciones específicas que afectan su carga impositiva, estructura de propiedad, sucesión y otros as-

pectos operativos. Los cambios en estas políticas pueden impactar directamente en la planificación estratégica de la empresa, especialmente en términos de inversión, expansión y gestión de recursos.

Por otra parte, las condiciones económicas, como la inflación, el desempleo y el crecimiento del PIB, pueden influir en la demanda de productos y servicios, así como en la disponibilidad de capital y financiamiento. Las estrategias empresariales de las organizaciones familiares pueden adaptarse a estas condiciones económicas mediante la diversificación de productos, la optimización de costos y la búsqueda de oportunidades de crecimiento en momentos de expansión económica.

Adicionalmente, el tipo de empresas en estudio pueden enfrentar desafíos específicos en términos de acceso a financiamiento debido a su estructura de propiedad y gestión. Las estrategias financieras pueden incluir la gestión prudente del flujo de efectivo, la búsqueda de préstamos a tasas competitivas y la exploración de formas alternativas de financiamiento, como inversiones de capital privado o fondos de inversión.

La comprensión de la demografía local y las tendencias de consumo es crucial para el desarrollo de productos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado objetivo. Las empresas familiares pueden ajustar sus estrategias de marketing y ventas en función de cambios en la composición demográfica y los comportamientos de compra de los consumidores.

Los valores culturales y las actitudes hacia los negocios familiares pueden influir en la reputación de la empresa y en la percepción de la marca por parte de los consumidores. Las estrategias de relaciones públicas y gestión de la marca pueden ayudar a fortalecer la imagen de la empresa familiar y construir la confianza del cliente en la comunidad.

Al integrar estos factores del entorno político, económico y social en el análisis de las estrategias empresariales de las empresas familiares, se puede obtener una visión más completa de los desafíos y oportunidades que enfrentan en su entorno empresarial. Esto puede contribuir a la toma de decisiones estratégicas y desarrollar iniciativas que impulsen el crecimiento sostenible y la competitividad a largo plazo.

CONCLUSIONES

- Los resultados obtenidos de las entrevistas con negocios familiares en Guayaquil ofrecen una perspectiva valiosa sobre las estrategias empresariales implementadas en este contexto particular, así como los desafíos y oportunidades que enfrentan en su entorno empresarial.

- Las estrategias empresariales implementadas por los negocios familiares en Guayaquil se centran en la calidad de productos y servicios, la satisfacción del cliente y la retención, lo que refleja un enfoque en la excelencia operativa y la atención personalizada. Sin embargo, la diversificación de productos y la innovación en marketing digital parecen ser áreas de oportunidad para mejorar la efectividad de estas estrategias y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo.
- El desconocimiento o la falta de aplicación de prácticas estratégicas adecuadas pueden tener consecuencias significativas para los negocios familiares en Guayaquil, incluida la pérdida de clientes, comentarios negativos, disminución de la calidad y reputación, así como la disminución de la moral y la productividad de los empleados. Es crucial que estas empresas reconozcan la importancia de invertir en capacitación, mejorar la calidad y mantenerse al tanto de las tendencias del mercado para mitigar estos impactos negativos.
- Las principales barreras y desafíos que enfrentan los negocios familiares en Guayaquil incluyen la resistencia al cambio, la competencia con grandes corporaciones, la falta de recursos y la gestión de relaciones familiares. Para abordar estos desafíos, es fundamental fomentar una cultura de innovación y adaptabilidad, mejorar la comunicación y resolver conflictos familiares, así como buscar alianzas estratégicas y promover el desarrollo de habilidades dentro de la empresa.
- Si bien los negocios familiares en Guayaquil demuestran un compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente, aún enfrentan desafíos significativos en términos de implementación efectiva de estrategias empresariales. Sin embargo, al abordar estos desafíos con enfoque y determinación, estas empresas pueden fortalecer su posición en el mercado y alcanzar un mayor éxito a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altuna, R. (2012). *El modelo de gestión corporativo del Grupo Mondragon basado en el paradigma de la calidad: legitimación, competitividad y cambio institucional*.
- Argilés-Bosch, J. M., & García-Blandón, J. (2019). Impacto de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en la calidad del resultado: Evidencia empírica en empresas españolas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 1-30.
- Arregui, R., Guerro, R., & Popnce, K. (2020). *Inclusión financiera y desarrollo. Superintendencia de bancos*. doi:<https://doi.org/https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/09/LIBRO-INCLUSION-FINANCIERA-Y-DESARROLLO-3.pdf>

- Caiza, E., Valencia, E., & Bedoya, M. (2020). Decisiones de inversión y rentabilidad bajo la valoración financiera en las empresas industriales grandes de la provincia de Cotopaxi, Ecuador. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39), 201-229.
- Cantos Figueroa, M., & Vera Barzola, A. X. (2022). *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS MIPY-MES DE ABARROTES, CIUDAD DE JIPIJAPA*.
- Choque, Ñ. C., & Enciso, B. J. (2020). *Impacto en los estados financieros en la aplicación de la NIC 12 entre Perú y Ecuador 2020*. Universidad Tecnológica del Perú.
- Díaz, P., & Fernández, S. (2020). La gestión financiera como factor clave en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. . *Revista de Investigación en Economía*, 87-104.
- Elizalde, L. (2019). Los estados financieros y las políticas contable. . 593 *Digital Publisher CEIT*, 4(5), 217-226. . doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.159>
- Fierro, A. M., FIERRO, F. A., & FIERRO, F. M. (2022). *Contabilidad general: Enfoque NIIF para pymes*. Ediciones de la U.
- Flores, B. (2021). Efectos en la aplicación de la NIC 12 IMPUESTO A LAS GANANCIAS sobre el Reconocimiento de Activos y Pasivos por Impuestos Diferidos, reflejados en los Estados Financieros. *UPS*, 1(1), 1-23. doi:<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20998/1/TTQ439>
- Flores, S. B. (2021). *Efectos en la aplicación de la NIC 12 IMPUESTO A LAS GANANCIAS sobre el Reconocimiento de Activos y Pasivos por Impuestos Diferidos, reflejados en los Estados Financieros en las empresas comerciales ubicadas en el Sector Parque de los Recuerdos del DMQ*. . Universidad Politécnica Salesiana.
- García, A., Santillán, J., Gallego, S., Cuadro, L., & Egea, C. (2019). El desarrollo financiero latinoamericano en perspectiva. *En Integración Regional en Europa y América Latina*, 333-396. doi:<https://doi.org/https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781351150484-15/latin-american-financial-development-perspective-alicia-garc%C3%ADa-herrero-javier-santill%C3%A1n-sonsoles-gallego-luc%C3%ADa-cuadro-carlos-gea>
- INEC. (2019). *Encuesta Estructural Empresarial ENESEM*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-a-s/>
- López, C., & Martínez, J. (2019). Estrategias de gestión financiera para la optimización del capital de trabajo en empresas manufactureras. *Revista de Administración y Economía*, 115-134.
- Miranda, C. C. (2021). *Tratamiento contable del Impuesto Diferido y la presentación de los Estados Financieros en las empresas del Ecuador*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Mogro, S., & Barrezueta, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X - p e d i e n t e s E c o n ó m i c o s*, 2 (3), 46-72. doi:https://doi.org/https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/Xpedientes_Economicos/artic le/view/20

- Montaño, C. A., & Carvajal, L. A. (2021). *Normas Internacionales de Contabilidad: Entendiendo las Normas Internacionales de Contabilidad/NIIF y NIIF-PYMES a través de ejercicios prácticos 2da*. Ediciones de la U.
- Pelayo Pinedo, C. E., Lasso Buitrago, D. F., Bueno Rueda, J. A., & Martínez Palomo, M. (2020). *Proyecto de emprendimiento para la creación de una empresa industrial basada en la economía circular y el desarrollo social, que transforma el reciclaje doméstico e industrial de muebles, objetos y piezas de madera en nuevos productos mobiliarios*.
- Pilaguano Mendoza, J., Arellano Díaz, M., & Vallejo Sánchez, D. (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- covid. . *Polo del Conocimiento*, 6(8), 630-647. .
- Sánchez-Pacheco, M. E., Bermúdez-Fajardo, P. N., Zea-Franco, R. D., & Zambrano-Farías, F.
- J. (2022). Liquidez, endeudamiento y rentabilidad de las mipymes en Ecuador: un análisis comparativo. *INNOVA Research Journal*, 3.2(7), 36-50.
- Tomalá Tomalá, W. N. (2021). *Estrategias financieras y rentabilidad en el sector agrícola de la provincia de Santa Elena*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Uribe, C., & Sabogal, D. (2020). *Marketing digital en agencias de publicidad: social media in Mi-Pymes de servicios creativos de Bogotá*. . Editorial Los Libertadores.
- Villanueva, F. C., & Rivera, C. F. (2022). *Normas Internacionales de Información Financiera y su Incidencia en los Estados Financieros de las Pymes*. Universidad de Ciencias y Humanidades.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a empresa 1

Preguntas	Empresa 1
¿Podría describir las estrategias empresariales implementadas en su negocio familiar?	En nuestra empresa familiar, hemos implementado diversas estrategias empresariales para mantenernos competitivos en el mercado. Por ejemplo, hemos enfocado nuestros esfuerzos en la diversificación de productos y la mejora de la experiencia del cliente. También hemos trabajado en establecer alianzas estratégicas con proveedores clave para garantizar la calidad y disponibilidad de nuestros productos.
¿Cómo evaluaría la efectividad de estas estrategias en el logro de los objetivos de su empresa?	Evaluamos la efectividad de nuestras estrategias mediante el seguimiento de indicadores clave de rendimiento, como el crecimiento de las ventas, la participación en el mercado y la rentabilidad. También realizamos análisis periódicos para identificar áreas de mejora y ajustar nuestras estrategias en consecuencia.
¿Qué indicadores o métricas utilizan para medir el éxito de estas estrategias?	Utilizamos indicadores como el crecimiento de las ventas, la participación en el mercado, la satisfacción del cliente y la rentabilidad para medir el éxito de nuestras estrategias. También realizamos encuestas periódicas para recopilar comentarios de los clientes y evaluar la efectividad de nuestras iniciativas.
¿Ha experimentado su empresa algún impacto negativo debido al desconocimiento o falta de aplicación de prácticas estratégicas adecuadas?	Sí, en el pasado hemos experimentado impactos negativos debido al desconocimiento o falta de aplicación de prácticas estratégicas adecuadas. Por ejemplo, hemos tenido dificultades para adaptarnos a cambios en el mercado debido a una falta de comprensión de las tendencias emergentes. Esto nos ha llevado a perder oportunidades de crecimiento y a enfrentar desafíos en la retención de clientes.
¿Podría proporcionar un ejemplo específico de cómo este desconocimiento ha afectado alguna área clave de su negocio?	En el pasado, hemos perdido clientes debido a una falta de comprensión de sus necesidades y preferencias cambiantes. Esto nos ha llevado a perder participación en el mercado y a enfrentar desafíos en la retención de clientes.
¿Qué medidas han tomado para mitigar estos impactos y mejorar la implementación de estrategias empresariales?	Para mitigar estos impactos, hemos invertido en capacitación del personal y hemos fortalecido nuestra capacidad de análisis del mercado para anticipar y responder mejor a los cambios. También hemos trabajado en fortalecer nuestras alianzas estratégicas con proveedores clave para garantizar la calidad y disponibilidad de nuestros productos.
¿Cuáles considera usted que son las principales barreras y desafíos que enfrenta su empresa familiar en la ejecución efectiva de estrategias empresariales?	Consideramos que una de las principales barreras que enfrentamos es la resistencia al cambio dentro de la organización. Algunos miembros de la familia pueden mostrar reticencia a adoptar nuevas estrategias o tecnologías, lo que puede dificultar su implementación efectiva. También enfrentamos desafíos en la gestión de las relaciones familiares en el negocio y en la coordinación de las actividades entre los diferentes miembros de la familia.

Preguntas	Empresa 1
¿Cómo ha abordado su empresa estos desafíos hasta el momento?	Hemos abordado estos desafíos mediante la implementación de programas de capacitación y el fomento de una cultura organizacional que valore la innovación y la adaptabilidad. También hemos trabajado en fortalecer nuestras alianzas estratégicas con proveedores clave y en mejorar nuestra capacidad de análisis del mercado para anticipar y responder mejor a los cambios.
¿Qué medidas han tomado para mitigar estos impactos y mejorar la implementación de estrategias empresariales?	Sí, creemos que las empresas familiares enfrentan desafíos únicos, como la gestión de las relaciones familiares en el negocio y la planificación de la sucesión. Sin embargo, también enfrentan muchos desafíos similares a otras empresas en Guayaquil, como la competencia en un mercado dinámico y la adaptación a cambios en el entorno empresarial.

Fuente: Autores, (2024).

Anexo 2. Entrevista a empresa 2

Preguntas	Empresa 2
¿Podría describir las estrategias empresariales implementadas en su negocio familiar?	En nuestra empresa familiar nos hemos enfocado en estrategias de diferenciación, ofreciendo productos artesanales de alta calidad. También hemos implementado una estrategia de enfoque, dirigiéndonos a un nicho específico del mercado que valora lo hecho a mano.
¿Cómo evaluaría la efectividad de estas estrategias en el logro de los objetivos de su empresa?	Han sido bastante efectivas. Nuestras ventas han crecido un 15% en los últimos 3 años y seguimos ganando participación en nuestro segmento objetivo. La calidad y originalidad de nuestros productos es muy valorada.
¿Qué indicadores o métricas utilizan para medir el éxito de estas estrategias?	Medimos las ventas, la participación de mercado, el crecimiento de clientes, la satisfacción del cliente, el reconocimiento de marca y las utilidades. Todos estos indicadores nos permiten evaluar si nuestras estrategias están dando resultados.
¿Ha experimentado su empresa algún impacto negativo debido al desconocimiento o falta de aplicación de prácticas estratégicas adecuadas?	Cuando empezamos cometimos algunos errores por desconocimiento, como expandirnos a otros nichos donde nuestros productos no eran tan valorados. Eso diluyó nuestro enfoque estratégico original y afectó la rentabilidad durante un par de años.
¿Podría proporcionar un ejemplo específico de cómo este desconocimiento ha afectado alguna área clave de su negocio?	Un ejemplo claro fue cuando quisimos ampliar rápidamente nuestra capacidad de producción para llegar a más mercados. Contratamos mucho personal sin experiencia y la calidad de nuestros productos bajó. Esto dañó nuestra imagen de marca premium.
¿Qué medidas han tomado para mitigar estos impactos y mejorar la implementación de estrategias empresariales?	Fortalecimos la capacitación a nuestros artesanos, implementamos controles de calidad más rigurosos y decidimos enfocarnos solo en nuestro segmento objetivo, aunque signifique menos volumen. Esto está resarciendo los daños en nuestra imagen.

Preguntas	Empresa 2
¿Cuáles considera usted que son las principales barreras y desafíos que enfrenta su empresa familiar en la ejecución efectiva de estrategias empresariales?	Los conflictos familiares a veces se contraponen a la visión de negocio. También es difícil mantener el enfoque estratégico cuando los miembros de la familia tienen distintas ideas de hacia dónde se debe dirigir la empresa.
¿Cómo ha abordado su empresa estos desafíos hasta el momento?	Con comunicación franca y reuniones familiares para alinear intereses. También hemos definido roles y responsabilidades de forma clara para que cada familiar se enfoque en su área.
¿Qué medidas han tomado para mitigar estos impactos y mejorar la implementación de estrategias empresariales?	Sí, las dinámicas familiares introducen complejidades únicas. Las emociones pueden influir en las decisiones de negocio. También existe el reto de planificar la sucesión y transferir el liderazgo a la siguiente generación. Son retos específicos de empresas familiares.

Fuente: Autores, (2024).

Anexo 3. Entrevista a empresa 3

Preguntas	Empresa 3
¿Podría describir las estrategias empresariales implementadas en su negocio familiar?	Bueno, aquí en nuestro negocio familiar hemos intentado de todo un poco, desde expandir nuestra línea de productos hasta mejorar nuestro servicio al cliente. No siempre ha sido fácil, pero hacemos lo que podemos para mantenernos a flote.
¿Cómo evaluaría la efectividad de estas estrategias en el logro de los objetivos de su empresa?	Bueno, es un poco complicado de decir. A veces parece que avanzamos un paso y luego retrocedemos dos. Pero supongo que, si seguimos aquí, todavía en el negocio, es que algo estamos haciendo bien.
¿Qué indicadores o métricas utilizan para medir el éxito de estas estrategias?	Sí, bueno, miramos las ventas, por supuesto. Y también intentamos mantener un ojo en lo que dicen nuestros clientes, pero a veces es difícil saber qué funciona y qué no.
¿Ha experimentado su empresa algún impacto negativo debido al desconocimiento o falta de aplicación de prácticas estratégicas adecuadas?	Claro que sí. No siempre estamos al tanto de las últimas tendencias o estrategias brillantes que otros están usando. Y eso nos ha costado algunas oportunidades, sin duda.
¿Podría proporcionar un ejemplo específico de cómo este desconocimiento ha afectado alguna área clave de su negocio?	Pues, sí, por ejemplo, hace un tiempo no nos dimos cuenta de lo importante que era tener una presencia fuerte en línea. Así que, perdimos un montón de clientes potenciales que preferían comprar en otros lugares.
¿Qué medidas han tomado para mitigar estos impactos y mejorar la implementación de estrategias empresariales?	Bueno, ahora estamos tratando de mantenernos más informados y estar al tanto de lo que está pasando en el mercado. No es fácil, pero estamos intentándolo.

Preguntas	Empresa 3
¿Cuáles considera usted que son las principales barreras y desafíos que enfrenta su empresa familiar en la ejecución efectiva de estrategias empresariales?	Creo que una gran barrera es que a veces nos cuesta salir de nuestra zona de confort. Y luego está la falta de recursos, siempre parece que estamos luchando con eso.
¿Cómo ha abordado su empresa estos desafíos hasta el momento?	Hemos intentado ser creativos y buscar soluciones donde podemos. A veces significa recortar gastos, a veces significa pensar fuera de la caja.
¿Qué medidas han tomado para mitigar estos impactos y mejorar la implementación de estrategias empresariales?	Sí, definitivamente. Las empresas familiares tienen sus propias dinámicas y retos. A veces es difícil competir con las grandes corporaciones que tienen más recursos y poder de mercado. Pero bueno, aquí seguimos luchando.

Fuente: Autores, (2024).

Anexo 4. Entrevista a empresa 4

Preguntas	Empresa 4
¿Podría describir las estrategias empresariales implementadas en su negocio familiar?	Bueno, la verdad es que no somos muy expertos en eso de las estrategias empresariales. Simplemente tratamos de vender nuestros productos y mantenernos a flote como podemos. No sé, a veces lanzamos algunas promociones y cosas así, pero nada muy elaborado.
¿Cómo evaluaría la efectividad de estas estrategias en el logro de los objetivos de su empresa?	Esa es una buena pregunta. La verdad es que no sé si realmente estamos alcanzando nuestros objetivos. A veces parece que estamos estancados, debido a que no estamos viendo el crecimiento que esperábamos.
¿Qué indicadores o métricas utilizan para medir el éxito de estas estrategias?	Bueno, no somos muy buenos con eso. Supongo que miramos nuestras ventas y, ya está. Pero no sé si eso realmente nos dice mucho sobre si nuestras estrategias están funcionando o no.
¿Ha experimentado su empresa algún impacto negativo debido al desconocimiento o falta de aplicación de prácticas estratégicas adecuadas?	Creo que definitivamente nos ha costado no estar al tanto de todas esas estrategias inteligentes que otras empresas están utilizando. A veces sentimos que estamos quedando atrás.
¿Podría proporcionar un ejemplo específico de cómo este desconocimiento ha afectado alguna área clave de su negocio?	Pues, por ejemplo, nunca hemos sido muy buenos con la publicidad en línea. Y eso nos ha costado en términos de visibilidad y ventas. Supongo que podríamos haber hecho más para aprender sobre eso.
¿Qué medidas han tomado para mitigar estos impactos y mejorar la implementación de estrategias empresariales?	Bueno, últimamente estamos tratando de informarnos más sobre lo que hacen otras empresas exitosas. Intentamos aprender de ellas y ver qué podemos aplicar en nuestro negocio. Pero, sinceramente, no es fácil.

Preguntas	Empresa 4
¿Cuáles considera usted que son las principales barreras y desafíos que enfrenta su empresa familiar en la ejecución efectiva de estrategias empresariales?	Diría que una de las barreras principales es simplemente nuestra falta de conocimiento y experiencia en este ámbito. Y luego está la falta de recursos, siempre nos falta algo de dinero y personal.
¿Cómo ha abordado su empresa estos desafíos hasta el momento?	Bueno, hemos intentado hacer lo mejor que podemos con lo que tenemos. Tratamos de ser creativos y resolver problemas sobre la marcha. Pero honestamente, no siempre es suficiente.
¿Cree que existen diferencias significativas en los desafíos que enfrentan las empresas familiares en comparación con otras empresas no familiares en Guayaquil?	Sí, creo que definitivamente hay diferencias. Las empresas familiares como la nuestra tienen sus propios problemas y luchas, y a veces nos sentimos un poco abrumados por todo. No es fácil competir con las grandes corporaciones.

Fuente: Autores, (2024).

Anexo 5. Entrevista a empresa 5

Preguntas	Empresa 5
¿Podría describir las estrategias empresariales implementadas en su negocio familiar?	En nuestra empresa, hemos adoptado un enfoque centrado en la innovación y la diferenciación para nuestras estrategias empresariales. Implementamos tácticas de marketing innovadoras, como el uso de tecnología de seguimiento de datos para personalizar las experiencias del cliente y mejorar la segmentación del mercado. Además, hemos invertido en el desarrollo de nuevos productos y servicios que satisfacen las necesidades emergentes del mercado y nos diferencian de la competencia.
¿Cómo evaluaría la efectividad de estas estrategias en el logro de los objetivos de su empresa?	La efectividad de nuestras estrategias se evalúa a través de una serie de indicadores clave de rendimiento (KPI) que están alineados con nuestros objetivos empresariales. Estos incluyen métricas como el retorno de la inversión en publicidad, la tasa de conversión en ventas, la retención de clientes y el crecimiento del mercado objetivo. Mediante el análisis continuo de estos KPI, podemos medir el impacto de nuestras estrategias y realizar ajustes según sea necesario para optimizar nuestro desempeño empresarial.
¿Qué indicadores o métricas utilizan para medir el éxito de estas estrategias?	Nuestros indicadores clave de rendimiento (KPI) incluyen métricas cuantitativas y cualitativas que nos proporcionan una visión integral del rendimiento de nuestras estrategias empresariales. Algunos de estos indicadores incluyen la tasa de clics en nuestras campañas publicitarias en línea, el tiempo medio de permanencia en nuestro sitio web, la satisfacción del cliente medida a través de encuestas de retroalimentación y la participación en nuestras redes sociales. Estos KPI nos permiten evaluar el éxito de nuestras estrategias desde diferentes perspectivas y tomar decisiones informadas para mejorar nuestro desempeño empresarial.

Preguntas	Empresa 5
¿Ha experimentado su empresa algún impacto negativo debido al desconocimiento o falta de aplicación de prácticas estratégicas adecuadas?	Sí, en el pasado hemos enfrentado desafíos debido al desconocimiento o la falta de aplicación de prácticas estratégicas adecuadas. Por ejemplo, antes de adoptar un enfoque más centrado en la innovación y la personalización, nuestra empresa experimentó una disminución en la participación del mercado y una pérdida de clientes frente a competidores más ágiles y orientados al cliente. Este impacto negativo nos llevó a reevaluar nuestras estrategias y realizar cambios significativos para mantener nuestra competitividad en el mercado.
¿Podría proporcionar un ejemplo específico de cómo este desconocimiento ha afectado alguna área clave de su negocio?	Claro, un ejemplo concreto sería cuando no estábamos aprovechando al máximo las oportunidades de publicidad en línea y la personalización de la experiencia del cliente. Esto resultó en una menor visibilidad de nuestra marca en el mercado y una menor tasa de conversión de clientes potenciales en ventas reales. Como resultado, perdimos terreno frente a competidores que estaban utilizando estrategias más avanzadas en estas áreas.
¿Qué medidas han tomado para mitigar estos impactos y mejorar la implementación de estrategias empresariales?	Para mitigar estos impactos y mejorar nuestra implementación de estrategias empresariales, hemos realizado una serie de acciones correctivas. Estas incluyen la contratación de personal especializado en marketing digital y análisis de datos para impulsar nuestras iniciativas en línea, la inversión en tecnología de seguimiento de clientes para personalizar nuestras ofertas y la realización de capacitaciones regulares para nuestro equipo en las últimas tendencias y prácticas en nuestro sector. Estas medidas nos han ayudado a fortalecer nuestras capacidades y mejorar nuestra competitividad en el mercado.
¿Cuáles considera usted que son las principales barreras y desafíos que enfrenta su empresa familiar en la ejecución efectiva de estrategias empresariales?	Algunas de las principales barreras y desafíos que enfrentamos incluyen la falta de recursos financieros para invertir en tecnologías y talento especializado, la resistencia al cambio dentro de la organización y la competencia feroz en nuestro sector. Además, la rápida evolución del panorama digital y las cambiantes expectativas del cliente presentan desafíos constantes para nuestra empresa.
¿Cómo ha abordado su empresa estos desafíos hasta el momento?	Para abordar estos desafíos, hemos adoptado un enfoque proactivo que incluye la búsqueda de asociaciones estratégicas con proveedores de tecnología y consultores especializados, la implementación de programas de capacitación interna para mejorar las habilidades de nuestro equipo y la exploración de nuevas oportunidades de mercado y nichos de clientes para diversificar nuestra cartera de productos y servicios.
¿Cree que existen diferencias significativas en los desafíos que enfrentan las empresas familiares en comparación con otras empresas no familiares en Guayaquil?	Sí, definitivamente creo que hay diferencias significativas. Las empresas familiares enfrentan desafíos únicos relacionados con la gestión de relaciones interpersonales, la sucesión familiar y la toma de decisiones a largo plazo. Además, la presión por mantener la tradición y los valores familiares puede añadir una capa adicional de complejidad a la ejecución de estrategias empresariales en este tipo de empresas.

Fuente: Autores, (2024).

Anexo 6. Entrevista a empresa 6

Preguntas	Empresa 6
¿Podría describir las estrategias empresariales implementadas en su negocio familiar?	Pues mira, en nuestro negocio nos centramos en tener productos y servicios de calidad. Esa es nuestra estrategia principal porque tratamos de asegurarnos de que lo que ofrecemos sea lo mejor que podemos dar.
¿Cómo evaluaría la efectividad de estas estrategias en el logro de los objetivos de su empresa?	Creo que la efectividad se ve en la satisfacción de nuestros clientes. Si están contentos con lo que les damos y siguen regresando, entonces sabemos que estamos haciendo algo bien.
¿Qué indicadores o métricas utilizan para medir el éxito de estas estrategias?	Pues, básicamente miramos las opiniones de los clientes así también tomamos en cuenta las recomendaciones boca a boca y la cantidad de clientes habituales que tenemos. Eso nos da una buena idea de si estamos yendo por el buen camino.
¿Ha experimentado su empresa algún impacto negativo debido al desconocimiento o falta de aplicación de prácticas estratégicas adecuadas?	Sí, claro. Hubo un tiempo en que nos descuidamos un poco en cuanto a la calidad, y lo sentimos. Empezamos a perder clientes y las ventas bajaron un poco. Nos dimos cuenta de que teníamos que volver a enfocarnos en lo que hacemos mejor.
¿Podría proporcionar un ejemplo específico de cómo este desconocimiento ha afectado alguna área clave de su negocio?	Sí, cuando empezamos a bajar un poco la calidad de nuestros productos, notamos que la gente dejaba de comprar con nosotros. Recibimos algunas críticas negativas y perdimos la confianza de algunos clientes habituales.
¿Qué medidas han tomado para mitigar estos impactos y mejorar la implementación de estrategias empresariales?	Pues, volvimos a lo básico. Nos aseguramos de que todos en el equipo estuvieran comprometidos con mantener la calidad en todo lo que hacemos. Capacitamos a nuestro personal para que estén al tanto de la importancia de lo que ofrecemos.
¿Cuáles considera usted que son las principales barreras y desafíos que enfrenta su empresa familiar en la ejecución efectiva de estrategias empresariales?	Creo que la competencia es siempre un desafío de tratar de destacar en un mercado saturado puede ser difícil. También mantener la calidad mientras tratamos de mantener los costos bajos es un reto constante.
¿Cómo ha abordado su empresa estos desafíos hasta el momento?	Bueno, simplemente nos hemos mantenido fieles a lo que sabemos hacer. Nos esforzamos por ofrecer productos y servicios que estén por encima de la media en cuanto a calidad. Y siempre estamos buscando formas de mejorar y adaptarnos a las necesidades cambiantes del mercado.
¿Cree que existen diferencias significativas en los desafíos que enfrentan las empresas familiares en comparación con otras empresas no familiares en Guayaquil?	Sí, definitivamente. Creo que las empresas familiares a menudo tienen una especie de conexión emocional con lo que hacen y eso puede ser tanto una ventaja como un desafío. A veces es difícil separar lo personal de lo profesional.

Fuente: Autores, (2024).

Anexo 7. Entrevista a empresa 7

Preguntas	Empresa 7
¿Podría describir las estrategias empresariales implementadas en su negocio familiar?	Claro, en nuestra empresa nos enfocamos principalmente en ofrecer productos y servicios de alta calidad. Creemos que la clave para destacar en el mercado es asegurarnos de que nuestros clientes estén satisfechos con lo que ofrecemos.
¿Cómo evaluaría la efectividad de estas estrategias en el logro de los objetivos de su empresa?	Bueno, miramos principalmente la respuesta de nuestros clientes. Si están contentos y siguen regresando, sabemos que estamos haciendo algo bien. También seguimos de cerca nuestras ventas y la retroalimentación que recibimos de los clientes para ver si hay áreas en las que podamos mejorar.
¿Qué indicadores o métricas utilizan para medir el éxito de estas estrategias?	Utilizamos cosas como la tasa de satisfacción del cliente, el número de clientes recurrentes y las reseñas positivas en línea. También hacemos un seguimiento de nuestras ventas y de cómo se comparan con la competencia en el mercado.
¿Ha experimentado su empresa algún impacto negativo debido al desconocimiento o falta de aplicación de prácticas estratégicas adecuadas?	Afortunadamente, no hemos experimentado demasiados impactos negativos. Sin embargo, cuando no nos enfocamos lo suficiente en la calidad del servicio al cliente en el pasado, notamos que algunos clientes se alejaban. Es por eso por lo que nos centramos en mejorar constantemente en esta área.
¿Podría proporcionar un ejemplo específico de cómo este desconocimiento ha afectado alguna área clave de su negocio?	Claro, hubo un momento en el que no estábamos prestando mucha atención a la satisfacción del cliente y notamos que teníamos menos clientes leales. Algunos incluso nos dejaron comentarios negativos en línea, lo que afectó nuestra reputación.
¿Qué medidas han tomado para mitigar estos impactos y mejorar la implementación de estrategias empresariales?	Nos dimos cuenta de la importancia de la atención al cliente y comenzamos a invertir más en capacitación para nuestro personal. También implementamos sistemas para recopilar y responder rápidamente a la retroalimentación del cliente, y trabajamos en mejorar nuestros procesos internos para garantizar una experiencia más fluida para nuestros clientes.
¿Cuáles considera usted que son las principales barreras y desafíos que enfrenta su empresa familiar en la ejecución efectiva de estrategias empresariales?	Creo que una de las principales barreras es mantener la consistencia en la calidad del servicio al cliente, especialmente a medida que crecemos. También puede ser un desafío mantenerse al día con las expectativas cambiantes de los clientes y asegurarse de que estamos ofreciendo lo que realmente quieren.
¿Cómo ha abordado su empresa estos desafíos hasta el momento?	Nos hemos centrado en la formación continua de nuestro personal para garantizar que estén equipados para brindar el mejor servicio posible. También estamos invirtiendo en tecnología que nos ayude a recopilar y analizar datos sobre la satisfacción del cliente para que podamos identificar áreas de mejora.
¿Cree que existen diferencias significativas en los desafíos que enfrentan las empresas familiares en comparación con otras empresas no familiares en Guayaquil?	Sí, creo que las empresas familiares pueden enfrentar desafíos únicos, especialmente cuando se trata de mantener la calidad del servicio al cliente. A menudo tenemos que lidiar con cuestiones relacionadas con la comunicación interna y la gestión de conflictos, lo que puede ser un poco más complicado que en las empresas no familiares.

Fuente: Autores, (2024).

Anexo 8. Entrevista a empresa 8

Preguntas	Empresa 8
¿Podría describir las estrategias empresariales implementadas en su negocio familiar?	En nuestra empresa, hemos implementado una estrategia centrada en la excelencia operativa y la optimización de procesos para garantizar la máxima calidad en nuestros productos y servicios. Esto incluye la implementación de sistemas de gestión de calidad certificados, la capacitación continua del personal en estándares de calidad y la adopción de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia en la producción y la entrega de nuestros productos y servicios.
¿Cómo evaluaría la efectividad de estas estrategias en el logro de los objetivos de su empresa?	La efectividad de nuestras estrategias se evalúa mediante el seguimiento de indicadores clave de rendimiento (KPI) relacionados con la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la rentabilidad. Utilizamos métricas como la tasa de defectos, la retroalimentación del cliente y el retorno de la inversión para medir el éxito de nuestras iniciativas en la mejora de la calidad y la satisfacción del cliente, lo que a su vez contribuye al logro de nuestros objetivos empresariales.
¿Qué indicadores o métricas utilizan para medir el éxito de estas estrategias?	Nuestros indicadores clave de rendimiento (KPI) incluyen métricas como la tasa de devolución de productos, el índice de satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta al cliente y la retención de clientes. Estos indicadores nos permiten evaluar la efectividad de nuestras estrategias centradas en la calidad y la atención al cliente, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar nuestro desempeño empresarial.
¿Ha experimentado su empresa algún impacto negativo debido al desconocimiento o falta de aplicación de prácticas estratégicas adecuadas?	Sí, en el pasado hemos experimentado impactos negativos debido a la falta de enfoque en la calidad y la atención al cliente. Por ejemplo, la falta de procesos estandarizados y la capacitación insuficiente del personal pueden haber llevado a una disminución en la calidad del producto y la satisfacción del cliente, lo que a su vez afectó nuestra reputación y la lealtad de los clientes.
¿Podría proporcionar un ejemplo específico de cómo este desconocimiento ha afectado alguna área clave de su negocio?	Claro, un ejemplo sería cuando no estábamos monitoreando de manera efectiva la calidad de nuestros productos y no estábamos respondiendo rápidamente a las quejas de los clientes. Esto resultó en un aumento en las devoluciones de productos y una disminución en la satisfacción del cliente, lo que afectó negativamente nuestra reputación y nuestra capacidad para retener clientes a largo plazo.
¿Qué medidas han tomado para mitigar estos impactos y mejorar la implementación de estrategias empresariales?	Para mitigar estos impactos, hemos implementado medidas como la revisión y estandarización de nuestros procesos de control de calidad, la inversión en capacitación del personal en técnicas de servicio al cliente y la implementación de sistemas de retroalimentación del cliente para identificar rápidamente problemas y tomar medidas correctivas.
¿Cuáles considera usted que son las principales barreras y desafíos que enfrenta su empresa familiar en la ejecución efectiva de estrategias empresariales?	Algunas de las principales barreras y desafíos incluyen la resistencia al cambio dentro de la organización, la competencia en el mercado y la capacidad para mantener altos estándares de calidad mientras se mantienen los costos bajos. Además, la falta de recursos y la presión para obtener resultados a corto plazo pueden dificultar la implementación efectiva de estrategias a largo plazo.

Preguntas	Empresa 8
¿Cómo ha abordado su empresa estos desafíos hasta el momento?	Hemos abordado estos desafíos mediante la implementación de programas de capacitación del personal, la mejora continua de nuestros procesos operativos y la colaboración con proveedores y socios estratégicos para identificar oportunidades de mejora y optimización en toda la cadena de valor.
¿Cree que existen diferencias significativas en los desafíos que enfrentan las empresas familiares en comparación con otras empresas no familiares en Guayaquil?	Sí, creo que las empresas familiares enfrentan desafíos únicos relacionados con la gestión de relaciones interpersonales, la sucesión empresarial y la toma de decisiones a largo plazo. Además, la presión por mantener la tradición y los valores familiares puede añadir una capa adicional de complejidad a la ejecución de estrategias empresariales en este tipo de empresas.

Fuente: Autores, (2024).

Anexo 9. Entrevista a empresa 9

Preguntas	Empresa 9
¿Cómo evaluaría la efectividad de estas estrategias en el logro de los objetivos de su empresa?	La efectividad de nuestras estrategias se evalúa mediante el análisis continuo de indicadores financieros y de rendimiento, como la tasa de retención de clientes, la satisfacción del cliente, la rentabilidad de los proyectos y la generación de referencias. Además, realizamos encuestas periódicas de retroalimentación a nuestros clientes para evaluar su percepción sobre la calidad de nuestros servicios y su nivel de satisfacción.
¿Qué indicadores o métricas utilizan para medir el éxito de estas estrategias?	Utilizamos indicadores clave de rendimiento (KPI) relacionados con la satisfacción del cliente, como el Net Promoter Score (NPS), el porcentaje de clientes recurrentes, el tiempo de respuesta a las consultas y la calidad de nuestros servicios según las evaluaciones de los clientes. Además, monitoreamos métricas financieras como el retorno de la inversión (ROI) en nuestras actividades de marketing y ventas, así como la rentabilidad de cada proyecto.
¿Ha experimentado su empresa algún impacto negativo debido al desconocimiento o falta de aplicación de prácticas estratégicas adecuadas?	Sí, en el pasado hemos enfrentado desafíos debido al desconocimiento o la falta de aplicación de prácticas estratégicas adecuadas, especialmente en el ámbito de la administración y el control interno. Esto ha resultado en dificultades para mantener la eficiencia operativa y la rentabilidad, así como en la pérdida de oportunidades de crecimiento debido a una gestión ineficaz de los recursos y la falta de claridad en los procesos internos.
¿Podría proporcionar un ejemplo específico de cómo este desconocimiento ha afectado alguna área clave de su negocio?	Por ejemplo, en el pasado hemos experimentado problemas con la gestión de la liquidez y el flujo de efectivo debido a la falta de procesos claros de cobro y facturación, lo que resultó en retrasos en los pagos de proveedores y dificultades para cumplir con nuestras obligaciones financieras. Además, la falta de un sistema adecuado de seguimiento de proyectos y de control de calidad nos llevó a enfrentar problemas de sobrecostos y retrasos en la entrega de servicios a nuestros clientes.

Preguntas	Empresa 9
¿Qué medidas han tomado para mitigar estos impactos y mejorar la implementación de estrategias empresariales?	Para abordar estos desafíos, hemos implementado un conjunto de medidas que incluyen la mejora de nuestros sistemas de gestión financiera y contable, la capacitación continua de nuestro equipo en áreas de administración y control, y la implementación de herramientas de seguimiento y control de proyectos. Además, hemos fortalecido nuestra estructura organizativa y hemos establecido procesos claros y definidos para garantizar la eficiencia operativa y la transparencia en todas nuestras operaciones.
¿Cuáles considera usted que son las principales barreras y desafíos que enfrenta su empresa familiar en la ejecución efectiva de estrategias empresariales?	Algunas de las principales barreras y desafíos que enfrentamos incluyen la falta de recursos humanos capacitados, la resistencia al cambio dentro de la organización, y la complejidad de gestionar una empresa familiar en un entorno altamente competitivo. Además, la falta de una visión estratégica a largo plazo y la tendencia a enfocarse exclusivamente en las ventas pueden limitar nuestra capacidad para desarrollar e implementar estrategias empresariales efectivas.
¿Cómo ha abordado su empresa estos desafíos hasta el momento?	Hemos abordado estos desafíos mediante la contratación de personal calificado en áreas críticas, la realización de programas de capacitación y desarrollo profesional para nuestro equipo, y la implementación de procesos de planificación estratégica y control de gestión. Además, hemos buscado establecer alianzas estratégicas con otras empresas y consultores especializados para complementar nuestras capacidades internas y superar las limitaciones propias de una empresa familiar.
¿Cree que existen diferencias significativas en los desafíos que enfrentan las empresas familiares en comparación con otras empresas no familiares en Guayaquil?	Sí, definitivamente creo que existen diferencias significativas. Las empresas familiares enfrentan desafíos únicos relacionados con la gestión de relaciones interpersonales, la sucesión familiar y la toma de decisiones a largo plazo. Además, la presión por mantener la tradición y los valores familiares puede añadir una capa adicional de complejidad a la ejecución de estrategias empresariales en este tipo de empresas.
¿Cómo evaluaría la efectividad de estas estrategias en el logro de los objetivos de su empresa?	La efectividad de nuestras estrategias se evalúa mediante el análisis continuo de indicadores financieros y de rendimiento, como la tasa de retención de clientes, la satisfacción del cliente, la rentabilidad de los proyectos y la generación de referencias. Además, realizamos encuestas periódicas de retroalimentación a nuestros clientes para evaluar su percepción sobre la calidad de nuestros servicios y su nivel de satisfacción.

Fuente: Autores, (2024).

Anexo 10. Entrevista a empresa 10

Preguntas	Empresa 10
¿Podría describir las estrategias empresariales implementadas en su negocio familiar?	En nuestra empresa familiar de productos, nos enfocamos en estrategias que priorizan el bienestar y la satisfacción de nuestros empleados. Implementamos programas de desarrollo profesional, incentivos y beneficios que promueven un ambiente laboral positivo y motivador. Además, fomentamos la participación y el empoderamiento de nuestros empleados en la toma de decisiones, lo que contribuye a crear un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

Preguntas	Empresa 10
¿Cómo evaluaría la efectividad de estas estrategias en el logro de los objetivos de su empresa?	La efectividad de nuestras estrategias se refleja en indicadores como la retención de talento, la satisfacción laboral y el rendimiento de nuestros empleados. Observamos una menor rotación de personal, un aumento en la productividad y una mejora en la calidad del trabajo, lo que se traduce en un mejor desempeño general de la empresa y en la consecución de nuestros objetivos organizacionales.
¿Qué indicadores o métricas utilizan para medir el éxito de estas estrategias?	Utilizamos métricas como la tasa de retención de empleados, el índice de satisfacción laboral, la productividad por empleado y la calidad del ambiente laboral según encuestas periódicas. Además, realizamos evaluaciones de desempeño regulares y análisis de clima organizacional para identificar áreas de mejora y ajustar nuestras estrategias según las necesidades del equipo.
¿Ha experimentado su empresa algún impacto negativo debido al desconocimiento o falta de aplicación de prácticas estratégicas adecuadas?	Sí, en el pasado hemos enfrentado desafíos relacionados con la falta de enfoque en el bienestar de los empleados, lo que resultó en una disminución de la moral, la motivación y la productividad. Esto se tradujo en un aumento en la rotación de personal, problemas de comunicación interna y un ambiente laboral tenso. Sin embargo, hemos aprendido de estas experiencias y hemos ajustado nuestras estrategias para priorizar el bienestar y la satisfacción de nuestro equipo.
¿Podría proporcionar un ejemplo específico de cómo este desconocimiento ha afectado alguna área clave de su negocio?	Por ejemplo, en el pasado experimentamos una disminución en la calidad de nuestros productos y en la atención al cliente debido a la falta de motivación y compromiso por parte de nuestros empleados. Esto afectó nuestra reputación en el mercado y nuestra capacidad para retener clientes leales. Sin embargo, tras implementar programas de capacitación y desarrollo, así como incentivos para el desempeño, hemos logrado mejorar significativamente nuestra calidad y servicio al cliente.
¿Qué medidas han tomado para mitigar estos impactos y mejorar la implementación de estrategias empresariales?	Hemos tomado medidas como la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional, la creación de un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, y la promoción de una cultura organizacional basada en valores como el respeto, la integridad y la transparencia. Además, hemos establecido canales de comunicación abiertos y políticas de reconocimiento y recompensa para incentivar el desempeño y el compromiso de nuestros empleados.
¿Cuáles considera usted que son las principales barreras y desafíos que enfrenta su empresa familiar en la ejecución efectiva de estrategias empresariales?	Algunas de las principales barreras y desafíos incluyen la resistencia al cambio por parte de algunos miembros del equipo, la falta de recursos financieros para implementar ciertas iniciativas, y la necesidad de equilibrar los intereses familiares con los objetivos comerciales. Además, la gestión de conflictos internos y la adaptación a cambios en el entorno competitivo pueden representar desafíos adicionales para la ejecución efectiva de nuestras estrategias.
¿Cómo ha abordado su empresa estos desafíos hasta el momento?	Hemos abordado estos desafíos mediante la promoción de una cultura de innovación y aprendizaje continuo, la búsqueda de soluciones creativas y la colaboración entre diferentes áreas y niveles jerárquicos dentro de la empresa. Además, hemos establecido procesos claros de toma de decisiones y hemos fomentado la participación de todos los miembros del equipo en la definición y ejecución de nuestras estrategias empresariales.

Preguntas	Empresa 10
¿Cree que existen diferencias significativas en los desafíos que enfrentan las empresas familiares en comparación con otras empresas no familiares en Guayaquil?	Sí, definitivamente creo que existen diferencias significativas. Las empresas familiares enfrentan desafíos únicos relacionados con la gestión de relaciones interpersonales, la sucesión familiar y la preservación de la cultura organizacional. Además, la integración de los valores familiares en la toma de decisiones y la necesidad de equilibrar los intereses de la familia con los del negocio pueden añadir una capa adicional de complejidad a la gestión empresarial.

Fuente: Autores, (2024).

El ***assessment*** center como estrategia de selección en Empresas Comerciales de la ciudad de Guayaquil

Mónica Carolina Mármol Castillo
mmarmol@ups.edu.ec

Eddy Conde Lorenzo
kondelorenzo64@gmail.com

Sofía Zulema Grijalva Burgos
sgrijalvab@est.ups.edu.ec

INTRODUCCIÓN

Cuando las empresas necesitan contratar más empleados, muchas de ellas optan por utilizar los métodos tradicionales de selección, debido a que son los más efectivos. Sin embargo, con el paso del tiempo, las empresas han decidido esgrimir nuevos métodos para llevar a cabo un proceso de selección enfocado en habilidades específicas (por competencias).

Esta investigación se orientará en el análisis del *assessment* center como una estrategia de selección para Empresas Comerciales de la ciudad de Guayaquil. Adicionalmente, se buscará demostrar cuales son los factores que influyen en la decisión del departamento de Talento Humano para utilizar este método de selección y, además, cual es la percepción de otras empresas que siguen optando por los procesos tradicionales.

La investigación es de carácter analítico con alcance explicativo con un enfoque mixto. Los instrumentos que se utilizan para la medición y recolección de datos son la entrevista estructurada y los cuestionarios. Así mismo, la idea se sostiene por medio los métodos teóricos histórico-lógico y analítico-sintético. Por último, se evidencia la aplicabilidad del *assessment* center en las empresas para mejorar el proceso de selección justificándose el costo-beneficio de su uso.

En los últimos años el capital humano es considerado complejo y de mucha importancia para las empresas; la fuerza laboral no es tomada solo como mano de obra,

sino como el talento que cada colaborador tiene en base a las competencias logradas y que se desarrollan a lo largo de su quehacer profesional.

La gestión del talento humano involucra subsistemas que llevan como objetivo maximizar esas estancias del empleado en una organización. Por ello, las empresas invierten en sus colaboradores, actualizándolos permanentemente a las nuevas tendencias con el objetivo de generar cambios y obtener un desarrollo investigativo con respecto a todo lo que tiene que ver con el área administrativa (Torres, 2022).

Esto genera que las compañías comprendan lo que es globalización en la parte empresarial, dejando de lado ideas basadas en investigaciones antiguas acerca de administrar el recurso humano, con el único beneficio para la empresa; con procesos más flexibles y apropiados para la gestión del talento humano (Ulloa *et al.*, 2019).

La importancia del capital humano, de acuerdo con Diaz *et al.* (2022), Alfonso (2019) y Vera-Barbosa *et al.* (2019), consideran que cada persona dispone de habilidades y cualidades específicas y, además valiosas para una empresa que está pendiente de un desarrollo competitivo en el mercado global.

Las organizaciones con este capital humano deben de ejecutar una buena gestión a través de procedimientos que garanticen y concreten su estructura, mediante técnicas orientadas a las etapas del proceso administrativo, pero con un enfoque en sus colaboradores.

Este capital humano es considerado un activo intangible, de modo que todo lo que se invierte en él, como las capacitaciones y el constante crecimiento de sus habilidades, es propenso a que no se considere un proyecto viable a largo plazo, a causa de que si el colaborador decide renunciar a su trabajo se llevará ese capital invertido (González, 2019).

Los procesos de reclutamiento y selección de empleados es lo que las empresas consideran como ‘inversión’ y son utilizados con el propósito de contribuir a los objetivos estratégicos de las organizaciones.

Según los estudios acerca del talento humano de Elton Mayo en el trabajo investigativo de Reinoso (2022), para el trabajador lo más importante es la educación, porque ayudaría a encontrar todos aquellos factores que lo llevarían a conseguir un mayor rendimiento, además, con su visión humanista enfocándose en las empresas, planteó la resolución de conflictos de una manera pacífica y la reorganización de la compañía con una visión humana.

En referencia a esto, Charry (2020) argumenta sobre los comienzos que se llevaron a cabo en la zona de Gran Bretaña con el objetivo de generar mejores procesos administrativos para el reclutamiento de colaboradores capacitados destinados a determinados puestos de trabajos.

Los empleados no necesitaban saber el requerimiento del puesto de trabajo, solo precisaba de cumplir con la tarea asignada en un tiempo determinado. Armijos *et al.* (2019), mencionan las 3 etapas de la Revolución industrial y como influyeron en generar un nuevo desarrollo en los procesos de selección de empleados.

En la primera etapa denominada ‘La era de la industrialización’, se menciona como los empleados eran considerados parte de la producción e incluso como un aprendiz de las máquinas, en otras palabras, las máquinas era las que ejercían más poder y demanda que los empleados.

En la segunda etapa, toma lugar después de la Segunda Guerra Mundial y se la denomina ‘la era de la industrialización neoclásica’, durante esta etapa se crea el área de Recursos Humanos y ésta a la vez comienza a posicionar al empleado como parte colaborativa de la empresa y no como ‘una máquina más’.

Por último, ‘La era del conocimiento’ es todo a lo que hoy en día se lo denomina Talento Humano y sus subsistemas, logrando así, mejorar la selección de empleados. Con estos procesos de cambio, forjado en los procesos de las industrias, mejorar las condiciones del capital humano, que a la actualidad se enfoca en técnicas que permitan una adecuada selección del perfil requerido por medio del *assessment center* que inciden en la mejora y productividad de los seleccionados, en el cumplimiento de metas y objetivos de las empresas.

EL RECLUTAMIENTO

Uno de los pasos previos a la contratación es el reclutamiento, (Brandao *et al.*, 2019) y (Mancilla *et al.*, 2019), lo definen como un proceso de captación de candidatos que reúnan una serie de competencias, destrezas acordes a la descripción de los puestos de trabajos.

El principal objetivo del reclutamiento es captar candidatos calificados que cumplan con el perfil solicitado por la empresa, con el propósito de buscar crecimiento o expansión, innovación en el mercado y la diversificación de la organización, todo esto en base a distintas técnicas y métodos.

Chiavenato (2011), establece que para hacer un nuevo proceso de reclutamiento debe considerarse dos tipos: interno y externo. El interno hace referencia al proceso de buscar candidatos, considerando a los colaboradores de la misma organización; los candidatos aplican para realizar un cambio en su puesto de trabajo, aumento salarial, ascenso, entre otras. Este es positivo para los colaboradores, que lo ven como motivación laboral y a la vez se aprovecha sus conocimientos y la experticia laboral que ya tienen. (Caiza, 2023) y (García, 2022).

El reclutamiento externo, se enfoca en candidatos potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento, sin embargo, todo tipo de reclutamiento inciden por medio de políticas que favorecen y ayudan a la mejora del sistema previamente creado para atraer a los candidatos interesados en formar parte de la empresa. Este se emplea, cuando al interior de la organización no existe un perfil idóneo para el puesto de trabajo, haciendo uso de un recurso humano ajeno a la empresa.

En la actualidad, la mayoría de las formas de reclutamiento se están haciendo por medio de las redes sociales o por el uso de la inteligencia artificial, todo esto debido a la tendencia generada por la pandemia mundial del COVID-19. Herramientas tecnológicas que permiten realizar procesos de reclutamientos de forma predictiva, por ejemplo, se menciona el ATS (*Applicant Tracking System*) es un software que facilita al momento de ejecutar procesos de selección y/o entrevistas por medio de video conferencias, usando aplicaciones como: *Zoom Meetings* y *Google Meet*, con el objetivo de volver este proceso más efectivo y estable (Verde, 2022).

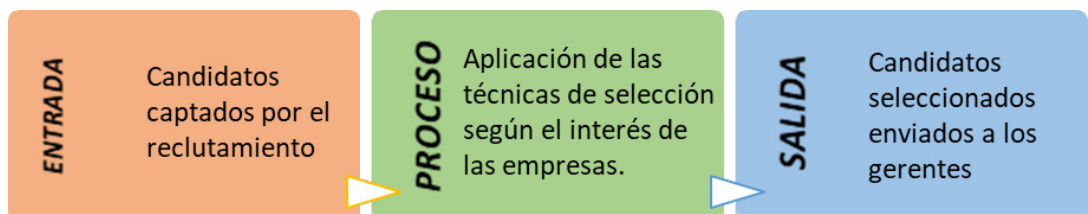
LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Las aportaciones de Alonso *et al.* (2015) y Vela (2019), afirman que la selección de personal es un proceso que se desarrolla por medio de concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas del área de talento humano con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las peticiones del cargo laboral.

Si la selección no se hace de forma adecuada, trae consecuencias nefastas para la compañía como pérdidas económicas, de tiempo, imagen que inciden en el clima laboral (Ross et al., 2022). De acuerdo con Castro (2020), las técnicas de selección se dividen en cinco categorías: entrevistas de selección, pruebas de conocimientos, pruebas de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

El proceso de selección del personal según Chiavenato se representa en la figura 1.

Figura 1. *El proceso de selección del personal.*



Fuente: Chiavenato (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.

A las empresas les conviene trabajar con esta metodología porque se amplía el campo de estudio de las personas reclutadas, y las decisiones que se tomarían sería en lo que la empresa busca. Otro aspecto a considerar son los dos tipos de procesos de selección: Modelo de selección tradicional y el Modelo de selección por medio de competencias, el primero se direcciona al conocimiento que tiene un candidato en un puesto de trabajo y no a las capacidades y reacciones, por consiguiente se corre el peligro de descartar a un candidato que, a pesar de no tener conocimiento en un definido puesto de trabajo, sí logre tener las competencias para desarrollarlo, según la investigación de (Enríquez, 2022).

LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

La selección por medio de competencias o talentos, son aquellas habilidades que se destacan de una persona en particular e incluso cuáles son las capacidades por desarrollar del individuo que ya fue reclutado. Las competencias se caracterizan por su nivel (cual es la tarea o actividad para desarrollar) y por su especialización (los conocimientos exigidos, los útiles y máquinas utilizados, el material sobre el cual se trabaja o con el cual se trabajó, así como la naturaleza de los bienes y servicios producidos).

Las competencias son el cúmulo de todas las cualidades y destrezas en las que un empleado puede lograr desempeñarse dentro de su puesto, con el cumplimiento de los objetivos de la empresa y posicionar a la organización (Guerrero-Egurrola, 2021), poniendo énfasis en su objetividad, en los procesos de calidad y productividad organizacional.

EL ASSESSMENT CENTER

Uno de los métodos de selección por medio de competencias es el *Assessment Center*, este proceso de selección somete a los involucrados a diferentes pruebas, para ser evaluados de acuerdo con sus conocimientos y habilidades. Para Díaz (2020) y Mangas (2020) este es un modelo secuencial, donde se obtienen valores en base a la participación de los colaboradores asignados en sus roles, de forma tanto positiva como negativa.

Es decir, la característica más valiosa inherente al *Assessment Center* es medir y analizar una serie de datos relativos a la cuantificación de la persona. Tomando en consideración el trabajo de Torres (2022) los criterios fundamentales del *Assessment Center* son:

- Emplear la combinación de dos o más métodos, asegurándose de que al menos uno de ellos sea individual mientras que el otro sea de carácter grupal.

- Demanda que uno o más asesores estén presentes para observar el comportamiento de los candidatos evaluados.
- Se debe utilizar un enfoque estadístico en el procedimiento de evaluación del desempeño, que permita integrar los diferentes métodos utilizados en una Calificación Global de Evaluación.
- La prolongación del procedimiento debe tener una duración de al menos dos horas.

El método del *Assessment Center* no es único, pues se involucra además con las entrevistas ya conocidas por las organizaciones (Llano, 2022). Esta técnica permite que los postulantes sepan conocer hasta donde pueden llegar en sus posibilidades de carácter profesional (Capitán, 2011).

METODOLOGÍA

El paradigma utilizado para la investigación fue el interpretativo-hermenéutico. Según Colina (2023), este modelo se basa en el estudio de la realidad desde la perspectiva subjetiva que se le da, también en la comprensión de la connotación y en las experiencias personales, además, se consideró un enfoque de carácter mixto.

El tipo de investigación fueron básica y aplicada, debido a que aporta conocimientos, además de ser explicativo, que se mostró durante el proceso de indagación, porque desarrolla una exposición del accionar del área de talento humano en las empresas comerciales en referencia al proceso de selección y la aplicación del *assessment center*.

La investigación es de corte transversal debido que mide a una muestra poblacional en un solo momento temporal, el tipo de muestra no probabilístico y no aleatorio a conveniencia de los autores, considerando un sector específico; en este caso al comercial, por lo que se accedió a 20 empresas, 10 pertenecen al segmento grandes y 10 medianas.

Se emplearon dos técnicas para la recolección de la información, tales como, la encuesta digital elaborada por los investigadores dirigida al área de talento humano de las 20 empresas, y la entrevista estructura, aplicada a especialistas del área de talento humano, en donde se podrá profundizar más en los temas.

RESULTADOS DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

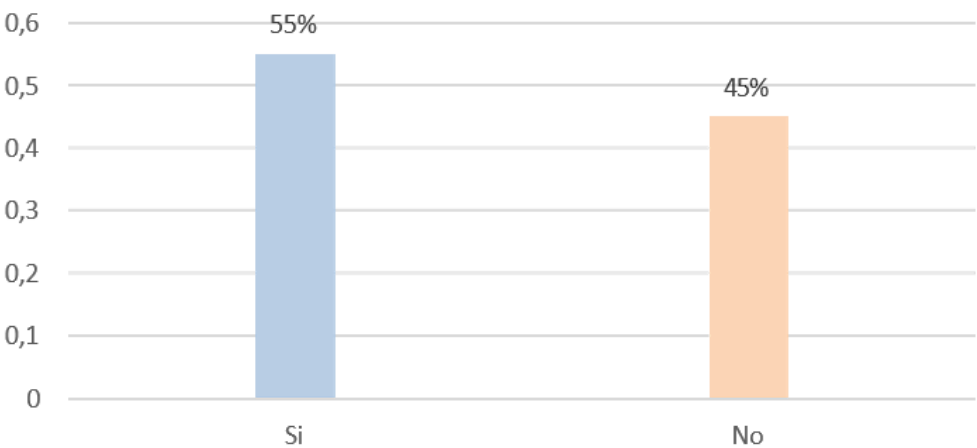
Para la obtención de la información, se agrupó los resultados en tres aspectos fundamentales:

- El *Assessment Center* con enfoque en competencias.

- Los métodos de evaluación implementados en el proceso de selección.
- Selección por competencias dentro de un entorno laboral.

En cuanto a los conocimientos sobre el *Assessment Center* durante el proceso de selección, mediante este aspecto se deseó conocer si los encuestados conocen sobre el proceso de selección *assessment center* (figura 2). Del total de una muestra aleatoria de 20 personas, entre ellas personal de talento humano y gerentes, el 55% respondió que, si conocen sobre el *assessment center*, por otro lado, el 45% no lo conocen.

Figura 2. Conocimiento sobre el *Assessment center* como estrategia de selección



Fuente: Autores, (2024).

A pesar de que este método no es desconocido por el área de Talento humano, no todas las empresas se encuentran familiarizadas con este método de selección, debido a varios factores externos, como la falta de conocimiento, sin embargo, esto no quiere decir que su sistema de selección no sea el correcto, sino más bien, que deciden mantenerse en lo que conocen y ha funcionado.

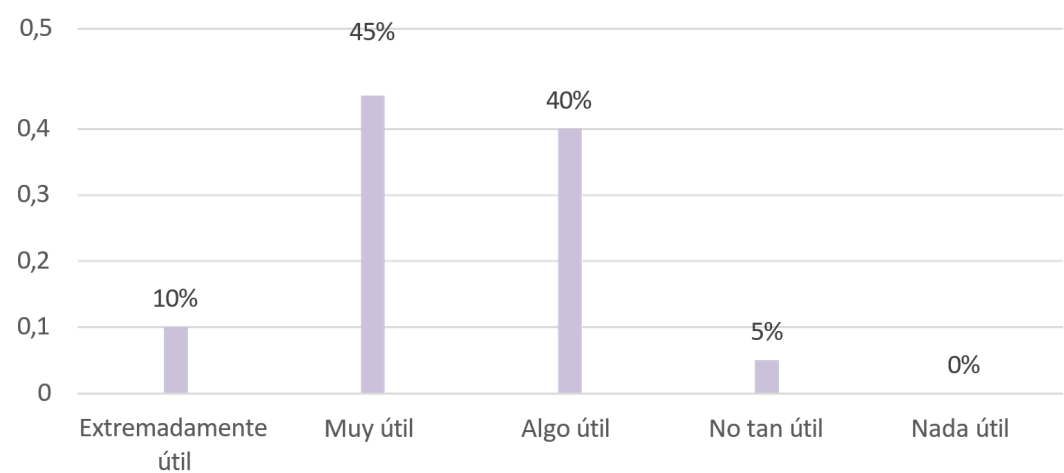
En lo que respecta a la utilidad de este método de selección para las empresas, las respuestas obtenidas dan cuenta que aproximadamente el 45% de los entrevistados considera al *Assessment center* como una herramienta muy útil para poder evaluar las habilidades y competencias de los candidatos, así mismo, un 40% lo denominó útil, el 10% extremadamente útil y, apenas un 5% no tan útil. (Fig. 3).

De acuerdo con la figura 4, el 45% de los encuestados contestaron acerca de los beneficios del uso del *assessment Center* les permite la identificación de habilidades de liderazgo y de toma de decisión.

Para el 20% este método les permite evaluar las habilidades de trabajo en equipo y colaborativas. Para el 15% contestan que con el *assessment center* pueden identificar

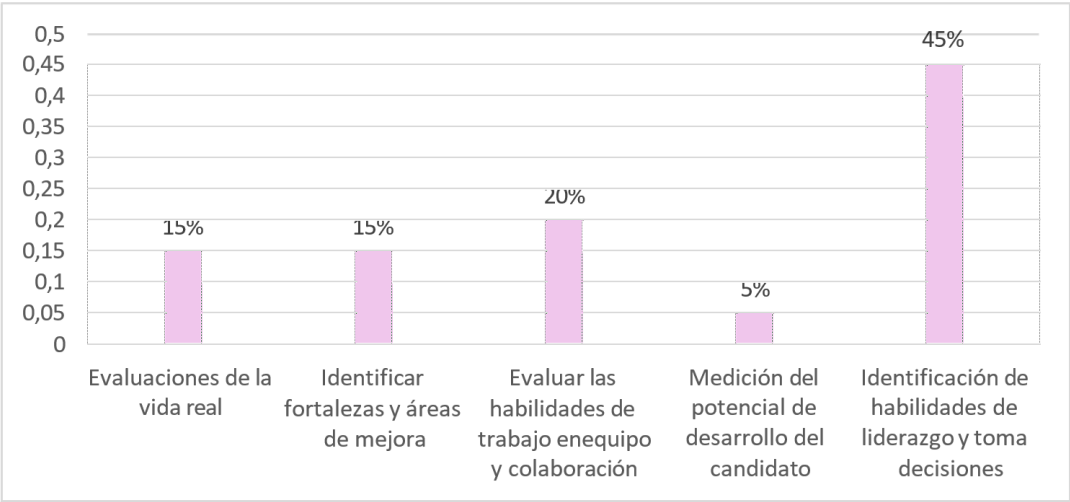
fortalezas y cuáles son las áreas de mejora, e igual otro 15% quienes consideran que se evidencian las fortalezas de quienes se les aplica este método y su uso en la vida cotidiana. Por último, el 5% contesta que esta metodología permite la medición del potencial de desarrollo del candidato.

Figura 3. Calificación de la utilidad del Assessment center



Nota. La figura representa el porcentaje del conocimiento del *assessment center* como estrategia de selección. Fuente: Autores, (2024).

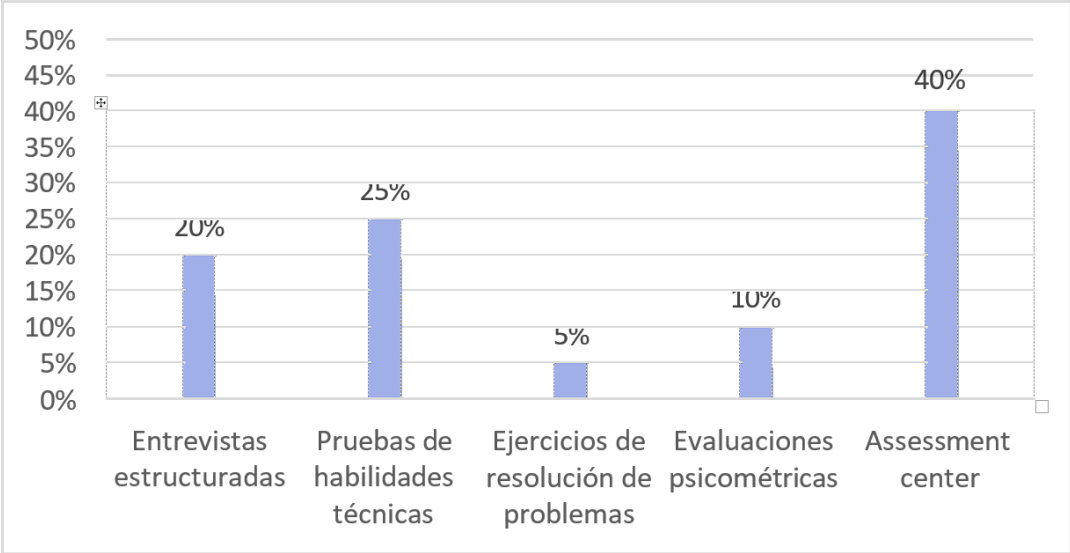
Figura 4. Beneficio de utilizar el Assessment center como método de selección



Fuente: Autores, (2024).

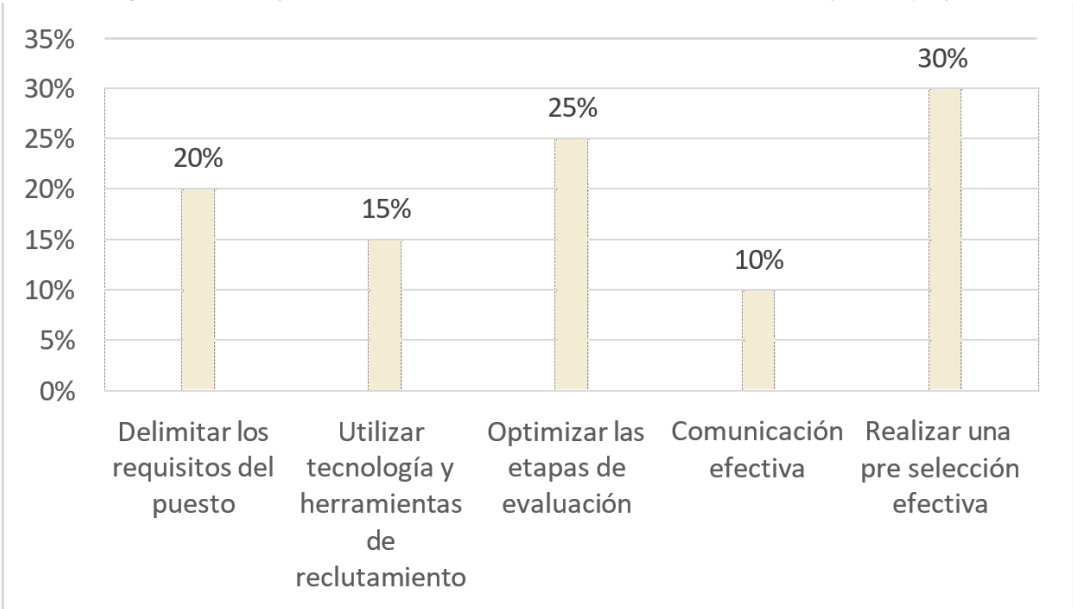
LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE SON IMPLEMENTADOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

Figura 5. Métodos de evaluación para seleccionar a los candidatos más adecuados.



Fuente: Autores, (2024).

Figura 6. Estrategias utilizadas para mantener un proceso de selección eficiente y ágil



Fuente: Autores, (2024).

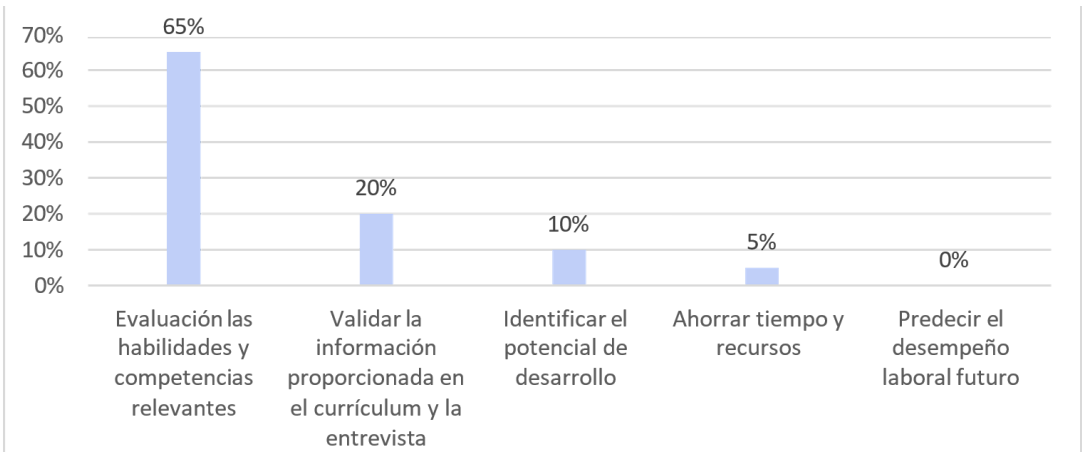
En una investigación acerca de los métodos de selección para evaluar a los postulantes, sus respuestas fueron las siguientes: el 40% prefiere el método de evaluación del *assessment center*, frente a un 25% que prefiere pruebas de habilidades; 20% man-

tiene las entrevistas estructuradas, el 10% las evaluaciones psicométricas y un 5% ejercicios de resolución de problemas. Todas y cada una de ellas son válidas, pero el *assessment center* es un compendio de todo lo expuesto en la figura 5.

Otro de los ítems indagó acerca de las estrategias que se han utilizado para que este sea un proceso de selección ágil, las respuestas dadas es que el 30% optó por realizar una preselección efectiva, el 25% se inclinó por optimizar las etapas de evaluación, el 20% a delimitar los requisitos del puesto, el 15% utiliza tecnologías y herramientas de reclutamiento, y por último el 10% comunicación efectiva.

Una vez que se consigue el objetivo principal, que en este caso es elegir al mejor candidato, se debe tomar en cuenta el alcance que tiene. En el desarrollo de la obtención de datos, en la figura 7, la muestra indica la importancia que existe al momento de realizar las pruebas y evaluaciones para la selección de personal. El 65% escogió evaluar las habilidades competentes y relevantes, 20% validar la información proporcionada en el currículum y la entrevista, el 10% se inclinó por identificar el potencial de desarrollo y, por último, el 5% seleccionó ahorrar tiempo y recursos.

Figura 7. La importancia de realizar pruebas y evaluaciones en el proceso de selección de personal



Fuente: Autores, (2024).

Dentro de cada organización, se decide que es mejor para la empresa. Ciertas empresas se decantan por las cualidades y habilidades que sus candidatos poseen, porque consideran que eso es lo que están buscando. Es decir, más allá del conocimiento del área en donde se aplica, se enfocan además en encontrar participantes con características destacables que van a desempeñar en el puesto que postulan.

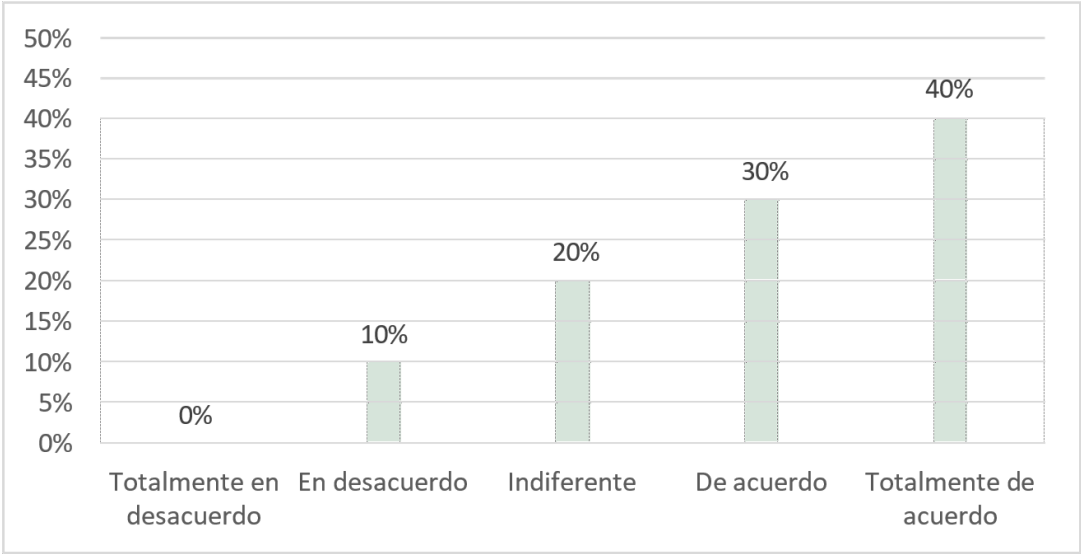
Sin embargo, que una organización no evalúe las destrezas, es porque se considera que los resultados no han sido negativos para la empresa sino más bien que estos les ha favorecido para la organización.

LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DENTRO DE UN ENTORNO LABORAL

De acuerdo con este planteamiento, el modelo de gestión por competencias es importante en el quehacer de las organizaciones. Seleccionar el perfil en función de las competencias que tiene va a permitir que el trabajo sea realizado de manera mucho más eficiente, incrementa la productividad y además el colaborador incrementa la motivación.

Los resultados enfatizan que el 40% de los encuestados, (fig. 8), consideran estar totalmente de acuerdo en que el método de selección por competencias genera un mayor valor dentro de las empresas, el 30% dice estar de acuerdo, el 20% le es indiferente y el 10% opina en desacuerdo.

Figura 8. Método de selección por competencias genera un mayor valor dentro de las empresas
Fuente: Autores, (2024).



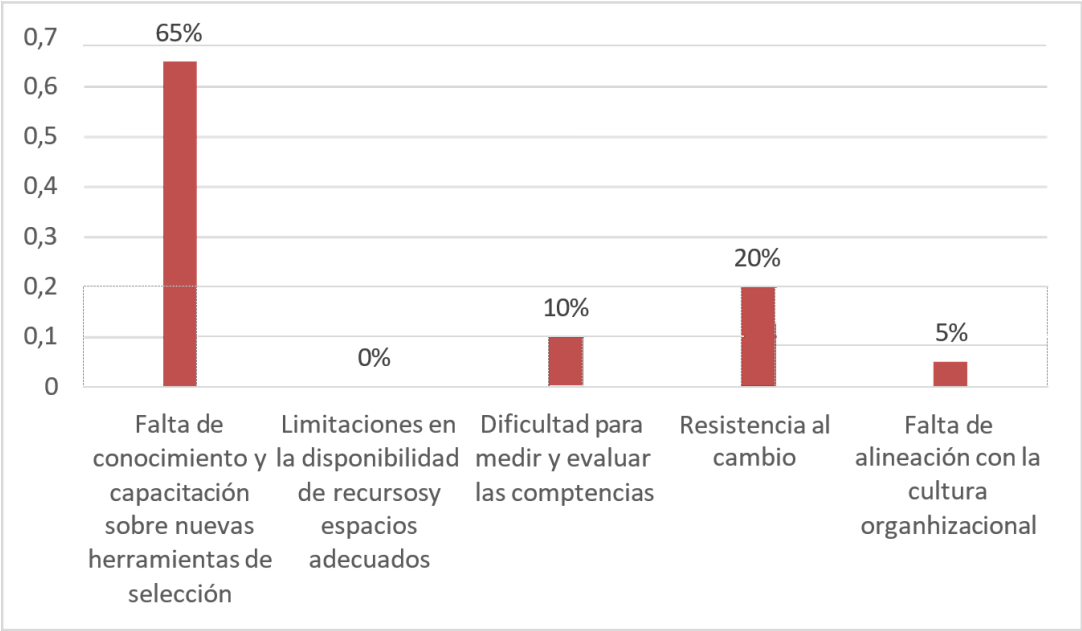
Fuente: Autores, (2024).

En cuanto al cambio del proceso de selección del tradicional por el de competencias, en la figura 9 se muestra que el 65% señaló que esto se debe por falta de conocimiento y de capacitación sobre nuevas herramientas de selección, el 20% lo direccionan a la comodidad y resistencia al cambio, el 10% hacia la dificultad para medir y evaluar las competencias y el 5% por falta de alineación de la cultura organizacional.

Otra fuente que se utilizó fue recopilar la información mediante una entrevista a especialistas en el área de recursos humanos. Los aspectos son mostrados en la tabla 1, en esta se plasman los resultados de las entrevistas a tres expertos en el área de talento humano:

- Gerente del área de recursos humano,
- Gerente administrativa.
- Consultora de talento humano.

Figura 9. *Obstáculo que impide el cambio de selección tradicional a uno basada en competencias*



Fuente: Autores, (2024).

Tabla 1. *Resultados de la entrevista a expertos*

Ítems	Respuestas:
1.- ¿Cuál es la diferencia entre un Assessment Center y una entrevista tradicional?	Radica en la premisa de los ejercicios que se plantean y las simulaciones para que el postulante salga de su zona de confort con el objetivo de evaluar las habilidades blandas y competencias de los participantes en el contexto laboral real.
2.- ¿Cuáles son los criterios utilizados para evaluar a los participantes en un Assessment Center?	En un Assessment Center, se evalúa a los participantes en función a la posición que se está aplicando, en este caso, los parámetros se basan en la descripción del puesto, considerando aspectos como capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas, comunicación, toma de decisiones, habilidades interpersonales y adaptabilidad.
3.- ¿En qué momento del proceso de selección se utiliza un Assessment Center?	El Assessment Center es uno de los pasos que realiza pero que a la vez, que engloba todos los procesos de selección, desde el reclutamiento hasta la contratación final. El equipo de selección selecciona primero aplicando filtros previos en función a las hojas de vida que recibieron, después procede con una pequeña entrevista y posterior a ello se ejecuta el assessment center con aquellos que hayan pasado el filtro.

Ítems	Respuestas:
4.- ¿Cómo se asegura la imparcialidad y objetividad en un Assessment Center?	Cuando se ejecuta un centro de evaluación, no sólo se encuentra la persona encargada del puesto que solicitó candidatos, sino que están más colaboradores de alto rango evaluando las habilidades de los candidatos. Ellos se encargan de analizar si los participantes se encuentran alineados con la cultura organizacional de la compañía, incluso para poder obtener feedbacks más objetivos, se puede conseguir más aliados estratégicos de otras empresas.
5.- ¿Cuál cree usted que sea el principal obstáculo que impide el cambio a una selección basada en competencias?	El primer desafío frecuente para adoptar una selección basada en competencias puede ser la resistencia al cambio entre los equipos de recursos humanos, la carencia de formación suficiente para implementar y evaluar las competencias de manera eficaz, el desconocimiento del tema y por último la falta de tiempo y recursos.
6.- ¿Cree usted que las nuevas estrategias pueden llegar a reemplazar a las tradicionales? ¿Por qué?	La innovación es necesario en la gestión de una organización, al igual que en el departamento de talento humano. Se debe dinamizar los procesos, pero esto no quiere decir que no se consideren estrategias utilizadas anteriormente y que estas han dado buenos resultados como es el caso de las entrevistas; sin embargo, debe unirse a otras herramientas que permitan identificar si el postulante tiene las competencias que el puesto requiere. Esta fusión va a aportar mayor valor al proceso de selección asegurando que el seleccionado corresponde a las necesidades de la empresa.
7.- Es necesario una consultoría de Talento humano para poder realizar el Assessment Center o es suficiente con el personal encargado del área?	La asesoría de Talento Humano puede ser útil para implementar un Assessment Center eficaz, sobre todo si el personal interno no tiene experiencia en su diseño y ejecución, en este caso, las consultorías aportan con tendencias más actuales o elementos más novedosos, sin embargo, lo recomendable es que se lo ejecute por medio de los equipos de trabajo, porque es ahí donde se encuentra la creatividad y la innovación, siempre y cuando se haya realizado la pertinente capacitación al personal y se encuentren idóneos para aplicar un Assessment Center.

Fuente: Autores, (2024).

CONCLUSIONES

El mundo se encuentra en un permanente cambio, lo que conlleva a que el ser humano evolucione al igual que el entorno y con ello las organizaciones, que demandan de los colaboradores eficiencia y efectividad en su puesto de trabajo. El proceso de selección de personal es uno de los pilares fundamentales dentro de una compañía y en especial en la gestión de recursos humanos, debido a que, dependiendo del personal que se elija para su desempeño, el valor de la empresa irá incrementándose o decayéndose en función de esta elección. Estos procesos son de carácter significativo para alcanzar los objetivos principales de la empresa.

Para la selección de personal es importante conocer las diversas metodologías existentes, y de ellas cual es la más relevante para su organización, de este escogimiento depende una buena contratación con el personal que sea, adecuado, pertinente y que

este a fin con el objetivo de la empresa con las competencias alineadas a la descripción del puesto de trabajo y con aquellas que se vayan desarrollando a lo largo de su desempeño laboral. De la buena selección del personal se fomenta la competitividad en la organización, la productividad, la innovación, tiene un mayor valor agregado y se incrementa el capital intelectual en la organización.

De acuerdo con la investigación, el proceso de selección por competencias y los centros de evaluaciones aportan a la organización. Es necesario recalcar el hecho de que se limita la subjetividad al momento de realizar sólo entrevistas de forma tradicional, en este caso, los nuevos métodos proporcionan una idea más amplia de cuáles son sus competencias más desarrolladas y así, poder descubrir los candidatos con mayor potencial utilizando parámetros para ponderar todo lo que los evaluadores observen durante el *Assessment Center*.

De la misma manera, el *Assessment Center* reduce los costos que se pueden producir a largo plazo, es decir, que sólo se invertirá al inicio, la selección precisa y una correcta contratación de personal, disminuye la futura rotación y lo que significa en pérdidas de tiempo y económico. Con este proceso, permite que el reclutador además identifique y se visualice a líderes con potencial, al analizar habilidades de liderazgo, correcta toma de decisiones y comunicación en un entorno de simulación. En resumen, se identifican talentos.

Los parámetros principales que impide el uso del *Assessment Center* en empresas, por lo general, se debe a lo costoso que pudiera ser contratar a una empresa para que realicen el proceso o la capacitación al personal de talento humano. Las prácticas que se han utilizado hasta ahora se deben y pueden unir al *Assessment Center* lo que asegura un proceso integral en términos de conocimiento y habilidades.

Si bien es cierto, los métodos establecidos generan que el área de talento humano no quiera salir de la zona de confort y haga resistencia a los cambios, esto se incide como un obstáculo en un proceso que debe ser innovador y que se dinamice en función de las necesidades actuales. No hay ningún método mejor que el otro, todos se complementan entre sí.

El correcto análisis y uso que se le da un *Assessment Center* influenciará de manera positiva en la toma de decisiones de recursos humanos, desarrollo de talentos, captando los mejores talentos y esto requiere de una correcta planificación. La ejecución de este método se resume en un proceso objetivo, transparente y efectivo para poder indicar y desarrollar un capital humano con competencias fortalecidas, con la finalidad de proporcionar éxito y, demostrar una manera innovadora de identificar candidatos potenciales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarrasin, M., Jácome, L., Ulloa, J., Llanqui J., (2021). Reinoso, M. V. A. (2022). *La gestión del capital humano en el sector empresarial en el Ecuador. Revista multidisciplinaria de desarrollo agropecuario, tecnológico, empresarial y humanista.*, 4(2), 6-6. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sga.uteq.edu.ec/media/evidencias_iv/2023/05/15/evidencia_articulo_2023515111554.pdf
- Alfonso Huertas, R. A. (2019). *La importancia del capital humano en la organización (Bachelor's thesis*, Fundación Universidad de América).
- Alonso, M. F., Padilla, M. V., Bermúdez, G. M. D., Simón, N. D., & Hernández, H. S. (2015). *Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos*. Wímb lu, 10(2), 19-37. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/20676/21578>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). *Gestión de administración de los Recursos Humanos*. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163- 170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S221836202019000400163&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Brandão, C., Silva, R., & Dos Santos, J. V. (2019). *Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles*. *Journal of Business Research*, 94, 273-279. <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v94y2019icp273-279.html>
- Caiza Poma, H. P. (2023). *Manual de reclutamiento y selección en la empresa gestión*.
- Capitán, Á. O. (2011). *Desarrollo metodológico de un "Assessment center" basado en un sistema de gestión por competencias*. Lan harremanak: Revista de relaciones laborales, (24), 197-218.
- <file:///C:/Users/mmarmol/Downloads/DialnetDesarrolloMetodologicoDeUnAssessmentCenterBasadoEn-3783793.pdf>
- Castro, D. S. L. (2020). *El proceso de selección y su efecto en el desempeño laboral en el personal de las microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango*. *Revista Científica del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala*, 3(01), 25-32. <https://revistasep.usac.edu.gt/index.php/RevistaSEP/article/view/29/76>
- Charry Vargas, S. (2020). *Selección de personal* (bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://clea.edu.mx/biblioteca/fil_es/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones*.
- Colina, F. (2023). *Paradigmas de la investigación científica. Fronteras en ciencias sociales y humanidades*, 2(1), 25-34. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf
- Díaz, A. A. D., & Moctezuma, J. A. T. (2022). *El capital humano y la productividad de las empresas*. *Revista Torreón Universitario*, 11(30), 123-130.

<https://camjol.info/index.php/torreon/article/download/13427/15623?inline=1>

Díaz Duarte, D. A. (2020). *Assessment center y selección de personal* (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).

Enríquez Loyo, G. R. (2022). *Las redes sociales como apoyo al reclutamiento y selección de personal* (Bachelor's thesis).

García, J. I. V. (2022). *Estudio del proceso de reclutamiento y selección de personal orientado a un organismo del sector privado*. <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/3693>

González, J. P. (2019). *La gestión del capital humano como una ventaja competitiva a nivel empresarial*. Guerrero-Egurrola, D. A. (2021). *Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano*. Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias

Gerenciales, 3(5).

Llano Espín, Y. L. (2022). *Assessment center en empresas de servicios. Una revisión sistemática en los años 2011 al 2021* (Bachelor's thesis).

Mancilla, G. A., Arreguín, J. J. N., & Morales, O. D. B. (2019). *Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila*. Mercados y Negocios, (40), 63-83 [chrome-](#)

<extension://efaidnbmnnnibpcapcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/journal/5718/571860888005/571860888005.pdf>

Manga Herrera, A. C. (2020). *Assessment center como estrategia para el proceso de evaluación de desempeño a nivel organizacional*.

Recursos Humanos, C. S. (s/f). *Glosario de términos de Recursos Humanos*. Wordpress.com. Recuperado el 10 de julio de 2023, de https://talentoenred00.files.wordpress.com/2016/02/glosario_rrhh_dlf_2016.pdf

Ross, W. A. B., & Litardo, B. I. D. (2022). *Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas*. Revista Publicando, 9(34), 41-56.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8418530>

Torres, W. E. R. (2022). *Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura*. Lúmina, 23(1), 1.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8679439>

Ulloa, W. L. O., Mazacon, N. H., & Rodríguez, A. F. C. (2019). *La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones*. RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento, 3(4), 114-137.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402133>

Vela Reátegui, J. E. (2019). *El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y su relación con el Desempeño Laboral del personal de atención de la Empresa Cine Planet Real-Plaza Trujillo* año 2012.

Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). *Modelo para a gestão do talento humano nas Pymes do setor de serviços de Barranquilla, Colômbia*. *Innovar*, 29(74), 25-44.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81861610003>

Verde Plaza, E. R. (2022). *Reclutamiento externo en una empresa de acondicionamiento de edificios de Lima. Impacto socioeconómico de los elevados precios de los insumos en el sector arrocero en el cantón Santa Lucía, provincia del Guayas*

Impacto socioeconómico de los elevados precios de los insumos en el sector arrocerero en el cantón Santa Lucía, provincia del Guayas

Ercilia María Franco Cedeño

efranco@ups.edu.ec

Karina Roxana Vallejo León

kvallejo@ups.edu.ec

Pierina Belén Sánchez Ramírez

pzanchezr2@est.ups.edu.ec

INTRODUCCIÓN

El arroz crece en los climas tropicales de varios países alrededor del mundo, su cultivo inició en seco, con el tiempo las técnicas de cultivo evolucionaron y se convirtió en un grano semiacuático. En base a su origen, se cree que el primer cultivo se dio en China, Tailandia e India, y posterior, extendiéndose a más países asiáticos, pero teniendo en cuenta que mientras iba aumentando la existencia de este cultivo en los países vecinos, cada vez se implementaba un proceso de siembra diferente (Menéndez Febles, 2019).

El arroz es el segundo cereal más consumido en el mundo su concentración geográficamente corresponde un 85% en Asia. Países como China, India, Indonesia, Bangladesh, Vietnam, Myanmar y Tailandia producen y consumen el 80% del arroz mundial. Se cultiva comercialmente en más de 110 países.

Los principales países productores son China, India, Indonesia, Bangladesh y Vietnam, los cinco principales países exportadores de arroz son India, Tailandia, Estados Unidos, Pakistán y Vietnam. Además de Asia y Estados Unidos, el cultivo comercial de arroz también ha logrado un gran éxito en los países mediterráneos como Italia, Marruecos, Grecia, en América Latina están los países de Uruguay, Paraguay, Brasil, Argentina y Europa Central países como Bélgica y Países Bajos (DFINNOVA, 2022).

La trayectoria de los sistemas manufactureros en los países asiáticos y su buen desempeño se evidencia en sus volúmenes mundiales de oferta y comercio el cual ha aumentado significativamente, se prevé para el año 2029 mayor crecimiento en India por el apoyo político que fomentan el uso de nuevas variedades de semillas, la ampliación y el mantenimiento de las instalaciones de riego y en China un crecimiento más lento ante la dura tarea de retirar a las tierras menos productivas del cultivo para mejorar la calidad de la producción de arroz (OECD and Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2020).

La producción agrícola representa gran parte de la ingesta alimenticia de las personas, y además contribuyen al desarrollo agroindustrial y a la economía de los países, uno de esos recursos es el arroz (*Oriza sativa*) pero pese al gran potencial de desarrollo de este sector, también presenta inconvenientes como poca inversión, modernización y comercialización, y en el mejor de los escenarios teniendo producción y comercialización esto no garantizan la sostenibilidad económica de los productores locales quienes se ven obligados a subsistir con ingresos incluso inferiores al Salario Básico Unificado SBU, situación que impide incrementar su desarrollo en algunos países como el Ecuador (Mendoza Avilés, Vilema Escudero, & Loor Bruno, 2019).

Según estudio de (Uhsca Cuzco, Laje Montoya, Suárez López, & Camacho Villota, 2022), sobre los factores que inciden en el cultivo del arroz, puntualiza la preferencia del uso de semillas certificadas sumados al buen control de sembríos; tecnificar el cultivo sin dejar de lado métodos tradicionales que sean necesarios; la importancia del conocimiento técnico en control de plagas y costos, estos inciden en la productividad de los cultivos de arroz, siendo los factores más importantes que inciden en alcanzar niveles óptimos de producción de arroz.

Entre las prácticas de cultivo de arroz amigable con el medio ambiente se encuentra el Sistema Intensivo de Cultivar Arroz (SICA) esta se adapta bien en suelos de diversa textura, sobresaliendo en suelos francos, a pesar de ser introducida en el 2004 y tener acceso para pequeños productores, aun no hay la difusión necesaria entre pequeños y medianos productores para su uso, sin embargo para su práctica es indispensables contar con factores como costos comparativos, condiciones agroecológicas y dominio de los agricultores al momento de requerir optimización de la producción de arroz (Valdiviezo Freire, Celi Herán, & Vivas Vivas, 2023).

Son pocos los países en Sudamérica que confían en el Sistema Intensivo de la Producción de Arroz, este sistema ha generado conformidad en los pequeños productores que lo han incorporado como una oportunidad de mayor rentabilidad en sus cultivos de arroz. Al comparar los resultados económicos entre el Sistema Tradicional y

el Sistema Intensivo de la Producción de Arroz en Ecuador el nuevo sistema de producción genera un incremento favorable dentro del cultivo, en lo económico, reduce el costo de producción y son mayores los beneficios obtenidos contrario al modelo tradicional (Cedeño Plaza, Quezada Campoverde, & Garzón Montealegre, 2022)

Existen factores que inciden en la rentabilidad del cultivo de arroz estos son fertilizantes, insumos de fumigación, semilla, condiciones del suelo; el rubro de fertilización es uno de los más representativos en la actualidad y se encuentra en constante aumento, está asociado con el rendimiento productivo del cultivo por lo tanto los agricultores tienen que buscar otras vías para disminuir costos. Es importante realizar un análisis constante de nuevas estrategias de costos para tener alternativas y mejorar el rendimiento productivo y económico (Guerrero Herrera & Ramos Negrete, 2022)

En la mayoría de los países de América Latina, y resto del mundo, en su estructura organizacional el Estado no mantiene la coordinación con los procesos del sistema alimentario nacional, este sector ha sido empujado por fenómenos tecnológicos y poblacionales, actualmente el sistema alimentario está entrelazado a cadenas productivas, empresas y procesos económicos que responden a su demanda; este sistema requiere por un lado asegurar una amplia oferta de alimentos y, por otro, cuidar con especial atención las formas de producción y las cualidades nutricionales de los alimentos (Cassio Luiselli, Ramos, & Trigo, 2021).

La integración de la agricultura a las cadenas de suministro agroindustriales a los sistemas de producción y distribución de alimentos es una realidad que se ampliará y profundizará en los próximos años; la crisis sanitaria que afectó al mundo ha puesto de relieve claramente la importancia y la estrecha relación entre agricultura, alimentación, nutrición y salud (Furche Guajardo, 2023).

Según (Roberts, 2023), las previsiones para el período 2023/2024 determinan una producción mundial récord de 520.8 millones de toneladas de arroz blanco, no obstante, los suministros mundiales se proyectan en 694.3 millones de toneladas, lo cual indica un declive por tercer año consecutivo. Todo esto, generado por las condiciones del clima y por los costos de producción.

Según la FAO el índice de precios de los cereales descendió un 5,6 % desde febrero del 2023, con una caída de los precios internacionales del trigo del 7,1 %, la fuerte producción australiana, la mejora de las condiciones de los cultivos en la Unión Europea, los abundantes suministros de la Federación de Rusia y las exportaciones ucranianas desde los puertos del Mar Negro están contribuyendo a la presión a la baja. Los precios mundiales del maíz cayeron un 4,6%, en parte debido a una cosecha récord en Brasil, mientras que los precios del arroz cayeron un 3,2% cuando las cose-

chas comenzaron o están a punto de comenzar en los principales exportadores como India, Tailandia y Vietnam (FAO, 2023).

Las perspectivas al 2024 son que, por las fuertes compras de países asiáticos es probable que exista mayor utilización del arroz en el 2024 y 2025, a nivel mundial se espera que se produzcan alrededor de 535 millones de toneladas de arroz una vez que se ha disipado la amenaza del fenómeno del niño y que el consumo de arroz a nivel mundial se incremente en un 2.7%, hasta un máximo histórico de 205,1 millones de toneladas, América Latina y El Caribe aportan con 18 millones de toneladas aun por debajo de la producción tradicional de esta región como consecuencia del fenómeno del Niño (FAO, 2024).

El sector arrocerero en sus inicios, en los años de 1900 a 1950, consta de la creación de piladoras como parte de vinculaciones referidas, sin embargo, se transformó a un producto secundario, comercializado en ciudades principales. Estas cosechas se consideran de las más importantes en el país, gracias a que es un producto de la canasta básica de los ecuatorianos, además de contribuir a la seguridad alimentaria necesaria. Su estructura parte mayormente de los pequeños y medianos productores, por el espacio adecuado para sus siembras, generando un 96% del consumo interno en todo el país (Poveda Burgos & Andrade Garófalo, 2018)

El negocio de producir arroz en el Ecuador aun es rentable siempre y cuando se apliquen métodos diferentes a los tradicionales usados en la zona, es fundamental que los arroceros se organicen y asocien, para la creación de gremios donde tengan la oportunidad de capacitarse adecuadamente para poner en práctica estrategias como el uso de abonos orgánicos, semillas certificadas, aplicación de insumos sustitutos de menor precio e igual eficacia; o de técnicas como el uso del rebrote (soca) que reducen de manera significativa los costos de producción sin amenorar la productividad promedio (Almeida Vásquez & Naranjo Arteaga, 2019).

El proceso de producción del arroz en zonas de Ecuador (Samborondón), tiene una serie de etapas en su cultivo, la eficiencia de cada etapa es clave para la optimización de recursos, sin embargo en algunas ocasiones los problemas del agricultor productor obedecen a aspectos económicos de asignación de recursos, como el uso de insumos otorgados en los kits del MAGAP sin el análisis previo de suelo; también la intermediación y la baja participación en los beneficios del mercado; la falta de espacio para el almacenaje; las deudas contraídas y la falta de mecanismos en la comercialización del producto son causas que llevan a estos sujetos a que se les pague bajos precios por la saca de arroz, y por ende a recibir bajo ingreso (Quijije, Carvajal, García, & Cedeño, 2019).

Las provincias de Guayas, Los Ríos y Manabí concentran la producción de arroz en el Ecuador con un 97.4% de la superficie total cosechada. Es decir que a nivel na-

cional el arroz constituye un cultivo de la costa ecuatoriana. La provincia de Guayas concentra el 69.4% de la producción total del Ecuador que al 2023 cerró con un total de 343050 hectáreas cosechadas y una variación positiva de 1.5% respecto al año 2023 (Ipiales & Cuichán, 2023).

Los Ríos representa la segunda provincia arrocerera del Ecuador con un rendimiento promedio de arroz que alcanza las 4.25 t/ha., valor bajo en comparación con las otras provincias, el cantón que se destaca, es Babahoyo, seguido de Baba, Montalvo, Ventanas y Vinces.

El arroz sembrado se hace en terrenos de propiedad familiar, utilizan una variedad de semillas; el 48% de agricultores invierte entre \$700 a \$900 en una hectárea de arroz y un 29% entre \$901 a \$1100, financian la inversión primeramente con capital propio. El precio mínimo de la saca de arroz fue de \$23 y máximo \$34 con una media de \$28, irrespetándose el precio oficial de USD 35,5, frente a esto el nivel de rentabilidad del cultivo de arroz, la califican como baja o rentabilidad media (Zambrano, Andrade Arias, & Carreño Rodríguez, 2019).

Para el año 2020, había 47.332 productores que generaron 246.657 empleos; el consumo Per Cápita para el 2020 fue de 51,65 Kg por persona al año. La estructura productiva de acuerdo su tamaño del cultivo del arroz es: el 79% es menor a 5 hectáreas, es decir la mayoría esta fraccionada en agricultores pequeños.

Por otro lado, en lo social en el 2021 el cultivo contribuyó con 3,9 % al Valor Agregado Bruto (VAB) Agropecuario. El arroz participó con 0,1% en las exportaciones no petroleras. Es evidente que el cultivo de arroz, procesamiento y comercialización tiene gran importancia para la economía ecuatoriana y principalmente para la región del litoral (Ibarra Velásquez, Molina Villamar, Crespo Moncada, & Pozo Cajas, 2023).

El Estado tiene una mente extractivista en sus políticas implementadas en el sector agroalimentario, con lo cual pretende potencializar y priorizar la producción local, a toda costa. En ausencia de una política de competencia clara, actualmente es difícil determinar si esas medidas son realmente económicamente efectivas o si las políticas adoptadas, tienen un impacto negativo en la economía nacional en lugar de beneficiarla, es importante analizar las políticas y regulaciones en beneficio del mercado (Narváz Barrera & Cordero Porras, 2020).

ANÁLISIS DEL CONTEXTO DONDE TUVO LUGAR LA INDAGACIÓN

En Santa Lucía en el sector agro-productivo los ingresos del arroz tiene un decrecimiento, esto se debe a que muchos de los habitantes no se quedan en la zona al existir una tasa alta de migración que va desde el 18,64%, los factores como la edad,

el género y los ingresos afectan al cantón y que están poco a poco introduciéndose dentro de la zona agrícola lo que causa un efecto de envejecimiento poblacional en la producción agrícola del cantón esto afecta de forma directa, si la población envejece los ingresos se verán mayormente afectados. Son pocos los jóvenes que se están quedando en las zonas agrícolas y los habitantes que se dedican a la producción del arroz son de edades de 50 años en adelante (Romero Domínguez, 2023).

Santa Lucía, anteriormente una parroquia de Daule y actualmente formalizada como cantón desde febrero de 1987, su extensión de tierra es de 359 km², permitiendo el cultivo de muchos productos de suelo fértil, pero sobre todo el arroz. Según la prefectura del Guayas, el cantón consta de 45.004 habitantes distribuidos en las áreas descritas.

Cabe recalcar que su nombre se da, debido a la historia con la patrona de la ciudad con origen a Francisco Lentini, de Italia. Haciendo referencia a los habitantes, el 80% de los mismos, reside en las zonas rurales, mientras que solo el restante es de población urbana, además que el 53% de las personas son de sexo masculino (Prefectura del Guayas, 2024).

Dentro de los insumos utilizados por los arroceros se tiene la urea, el cual es un fertilizante ocupado en la mayoría de las cosechas del mundo, por su contenido alto en nitrógeno, que ayuda en el crecimiento y nutrición de la planta, cooperando con el rendimiento del cultivo.

Así mismo, el Nitro Gold o más conocido como el N35, que también se lo considera un fertilizante que aporta no solo nitrógeno, sino también azufre balanceado para algunos cultivos, utilizándolos principalmente cuando el mismo este en pleno crecimiento. En Ecuador, y cantones como Santa Lucía, son muy utilizados ambos, debido a sus nutrientes que enriquecen el suelo (Orozco, 2022).

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) suministró a los productores de arroz insumos agrícolas y paquetes de nutrientes de urea por un total de \$13.698.684; el MAG envió semillas a las provincias de Guayas, El Oro, Canal, Loya, Los Ríos y Manabí a través del Programa Nacional Estratégico de Semillas de la Cadena Agrícola (PSAE). Los beneficiarios recibieron un total de 39.000 paquetes de semillas, fertilizantes, fungicidas e insecticidas certificados para aumentar el rendimiento y la productividad y controlar plagas y/o enfermedades que puedan afectar sus cultivos. Los subsidios promedian entre el 80% y el 90% del costo comercial de los insumos agrícolas (MAG, 2020). La urea ha experimentado variaciones entre el año 2019 y 2022. En el 2022 se registró el precio más alto de USD 1.006 por tonelada métrica, lo cual fue un total decrecimiento en sus compras, los cosechadores optaron por reducir el cultivo y su calidad.

En el mes de noviembre del 2019, la urea costaba USD 291 y hasta ese mismo mes del siguiente año se mantuvo constante sin superar los USD 350. Sin embargo, en marzo del 2021 se empezó a notar un incremento excesivo en los costos de importación del insumo, llegando así a una marca récord y quedando en USD 978 hasta la última información verificada. Existe incremento de precios de otros tipos de abonos o fertilizantes pasando de USD 261 a USD 731.

Las causas fueron los altos costos de gas natural, materia prima y el conflicto entre Rusia y Ucrania. Si un productor desea comprar un saco de urea de 100 libras, le costará un aproximado de USD 55, sin embargo, para cada hectárea de arroz que se va a cosechar, se necesita un límite de 14 sacos de este insumo para que la cosecha sea de calidad y pueda ser comercializado a un precio óptimo y justo.

Esto conlleva a que productores independientes opten por sembrar menos hectáreas, y a su vez, las piladoras dejan de prescindir de sus trabajadores a largo plazo. Las inversiones requeridas para una hectárea de este tipo suelen tener un aproximado de USD 2.300 considerando desde la preparación del arroz, el proceso y la cosecha final (Orozco, 2022).

El precio mayorista no es más por el cual una piladora revende el producto final, recordando que esa venta se distribuye en 100 libras por precio acordado. Según los datos registrados en SIPA, realizando una comparación desde hace 5 años atrás aproximadamente, el año 2017 fue el mayor precio registrado con USD 46.88 al público.

Sin embargo, se puede verificar que las variaciones son de entre el precio mayor a un mínimo de USD 35 como precio final. Estos precios permanecen mayormente en Guayas, Quito y Cuenca, debido a que se las conoce como las ciudades principales (Sistema de Información pública y agropecuaria, 2022)

Acorde al productor, se lo conoce como el precio de venta de su producto al mayorista, teniendo en cuenta que en relación con el anterior que eran 100 libras, el productor revende el producto de 220 libras de arroz con cáscara al mayorista.

Así mismo, respecto a los datos registrado en SIPA, se tiene que el año más bajo para el productor independiente fue el 2021 con USD 20,75 precio de 200 lb al individuo mayorista, el cual no solamente fue por la pandemia que arrasó con la economía, sino también por plagas y la más importante sobreproducción de arroz (Sistema de Información pública Agropecuaria, 2022).

En este estudio se realizó una investigación descriptiva con un enfoque mixto partiendo de una revisión documental de información de instituciones oficiales y artículos, se aplicó un cuestionario tipo encuesta para conocer a percepción de los productores arroceros y de expertos respecto a la variación de precios de los insumos agrícolas,

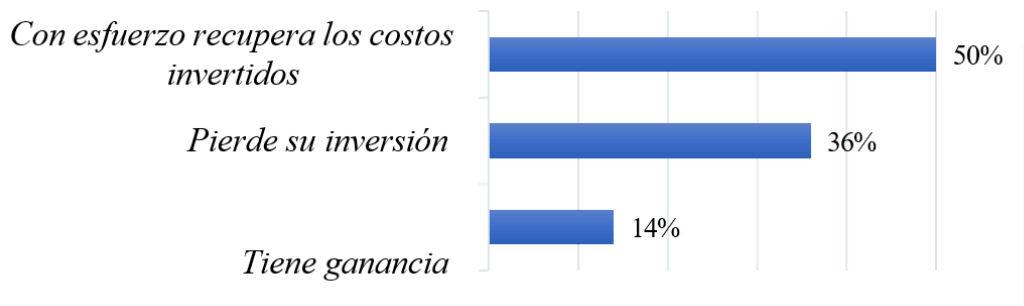
La población está constituida por los productores de arroz del cantón Santa Lucía, se aplicó muestreo no probabilístico por conveniencia debido a que se requería que los participantes mostraran interés por colaborar en el estudio. Se logró la participación de 50 productores arroceros en la investigación.

Dentro de los principales resultados del proceso de investigación y descripción se identificó que más de la mitad de los habitantes en el cantón Santa Lucía producen y viven de la producción de arroz; o a su vez tienen a algún miembro de su familia que se dedique a dicha actividad.

RESULTADOS DE LOS MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

En el estudio participaron 50 productores de arroz del cantón Santa Lucía quienes dieron a conocer la utilización de los insumos en su producción y también su percepción sobre la variación de las diferentes provisiones utilizadas en los cultivos de esta gramínea. En la investigación de los encuestados, se conoce que el 86% de los productores de arroz son de sexo masculino y solo el 14% de sexo femenino. De los 50 productores, el 56% tiene un aproximado de 18 a 45 años; mientras que el 30% va desde los 46 a 54 años; por último, un 14% con 55 años en adelante.

Figura 1 *Recuperación de la inversión en la cosecha*

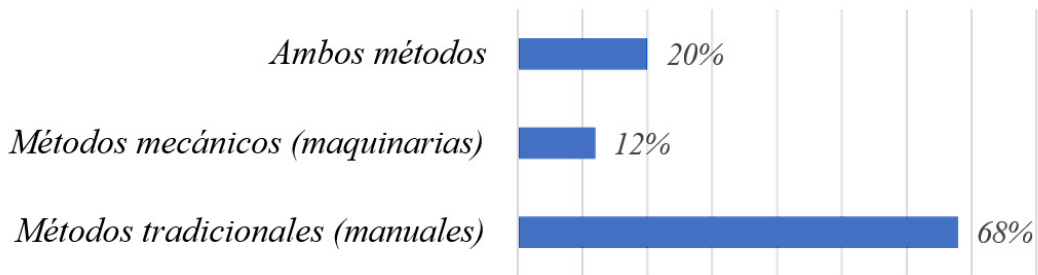


Nota. La figura muestra la relación entre la inversión y la recuperación de los costos en el proceso de producción del arroz. Fuente: Autores, (2024).

Como se avista en la figura 1, el 50% de los productores indicó que con esfuerzo recuperan los costos invertidos para la cosecha, por su parte el 36% la pierde y sólo un 14% de estos tiene ganancia.

En este orden de cosas, la Figura 2 muestra que el 68% de los agricultores utilizan métodos de producción tradicionales en sus cosechas, quiere decir que todo se realiza de manera manual; el 12% manejan métodos mecánicos, eso significa que lo ejecutan con maquinaria de soporte; y sólo un 20% recurren a ambos métodos para su producción.

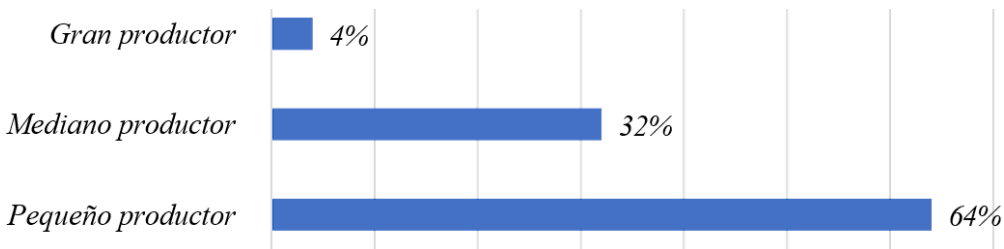
Figura 2. *Métodos de producción.*



Fuente: Autores, (2024).

Al indagarse sobre los niveles de producción en que se encuentran los productores figura 3, el 64% indicó que son pequeños productores; el 32% se consideró mediano productor y sólo el 4% gran productor. Lo anterior indica que existe mayoritariamente un predominio de pequeños productores con predominio de métodos y técnicas tradicionales, lo que limita la competitividad y posibilidad de una inserción en el comercio internacional respecto a otros países productores de arroz.

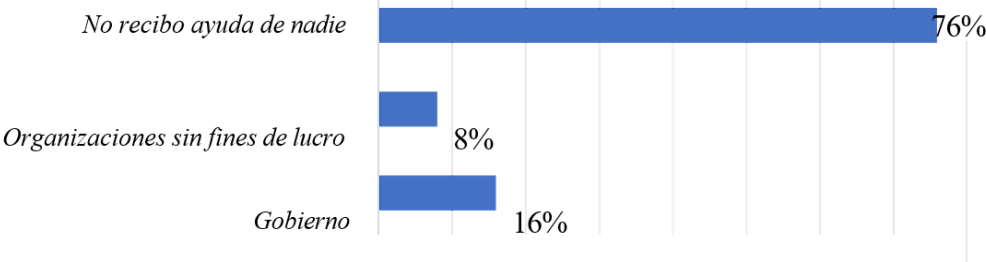
Figura 3. *Escala de producción.*



Fuente: Autores, (2024).

El 76% de los agricultores no han recibido ayuda de ninguna entidad de colaboración para llevar a cabo sus cosechas; mientras que solo el 16% expresan que han tenido ayuda de parte del gobierno en lo referente a kits de ayuda; el 8% recibió ayuda de organizaciones sin fines de lucro de acuerdo lo muestra la Figura 4.

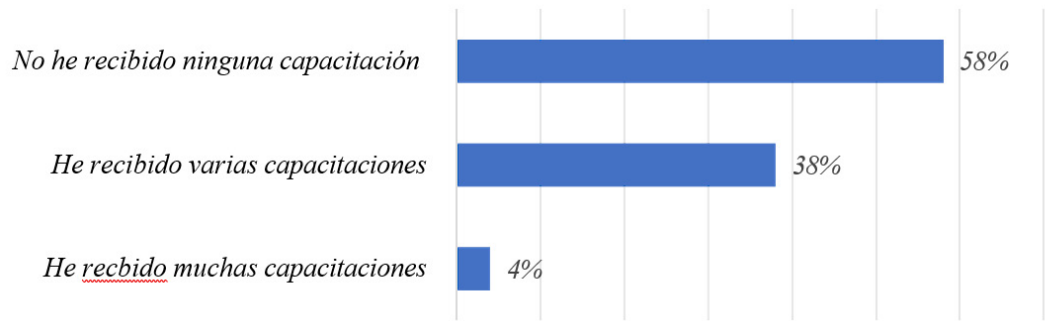
Figura 4. *Recepción de ayuda económica o asesoría técnica*



Fuente: Autores, (2024).

Sobre las capacitaciones que suelen darse en los cantones para la generación de mayor calidad en los productos en sus fases de desarrollo y producto final figura 5, el 58% de los productores indicaron que no han recibido ningún tipo de capacitación hacia su trabajo; mientras que el 38% de los mismos han expresado que han participado en varias capacitaciones y por último solo el 4% de los encuestados indicaron que han receptado las capacitaciones necesarias para mejorar la producción de arroz.

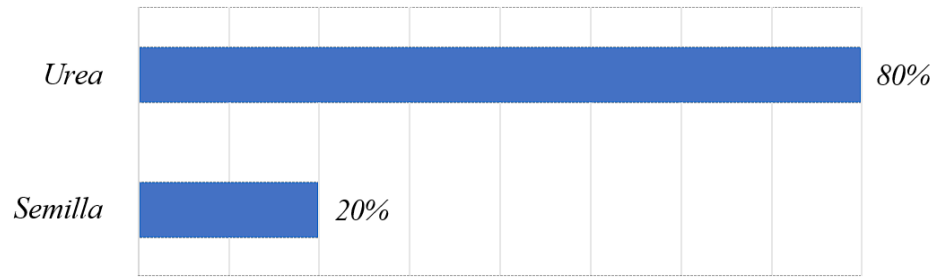
Figura 5. Capacitaciones recibidas para la mejora de la producción.



Fuente: Autores, (2024).

La Figura 6 representa la escasez de los insumos para la producción de arroz, el 80% de los productores expresó que la urea ha sido el que más dificultad han tenido para conseguirse; en cambio el 20% indicó que la semilla ha sido el de mayor escasez.

Figura 6. La escasez de los insumos para la producción.

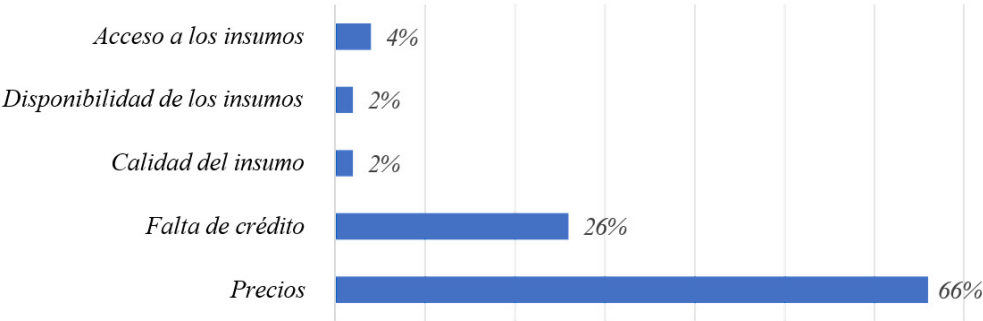


Fuente: Autores, (2024).

Existen diferentes factores que limitan el acceso a la adquisición de los insumos de producción de arroz, por lo que en la encuesta realizada se concretó que el 66% de los individuos, es decir, 33 productores indicaron que, el elemento que más afecta en la compra de los materiales para una cosecha de gramínea son los precios; siendo así que el 26% indicó que la falta de crédito para la inversión en la producción de la gramínea es la segunda causa de mayor afectación en los suministros. El acceso a los recursos productivos se posiciona con un 4% y los rubros la disponibilidad y calidad

de los insumos con solo el 2% de respuestas.

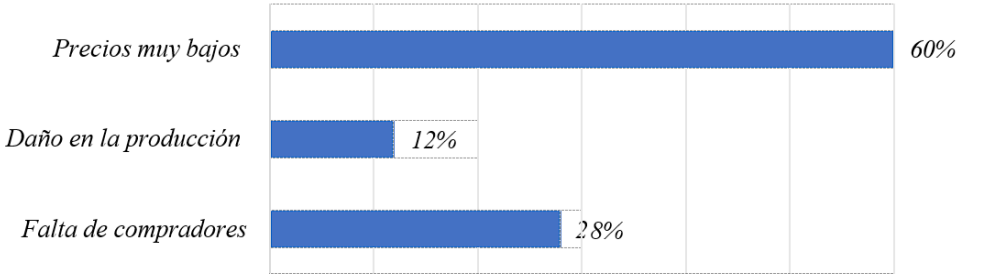
Figura 7. Factores que dificultan el acceso a los insumos para la producción de arroz



Fuente: Autores, (2024).

Una de las causas principales por las que un productor no puede vender su producción son los bajos precio, según ha expresado el 60% de los productores, la producción se estanca debido a que el precio al que se cotiza en el mercado es demasiado bajo y no permite la obtención de al menos un margen de ganancia. El 28% indicó que es por la falta de compradores, esto se refiere a las piladoras y solo el 12% manifestó que fue por los daños en la producción causadas por múltiples factores (ver **Figura 8**).

Figura 8. Dificultades para la venta del arroz.



Fuente: Autores, (2024).

En la producción de la gramínea es muy común los daños en las cosechas por múltiples factores, en el cantón Santa Lucía el 84% de los encuestados indicaron que la causa principal radica en las plagas arraigadas en su cantón, el 56% también alegó que fueron por las inundaciones causadas por las lluvias tempestivas en invierno; y solo el 14% exteriorizaron que fueron las sequías causadas por la mala distribución del agua en sus cosechas en tiempo de verano. Pero cabe recalcar que más de la mitad de los encuestados seleccionaron dos opciones juntas, las plagas y las inundaciones, jugando un papel fundamental, ya que estas dos son arraigadas desde su comienzo.

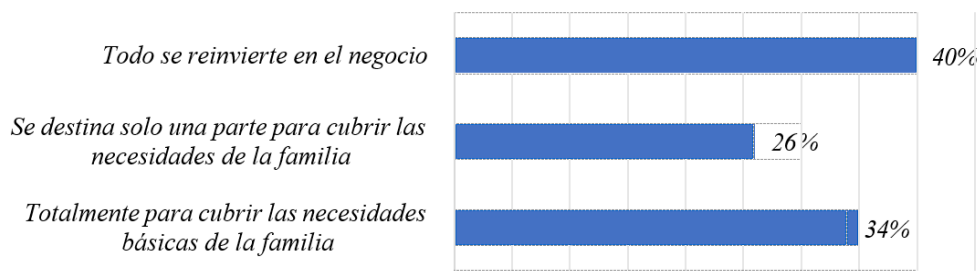
Figura 9. *Causa que inciden en las pérdidas de la cosecha de arroz*



Fuente: Autores, (2024).

Se constató que el mayor porcentaje de respuestas de los productores giró en torno a que todos los ingresos que obtienen de una cosecha de arroz se reinvierten nuevamente en el negocio, esto fue reconocido por el 40 % de los productores. Por otro lado, el 34% indicó que todo lo que generan solo cubren las necesidades básicas de sus familias; y solo el 26% destinan varias partes para las necesidades básicas y la otra a cuestión y decisión personal.

Figura 10. *Destino de los ingresos provenientes de la cosecha de arroz.*



Fuente: Autores, (2024).

RESULTADOS DE ENTREVISTAS

Las entrevistas estructuradas fue otro de los instrumentos aplicados para recabar la información necesaria, en vista a valorar el impacto socioeconómico de los precios de los insumos para el cultivo del arroz en el Cantón Santa Lucía. Para ello se contó con la participación de tres expertos dentro de los que figuraron: el presidente de la Corporación Nacional de Arroceros (CNA), un exsecretario de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) y un ex asistente de la Asociación de Ingenieros Agrónomos del Ecuador (AIAE). Una síntesis de las respuestas de los expertos se representa en la tabla 1.

Tabla 1. Resultados de la entrevista estructurada

No.	Interrogantes	Respuesta de los expertos
1.	¿Por qué cree usted que existen variaciones de los precios de los insumos en el cantón Santa Lucía?	Se consideró de forma unánime por los tres expertos que, las causas son variadas, una de ellas es la falta de intervención del gobierno de turno, el cual debe preocuparse y apoyar a los GAD para que incidan en el desarrollo local y territorial respectivamente. Por otro lado, la gran dependencia del mercado externo, en el cual no nos hemos podido insertar y adoptar posiciones relevantes, como por ejemplo los países asiáticos. En este sentido una afectación del PIB a nivel de toda la economía se refleja en los diferentes sectores, incluido el agrícola. Finalmente, el hecho de no contar con una franja de precios que permita la regulación justa de las incidencias y disparidad de los insumos.
2.	¿Qué efectos económicos se manifiestan por la variación de los precios de los insumos en el sector arrocerero?	Se pondría en riesgo la seguridad alimentaria del Ecuador, dado que el arroz es uno de los principales acompañantes en los platos de los consumidores en casi todo el país. Se produciría un sobreprecio de los insumos, por otro lado, una pérdida y desinterés en la producción, lo cual conduciría a un desempleo estacional. Una menor producción de arroz que a su vez generaría una escasez, y esto, como reacción en cadena originaría un incremento de los precios, impactando negativamente en el consumidor final.
3.	En su consideración, cuál sería el insumo que mayor efecto tendría en el precio final del arroz.	Uno de los insumos indispensables y a la vez más difícil de conseguir es la Urea, y esto obviamente repercute en el precio del arroz.
4.	¿Conoce usted, algún programa o estrategia del gobierno para regular el precio de los insumos?	Existen algunos programas y estrategias, lo que no han tenido un análisis objetivo, así como una continuidad en los sucesivos cambios de gobiernos. La Unidad Nacional de Almacenamiento, jugó un papel esencial en control de los precios de los productores, lo cual incidió de forma positiva en la estabilidad de estos, sin embargo, existen otros obstáculos fuera de su alcance.
5.	¿Qué alternativas de acción o solución usted propone como respuesta a la variación de los precios del arroz?	Dentro de estas deben estar en primer lugar, las gubernamentales, enfocadas en los insumos y el precio final, a la par con esto, se debe de crear mesas técnicas que garanticen los procesos para mecanización de la producción; la capacitación de los productores; el otorgamiento de kit de ayuda en semillas, medicamentos, insecticidas, mecanismos de riego entre otros que son indispensables para la producción de la gramínea. Por otro lado, garantizar los subsidios ante la variabilidad de los precios, así como los seguros adecuados por pérdidas en las cosechas ocasionadas por factores climatológicos u otros daños a la producción. Otro aspecto está relacionado con la vida propia de los productores, realizar un estudio de sus condiciones de vida, para llevar a cabo un conjunto de acciones de mejora apoyados por el gobierno. Finalmente, asegurar que las entidades de control de precios o apoyo a los productores sean dirigidas por personal técnico especializado y con vasta experiencia en esta área.

Fuente: Autores, (2024). Sobre la base de las respuestas de los entrevistados.

DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación coinciden con (Naranjo Arteaga & Almeida Vásquez, 2019), en una desmejora de la calidad de vida de las familias que dependen de la producción arroceras, así también los pequeños agricultores muestran la necesidad de mayor capacitación para la mejora de la productividad de su cosecha. El método de cultivo es muy tradicional reflejando como una debilidad estructural de la producción agrícola del Ecuador (Cobos, Gomez, Hasang, & Medina, 2020).

Los resultados también reflejan la percepción de abandono que siente el pequeño productor arroceras lo cual coincide con el estudio de (Zambrano y Plaza, 2024) quienes consideran que para lograr un desarrollo agrícola en Ecuador se debe analizar las particularidades del sector rural, involucrar a los productores, motivar a las nuevas generaciones a quedarse en el campo.

El abandono por parte del estado, la falta de prevención ante los riesgos naturales recurrentes en cada cosecha eleva el costo de producción del pequeño agricultor que produce de manera manual (Quijije, Carvajal, García, & Cedeño, 2019).

CONCLUSIONES

- La dependencia externa del Ecuador en la adquisición de los insumos agrícolas constituye una debilidad estructural del sistema productivo agrícola del país, que junto a la falta de planificación para fortalecer la agricultura deriva en la constante migración rural a la urbanidad.
- Los pequeños agricultores del cantón Santa Lucía sienten el abandono gubernamental y sus cosechas con mucho esfuerzo tal vez logran cubrir la inversión.
- Es necesaria una planificación técnica con el aporte de los involucrados y que las políticas sean permanentes en su aplicación y estén exentas de los cambios políticos en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida Vásquez, L., & Naranjo Arteaga, A. (25 de 03 de 2019). Variación de precios en insumos agrícolas y su incidencia en la productividad del cultivo de arroz en el recinto Guarumal del Cantón Daule. *Observatorio de la economía Latinoamericana*, 21. DOI: B-93417426
- Cassio Luiselli, M., Ramos, Á., & Trigo, E. (2021). *El sistema alimentario global: algunas propuestas para una mejor gobernanza global*. Obtenido de <https://www.teseopress.com/el-sistemaalimentarioglobal/chapter/capitulo-v-el-sistema-alimentario-global-algunas/>
- Cedeño Plaza, J., Quezada Campoverde, J., & Garzón Montealegre, V. (01 de 02 de 2022). Comparación económica entre el sistema tradicional y el sistema intensivo de la produc-

- ción de arroz en el Ecuador. *South Florida Journal of Development*, 3(1), 9. doi:10.46932/sfjdv3n1-076
- Cobos, F., Gomez, J., Hasang, E., & Medina, R. (2020). *SOSTENIBILIDAD DEL CULTIVO DEL ARROZ (Oryza sativa L.) EN LA ZONA DE DAULE, PROVINCIA DEL GUAYAS, ECUADOR*. doi:10.5281/zenodo.4116459
- DFINNOVA. (27 de 06 de 2022). El arroz, uno de los productos agrícolas más importantes. *El arroz, uno de los productos agrícolas más importantes*, 2. Madrid, España: DFINNOVA. Obtenido de <https://dfinnova.com/nosotros/>
- FAO. (07 de 04 de 2023). La base de referencia de los precios mundiales de los alimentos cae en marzo por 12º mes consecutivo. 1. Obtenido de <https://www.fao.org/ecuador/noticias/detail-events/zh/c/1636513/>
- FAO. (2024). *Food Outlook – Biannual report on global food markets*. FAO. doi:<https://doi.org/10.4060/cd1158en>
- Furche Guajardo, C. (2023). El futuro de la agricultura y la alimentación: apuntes para una discusión sobre nuevos requerimientos para la formación profesional en ciencias agrónomicas. *41*(2), 105-113. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S071834292023000200105>
- Guerrero Herrera, W., & Ramos Negrete, S. (2022). Análisis de Costos de Producción en la rentabilidad del cultivo de arroz predio "San Sebastián" Cantón Daule año 2021. *Facultad de ciencias económicas y empresariales*, 68. Obtenido de <https://repositorio.ecotec.edu.ec/bitstream/123456789/515/1/Guerrero%2c%20Wimpp%20er.pdf>
- Ibarra Velásquez, A., Molina Villamar, J., Crespo Moncada, B., & Pozo Cajas, M. (04 de 05 de 2023). Análisis de la cadena agroalimentaria de arroz en Ecuador. *Polo del conocimiento*, 8(5), 3-21. doi:DOI: 10.23857/pc.v8i5
- Ipiates, O., & Cuichán, M. (2023). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPA)*. Instituto Nacional de estadísticas y censo. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2022/Bolet%20C3%ADn_tecnico_ESPAC_2022.pdf
- MAG. (2020). *Cerca de USD 14 millones en subvenciones reciben productores de arroz*. Ministerio de agricultura y ganadería. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/cerca-de-usd-14-millones-en-subvenciones-reciben-productores-de-arroz%ef%bf%bc/>
- Mendoza Avilés, H., Vilema Escudero, F., & Llor Bruno, A. (02 de 03 de 2019). El arroz y su importancia en los emprendimientos rurales de la agroindustria como mecanismo de desarrollo local de Samborondón. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(1), 324-330. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000100324
- Menéndez Febles, I. (2019). El arroz, origen, propiedades y beneficios. *Clínica Internacional Siboney*, 2. Obtenido de <https://instituciones.sld.cu/cis/2018/01/30/el-arroz-origen-propiedades-y-beneficios-i/>
- Naranjo Arteaga, A., & Almeida Vásquez, L. (2019). *Variación de precios en insumos agrícolas y su incidencia en la productividad del cultivo mde arroz*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3066/1/T-ULVR-2709.pdf>

- Narváez Barrera, C., & Cordero Porras, A. (12 de 06 de 2020). Ayudas públicas en Ecuador: análisis del mercado de comercialización de productos básicos agrícolas. *Redalyc*, 7, 61 -88. doi:<https://doi.org/10.26807/rfj.v7i7.242>
- OECD and Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2020). *OCDE-FAO Perspectivas*. Francia: OECD Publishing, Paris. doi:<https://doi.org/10.1787/a0848ac0-es>
- Orozco, M. (29 de 07 de 2022). Los agricultores reducen compra de urea en 28% y la producción cae. *Los agricultores reducen compra de urea en 28% y la producción cae*, pág. 4. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/importacion-urea-cae-agricultura-ecuador/>
- Poveda Burgos, G., & Andrade Garófalo, C. (03 de 2018). Producción sostenible de arroz en la provincia del Guayas. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/03/produccion-arroz-ecuador.html>
- Prefectura del Guayas. (2024). *Prefectura ciudadana del Guayas*. Obtenido de <https://guayas.gob.ec/cantones-2/santa-lucia/>
- Quiije, B., García, K., Carvajal, S., & Cedeño, W. (04 de 03 de 2019). Costo, volumen y utilidad del cultivo de arroz, cantón Samborondón (Ecuador). *Revista Espacios*, 40(7), 16. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n07/a19v40n07p16.pdf>
- Roberts, D. (Agosto de 2023). Arroz: El mercado mundial y su vaivén. *Corporación de industriales arropces del Ecuador*, 35, 30 - 35. Obtenido de <https://corpcom.com.ec/assets/files/Revista-CORPCOMarrozEcuadorEdicion35.pdf>
- Romero Domínguez, C. (22 de 03 de 2023). Implicaciones del envejecimiento poblacional en la producción agrícola del Cantón Santa Lucía. Obtenido de <https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/ROMERO%20DOMINGUEZ%20CRISTINA%20ELIZABETH.pdf>
- Sistema de Información pública Agropecuaria. (2022). *Precio del productor*. SIPA, Guayaquil. Obtenido de <https://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/sipa-estadisticas/estadisticas-economicas>
- Sistema de Información pública y agropecuaria. (2022). *Precios mercado mayorista*. SIPA, Guayaquil. Obtenido de <https://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/sipa-estadisticas/estadisticas-economicas>
- Uhsca Cuzco, N., Laje Montoya, J., Suárez López, S., & Camacho Villota, W. (Abril – Junio de 2022). Factores que inciden para alcanzar niveles óptimos de producción en los cultivos de arroz de pequeños y medianos agricultores de la provincia de Los Ríos. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH*, 7(2), 12. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.7258977>
- Valdiviezo Freire, E., Celi Herán, R., & Vivas Vivas, M. (Junio de 2023). Impacto del sistema intensivo de cultivar arroz (SICA) en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 16. doi:10.37811/cl_rcm.v7i2.6197
- Zambrano, C., Andrade Arias, M., & Carreño Rodríguez, W. (19 de 10 de 2019). Factores que inciden en la productividad del cultivo de arroz en la provincia Los Ríos. *Sociedad, Economía y Medio Ambiente*, 11 (5). Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1372/1400>
- Zambrano, R., & Plaza, N. (2024). *Impact of agricultural policies on economic growth in Ecuador*. Doi: <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.3914-3934>

La resiliencia organizacional en el contexto de la pandemia en las PyMES De Guayaquil

Mónica Carolina Mármol Castillo
mmarmol@ups.edu.ec

Eddy Conde Lorenzo
econde@ups.edu.ec

Adriana Alexandra Hungría Zambrano
ahungriaz@est.ups.edu.ec

INTRODUCCIÓN

La nueva normalidad a la que las empresas y personas deben adaptarse desde la aparición del covid-19, virus que impactó perjudicialmente al mundo, tiene relación con el nivel de resiliencia que hay en la sociedad al momento de tomar posturas y decisiones con el fin de mantener sus negocios, economías y empleados estables.

El objetivo que se pretende con esta indagación consiste analizar el impacto del coronavirus en las Pymes sobre todo en la capacidad de resiliencia de cada una de ellas. Para este estudio se utilizó un tipo de investigación explicativa con un enfoque mixto, ya que la combinación de sus técnicas cualitativas y cuantitativas, permitieron analizar correctamente el propósito fundamental de este trabajo.

En correspondencia con lo anterior, el método aplicado fue el analítico – sintético, debido a que se inició de la situación general causada por el impacto del virus, centrándose en la realidad para así lograr conocer debidamente cada parte en las que se encuentran las pymes, se realizaron encuestas para de esta manera adquirir una síntesis apropiada.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2019) existen 878.454 Pymes en Ecuador, de las cuales se ha segmentado como muestra para este trabajo 73 ubicadas en la ciudad de Guayaquil, zona crítica en esta pandemia y que finalmente ha demostrado tener ciudadanos con una gran capacidad de resiliencia, que actualmente han innovado y optimizado sus recursos, estrategias y procesos para sostenerse económicamente.

En el siglo XXI, una de las grandes fuentes que genera plazas de trabajos en diferentes países son las Pymes, ya que estas suelen surgir de varios tipos de emprendimientos que las personas crean para poder mejorar su economía y calidad de vida; cuando estos dan los resultados esperados y a medida que los mismos siguen ascendiendo, los emprendedores tienden a contratar personal para abastecer las necesidades de los consumidores.

Los negocios desde microempresas hasta las más grandes organizaciones deben establecer planes de contingencia en caso de alguna calamidad, para salvaguardar la entidad y a los empleados.

Como se conoce, en la actualidad se vive una situación post crisis a nivel mundial que no se esperaba por lo tanto ha causado conmoción para todos en especial para los empresarios, ya que no existía forma de prevenir la situación y circunstancias que se están atravesando, es por este motivo que en este esbozo se analiza de manera más detallada la importancia de las Pymes y las estrategias con las que pueden otorgar un equilibrio a su negocio dentro de lo que conlleva esta pandemia.

Históricamente los ecuatorianos se han distinguido por ser personas emprendedoras que se adaptan positivamente a las nuevas tecnologías y realidades, lo que les permite ser más competitivos e impulsar de mejor manera sus negocios hacia su público clave. En el 2020 se logró posicionar productos nuevos como leche en polvo, helados salcidos y quesos a través de mecanismos como la exportación exprés, donde pequeñas y medianas empresas han enviado pedidos pequeños y muestras (La Hora, 2021).

Frente a los desafíos que se han presentado en la pandemia, las Pymes mantienen una gran ventaja en comparación con las grandes empresas, las mismas poseen mejor dinamismo y acoplamiento por sus estructuras dando mayor resiliencia a sus emprendimientos. La tecnología ha sido herramienta fundamental para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, las cuales han incrementado inversiones en este rubro (Sanmartín, 2021).

Hoy por hoy, las Pymes son las futuras patrocinadoras de los servicios y productos industriales después del decenio de la transformación organizacional. La homogeneidad, movimiento dominante predeterminado, jerarquización inflexible y marco reglamentario estricto han creado un ambiente crítico para las grandes empresas, que se han sumergido en crisis por estos factores.

Las Pymes emergen como entidades frescas y naturales ante necesidades como la adaptabilidad, la descentralización, disminución de trámites burocráticos, alineaciones rápidas, individualización de la gestión y del consumo y sitios comunes (Hoyos A. & Lasso de la Vega C, 2017).

La conceptualización de la palabra Pyme difiere en todo el mundo. En Ecuador, la administración tributaria (SRI), determina a las pequeñas y medianas empresas por diversos factores característicos de organismos económicos, como lo es su magnitud de ventas, su patrimonio, la cantidad de trabajadores y su índice de activos y productividad.

En la economía ecuatoriana, las pequeñas y medianas empresas generan el 60% de los puestos de trabajo, equivale el 90% de las unidades productivas y toma parte en aproximadamente el 50% de la producción. Adicionalmente, no poseen muchos empleados, las pequeñas y medianas empresas se definen por poseer una estructura organizativa ajustable más eficiente. Asimismo, se les atribuyen numerosas mejoras tecnológicas e inserción del producto nacional en los mercados exteriores (Avalos, 2020).

Con la presente indagación se desea dar a conocer los resultados que obtienen las Pymes de Guayaquil al aplicar una buena estrategia de resiliencia en época de pandemia, en otras instancias explorar que cambios han sido mejorados en tiempos de crisis para mantener fidelizados a sus usuarios y corroborar si estos han sido beneficiosos para las pequeñas y medianas empresas en este periodo. Los beneficiarios directos de esta investigación son las Pymes de la ciudad de Guayaquil, que, al analizar la correcta aplicación de la resiliencia, podrán tomar decisiones correctivas para adaptar a sus negocios y éstos tengan un crecimiento positivo en el mercado en el que se desarrollan.

La estructura empresarial de Latinoamérica tiene a las Pymes como uno de los integrantes más importantes de la economía, se puede destacar la cantidad de empresas y las nuevas aperturas laborales que han desarrollado entre otros factores, no obstante, este grupo también tiene elementos negativos, como la baja productividad o la especialización en productos de bajo valor agregado, entre otros. (Fernández. D; et al., 2017).

LAS BASES CONCEPTUALES Y TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Es el acrónimo con el que se describe a las pequeñas y medianas empresas, caracterizadas por tener una cantidad baja de colaboradores y un volumen limitado de producción contando con ingresos mesurados comparados con los grandes organismos mercantiles o industriales (Guillermo W., 2015). La conceptualización de Pymes cambia según la región o país donde son establecidas, pueden ser clasificadas según sus ventas y volumen o pueden ser asociadas al número de empleados. El estado debe cubrir necesidades específicas que estas empresas presenten como protección e incentivos para ser competencia antes grandes entidades comerciales (significadoconcepto.com, 2018).

De acuerdo con Arreola, R. & Martínez J. (2009), las Pymes también son aquellas empresas donde el capital principal es de uno o dos individuos, el sector en el que se desenvuelven puede ser de servicios, industrial o comercial; cuentan con un mínimo

de 11 y un máximo de 250 empleados, muchos de estos negocios son familiares por tanto su jerarquización queda en familia, adicionalmente presentan las siguientes características: no poseen inversionistas diversificados, compromiso poco confiable, existe incertidumbre al inicio del emprendimiento, carecen de socios formales y no existe equipo gerencial para direccionar el negocio.

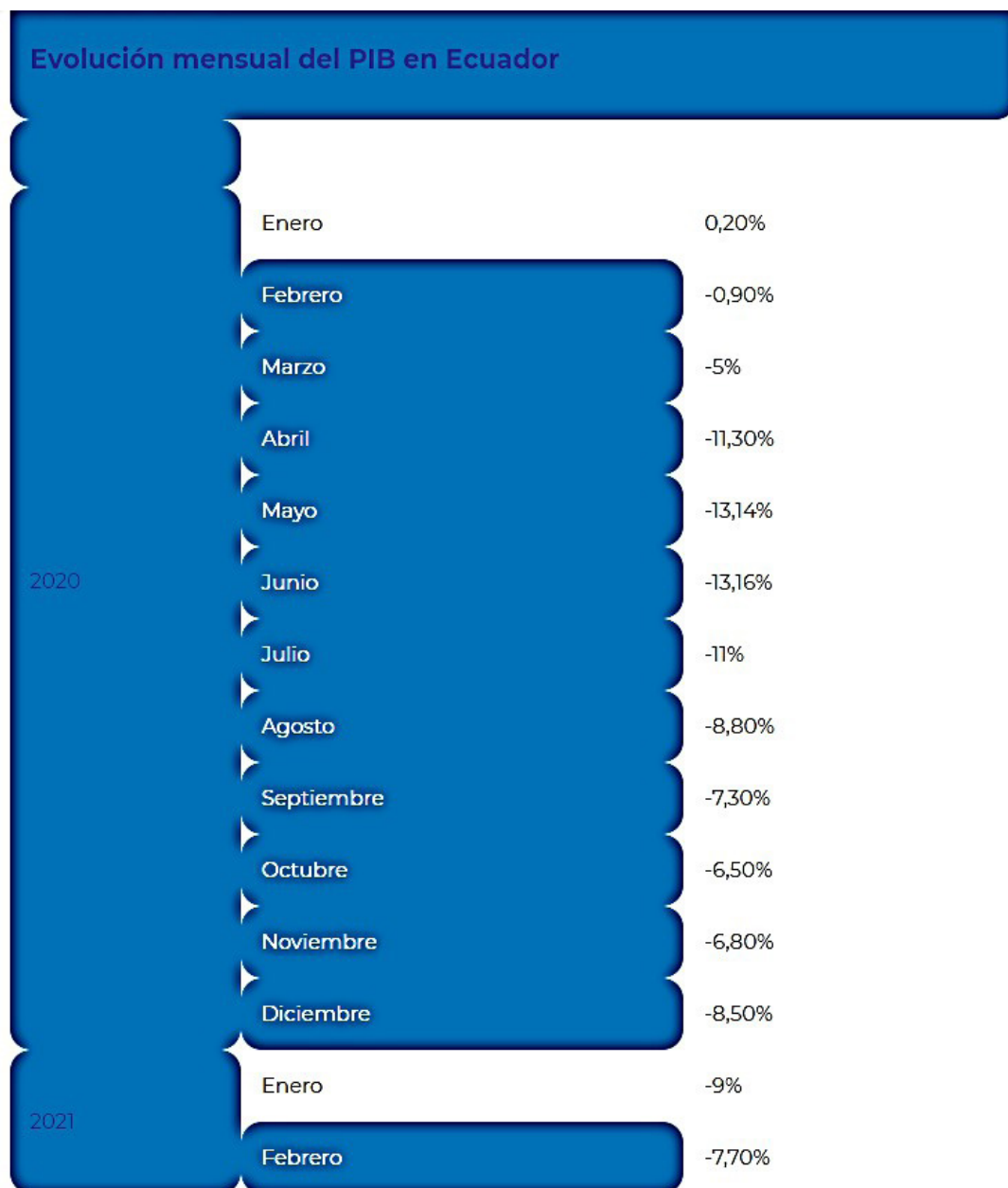
Por otro lado, la resiliencia es la disposición de superar o anteponerse ante situaciones críticas que se dan en la vida, estas situaciones colocan a los individuos a su límite provocando que tomen una decisión ante dos alternativas, sobreponerse y aprender de la experiencia o dejarse vencer por los hechos sucedidos, la primera es la capacidad de resiliencia (Peiró, R., 2020).

La resiliencia organizacional, como concepto ha ganado fama en los últimos años, siendo esta la capacidad de adaptabilidad que poseen las empresas ante una interrupción que repercute en sus labores o déficit en sus ventas y seguir brindando un servicio eficiente; dicho de otro modo, es la destreza de diseñar tácticas para prevenir, habituarse, aventajarse y replicar ante cambios sorpresivos en el mercado con el objetivo de perdurar y crecer en el ámbito empresarial (Caltabiano, G., 2021).

En la actualidad, la pandemia generada por el covid-19 ha abierto nuevas preocupaciones para los empresarios, las Pymes trabajan con su capacidad productiva de modo limitado, la financiación es cada vez menor, el control de costes se dificulta a media que pasa el tiempo y existe riesgo en el cobro. El factor más prominente es el de crecimiento, dos de cada tres pequeñas o medianas empresas tienen planteadas estrategias de expansión (Diariogastronomia.com, 2021).

Respecto a las Pymes en el 2020, existieron ganancias aisladas, como son las ventas en línea, aumento del teletrabajo y reducción de costes en ciertos sectores, pero la negatividad en la economía por la crisis del COVID-19 opacó estos logros positivos en el mercado, dejando gran decepción a los emprendedores, los cuales no llegaron a conocer la agenda para las PYMES del Gobierno. Los reportes demuestran con suficiente precisión que, para recuperar al sector Pyme, se necesitan estrategias que puedan convertir ese rebote en crecimiento (Díaz, G., 2021).

Con posterioridad a emergencia sanitaria, muchas empresas estaban destinadas a cerrar sus puertas, otras se enfocan en sobrevivir y muchas otras están siendo el motor de la economía del país donde se encuentran situadas y en otro extremo las compañías más grandes mejoran sus estructuras, su producción y su capacidad de financiamiento que les permite sobrellevar el entorno presente, la competencia que se presenta es dura y difícil por tanto las pequeñas y medianas empresas tendrán que sostenerse de su adaptabilidad y flexibilidad (Valenzuela, L., 2020).

Figura 1. *Evolución mensual del PIB en Ecuador (2021)*

Fuente: La Hora, (2021).

Por su parte, Andrés Argüello, investigador del observatorio de la pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), en 2019 resaltó que el entorno para las PYMES ecuatorianas es difícil, donde se debe trabajar contra reloj y no existe creci-

miento alguno al mercado exterior. Otro factor que analizar es el uso de la tecnología, las empresas aún mantienen en uso tecnología manual y se niegan a la adopción de nuevos recursos de trabajo (Marketing activo, 2019).

Por otro lado, Marcelo Larrea, director de la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Pichincha (CAPEIPI) recalcó que muchas Pymes han optado por innovación tecnológica en sus procesos, optimizaron operaciones y cambiaron su imagen corporativa, con lo cual, se pudo evitar un impacto más fuerte, pero el golpe en la economía fue mayor al esperado. La economía ecuatoriana no empezó con pie derecho en el 2021, donde una pandemia descontrolada y la ineficiencia en colocación de vacunas ha retrasado la reactivación esperada y el Producto Interno Bruto (PIB) se ha venido abajo (La Hora, 2021).

La presidenta electa de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI), Gabriela Borja examina la posición de las PYMES y condiciones para el ejecutivo donde señala que el 96% de la estructura empresarial del país corresponde a las pymes y el 60% de trabajos son generados por este sector, es necesario el aseguramiento jurídico tanto tributaria como legalmente afirma Borja. Es impensable que un emprendedor este obligado a pagar impuestos especiales o anticipados después de una crisis como la que se está viviendo actualmente.

LAS ORGANIZACIONES RESILIENTES EN TIEMPOS DE PANDEMIA

Tras un gran impacto dado por el COVID-19 se puede dar a notar la falta de preparación que se ha mantenido en la administración de las empresas, se siente que se es indefensos e inflexibles, la capacidad de adaptación es casi nula lo que conlleva a que las empresas se reinventen, ahí es donde interviene la resiliencia.

Los cambios que se hacen dentro de una organización se realizan de modo pausado y constante, tanto así, que son imperceptibles y esta crisis fue inesperada dejándonos a su paso desprevenidos y en terreno poco confiable, comprendiendo que un cambio significa oportunidad (Prolearning, 2020).

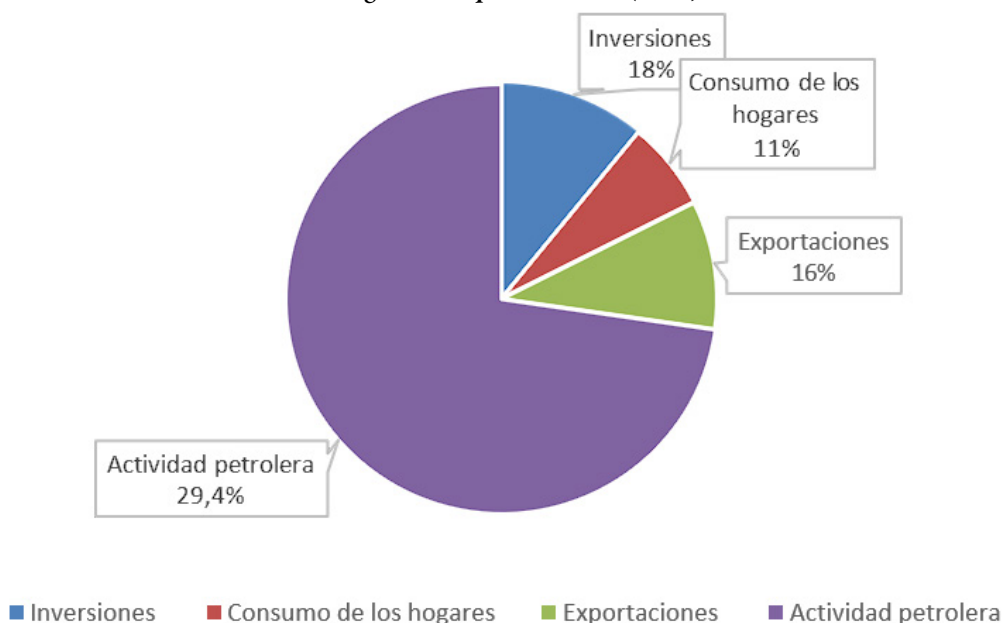
Los negocios resilientes se caracterizan por ser preparados, es decir poseen un plan de contingencia para el largo o corto plazo; adaptables dicho de otro modo poseer asociados versátiles ya que la fuerza laboral es pilar fundamental dentro de un organismo; en pocas palabras entre mayor colaboración mayor la respuesta ante riesgo y aumento de innovación, esto es mantener comunicación y transparencia en el ambiente de trabajo; y por ultimo responsables, en definitiva satisfacer a todas las partes interesadas (Deloitte, 2021).

Con una desaceleración productiva como base de la economía presentada años anteriores al COVID-19, y una pandemia de por medio, Ecuador tiene uno de los

impactos productivos más difíciles a enfrentar en lo largo de su historia. Con datos generados por el Banco Central del Ecuador se puede evidenciar el desplome del PIB, figura 4, la producción se reduce, provocando un fuerte golpe a la oferta y dejando a la demanda en confinamiento y distancia social. Figura 2.

Las distintas economías a nivel mundial tuvieron impactos de distintos niveles, donde de acuerdo con las medidas tomadas se disminuyó o aumentó el golpe de la pandemia, aunque en todos los países los sectores de turismo y de servicios se vieron afectados (Briones F. & Icaza R., 2021).

Figura 2. *Desplome del PIB (2020)*



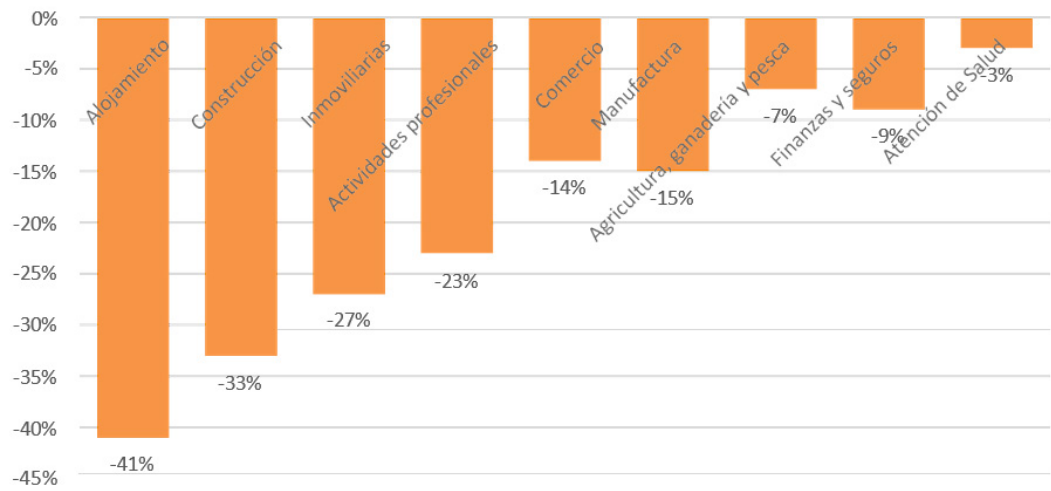
Fuente: Autores,(2024). Modificado sobre la base de los datos de Briones F. & Icaza R., (2021).

En la figura 2 se puede observar que, en el 2020, la inversión sufrió una drástica reducción del 18 %, por su parte el consumo de los hogares del 11 %, las exportaciones del Ecuador disminuyeron en 16 %, la actividad petrolera en su conjunto se contrajo en un 29,4 por ciento. Todo ello condicionado por la emergencia sanitaria del COVID-19.

Otro factor que estudiar es la reducción de las ventas, como se muestra en la figura 3, los servicios de alojamiento tuvieron un impacto negativo considerable con un 41% menos de ingresos que en otros años, la construcción con un decrecimiento del 33%, las actividades inmobiliarias se redujeron en un 27 %; las actividades profesionales experimentaron un decrecimiento del 23 %, por su parte el comercio con un 14%, la manufactura descendió en un 15 %, la agricultura en un 7%, uno de los

menos afectados, las actividades financieras y de seguros con un 9%.

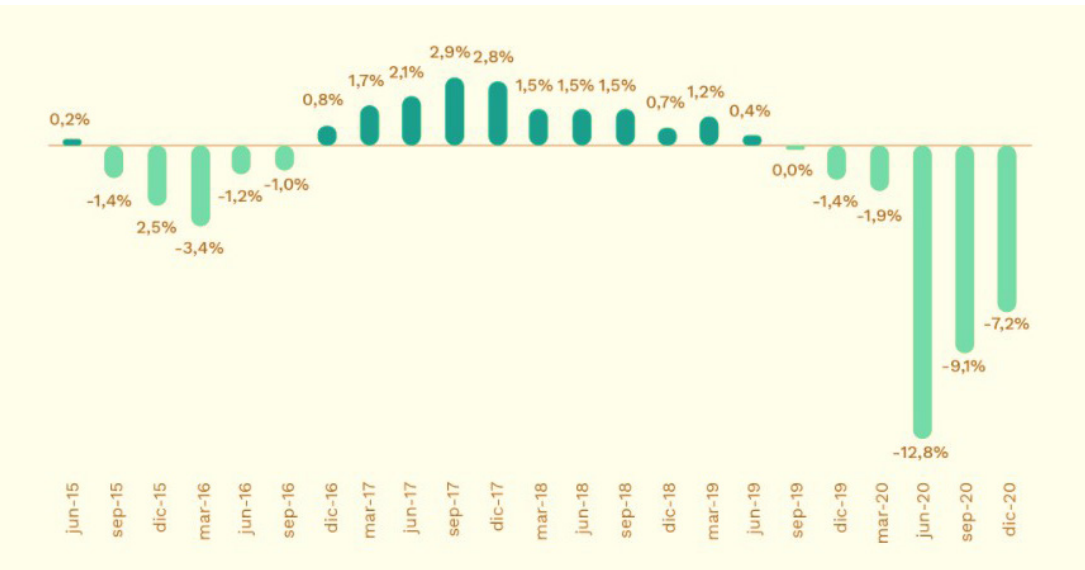
Figura 3. *Caída de la facturación total (2020)*



Fuente: Autores,(2024). Modificado sobre la base de los datos de Briones F. & Icaza R., (2021).

Ahora bien, las preguntas que se reiteran entre los inversionistas giraron en torno a: ¿cómo se llenarán esos días de suspensión de labores? es la incógnita por resolver, ¿qué estrategias aplicaron esas empresas resilientes que han sobrevivido a la crisis actual? y determinar que disposición tomará el gobierno para la reactivación de la economía.

Figura 4. *Variación anual del Producto Interno Bruto*



Fuente: Briones F. & Icaza R., (2021).

En Ecuador las Pymes buscan reinventarse a través de la innovación tecnológica,

estos pequeños y medianos emprendimientos suman nuevos productos a sus líneas de trabajo para mejorar sus procesos y bajar la carga laboral a los empleados que han quedado a pesar de los recortes de mano de obra.

Las computadoras y servidores son productos estrella en estos últimos años entre las Pymes, adicional de software de ciberseguridad, servicios en la nube y herramientas para aplicar en el teletrabajo (Quebakan, 2021).

Guayaquil cinco años atrás lideraba en ventas comparada con otras ciudades del país, lo cual se vio afectado por la pandemia, ya que estas descendieron notablemente, sin embargo, a pesar de la cantidad de afectados de salud por el covid-19, Guayaquil se sobrepuso económicamente mejor que otras regiones del Ecuador. Según las estadísticas del Servicio de Rentas Internas la capital económica recaudó \$ 2.068'651.000 en impuestos, (figura 5) monto que representa el 8% de aumento comparado a los primeros 6 meses del 2021 (El universo, 2021).

Figura 5. Ciudades con mayor recaudación de Impuestos periodo ene-jun 2021

1. **Quito** con \$ 3.255'839.000
2. **Guayaquil** con \$ 2.068'651.000
3. **Cuenca** con \$ 349'577.000
4. **Rumiñahui** con \$ 118'001.000
5. **Durán** con \$ 111'764.000
6. **Ambato** con \$ 103'235.000
7. **Machala** con \$ 83'724.000
8. **Samorondón** con \$ 79'327.000
9. **Latacunga** con \$ 58'389.000
10. **Manta** con \$ 57'335.000

Fuente: El universo.com, (2021).

Una de las normativas aprobadas en agosto del 2021 por el Municipio de Guayaquil permitiría avanzar con la reactivación del puerto principal, dicho de otro modo, permitirá la obtención de permisos respectivos para el funcionamiento de establecimientos que se mantienen desde hace 5 años atrás, no se podrán acoger a la ordenanza los locales nuevos. Con esta normativa nueva se podrán regularizar uso de suelo y estructuras al mismo tiempo (El Universo.com, 2020).

ÉPICO, es otra plataforma de ayuda que tiene el Municipio de Guayaquil donde su programa Guayaquil Empresarial prepara a las Pymes para que participen en círculos de negocios donde podrán relacionarse estratégicamente con empresas de mayor volumen que promuevan la productividad y generen competencia económica de manera local (Épico, 2021). Figura 6.

Molerpa S.A., CHK Group, Almacén La Américas, Terce Ecuatoriana S.A., Kchinatas, Tecnocar, Fajas La Silueta, JP Agencia Digital, American Sport, Grupo Grial, Mega Bike Store, Good Fruit Ecuador, Abejas Arcángel San Miguel y Supasta Mama Berni son las Pymes que obtuvieron asesoramiento y estrategias de fortalecimiento a sus estructuras empresariales para impulsar su escalabilidad, a través del programa “Guayaquil Empresarial”, Mentorías de alto nivel brindado por Empresa Pública Municipal para la Gestión de la Innovación y Competitividad (ÉPICO) junto a THE COUNCIL (Épico, 2021).

Figura 6. Logo Guayaquil Empresarial y servicios para ofrecer



Fuente: Épico, (2021).

Desde la primera mentoría que recibí cambió totalmente el enfoque que tenía en el negocio, yo tenía un enfoque de promoción y venta, pero mi mentor detectó un problema en el manejo del inventario. Puedo ver un antes y después del programa, he logrado optimizar las compras y obtener un mayor control en el inventario y logística”, mencionó el Representante de la Pyme Las Américas Rabih Safadi. (Épico, 2021).

El Estado está interviniendo de muchas maneras para que las Pymes resurjan y colaboren con la reactivación económica, Guayaquil es uno de los líderes en este proyecto de revivir el mercado comercial y turístico, la alcaldesa ha dado a entrever mu-

chas ideas junto con el ejecutivo, a mi parecer grandes cosas se están planeando para que Guayaquil vuelva a sus días de gloria.

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo explicativa; ya que es aquella que consiste inicialmente en la observación de la realidad, estudiarlo, analizarlo y de esta manera se obtiene una explicación a las contradicciones presentes en el objeto a investigar sin influir en el sujeto o su comportamiento de ninguna manera.

Se optó por este tipo de indagación debido a la situación actual que viven las micro y medianas empresas, ya que tienen que tomar una postura que anteriormente no se ha vivido, es algo nuevo que tiene un impacto a nivel mundial y no existían medidas previas a tomar para un problema de esta magnitud. El enfoque mixto permitió el debido análisis correspondiente sobre el antes y después de las pymes en la pandemia, según los diferentes escenarios que se han observado desde inicios del 2020 hasta lo que lleva del año 2021.

El propósito fundamental de esta investigación es el análisis el impacto del covid-19 en las pymes y diagnosticar la capacidad de resiliencia de cada una de ellas, es por tal motivo que el método aplicado en este estudio es el analítico - sintético. Debido a que se partió de la situación general causada por el impacto del coronavirus centrándose en la realidad, se estudió debidamente cada parte en las que se encuentran las pequeñas y medianas empresas, para de esta manera relacionarlas mediante una síntesis apropiada.

Considerando que la segmentación escogida para análisis son las pymes, la técnica de investigación utilizada fueron las encuestas, ya que permiten abarcar de mejor manera la información necesaria de las personas afectadas por este virus referente en el ámbito empresarial.

Existen 878.454 pymes en Ecuador correspondientes a la población económica activa que se distribuyen en 802.353 microempresas, 61.759 pequeñas empresas, 8.544 medianas empresas “a” y 5.798 medianas empresas “b”, de las cuales el 18.81% pertenece a la zona 8 que abarca a la provincia del Guayas (Guayaquil, Samborondón y Durán) según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC,2019).

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES,2019), indica que dentro de esta zona el 97% pertenecen a la ciudad de Guayaquil, por tal motivo la población de estudio fue de 160.280 Pymes, mientras que la muestra fue de 73 empresas.

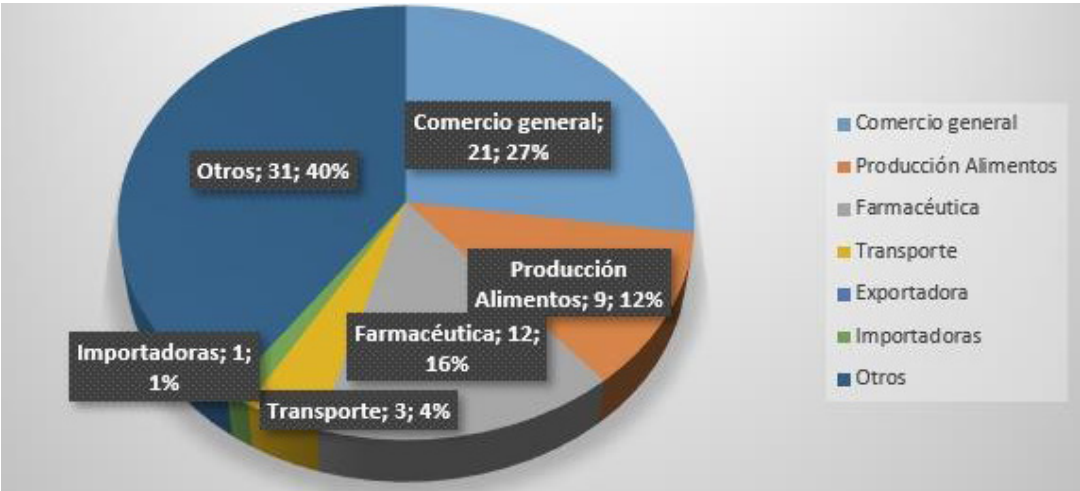
RESULTADOS DE LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

En primera instancia se procedió a diseñar las preguntas para encuestar a los 73 dueños de los negocios de esta ciudad, con el fin de diagnosticar su capacidad de

resiliencia, de esta manera se identificaría el entorno en que se manejan las pymes y las diferentes situaciones que enfrentaron antes y durante la pandemia.

Antes de analizar el impacto que tuvieron las micro y medianas empresas, se determinó importante conocer su información principal como las actividades comerciales a las que se dedican y el tiempo que tienen en el mercado.

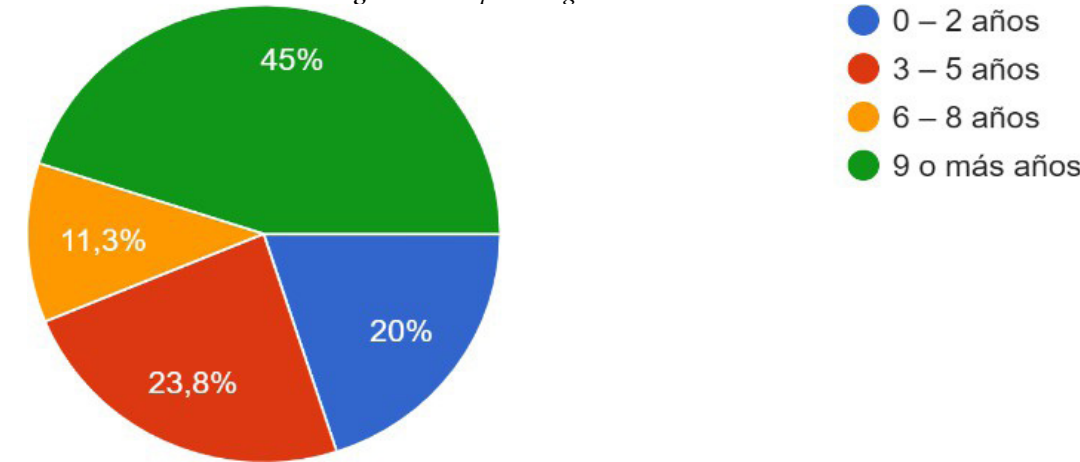
Figura 7. Actividad comercial del negocio



Fuente: Autores, (2024).

Se visualiza que, dentro de las opciones planteadas a los encuestados, el mayor porcentaje que fue de 40% pertenecen a otro tipo de actividades, mientras que el 27% se dedican al comercio en general, un 16% son de la industria farmacéutica, así como la producción de alimentos obtuvo un 12%, los negocios dedicados a transportes e importadoras fueron las más bajas de porcentaje con un 4% y 1%.

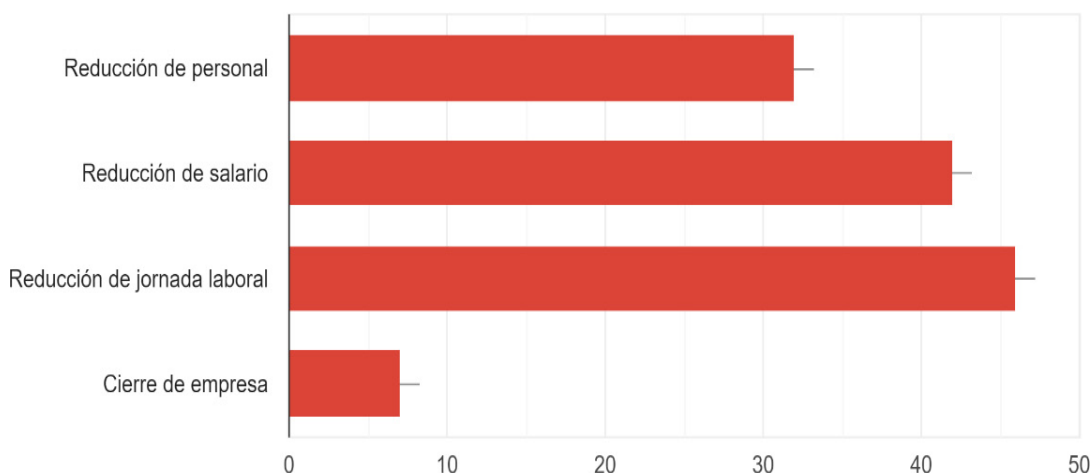
Figura 8. Tiempo del negocio en el mercado



Fuente: Autores, (2024).

Como se mencionó en momentos anteriormente, se deseaba saber el tiempo que tienen las Pymes en el mercado y según los resultados obtenidos se conoció que un 45% tienen más de 9 años, así mismo un 23.8% se encuentran activas desde hace 3 a 5 años, mientras que en 20% recién dieron su entrada a las actividades comerciales hace 2 años y finalmente un 11.3% están dentro del comercio desde los 6 a 8 años.

Figura 9. *Afectación del negocio en la crisis de la pandemia*



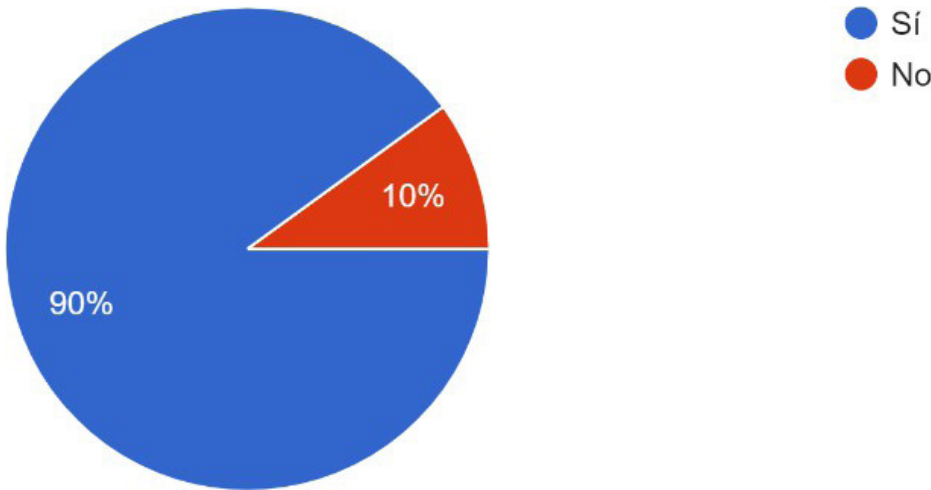
Fuente: Autores, (2024).

En esta ocasión se presentaron cuatro factores para determinar las situaciones por la que pasaron las pymes, mostrando que la crisis generada por la pandemia causó mayor afectación en la reducción de la jornada laboral, dejando como última opción el cierre total de los negocios.

A pesar de las diferentes situaciones que se presentaron para las empresas durante esta pandemia, se puede visualizar con un porcentaje de 90% que los dueños de estos negocios consideran haber tomado decisiones acertadas para el correcto manejo de cualquier tipo de obstáculo que se le haya presentado, sin embargo, un 10% opinaron lo contrario debido a sus malas decisiones.

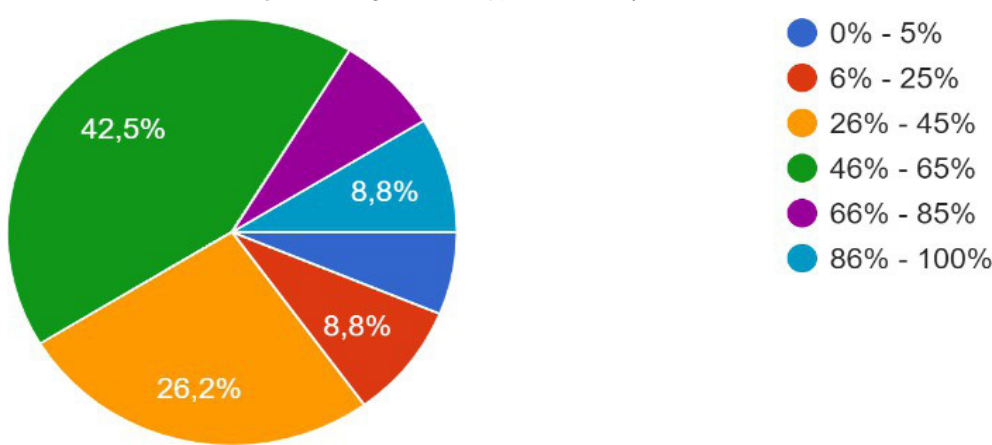
Según los resultados obtenidos se observa que, los ingresos de las pymes, durante el confinamiento tuvieron mayor afectación en un 46 a 65%, ya que los encuestados escogieron en un 42.5% esta opción, sin embargo se puede notar que existieron empresarios que sufrieron mayores consecuencias en esta situación debido a que optaron por el 86 al 100%.

Figura 10. Manejo de la empresa durante la pandemia



Fuente: Autores, (2024).

Figura 11. Ingresos de las pymes en el confinamiento



Fuente: Autores, (2024).

DISCUSIÓN

Gracias al desarrollo de este artículo se pudo analizar y determinar cómo afectó la inesperada y sorpresiva pandemia a las Pymes de la ciudad de Guayaquil. Dentro de la gestión empresarial es primordial implementar un plan de contingencia, que permita mantener el funcionamiento del negocio ante la existencia de algún incidente.

En muchas ocasiones las grandes empresas u organizaciones no solo cuentan con este plan, sino que también contratan aseguradoras que, en caso de la presencia de circunstancias inesperadas, están dispuestas a cubrir ciertos riesgos amparados en un documento, sin embargo, muy pocas pymes tienen la capacidad económica de disponer de este tipo de servicio.

Como se mencionó al inicio de esta investigación, el coronavirus provocó un gran efecto en los ciudadanos, puesto que una pandemia era algo que si bien es cierto existió hace muchos años, con el gran avance de la tecnología y su influencia en la medicina, no se esperaba que ocurriera en la actualidad, por lo que no figuraba en ningún tipo de plan de contingencia o dentro de los tipos de riesgos que cubre un seguro empresarial.

Lo crítico que se volvió la situación con el pasar de los días, llevó al Gobierno de Ecuador a tomar como medida el confinamiento total, para de esta manera salvaguardar la salud de sus habitantes, donde las empresas y todo tipo de negocio que no pertenezca a la primera línea (salud, alimentación) no podían continuar disponibles para el público, es decir, cerraron hasta segunda orden del mandatario. Es aquí cuando empezó la preocupación para los emprendedores, ya que no sabían cómo enfrentar esta situación, pues se desconocía el tiempo en que no podrían laborar.

Sin embargo, fue aquí donde se impulsó en gran cantidad el marketing digital, ya que este permite promover productos y servicios por las diferentes herramientas del internet. Al disminuir los ingresos de las pymes durante la pandemia, los dueños de estas optaron por implementar varias estrategias que les permitiera subsistir económicamente y mantener en pie su negocio.

Dentro de la encuesta que se realizó a los diferentes propietarios de micros, pequeñas y medianas empresas, se encontraban preguntas que permitieron conocer varias de las estrategias que optaron tomar. A continuación, se detallan las medidas más relevantes:

- Implementar el teletrabajo o también conocido como “Home Office”, que permite adecuar un espacio en sus hogares como oficina, donde disponen de las herramientas y suministros para su gestión diaria.
- Trabajo semipresencial, es una de las medidas que decidieron realizar en las pequeñas y medianas empresas;
- La reducción de jornadas laborales, con el fin de precautelar la salud de los empleados y sus familias.

Cabe mencionar que, en varios estudios analizados para la ejecución de este artículo, se visualizaron resultados similares a los expuestos. Katy Di Maggio, vicepresidente regional de Ventas y Mercadeo para Latinoamérica de *Brother International Corporation*, en la séptima edición de la revista Visión Pymes, asegura que el 2020 fue un año desafiante para los pequeños y medianos negocios, quienes, en medio de este complejo escenario, innovaron hacia la transformación digital.

De la misma manera, se observó en el informe de resiliencia global (Deloitte, 2021), que las adversidades presentadas por el covid-19, permitieron evaluar la capacidad de adaptación y recuperación de los negocios, donde la toma de decisiones fue fundamental para lograr estabilizar su económica y la de los empleados.

Dentro de las indagaciones realizadas en diferentes blogs de marketing se encontraron varias de las estrategias anteriormente comentadas, debido a que han sido primordiales para el desarrollo eficaz de las pymes, estas medidas brindan un mejor ambiente laboral, lo cual permite mantener enfocado el personal con el objetivo principal del negocio, que es saber enfrentar y resolver cualquier circunstancia imprevista, logrando satisfacer la necesidad que tenga el cliente. (rockcontent.com, 2021).

CONCLUSIONES

- Posterior a lo indicado, es preciso recordar que estas fueron implementadas durante la existencia del confinamiento y toque de queda dictados por el Primer Mandatario. A pesar de las inesperadas situaciones que presentó la pandemia, muchos de los propietarios consideran tener una capacidad excelente en la toma de decisiones, ya que si bien es cierto tuvieron obstáculos para sobrellevar su negocio, en la actualidad estos siguen manteniéndose en el mercado.
- Asimismo, para el cierre de preguntas de la encuesta, se consultó a los propietarios de las pymes, que tipo de estrategias reforzarían o implementarían en caso de la aparición de una nueva pandemia, por lo que a continuación nuevamente se podrán observar las más relevantes:
 - Reabastecimiento constante de inventarios.
 - Reducir costos y tiempos de producción.
 - Teletrabajo y reducción de la jornada laboral.
 - Mantener el servicio de entregas a domicilio sin costo y disponibilidad 24 horas para poder abastecer con los pedidos de los clientes.
 - Reforzar y mantener el marketing digital.
 - Tener un fondo para emergencias.
 - Fortalecer la parte financiera del negocio y tener más opciones de proveedores de productos y servicios.
 - Buscar nuevos escenarios de negocios.
 - Formar alianzas con entidades de primera línea.

- Según lo estudiado y analizado, se concluye que el 90% de las pymes encuestadas tuvieron un alto nivel de resiliencia, lo cual les permitió sobreponerse y mantenerse en el mercado. Sin embargo, es importante que los empresarios mantengan una permanente actualización, adaptándose a los cambios y recurriendo a nuevas e innovadoras ideas que aporten un plus a sus negocios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arreola, Roberto. & Martínez Janeth (2017). De la teoría a la práctica: las pymes como herramienta en la economía de México y en la creación de empleos. Blog: Eumed. Net, agosto de 2017: <https://bit.ly/3joVmvG>
- Avalos G. (2020). Pymes en el Ecuador, estructura fuentes de empleo financiamiento historial de crédito, junio de 2020: <https://bit.ly/3BfPt9T>
- Briones Francisco & Icaza Rafaela (2021). Perspectiva. Visión de negocio. Revista Ekos (s.f.), <https://bit.ly/3gDB8fJ>
- Caltabiano Giuseppe (2021). Resiliencia organizacional: qué es, cómo funciona, cuáles son sus elementos y qué tan importante es en el marketing. Blog: rockcontent.com, 30 de julio de 2021: <https://bit.ly/3jkXZON>
- Deloitte. (2021). Informe de Resiliencia 2021. Construyendo una organización resiliente, (s.f.): <https://bit.ly/2WBZxv6>
- Diario Gastronomía. Com (2021). Lo que más preocupa actualmente a las pymes de la industria alimentaria., <https://bit.ly/2WqXDOb>
- Díaz Beltrán Gerardo (2021). Las Pymes en 2021: El rebote no alcanza, hay que crecer. Diario Panorama, 03 de enero de 2021: <https://bit.ly/3Bj3Ave>
- El Universo.com (2021). Guayaquil empieza a remontar caídas en ventas y recaudación, 25 de julio de 2021: <https://bit.ly/3zukx5h>
- El Universo.com (2021). Reactivación de los pequeños y grandes negocios en Guayaquil se impulsa con nueva normativa, 12 de agosto de 2021: <https://bit.ly/3Bp6qyG>
- Épico (2021). Guayaquil Empresarial, programa de encadenamiento productivo, (s.f.), <https://bit.ly/2WxgGpI>
- Épico (2021). Empresariales elevaron el desarrollo de las pymes guayaquileñas en programa “guayaquil empresarial, mentorías de alto nivel” de épico., 05 de agosto de 2021, <https://bit.ly/38lnNUz>
- Fernández, Sara; Morales, Diana; Morales Ximena; Rodeiro David; Simbaña Luis (2017). Análisis descriptivo de las características empresariales y financieras de las pymes en Ecuador. Revista electrónica ISSN: 1390-938x., enero-marzo 201, pp. 87-102. <https://bit.ly/3sTGeJD>
- Guillermo Westreicher (2015). Pyme – Pequeña y mediana empresa. Blog: Economipedia.com, 27 de junio de 2015: <https://bit.ly/2Ww7jqo>

- Hoyos Zavala, Alfredo, & Lasso de la Vega, María del Carmen (2017). Las PYMES como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. Retos, 13(1), pp. 59-74: <https://bit.ly/3sQGSaD>
- Howard Jacqueline (2020). ¿Qué es una Pandemia? Blog: CNN español, 11 de marzo de 2020, <https://cnn.it/3zD1QfG>
- La Hora (2021). Las pymes representan el 63% de las empresas exportadoras ecuatorianas, 26 de mayo de 2021: <https://bit.ly/3krBjMg>
- La Hora (2021). Las pequeñas y medianas empresas son las más afectadas con el 7% de caída en la economía entre enero y febrero de 2021, 03 de mayo de 2021: <https://bit.ly/3kx8v50>
- Marketing activo (2019). Un análisis de las MiPymes en Ecuador, 08 de enero de 2019, Recuperado de: <https://bit.ly/3gISQyh> [Fecha consulta: 28 de agosto de 2021].
- Peiró Rosario (2020). Resiliencia. Blog: Economipedia.com, 05 de marzo de 2020, Recuperado de: <https://bit.ly/3gIGBBT>
- Prolearning.cl (2020). Resiliencia en las organizaciones en tiempos de pandemia, 26 de junio de 2020, <https://bit.ly/3jr61pC>
- Quebakan (2021). Visión pymes 2021: la resiliencia e innovación fueron aspectos decisivos para la supervivencia de las Pymes en Ecuador durante la crisis sanitaria, 18 de abril de 2021: <https://bit.ly/3sTyHuo>
- Revista Lideres (2021). Gremio busca financiamiento a bajo costo para pymes y vacunación para el personal de 1 500 asociadas, en Pichincha, 26 de mayo de 2021: <https://bit.ly/3sWqUff>
- Sanmartín Lindon (2021). Visión Pymes 2021: La resiliencia e innovación han sido aspectos decisivos para la supervivencia de las pymes en Ecuador. Blog: SR Radio, 09 de abril de 2021: <https://bit.ly/3kkFIjY>
- Sede de la Universidad Nacional Autónoma de México en China (2020). ¿Qué es el Covid-19? UNAM-CHINA, 17 de febrero de 2020: <https://bit.ly/3Bmegta>
- Significadoconcepto.com (2018). Pyme. 24 de enero de 2018: <https://significadoconcepto.com/?s=pyme>
- Valenzuela Luis (2020). Pymes 2021, competitividad y productividad para reactivar la economía. Blog: Suite Empresarial Abacus IT, 08 de diciembre 2020: <https://bit.ly/38jtwKz>

El servicio al cliente en los centros de salud del cantón San Jacinto de Yaguachi

Mónica Carolina Mármol Castillo

mmarmol@ups.edu.ec

Eddy Conde Lorenzo

kondelorenzo64@gmail.com

Carlos Luis García Arguello

cgarciaa4@est.ups.edu.ec

INTRODUCCIÓN

En el área de la salud es primordial contar con personal que este correctamente capacitado para brindar un óptimo servicio a los usuarios, de manera que logren satisfacer sus necesidades. El objetivo del presente trabajo consiste en analizar el comportamiento del servicio al cliente en los centros de salud del cantón San Jacinto de Yaguachi.

En este estudio se realizó un tipo de investigación transversal, ya que la información evaluada perteneció a un periodo de tiempo acotado a un año, los métodos aplicados fueron, el método histórico – lógico, por la facilidad de interpretación de lo investigado en sus diferentes situaciones y el método analítico – sintético, donde su enfoque partió desde la generalidad de procesos administrativos centrándose en el ámbito de la salud pública, para así conocer debidamente la realidad del servicio al cliente que reciben quienes acuden a los dispensarios; el nivel de investigación fue descriptivo.

En cuanto a las técnicas empleadas para la obtención de datos fueron, la entrevista a los encargados de estas unidades médicas y la encuesta a los usuarios. La población considerada fue de 80.308 habitantes que acuden por atención médica en esta zona, segmentado como muestra para esta investigación 382 personas del cantón.

Finalmente se ha demostrado que en la actualidad el servicio al usuario en las unidades operativas del Cantón es considerada regular por quienes acuden por atención médica, y que los profesionales que laboran en la casa de salud realizan actividades garantizando salvar y priorizar las necesidades de los habitantes de esta zona, a la sociedad y su entorno.

El ente regulador de la salud del Ecuador nace el 16 de junio de 1967, para desarrollar sus actividades enfocadas en su visión que estipula:

Ejercer plenamente la gobernanza del sistema nacional de salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a la red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad. (Ministerio de Salud Pública, 2022)

En la actualidad es indispensable mantener un sistema de procesos administrativos que sea eficaz y eficiente en el área de la salud, debido que los usuarios que frecuentan a los diferentes dispensarios buscan la satisfacción del servicio y a su vez que el mismo sea de calidad, por lo tanto, hay que tener presente que este enfoque no debe ser diseñado para un corto plazo, sino con una proyección a largo plazo e indefinido, de manera que requiere el compromiso total de todos los colaboradores que conforman la entidad, esta información será creada por el sujeto encargado de la salud pública, por tal motivo, tendrá acceso libre, para ser utilizado como guía por toda persona que disponga de los servicios que brinda el Ministerio de Salud Pública (MSP).

Si bien es cierto, los servicios de salud es una de las disciplinas que más ha sido analizada y examinada a lo largo de la historia de la dirección general, en el presente por la inesperada crisis sanitaria originada por la pandemia del covid-19 que surgió a finales del 2019 a nivel mundial y que golpeó a Ecuador a inicios del 2020, este entorno ha tomado una importancia primordial, por lo que se realizan estrategias donde se garantiza que para fomentar, cuidar y reestablecer la salud se trabajará con los recursos y avances médicos que la actualidad se dispongan.

Con el pasar del tiempo, los avances tecnológicos han sido de gran importancia, en especial en el ámbito de la salud humana, ya que estos han permitido simplificar procesos y procedimientos en intervenciones médicas, es preciso mencionar que, la evolución de la medicina ha contribuido significativamente en el tema de la salud y en sus procesos administrativos de los servicios al cliente, puesto que, toda casa de asistencia médica en especial las pertenecientes a la red pública deben brindar un servicio de manera oportuna e inmediata.

Según el art. 32 (Constitución de la Republica del Ecuador, 2008), dice que “La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, cul-

turales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional”.

El MSP, como sujeto encargado del Sistema Nacional de Salud, que, a través de sus coordinaciones zonales y dependencias territoriales, se encarga de vigilar, controlar y autorizar el correcto funcionamiento de los establecimientos de salud públicos y privados en general. (Ministerio de Salud Pública, 2022).

El control y vigilancia sanitaria que se realiza con inspecciones técnicas a estos establecimientos tiene como objetivo verificar el cumplimiento de las condiciones bajo las cuales se otorgó el respectivo permiso de funcionamiento, y a su vez brindar orientaciones para el mejoramiento continuo de los mismos. (Ministerio de Salud Pública, 2012).

Los Centro de Salud tipo A son aquellos que brindan atención básica y principal; los tipos B los que brindan servicios de promoción, prevención, recuperación, etc.; y el tipo C es un hospital primario, es decir tiene una atención permanente. (Presidencia de la Republica del Ecuador, 2015).

La atención al usuario siempre ha sido de gran importancia en cualquier ámbito empresarial, sin embargo, cuando se trata de la salud pública se espera que está sea eficiente y eficaz, por tal motivo esta investigación va dirigida a los colaboradores de los centros de salud pública del cantón San Jacinto de Yaguachi, debido a que el personal no solo debe estar correctamente capacitado, sino que a su vez debe contar con todas las herramientas necesarias para lograr satisfacer las necesidades requeridas por los pacientes.

Los procesos administrativos juegan un papel relevante en este tema, pues deben crear e implementar las estrategias pertinentes para llevar a cabalidad la adecuada gestión administrativa, pero cabe recalcar que su intervención no debe culminar aquí, ya que se tiene que controlar que cada proceso se esté desarrollando de la forma más óptima y en caso contrario se deben establecer planes de contingencia que no desestabilice la planificación burocrática que se ha construido enfocado al beneficio de los habitantes del cantón de Yaguachi que son la principal razón por la que se realiza este estudio.

Los beneficiarios de esta investigación son los usuarios que acuden de manera diaria a las diferentes casas de salud ubicadas en esta zona, ya que merecen tener una atención impecable donde puedan sentirse en confianza y con la seguridad que serán tratados por un personal totalmente capacitado para despejar cada inquietud que se mantenga con un trato excepcional.

BASES CONCEPTUALES Y TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

El origen de la administración nace desde los inicios de la humanidad, gracias a los grandes aportes que se realizaron a lo largo del tiempo se establecieron bases que son fundamentales para incentivar y apoyar la innovación de esta disciplina, por tal motivo, es considerada como la técnica para realizar actividades con un conjunto de características que permiten desarrollar procesos de planificación, regularización, gestión y verificación de los insumos o recursos, con el propósito de llegar a influenciar positivamente la calidad de vida de las personas y la sociedad.

Por otra parte, cabe mencionar que el Ingeniero Francés Henry Fayol, conocido también como el creador de los procesos administrativos, utilizó su larga trayectoria como gerente de una empresa minera para publicar su libro *Administración Industrial y General*, en el cual relata su experiencia y desarrolla su teoría.

Fayol, destacaba en su obra los distintos niveles de gerencia, las funciones administrativas y una lista de principios para administrar correctamente (López, 2019). De la misma manera, (Amisaday, 2016) menciona que el también conocido como el padre de la administración moderna, afirmaba que la administración está presente en todos los ámbitos de la vida a través de actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control.

A pesar de ser muchos los aportes y diversos criterios acerca el tema, se puede evidenciar que la administración es una doctrina que ha evolucionado con el pasar de los años, a fin de ocultar las necesidades y cambios de la sociedad.

La historia de los procesos administrativos es muy ambigua, en la edad antigua, los líderes de las tribus distribuían las tareas y crearon un sistema que les ayudaba a controlar de mejor manera sus recursos, esto permitió que la administración progresara cuando la contabilidad medieval moderna y las transacciones comerciales se originaron en Italia, ya que se crearon diferentes herramientas que estaban diseñadas para el desarrollo teórico del proceso administrativo, que con el tiempo tomaron fuerza logrando cumplir con su objetivo de ser una organización de crecimiento burócrata.

En la época moderna surgió un movimiento administrativo llamado cameralitas, estos fueron pioneros de la investigación científica en la administración pública, logrando tener muchos éxitos en la mejora de las técnicas de gestión. Ya con estas bases, en la edad contemporánea se observó el enfoque hacia la administración pública y privada, fue aquí donde Woodrow Wilson, estableció que la ciencia de la administración es eminentemente práctica y su conocimiento es indispensable para mejorar la organización y los métodos de trabajo de las oficinas públicas (Mendoza-Fernández & Moreira-Chóez, 2021).

En otro orden de cosas, el origen del servicio al cliente se deriva del latín: *servius*, siervo, de ahí provienen otras palabras como: servir, servidumbre, servidor, servicial, servil. La palabra servicio resulta apropiada para connotar especial atención y dedicación, actitud obsequiosa y obediente, y hasta un aspecto de humildad (Ucha, 2022).

Algunos estudios realizados en Japón mencionan que, en la era preindustrial nació el servicio al cliente, ya que el ser servido, se visualizaba como un lujo que solo se podían dar las clases altas, y que a medida que incrementaban sus riquezas podían gozar de este privilegio para nuevas necesidades. La idea de que un buen servicio debe ser inmediato, receptivo y satisfactorio tiene sus raíces en este modelo social (Douglas Da Silva, 2021).

Con el surgimiento de la revolución industrial, las actividades que desempeñaban las personas fueron sustituidas por maquinarias que brindaron grandes y mejores resultados para las empresas. Aunque ha cambiado la forma en que se elaboran los productos, es preciso mencionar que, no ha cambiado la concepción básica de lo que es un resultado positivo.

Adicional a esto, los orígenes de la atención al cliente aún tienen que proporcionar una herramienta con la que todos están muy acostumbrados: la percepción de que se tiene derecho a un servicio increíble. Un cliente bien atendido es un cliente felizmente satisfecho, que con certeza regresará por los servicios y productos en reiteradas ocasiones, es aquel que realizará la recomendación con una imagen positiva.

Entonces, la atención al usuario es una ventaja competitiva para cualquier negocio, los servicios deben estar diseñados principalmente para satisfacer las necesidades del usuario, ya que son los protagonistas más importantes dentro de las organizaciones y esto garantiza su lealtad

LOS CENTROS DE SALUD Y SU CLASIFICACIÓN

El Ministerio de Salud Pública, cuenta con una cartera de servicios con equipamiento tecnológico entre los cuales se encuentran equipos de climatización, diagnóstico y tratamiento que sirven de apoyo a la cartelera de servicios asistenciales, que pueden encontrar en los establecimientos de la zona y que según el Manual de Atención Integral de Salud (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018) los define como:

- Centros de salud tipo “A”. Son aquellos con capacidad de atención hasta 10.000 habitantes; cuyo portafolio de servicios integran áreas como salas para procedimiento, admisión, farmacia, medicina general, odontología y vacunación.
- Centro de salud tipo “B”. Disponen de una capacidad de atención de 10.001 a 50.000 habitantes, cuya cartera de servicios integran áreas como: sala de pro-

cedimientos, admisión, farmacia, medicina general, laboratorio, servicios de rayos X, ecografías, obstetricia, y calificación de discapacidades.

- Centro de salud tipo “C”. Se caracterizan por disponer de una capacidad de atención de 25.001 a 50.000 habitantes; cuya cartera de servicios integran áreas como sala de procedimientos, admisión, farmacia, medicina general, familiar y comunitaria, laboratorio, servicios de rayos X y ecografías, obstetricia, sala de atención de partos, calificación de discapacidades, emergencia 24 horas.
- Hospital básico. Es un establecimiento de salud que brinda una cartera de servicios más amplia que los antes mencionados, cuenta con emergencia 24 horas, cirugía general, odontología, hospitalización quirúrgica y clínica, farmacia, pediatría, laboratorio, servicios de rayos X y ecografías.

LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA ACTUALIDAD Y EN LA SALUD PÚBLICA

En la gestión administrativa es indispensable utilizar recursos de manera eficiente y efectiva, para esto los responsables deben planificar de manera oportuna tareas que cumplan con las metas establecidas por la institución, garantizando el buen trato dentro del equipo, de la misma manera Heredia Viveros y Fonseca Camargo, (2020), indican que el líder de la administración se enfrenta a situaciones críticas como solucionar los inconvenientes e impulsados por la alta exigencias; las preocupaciones actuales del líder consisten en las exigencias de las acciones para la adaptación al cambio e involucrarse en la planeación estratégica con la asignación presupuestal en las organizaciones, el líder es el que consolida su equipo para la conformación y resolver situaciones complicadas en donde coordina, audita y oxigena con sugerencias innovadoras.

Cuando se habla de la gestión burócrata, se visualiza de la mejor manera los planes que favorecen al desarrollo de las personas y de la sociedad, logrando balancear estos dos ejes con la búsqueda de la riqueza. Este balance será la columna vertebral que lleve a una mayor participación de las organizaciones prestadoras de salud y un mayor beneficio para todos en general. Los procesos de prestación de salud es una de las áreas que más ha sido analizada y examinada a lo largo de la historia de la dirección general. Su principal interés es complementar de manera competente los recursos humanos, materiales y económicos para lograr una óptima prestación asistencial posible a los pacientes con el mínimo impacto en su entorno.

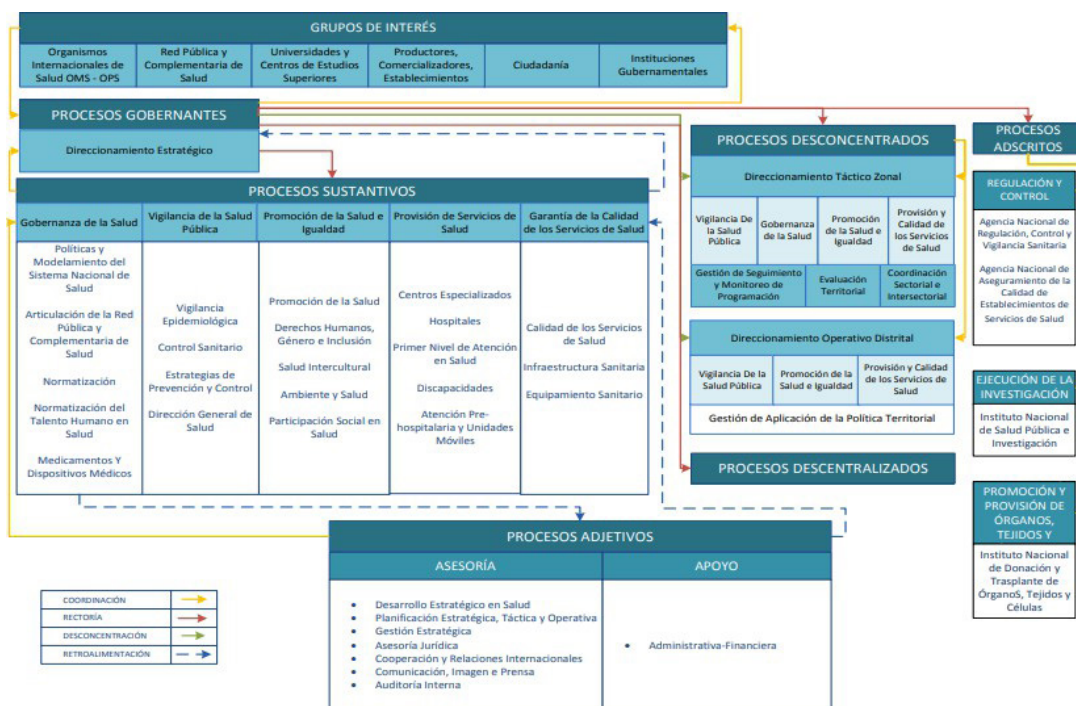
La dirección administrativa debe procurar que los recursos disponibles para la promoción, protección y restauración de la salud sean aplicados tomando en consideración el conocimiento científico vigente sobre la salud y la enfermedad (Rojas,

Hernández, & Niebles, 2020). Este proceso requiere de un adecuado ambiente laboral que brinde la seguridad necesaria a sus colaboradores para que puedan conducir al crecimiento de toda la empresa, por lo que analizar las causas que lo determinan no solo puede ayudar a comprender el clima laboral actual, sino también sugerir mejoras.

El crecimiento de todas las funciones intrínsecas a los servicios de salud constituye una transformación de gran complejidad, ya que se relacionan no sólo con el logro de los resultados previstos en el plan, sino también con todos los factores perceptibles e imperceptibles que deben incidir positivamente en su medioambiente.

Procesos administrativos en el MSP se encuentran clasificados en función a la contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión de la entidad. Figura 1.

Figura 1. *Mapa de Procesos en la salud pública*



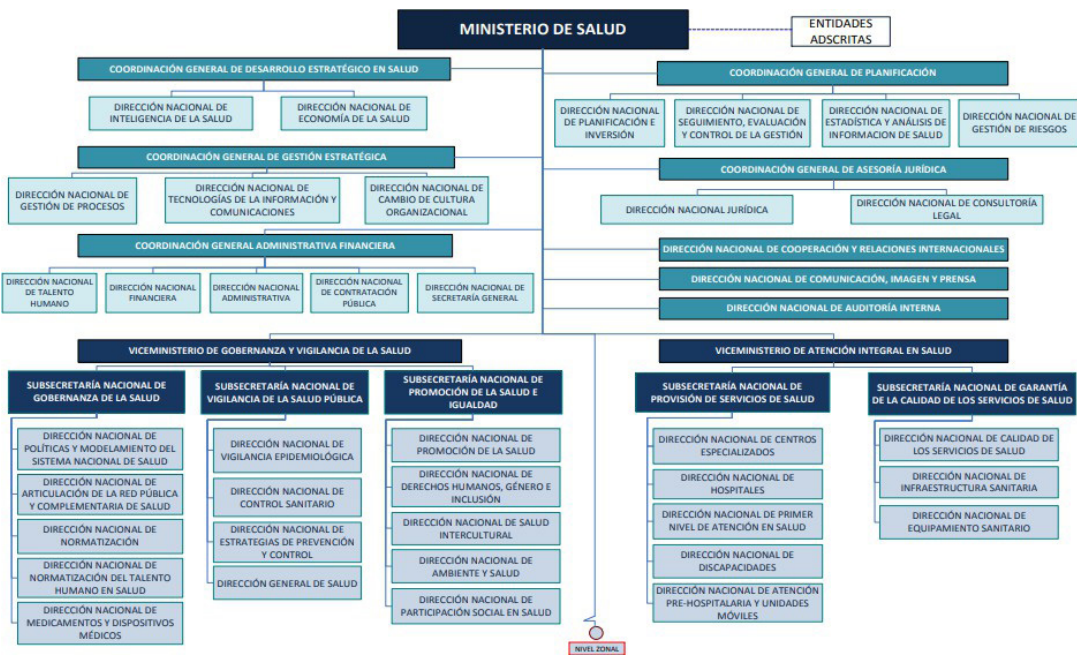
Fuente: Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos del MSP, (2012).

De acuerdo con lo que se representa en la figura 1, la gestión organizacional por procesos en el Ministerio de Salud Pública se estructura de la siguiente forma:

- Procesos Gobernantes, que guían al desarrollo de la gestión a través del desarrollo de políticas, lineamientos, normas, procedimientos, planes, acuerdos y resoluciones para administrar y ejercer adecuadamente la representación legal de la entidad.

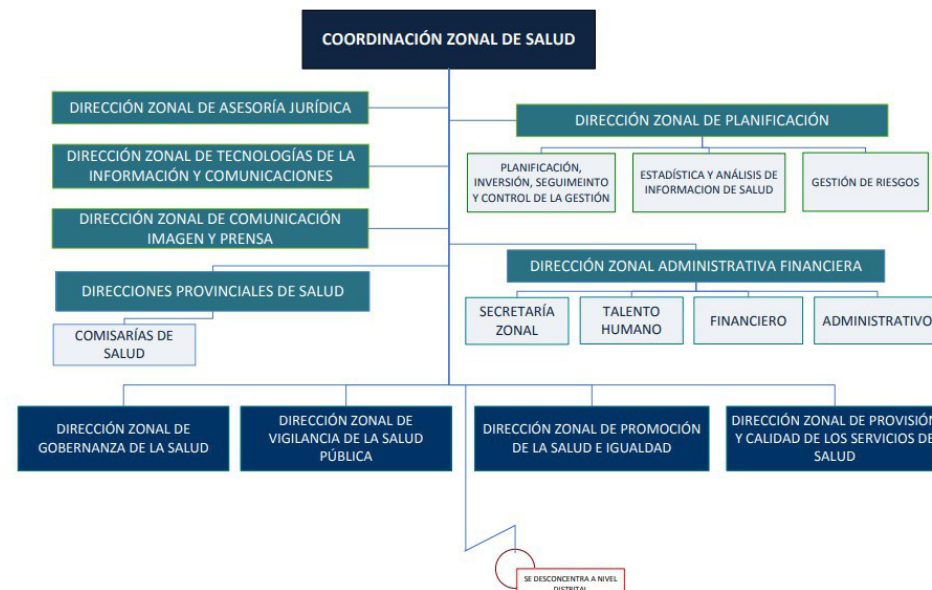
- Procesos Sustantivos, encargados de generar y gestionar productos y servicios para usuarios internos y externos y que permitan el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de la entidad.
- Procesos Adjetivos de Asesoría y de Apoyo, que generan productos y servicios para los procesos gobernantes, procesos sustantivos y en sí mismo, apoya y posibilita la gestión de la entidad.
- Procesos Desconcentrados gobernantes, sustantivos y adjetivos producen productos y servicios en las instancias desconcentradas del Ministerio de Salud.

Figura 2. Estructura Orgánica de Planta Central



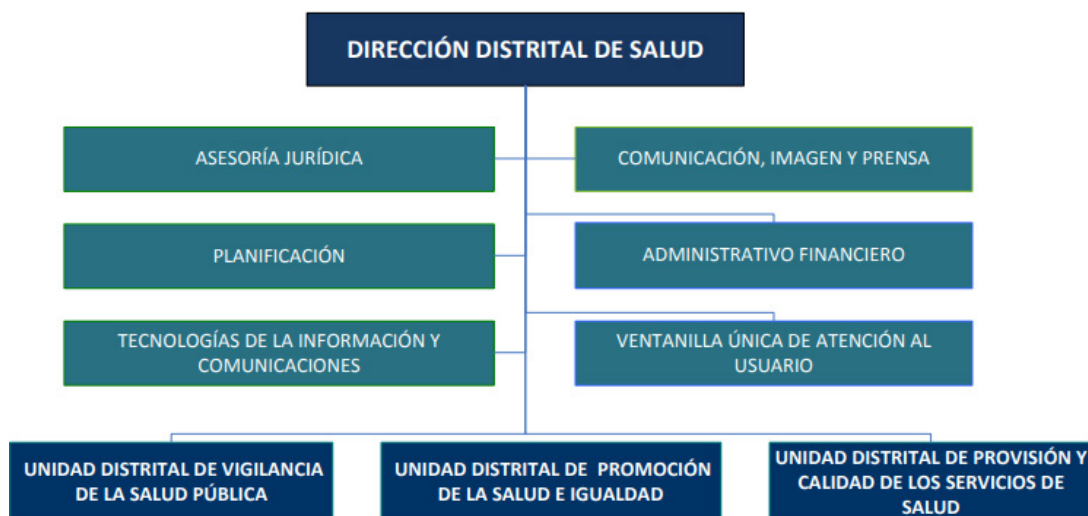
Fuente: Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos del MSP, (2012).

Figura 3. Estructura Orgánica de las Coordinaciones Zonales



Fuente: Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos del MSP, (2012).

Figura 4. Estructura Orgánica de las Direcciones Distritales



Fuente: Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos del MSP, (2012).

Figura 5. Estructura Ampliada de las Direcciones Distritales



Fuente: Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos del MSP, (2012).

ATENCIÓN AL USUARIO EN LA ACTUALIDAD

La atención al usuario es una filosofía de trabajo que busca la satisfacción del cliente o consumidor, según un estudio de la universidad de Waseda en Japón, su historia comienza en la era preindustrial, debido a que para los expertos, ‘ser servido’ es prerrogativa de las clases más ricas, y a medida que aumenta su riqueza, descubren nuevas necesidades, se proporciona soporte a los clientes de una entidad, sea privada opública, de productos y/o servicios realizando el conjunto de procedimientos que aclaren situaciones ya sean reclamos, sugerencias y reparos técnico así como problemas específicos y puntuales que requieren atención especial.

Se contempla como un canal de ayuda postventa en una modalidad reactiva, lo que implique se activa en función de una problemática específica reportada por el cliente, con el objetivo de resolverlo, y se puede realizar a través de correo electrónico, teléfono o personalmente (Florencia Ucha, 2022).

Tal como lo mencionan Paul; Mittal y Srivastav (2016), los componentes para proporcionar una buena atención al usuario son las facilidades brindadas a estos, las respuestas coherentes y rápidas; personal atento amable y respetuoso, ausencia de errores, confianza mostrada, etc., es decir, que se debe poner en práctica el rediseño de procesos administrativos que fortalezcan la dimensión ética de su ejercicio y a su vez promover laparticipación ciudadana en la generación de un sistema de salud de

alta calidad enfocándose en el cliente, a quien se le debe dar la seguridad de que los trabajadores se sienten bien consigo mismos, ya que esto influye en brindar un excelente servicio al cliente donde se puede visualizar el alto estándar de calidad y satisfacción de las necesidades.

Para brindar un buen servicio al cliente, los empleados necesitan desarrollar sus capacidades y habilidades para poder aplicarlas conforme el campo de desarrollo, ya sea de acuerdo con la profesión y el área al cual va orientado, así como entender el servicio que se va a ofertar y las herramientas para manejar adecuadamente las tareas que realizan.

Con el pasar de los años, y con los diferentes estudios que han realizado en referencia a la gestión de la calidad, como también luego del debate de las diversas teorías pioneras en cuanto a esta, ha salido a la luz un nuevo punto de vista hacia la salud complementado con la disposición técnica, donde se garantiza su efectividad, bienestar y seguridad en sus acciones en beneficio de esta, mediante un conjunto de condiciones materiales, psicológicas, administrativas y éticas que logran brindar la mejor prestación de los servicios a las personas.

En los últimos años ha evolucionado la definición de agente interno vs agente externo, hoy por hoy se le denomina las partes interesadas, donde se los engloba para que sea evaluado como un todo *stakeholders*, para esto se han implementado varios tipos de gestiones como la administrativa, ambiental, control, seguridad y salud en el trabajo.

ATENCIÓN AL USUARIO EN LA RED PÚBLICA DE SALUD

Este sector se ha convertido en el de mayor atención para la sociedad, como consecuencia de la emergencia sanitaria ocurrida a nivel mundial a finales del 2019; por tal razón, toda organización que pertenece a este sector se ha visto obligada a enfrentar situaciones inéditas, intentando acoplar sus procesos a las nuevas demandas y anteponiendo las más relevantes.

La calidad de asistencia en el sistema hospitalario es una variable fundamental, debido a que, la correcta gestión de ésta, se puede lograr la complacencia del usuario y una buena imagen social.

Este servicio está dirigido a, proveer a los usuarios externos de información de carácter público producida por el ministerio de salud y que sea de su interés, así también receptor y solventar consultas, quejas, sugerencias e inconformidades de los usuarios externos. (Ministerio de Salud Pública, 2021).

La red pública de asistencia de salud brinda atención bajo 2 formas:

- Asistencia comunitaria (extramuros)

- Asistencia en la unidad (intramuros)
- La atención comunitaria extramuros se realiza a través de un equipo integrado de enfermería que tiene como objetivo lograr el cuidado de la salud con la ayuda de medidas de promoción y prevención, capacitando a las personas para gestionar los determinantes de su salud y controlar el riesgo, realizando fundamentalmente la atención primaria, de modo que:
- Las actividades de planificación comunitaria incluyendo a los actores sociales de la zona segmentada pueda atender los problemas prioritarios de la población.
- Facilitar actividades e identificar oportunamente riesgos y/o daños a personas, familias y comunidades.
- Se focaliza en grupos prioritarios y comunidades remotas que brindarán unidades de primer nivel con los beneficios establecidos en el sistema de derecho a la salud.
- Identificar eventos de avanzada y tomar medidas epidemiológicas oportunas. Los actos de regulación social incluyen:
- Establecer asociaciones locales de salud para funcionar e intervenir en los inconvenientes que existan.
- Valoración situacional participativo.
- Intercesión para problemas médicos.
- Acciones de promoción sistemática y reconociendo preciso de riesgos:
- Diagnosticar familias en riesgo y desarrollar un plan de intervención
- Seguimiento e identificación de hogares en riesgo.

Estas dos actividades se realizaron bajo visitas a domicilio concertadas, el personal de la unidad operativa supervisó la realización de las actividades y el desarrollo natural de los proyectos implementados.

La atención a grupos prioritarios y comunidades remotas enfocadas en aquellos que brindan las unidades de primer nivel (centros de salud) con beneficios definidos en el sistema de derecho a la salud.

- Brigadas médicas: todo el Equipo Médico Integrado (EAI) será movilizado a poblaciones de baja exposición, transportando recursos, incluyendo equipos y medicamentos, insumos, etc., para brindar atención efectiva a poblaciones establecidas.
- Ferias de Salud: realizadas en las áreas, escuelas, colegios, mercados que sean priorizados por la unidad operativa. Se proporciona información y servicios médicos.

- Atención Domiciliaria: actividades de promoción preventiva y atención médica y/o de enfermería a personas, grupos de personas que necesitan atención por enfermedad, incapacidad o emergencia.
 - Brindar atención en la escuela, en el lugar de trabajo según lo especificado en los beneficios.
 - Realizar la identificación de incidentes de punto fijo y tomar oportunamente las medidas preventivas y de control.

SISTEMA DE SEGUIMIENTO COMUNITARIO

Todos los trabajadores de atención primaria realizan actividades comunitarias enfocados en los menesteres de los moradores del pueblo, mismas que serán programadas y asignadas en un tiempo adecuado en función de las necesidades de la población y condiciones urbano- marginal y rurales.

La atención comunitaria intramuros se dedica de forma anual a planificar el desarrollo de un conjunto de actividades de beneficios integrales que apliquen los estándares y lineamientos desarrollados por el MSP para estimar la cantidad de atención, insumos y medicamentos requeridos por la unidad, y este componente se define como:

- Políticas de Recursos Humanos Relacionadas con el MAIS.
- Plan nacional de inversión en infraestructura y equipos para mejorar la cobertura, la calidad y la facultad de respuesta de la red para cumplir con las prioridades nacionales de atención médica.

LOS CENTROS DE SALUD DEL CANTÓN SAN JACINTO DE YAGUACHI

La Dirección Distrital 09D21 San Jacinto de Yaguachi – Salud, con jurisdicción en la provincia del Guayas perteneciente a la Coordinación Zonal 5 Salud, organismo público ubicado a 35 km de la ciudad de Guayaquil, ubicado en la parte suroeste del país. Por el norte, hasta los límites de los cantones de Samborondón y Alfredo Baquerizo Moreno, por el sur: el cantón de Naranjito, por el este: los cantones de Milagro, Marcelino Maridueña y Triunfo, y por el oeste: los cantones de Duran, el cantón de Samborondón

El distrito 09D21 bajo su cobertura en el cantón San Jacinto de Yaguachi con 78.204 habitantes, cuenta con 3 parroquias, 2 recintos y cabecera cantonal en las que se dispone de 6 centros de salud de primer nivel: parroquia Pedro J. Montero, parroquia Virgen de Fátima, parroquia Cone, recinto Vuelta Larga, recinto Tres

postes. Asimismo, dispone de un hospital básico cuyo nombre es Dr. José Cevallos Ruiz ubicado en la cabecera cantonal. (Dirección Nacional de Estadística y Análisis de la Información de Salud, 2022). En la tabla 1 se representa la planificación de los servicios de salud.

Tabla 1. *Planificación de los servicios de salud*

Uni Código	Establecimiento de salud	Entidad	Tipología	Distancia al Distrito
	Hospital básico de Yaguachi – Dr. José Cevallos Ruiz	MSP	Hospital Básico	1.6 km
902	Centro de salud Virgen de Fátima	MSP	A	31 km
903	Centro de salud Pedro J. Montero	MSP	A	30 km
900	Centro de salud Vuelta Larga	MSP	A	7 km
901	Centro de salud Cone	MSP	A	15 km
819	Centro de salud Tres Postes	MSP	A	18 km
19549	Centro de salud Yaguachi	MSP	A	500 m

Fuente: Autores, (2024). A partir de los datos facilitados por el Ministerio de Salud Pública, Dirección Distrital 09D21 San Jacinto de Yaguachi.

MATERIALES Y MÉTODOS

La actual indagación se asocia al paradigma interpretativo fenomenológico, el enfoque de la investigación fue el mixto, el estudio fue no experimental ya que no se realizó la manipulación de variables y considerada la investigación de corte transversal dado que los datos se recopilaron en un solo periodo de tiempo acotado.

La finalidad principal de esta fue el análisis del servicio al cliente en los centros de salud del cantón San Jacinto de Yaguachi, por tal motivo los métodos teóricos aplicados en este estudio fueron el histórico – lógico, entendido este como aquel que indaga y recopila toda la información adquirida a través del tiempo, lo cual permite interpretar de forma lógica las diferentes situaciones que se han presentado en el presente, bajo nuevas condiciones; el método analítico – sintético por su parte se utilizó para el estudio de una situación general, en este caso el comportamiento del servicio al cliente en los centros de salud del cantón San Jacinto de Yaguachi mediante el estudio de las partes involucradas por separado, lo cual posteriormente se sintetizó en lo hallazgos respectivos.

Considerando que la segmentación escogida para análisis son los centros de salud del cantón San Jacinto de Yaguachi, las técnicas de investigación utilizadas fue la encuesta, como instrumentos de esta técnica se aplicó los cuestionarios a los usuarios y la entrevista a los responsables técnicos de las diferentes unidades operativas del cantón, ya que ambas permiten dialogar y conocer de mejor manera las partes involucradas en el tema.

La población de estudio fue de 78.204 habitantes correspondientes a la población del cantón San Jacinto de Yaguachi (Prefectura del Guayas, 2021) de los cuales se tomó una muestra para estudiar de 382 sujetos de las casas de salud en esta zona.

RESULTADOS DE LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

En primera instancia se procedió con el diseño de las preguntas para entrevistar a quienes son los encargados de las diferentes casa de salud que existen en la zona y de la misma manera se procedió a gestionar el cuestionario de preguntas direccionado a los 382 habitantes que asisten a los centros de salud del cantón, con el fin de analizar desde su perspectiva la calidad del servicio al cliente que reciben por parte del personal de los dispensarios, de esta manera se identificó el nivel de satisfacción que los usuarios han percibido al acudir por algún servicio de los que se otorgan en estos establecimientos, en las diferentes situaciones que se les ha presentado.

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Se procedió al análisis de los tipos de procesos administrativos que se manejan en los centros de salud que benefician a los usuarios, mediante el personal que brinda en las unidades de primer y segundo nivel la atención, siendo la entrada principal al resto de los demás que se ofertan en los centros de salud y hospitales básicos.

Se evidenció que las estrategias de evaluación para el desempeño del personal relacionado con el servicio al cliente en cuanto a: las capacitaciones y campañas de mejoramiento en atención integral; la evolución médica en los usuarios, así como los reportes de las evaluaciones por parte del Distrito y la Unidad Administrativa de Talento Humano, se comportaron de forma eficaz y de buena calidad.

Dentro de las personas entrevistadas se llegó al consenso de que la principal estrategia de motivación que se debe tener en cuenta en la unidad de atención médica para aumentar la satisfacción de quienes acuden es la capacitación constante en relación entre servidor público y paciente.

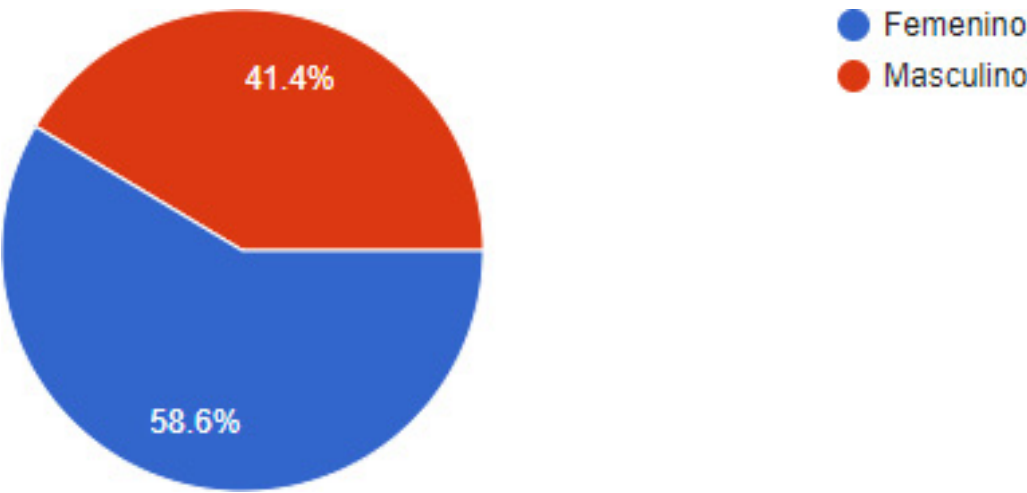
Como tendencia principal la frecuencia con la que se capacita al personal en temas de relevancia para el usuario se mantiene entre dos y tres veces de manera mensual por unidad de salud, garantizando así el cumplimiento la cartera de servicios.

Una de las recomendaciones principales para la mejora del servicio al cliente sería la contratación de personal médico y administrativo debidamente capacitados y cumpliendo los perfiles de los puestos, ya que la brecha de talento humano es evidente y se refleja en la atención directa a quienes acuden por los servicios, además del abastecimiento oportuno de medicamentos, insumos médicos, instalaciones adecuadas y seguras para garantizar los servicios de calidad que se tiene como objetivo de la red pública de salud.

RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS

Antes de proceder al análisis del servicio al cliente de los centros de salud del cantón San Jacinto de Yaguachi, se determinó imprescindible conocer el género y el rango de edad de las personas encuestadas debido a que son aquellos que reciben los diferentes servicios que se brindan en los establecimientos. En la figura 6, Se visualiza que la mayoría de las personas encuestadas pertenecen al género femenino, siendo este el que más acude a los centros de salud, representado por el 58.6%, mientras que el 41.4% pertenece al género masculino.

Figura 6. *Genero de los usuarios*

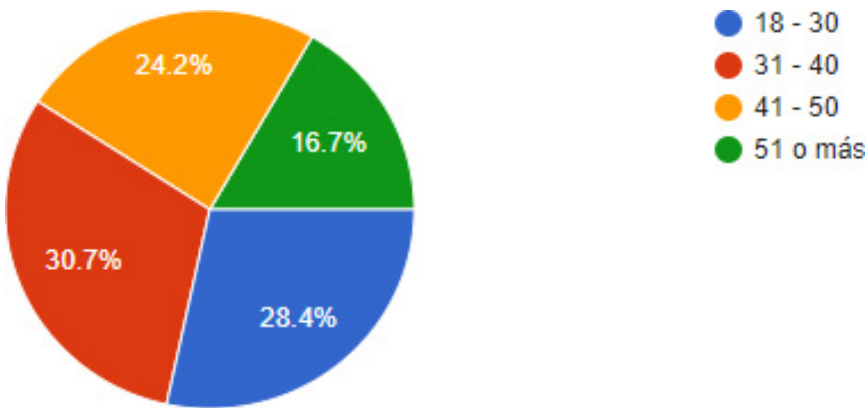


Fuente: Autores, (2024).

Como se mencionó con anterioridad, se deseó conocer el rango de edad de los usuarios que ofrecieron sus respuestas mediante el cuestionario y según los resultados que avista la figura 7, un 30.7% son personas que van desde los 31 a 40 años, asimismo un 28.4% se encuentran entre los 18 a 30 años, mientras que un 24.2% tienen una edad que va desde los 41 a 50 años y finalmente un 16.7% están dentro del grupo de los 51 años en adelante.

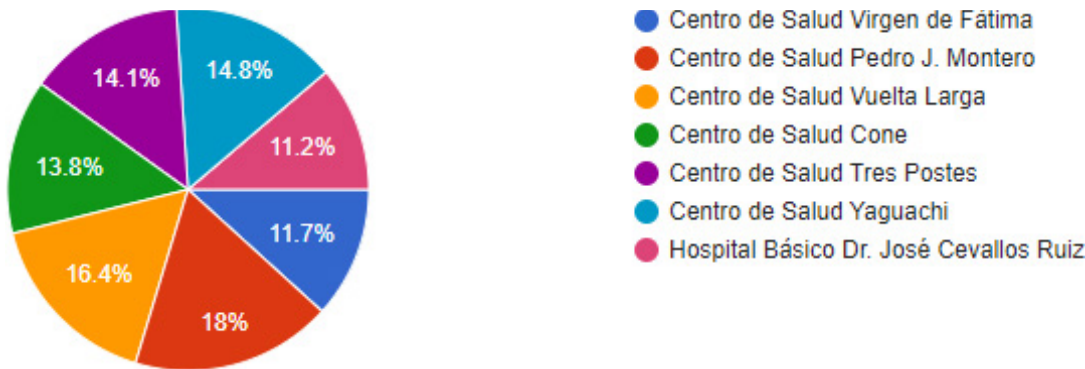
Otra de las pretensiones de los investigadores estuvo relacionada con la afluencia de personas que acuden usualmente a los centros de salud. Figura 8.

Figura 7. *Rango de edad de los usuarios*



Fuente: Autores, (2024).

Figura 8. *Centros de salud que acuden usualmente*



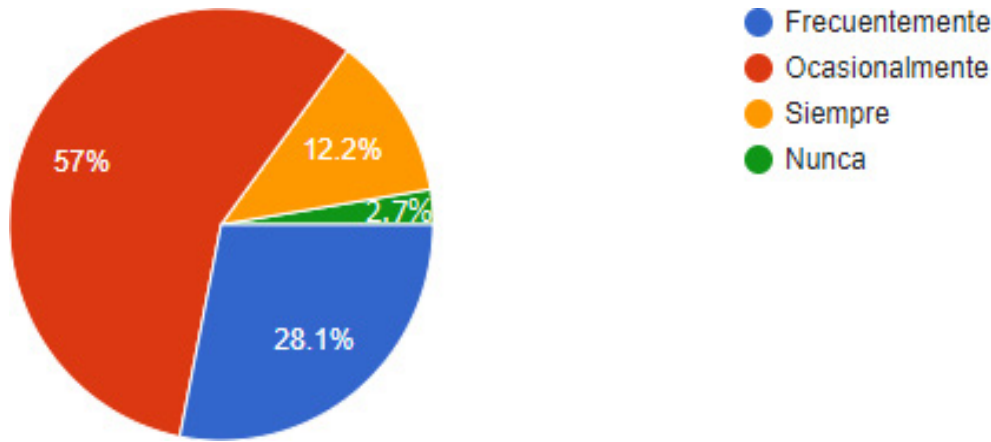
Fuente: Autores, (2024).

En la figura 8 se desglosan las opciones de acceso a los centros de salud por las personas de este cantón para recibir atención médica. El 18% accede al centro de salud Pedro J. Montero, de la misma manera el 16.4% al centro de salud Vuelta Larga, mientras que un 14.8% visita el centro de salud Yaguachi, asimismo el centro de salud Tres Postes tiene un 14.1% de pacientes, el 13.8% de encuestados mencionan al centro de salud Cone, sin embargo se puede notar que el centro de salud Virgen de Fátima cuenta con un 11.7% de visitas por habitantes de la zona y finalmente quien mantiene el porcentaje de 11.2% es el Hospital Básico Dr. José Cevallos Ruiz.

Tomando en consideración la frecuencia de asistencia de los usuarios a los centros de salud, los resultados obtenidos revelan que el mayor porcentaje de personas, expresado en el 57% acuden a las casas de salud ocasionalmente, mientras que el 28.1% se acercan a estos dispensarios frecuentemente, un 12.2% lo visitan siempre

y finalmente el porcentaje más bajo que fue un 2.7% indicó no asistir nunca a estos establecimientos ubicados en el cantón.

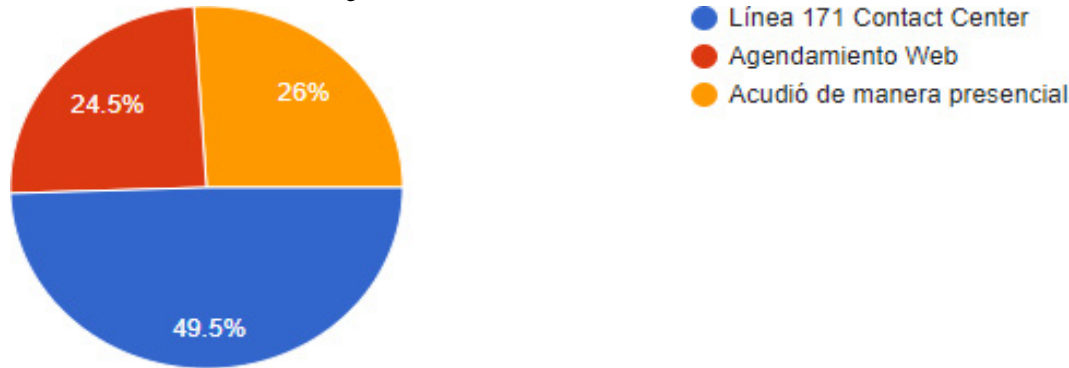
Figura 9. Frecuencia de asistencia de los usuarios a los centros de salud



Fuente: Autores, (2024).

Otro elemento básico que reclamó la atención de los investigadores fue el acceso a los servicios de salud. Figura 10. Dentro de las opciones brindadas, el 49.5% indicó que accedió a los servicios de salud por la línea 171 del *Contact Center*, mientras que el 26% lo hizo acudiendo de manera presencial al dispensario de su preferencia y un 24.5% obtuvo el acceso por medio de agendamiento web. Se desprende que el acceso mayoritario se produjo a través de canales mediados por las tecnologías.

Figura 10. Acceso a los servicios de salud



Fuente: Autores, (2024).

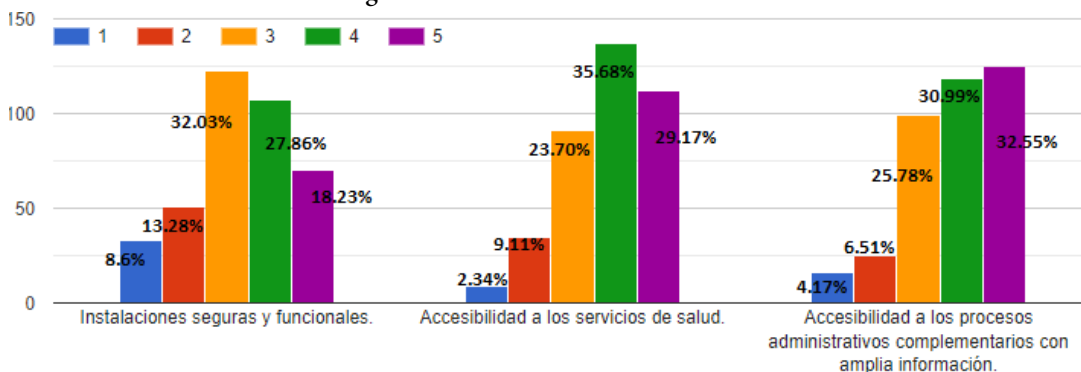
Respecto a los niveles de importancia de los usuarios, en función de los servicios de salud de los establecimientos médicos se discurrió lo siguiente. Dentro de las opciones dadas, la primera menciona las instalaciones seguras y funcionales: el porcentaje más alto fue 32.03% que pertenece al nivel 3, en este orden, el nivel 4 le siguió con un 27.86%, mientras que el nivel 5 paradójicamente, siendo el más importante

mantuvo un 18.23%, por su parte, los niveles más bajos obtuvieron 13.28% correspondiente al 2 y el primer nivel obtuvo un 8.6% de importancia. Figura 11.

En cuanto a la accesibilidad a los servicios de salud; el nivel 4 fue el que obtuvo mayor aceptación con un 35.68%, siguiéndole el nivel 5 con un 29.67%, por su parte en menor medida, el 23.7% de las respuestas sobre la accesibilidad recayó en el nivel 3, sin embargo, los niveles más bajos se le adjudicaron al nivel dos con un 9.11% y el nivel uno que mantuvo un 2.34% de importancia.

Finalmente, el último servicio evaluado fue la accesibilidad a los procesos administrativos complementarios con amplia información donde se pudo observar que el nivel 5 que es el mayor de importancia, acogió un 32.55%, el más elevado de los constatados, sucesivamente el nivel 4 con el 30.99%, y un 25.78% concedido al nivel 3 y reiteradamente los niveles más bajos cargaron con los porcentajes inferiores, el 6.51% para el nivel dos, y el 4.17% conferido al nivel 1.

Figura 11. Acceso a los servicios de salud

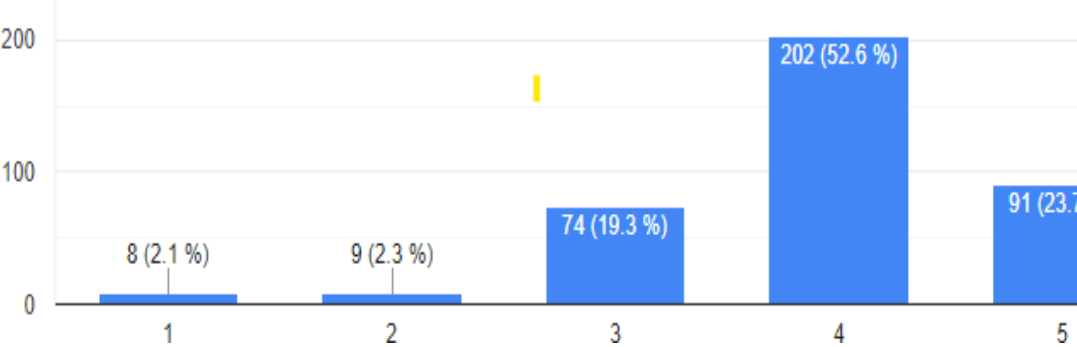


Fuente: Autores, (2024).

En lo que respecta al nivel de importancia de los usuarios en función del profesionalismo del personal de los centros de salud figura 12, en esta ocasión se les pidió a los encuestados que asignaran valores a través de una escala del 1 al 5, siendo el primero el menos importante y el segundo el más importante.

De esta manera, en opinión de las personas que acuden a recibir los servicios médicos, el profesionalismo que perciben del personal que labora en las casas de salud se visualizó en el nivel 4, dónde la calificación más alta correspondió a este, avalado por el 52.6% de los usuarios como muy profesional, en este orden el 23.7% de las respuestas sostuvo que el nivel 5 se posiciona en un nivel profesional, mientras que el nivel 3 mantuvo un porcentaje de 19.3%, medianamente profesional, sin embargo, el nivel dos el cual resultó poco profesional con un 2.3% y el nivel 1 obtuvo un 2.1% de calificación que lo sitúa como nada profesional.

Figura 12. Nivel de importancia de los usuarios en función del profesionalismo del personal de los centros de salud.

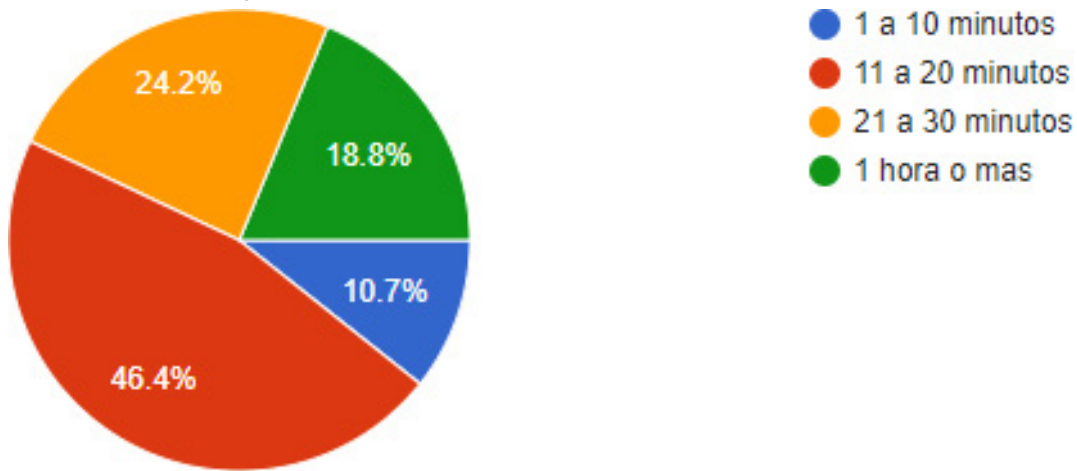


Fuente: Autores, (2024).

Relacionado con el tiempo de espera de atención en los centros de salud, los resultados alcanzados (figura 13) demuestran que, regularmente los usuarios esperan aproximadamente de 11 a 20 minutos según el 46.4% de los entrevistados; en otras ocasiones el tiempo de duración para ser observados se extiende de 21 a 30 minutos, criterio sostenido por el 24.2% de las personas que ofrecieron sus respuestas.

En este sentido, un 18.8% de los encuestados indicaron que esperan más de una hora para ser diagnosticados, sin embargo, aunque de forma minoritaria se percibió que el 10.7% de los usuarios manifestó que esperaron de uno a diez minutos para ser examinados.

Figura 13. Tiempo de espera de atención en los centros de salud

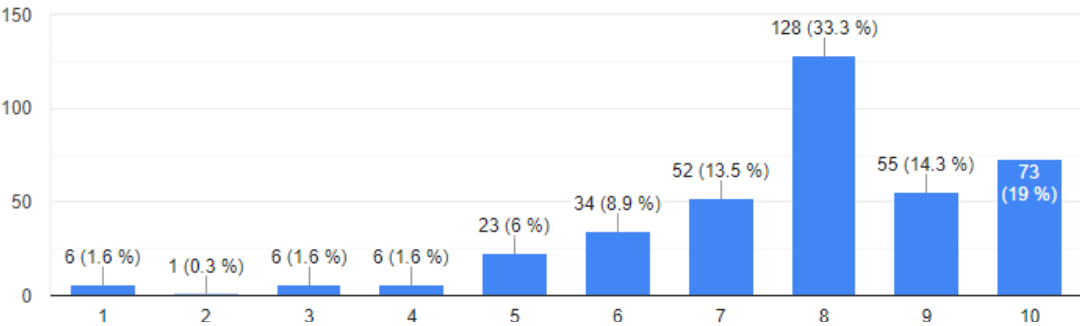


Fuente: Autores, (2024).

Para determinar las probabilidades de recomendación de los centros de salud del cantón a otras personas, se presentaron 10 niveles de calificación siendo 1 el menos importante y el 10 el más importante, en referencia a sus experiencias propias en su totalidad el 66.6% de los entrevistados correspondientes a los tres últimos niveles que son los más altos expresaron que si recomendarían a los centros de salud de su prefe-

rencia a familiares y amigos, sin embargo, los niveles intermedios (del 5 al 7), visualizaron un 28.4%, lo que reflejan que posiblemente recomendarían las casas de salud, finalmente los últimos niveles muestran un porcentaje de 5.1% que determinan que no recomendarían estos establecimientos del cantón.

Figura 14. Probabilidades de recomendación de los centros de salud del cantón



Fuente: Autores, (2024).

DISCUSIÓN

A lo largo del presente trabajo se ha podido estudiar el comportamiento de la atención al cliente en los centros de salud del cantón seleccionado como objeto de estudio, esto resulta primordial puesto que en temas de la salud los servicios deben ser los mejores, lograr que sus procesos no sean complejos, más bien al contrario, deben ser de fácil entendimiento y acceso por parte de las personas.

Los procesos administrativos en la red pública de salud se encuentran estandarizados, es decir que, todo establecimiento que sea parte del Ministerio de Salud Pública cuenta con los mismos reglamentos, manuales de procesos y atención a los usuarios bajo estatutos dictados por el gobierno. Cabe mencionar que como consecuencia a la crisis sanitaria que enfrentó Ecuador por el virus del COVID-19, y asimismo por la escasez de recursos y mala administración por parte de las autoridades que viene existiendo desde hace varios años, no se ha podido estabilizar completamente esta área.

Sin embargo, hoy en día las autoridades han decidido tomar cartas en el asunto, ¿Cómo vamos a afrontar los problemas de salud pública en el país? (Ministerio de Salud Pública, 2022). Lo vamos a hacer juntos, como lo hicimos con el Plan de Vacunación 9/100. Todos trabajando bajo una misma meta (Ximena Garzón 2022).

A inicios del 2022 los ministros del país mantuvieron una reunión donde se determinó la aplicación de un plan de salud (PDS) similar al plan de vacunación (PDV), puesto que este brindó los resultados previstos en un corto plazo, sin embargo, el PDS que llevaran a cabo se evaluará frecuentemente con el fin de ir ajustándolo a las necesi-

dades de los habitantes de cada sector del Ecuador (Ministerio de Salud Pública, 2022).

El PDS se define por buscar la transformación del Sistema Nacional de Salud, mediante estrategias, planes y metas que se desempeñaran a lo largo de su gestión. La ministra recalcó que, el plan cuenta con un enfoque en derechos, igualdad de género, interculturalidad, intergeneracional, equidad e inclusión. (Ministerio de Salud Pública, 2022).

Al concluir la reunión, José Rúales, viceministro de Gobernanza y Vigilancia de la Salud (2022), hizo énfasis en que toda la población tiene el mismo derecho a la salud, independientemente de las condiciones económicas, geográficas, culturales. Lo que se busca es la equidad en la salud.

CONCLUSIONES

- Según lo estudiado y analizado a lo largo de este artículo, se identifica los procesos administrativos de primer nivel tales como provisión, calidad de los servicios de la salud, promoción de la salud e igualdad, y la unidad distrital de vigilancia influyen de manera directa en la atención al usuario al realizar el control y seguimiento a la atención médica que se brinda en las unidades operativas, como también identificar los problemas de salud y de esta manera prevenir enfermedades.
- Los procesos como talento humano quien se encarga de cubrir la brecha de personal y que los profesionales contratados cumplan el perfil establecido para las funciones que desempeñan, el proceso administrativo que garantizará el abastecimiento en adquisiciones de bienes y servicios. Debido a que la situación del país en el ámbito de la salud se encuentra en crisis, es decir que, resulta difícil dar un servicio adecuado, cuando existe escasez de recursos económicos, humanos y la mala administración de las autoridades, siendo esta la principal debilidad y la más importante de combatir para el progreso del sistema de atención de primer nivel.
- Los encargados de estos establecimientos para fortalecer los servicios se están involucrando en mejorar de manera alguna la atención que puedan necesitar los usuarios, frecuentemente evalúan y crean estrategias que garanticen una mejor atención por parte del personal, ya sea de los médicos como el administrativo, los procesos están siendo verificados y actualizados con el fin de que sean eficientes y eficaces para los habitantes de esta zona logrando optimizar su tiempo y sus recursos.
- Las propuestas de estrategias para mejorar el servicio de salud de manera pro-

gresiva, y en base a las entrevistas realizadas a los encargados de las casas de salud del Cantón, se detallan las más relevantes:

- Contratación de personal
- Planificación de recursos de año fiscal.
- Correcto seguimiento de actividades y programas asignados.
- Oportuno abastecimiento de medicamentos e insumos
- Instalaciones seguras y funcionales.
- Equipamiento operativo.
- Finalmente, posterior a lo mencionado, cabe destacar que, la emergencia en el sistema de salud generada por el COVID-19 es mucho más que una crisis sanitaria, por lo tanto, requiere que los Gobiernos generen procedimientos y políticas que garanticen la integridad de su población y en conjunto con la sociedad así también el reconocimiento al arduo trabajo y sacrificio de quienes conforman los trabajadores de la salud en la lucha para mitigar esta y otras enfermedades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amisaday, H. Z. (2016). Principales exponentes de la teoría administrativa. Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/principales-exponentes-las-teorias-administrativas/CION%20DEL%20MODELO%20DE%20ATENCION%20INTEGRAL%20DE%20SALUD.pdf>
- Constitución de la Republica del Ecuador. (2008). Constitución de la Republica del Ecuador. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Dirección Nacional de Estadística y Análisis de la Información de Salud. GeoSalud: <https://geosalud.msp.gob.ec/geovisualizador/>
- Douglas Da Silva. (2021). Historia del servicio al cliente: hábitos y tecnología. <https://www.zendesk.com.mx/blog/historia-servicio-al-cliente/>
- Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>
- Heredia Viveros, N. L., & Fonseca Camargo, F. (2020). Administración colaborativa: el nuevo desafío para el administrador de empresas, como líder en organizaciones. *Journal of Business and entrepreneurial studies*, 319. <file:///C:/Users/User1/Downloads/Dialnet-GestionAdministrativaLiderazgoEnElProgramaPresupue-7887990.pdf>
- Lineamientos para la implementación del Modelo de Atención Integral de Salud, 00005169 (Acuerdo Ministerial 5169 6 de Agosto de 2015). <https://enlace.17d07.mspz9.gob.ec/biblioteca/juri/LEGSALUD/LINEAMIENTOS%20IMPLEMENTA>
- López, J. F. (2019). El proceso administrativo: qué es, características y ejemplos.

- Mendoza-Fernández, V. M., & Moreira-Chóez, J. S. (2021). <https://fipcaec.com/index.php/fip-caec/article/view/414>
- Ministerio de Salud Pública. (2012). Ministerio de Salud Pública. Programas y servicios. <https://www.salud.gob.ec/base-legal/#:~:text=32.,que%20sustentan%20el%20buen%20vivir>
- Ministerio de Salud Pública. (2021). Ministerio de Salud Pública. <https://www.salud.gob.ec/atencion-a-consultas-inconformidades-y-requerimientos-ciudadanos-en-servicios-del-ministerio-de-salud-publica/>
- Ministerio de Salud Pública. (2022) a. Ministerio de Salud Pública. Atención a consultas, quejas y sugerencias. <https://www.salud.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Ministerio de Salud Pública. (2022) b. Ministerio de Salud Pública controla y autoriza el funcionamiento de los establecimientos de salud pública. <https://www.salud.gob.ec/msp-vigila-controla-y-autoriza-el-funcionamiento-de-los-establecimientos-de-salud-publicos-y-privados/>
- Ministerio de Salud Pública. (2022) c. Ministerio de Salud Pública. Plan de salud 2022-2031. <https://www.salud.gob.ec/ministros-del-sector-social-conocieron-plan-de-salud-2022-2031/>
- Organización de Naciones Unidas. (2022). Los Objetivos del Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>
- Paul, Mittal, Srivastav. (2016). Impact of service quality on customer satisfaction in private and public sector banks. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJBM-03-2015-0030/full/html>
- Prefectura del Guayas. (2021). Prefectura del Guayas. <https://guayas.gob.ec/cantones-2/yaguachi/#:~:text=Yaguachi%20tiene%2078.204%20habitantes.>
- Presidencia de la Republica del Ecuador. (2015). Los Centros de Salud pueden resolver un 80% de las patologías. <https://www.presidencia.gob.ec/los-centros-de-salud-pueden-resolver-un-80-de-la-patologias/>
- Rojas Martínez, C. P, Hernández Palma, H. G, y Niebles Núñez, W. A. (2020). Gestión administrativa sustentable de los sistemas integrados de gestión en los servicios de salud. Revista Espacios. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n01/20410106.html>
- Ucha, F. (2022). Definición de Atención al cliente. <https://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>

Análisis del proceso de exportación de flores naturales ecuatorianas al mercado ruso en el año 2021

Stella Paola Delgado Figueroa
sdelgadof@ups.edu.ec

Emma Lisbeth Moreira Soria
emoreiras@est.ups.edu.ec

INTRODUCCIÓN

El actual trabajo tiene como principal finalidad valorar el proceso de exportación de flores naturales ecuatorianas al mercado ruso en el año 2021. La importancia del tema se basa en estudiar la facilidad y apertura que existe para un nicho extranjero y atractivo para comercializar flores, cuya problemática es la afectación que tuvo el sector por la pandemia del COVID-19 que vulneró las economías a nivel mundial y Ecuador no fue una excepción.

Dentro de los objetivos que se plantearon se buscó profundizar no solo en los procesos o requisitos exigidos en estas operaciones, también se muestra información sobre la evolución de ventas de esta actividad económica.

La metodología aplicada fue de tipo explicativa, de diseño no experimental y de enfoque mixto. La muestra del estudio se ejecuta mediante una población infinita al no poderse determinar la cantidad exacta de participantes en el mercado, por esto, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia donde se obtuvo la accesibilidad de cinco empresas participantes y que cumplen con el perfil de exportar flores naturales a Rusia.

Los resultados permitieron apreciar conformidad con los procesos y requerimientos estipulados por las autoridades gubernamentales para estas operaciones de comercio exterior. Como principal conclusión se puede indicar que no existen fuertes limitantes en los procesos de exportación hacia el mercado ruso y que subsiste una tendencia por negociar con proveedores ecuatorianos.

En este orden de cosas es necesario recalcar que las operaciones de exportación son de gran relevancia para las economías de las naciones y promover su desarrollo es una de las prioridades de los Estados como el ecuatoriano, en este sentido, Ecuador tiene una gran riqueza en flora y fauna, lo que hace que recursos como las flores se conviertan en potenciales bienes de exportación, sobre todo al considerar que este mercado tiene poca diversificación productiva y se caracteriza por ser un país exportador de materia prima (Jumbo, Campuzano, Vega, & Luna, 2020).

No obstante, del potencial exportador que tiene el Ecuador para productos agrícolas, de la flora y demás recursos provenientes de la naturaleza, hay escenarios que han limitado el desarrollo de estos sectores, uno de ellos se suscitó en el año 2020, donde la aparición de una pandemia paralizó en gran medida el comercio internacional. El contexto referenciado es el COVID-19 que para enero del 2020 había sido declarado una emergencia de salud pública con presencia en quince países del mundo (CEPAL, 2020) y para febrero de ese mismo año se detectaba presencia en Ecuador.

Con la aparición del COVID-19 no solo se produce una amenaza para la salud de los ciudadanos de las naciones, también se vulnera fuertemente a la economía; los diferentes sectores se vieron afectados por la paralización comercial que supuso este periodo ante medidas de cuarentena o restricciones de movilidad como estrategias para disminuir contagios (Pinargote & Llor, 2021), esto supone no solo una vulneración a los negocios locales, también a los internacionales al tomarse medidas restrictivas y de mayor exigencia en las diferentes aduanas de los países.

Se menciona que un 70% del aparato productivo ecuatoriano vio detenida sus operaciones por el COVID-19, por esto, la Federación de Cámaras de Comercio del Ecuador expresó que el lucro cesante calculado era mayor a los \$12,5 mil millones, este escenario afectó la matriz productiva del Ecuador donde los productores de flores tuvieron diferentes dificultades como la producción y el cierre de mercados como medidas de contingencias.

En este último caso, se expresa que naciones importadoras de este producto como Estados Unidos, España e Italia presentaban grandes contagios a nivel poblacional, lo que dificultó la entrada de productos exportados, por esto, Expoflores mostraba una caída del 80% de las exportaciones de flores ecuatorianas (Macías, Mero, Montalvan, & Granoble, 2020). En la tabla 1, se muestra la tendencia de evolución de las exportaciones ecuatorianas.

Tal como se muestra en la tabla 1, las estadísticas permiten tener una noción del comportamiento que han tenido las exportaciones de forma general ante el escenario de crisis del 2020 y su desarrollo en periodos anteriores, demostrando la afecta-

ción que generó este contexto en las operaciones. Bajo este contexto problemático se vuelve importante verificar que tipo de afectaciones se generó en uno de los mercados destino de las flores ecuatorianas, en este caso, el país de Rusia.

Este país tiene menor representación como mercado importador del Ecuador que otras naciones como la Estadounidense o España, sin embargo, es una opción pertinente de análisis como alternativa para ingresar con bienes de la flora, por lo tanto, es oportuno meditar el desarrollo que ha tenido las exportaciones hacia este nicho y que limitantes se observan dentro de los procesos de exportaciones a Rusia, esto servirá para tener una mejor noción de la contribución en estas operaciones y la dificultad que puede tener el ingreso de productos extranjeros hacia esta nación.

Tabla 1. Tendencia de evolución de las exportaciones ecuatorianas en periodo de pandemia (2020)

	Var. % de exportaciones
Enero	20%
Ene-feb	13,20%
Ene-mar	1,40%
Ene-abr	-11,20%
Ene-may	14,70%
Ene-jun	-13,60%
Ene-jul	-14,40%
Ene-ago	-13,50%
Ene-sep	-12,20%
Ene-oct	-10,70%
Ene-nov	-9,40%
Ene-dic	-9,40%

Nota. La tabla representa la evolución tendencial de las exportaciones ecuatorianas en el 2020. Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2020)

Por su parte el desarrollo investigativo surge de la necesidad de conocer el comportamiento de las exportaciones de flores naturales ecuatorianas al mercado ruso en el año 2021, donde se analizan los principales factores que influyen en el envío de las flores y entrada a dicho país.

Con esto, se busca generar una mejor noción de este nicho como alternativa de crecimiento y potencial consumidor/destino de flores ecuatorianas para diversificar, y aumentar sus exportaciones, y lograr una recuperación del sector exportador floricultor.

El estudio de estos factores favorecerá a que a futuro se tomen medidas por parte del Estado ecuatoriano que repercutan positivamente en la generación de negociaciones con esta nación en pro del desarrollo del comercio internacional.

Desde una perspectiva metodológica y teórica, el presente artículo contribuye en la generación de una ampliación sobre conocimiento del mercado ruso y la forma de gestión de exportación que se designa por parte de la aduana ecuatoriana hacia este país, permitiendo sentar bases para que se apliquen investigaciones complementarias que expongan análisis del comercio internacional entre esta nación con respecto a otras, variaciones con futuros periodos o vulnerabilidades que pueden ser fortalecidas por parte de las aduanas. Por lo tanto, la razón fundamental del trabajo que se coloca en manos de los lectores consiste en valorar el proceso de exportación de flores naturales ecuatorianas al mercado ruso en el año 2021.

Para ello es necesario en primer lugar: sistematizar los referentes teóricos que sustentan el comercio internacional a nivel internacional y en Ecuador, en un segundo momento, diagnosticar el estado actual del comportamiento de la exportación de flores naturales ecuatorianas al mercado ruso en el año 2021; en tercer lugar identificar los factores que repercuten en la exportación de flores naturales ecuatorianas al mercado ruso; y finalmente evaluar el comportamiento de la exportación de flores naturales ecuatorianas y su repercusión en el mercado ruso.

LAS BASES CONCEPTUALES Y TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Uno de los temas a referenciar en el artículo son las teorías relacionadas al comercio internacional que dan pautas a la concepción del intercambio entre diferentes naciones, estas se relacionan a continuación:

TEORÍAS CLÁSICAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Uno de los personamientos que resalta en estos enfoques es el expuesto por la Teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith, se sostiene que estas operaciones surgen de las ventajas absolutas de las naciones sobre un bien (Robalino, 2019), es decir, una producción mayor y mejor de bienes; por su parte, otro enfoque relacionado es la Teoría de la ventaja comparativa de D. Ricardo donde se expresa que las operaciones surgen de la ventaja de producción de bienes a costos relativamente menores (Narváez, 2018). Una apreciación de ambas teorías se muestra en la tabla 2.

Ante ambas perspectivas se logra visualizar a la generación del comercio internacional como consecuencia de una producción óptima en comparación a otra nación, lo que le permite negociar dichos bienes con una ventaja que permitirá influir en la generación del negocio, considerando que la premisa de las naciones importadores es obtener bienes en los que no se especializan y que generan un mayor costo local. Una apreciación del enfoque neoclásico se exhibe en el siguiente apartado.

Tabla 2. Teorías clásicas del comercio internacional

	Teorías clásicas
Ventaja absoluta	Smith afirmó que la teoría de ventaja absoluta ocurre cuando un país logra destacar ante una competencia que posee los mismos recursos para producir un bien, sin embargo, uno de los países maximiza su producción.
Ventaja comparativa	Ricardo indica que un país posee ventaja comparativa cuando produce a un costo menor en comparación con los costos de otros países, tendiendo así, a exportar sus bienes especializados e importar los bienes en el cual su producción es ineficiente.

Fuente: Tomado de (Jumbo et al., 2020).

SÍNTESIS DE LAS TEORÍAS NEOCLÁSICAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Este enfoque muestra una ampliación o críticas a ciertos aspectos de las teorías clásicas, en este sentido, debe considerarse que la teoría neoclásica expresa que el comercio exterior no depende absolutamente de la productividad ejecutada por la mano de obra de las naciones, expresando que la interrelación entre cantidad de elementos productivos que se tiene y que necesita la producción son variables determinantes en estas operaciones (Ramos, 2020).

La teoría de la ventaja comparativa y la demanda recíproca, formulada a finales del siglo XIX por economistas neoclásicos, acepta y amplía las concepciones ya establecidas por las teorías de S. Mill y Ricardo, argumentando también que los cambios en la productividad del capital influyen en los costos relativos de producción (Bravo & Campos, 2022, p. 29).

Otra de las teorías que se manifiestan es la de Heckscher-Ohlin, modelo que centra su visión en el capital y el trabajo como determinantes del comercio internacional, se le aprecia como una alternativa al modelo expuesto por Ricardo, centrando el pensamiento en la oferta y no en la demanda, por lo que sugiere que las naciones ejercerán operaciones internacionales sobre los bienes que exponen intensidad en el factor abundante de producción y tecnología (Villarreal, Guerrero, de la Cruz, & Ayala, 2020).

Otro aspecto a profundizar es que se comprende como comercio exterior, en este caso, son operaciones de intercambio de bienes o servicios ejercidos entre dos o más naciones; transacciones comerciales que permiten tener una contribución en el desarrollo de las naciones (Valencia, 2019). Por lo tanto, son fuentes importantes de ingreso de divisas en las diferentes naciones.

Se puede considerar además como transacciones en las que se producen compras y ventas entre naciones que permiten que los diferentes países satisfagan alguna nece-

sidad (Sánchez, 2021); esto se debe porque la industria local no es capaz de satisfacer la demanda de ciertos bienes por falta de producción o recursos en comparación a otros países.

Se puede indicar que el comercio exterior contempla toda operación comercial en la que se ejerce un intercambio entre naciones, centrándose no solo en ventas, también controla compras ejecutadas, dependiendo del papel de cada participante, además, que puede ser como consecuencia de bienes o servicios.

El Servicio Nacional de Aduanas de Ecuador (SENAE, 2022) lo identifica como operaciones de ventas y envío de bienes afuera del territorio nacional, la cual, solo se ejecuta con fines comerciales entre las naciones. Por lo tanto, a las operaciones ejecutadas por los exportadores se exhiben como la negociación de una entrega de productos a cambio de un valor monetario.

Esta comprende una actividad comercial que se ejecuta por parte de productores o vendedores con un comprador que intenta adquirir bienes para un país diferente al originario de las mercancías (Ochoa & Romero, 2021). Bajo estas referencias se entiende a la exportación como un procedimiento de venta a compradores pertenecientes de otras naciones o para otras naciones. Los tipos de exportaciones que pueden segmentarse son:

- Exportaciones tradicionales: Representadas por los bienes que históricamente se han negociado por los exportadores y que generalmente tiene un ínfimo valor agregado en su composición de origen, en Ecuador se puede identificar al petróleo crudo (Tabares, 2020).
- Exportaciones no tradicionales: Conforme a lo expresado anteriormente, se comprende como operaciones de ventas que son relativamente nuevos en una nación, en este sentido, Cantos (2017) expresa que Ecuador cuenta con: “Enlatados de pescado, elaboración de cuero, conservas de frutas, elaborados de banano, químicos y fármacos, manufacturas de metales, vestimenta, jugos, frutas, extractos de aceites vegetales, caucho y plástico y manufacturas de papel y cartón” (pp. 21-22).

También se debe reconocer que otra forma de segmentar a las exportaciones en Ecuador es separando sus características como petroleros y no petroleros, lo que permite tener una mejor apreciación de los bienes producidos que no son derivados de la materia prima del petróleo, el cual, es un recurso altamente favorable en la economía nacional. Para tener una aproximación de estos procesos y operaciones en el mercado ecuatoriano se exhibirá en el siguiente apartado información sobre las exportaciones de dicho mercado.

Dentro de las leyes ecuatorianas se establece una segmentación para el tipo de exportación que se ejercen por parte de las operaciones de comercio exterior, las cuales, varían conforme a su finalidad de salida del territorio ecuatoriano, por consiguiente, deben registrarse y presentarse conforme a estas disposiciones de ley, la clasificación es la siguiente:

- a) Exportación definitiva (Art.154 COPCI).
- b) Exportación temporal con reimportación en el mismo estado (Art.155 COPCI).
- c) Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo (Art. 156 COPCI).

En este caso, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2019), expresa que las operaciones comerciales de venta definitiva se sostienen en el artículo 154, como se menciona en la clasificación anterior, en la cual, se produce un mercadeo de bienes para ser consumidos en el país de destino, mientras que los otros tipos de exportación serán consecuencia de algún tipo de modificación en el bien. Un detalle de la evolución de las exportaciones ecuatorianas se expone en la tabla 3.

Tabla 3. Evolución de las exportaciones ecuatorianas del 2010-2017

	USA	Asociación Latinoamericana de Integración	UE	Asia
2010	31,30%	21,90%	11,70%	5,60%
2011	40,30%	23,70%	11,10%	3,60%
2012	41,20%	28%	9,50%	6,10%
2013	41,30%	25,50%	11,30%	7,70%
2014	40,50%	26,60%	10,70%	8,80%
2015	35,50%	20,60%	13,60%	13,30%
2016	28,90%	22,90%	15,10%	15,10%
2017	28,70%	23,10%	15%	17%

Fuente: Tomado de Mesías, (2019).

Lo expuesto en la tabla 3 sirve de referencia para observar la tendencia de los mercados de exportación en los que intervienen los productos ecuatorianos, se observa que Estados Unidos se ha sostenido como uno de los nichos fuertes de negociación y que Asia ha ido creciendo exponencialmente. Por su parte, debe indicarse que las exportaciones de un país pueden catalogarse como tradicionales y no tradicionales, dependiendo de la historia que tiene su comercialización, entre los productos y cifras generadas por la primera categoría están las que se representan en la tabla 4.

Tabla 4. *Exportaciones tradicionales*

Productos	USD Millones FOB	% Var. Anual	Var. Anual USD MM
Camarón	\$1.774 MM	7%	111
Banano	\$1.492 MM	-9%	-144
Cacao	\$266 MM	2%	4
Pescado	\$130 MM	16%	18
Otros	\$142 MM	-3%	-5

Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, (2021).

Se puede apreciar que el Ecuador tiene entre sus productos tradicionales bienes considerados primarios, además, hay un bien que resalta en el 2021, en este caso, el camarón que presenta una alta cifra de exportación equivalente a un FOB de \$1.777 MM, al que lo siguen el banano y el cacao con menores valores de comercialización, aunque el primero mencionado tiene mayor aproximación a lo comercializado por el camarón, por su parte, en los productos no tradicionales que se han destacado en el periodo están los plasmados en la tabla 5.

Tabla 5. *Exportación de productos no tradicionales 2021*

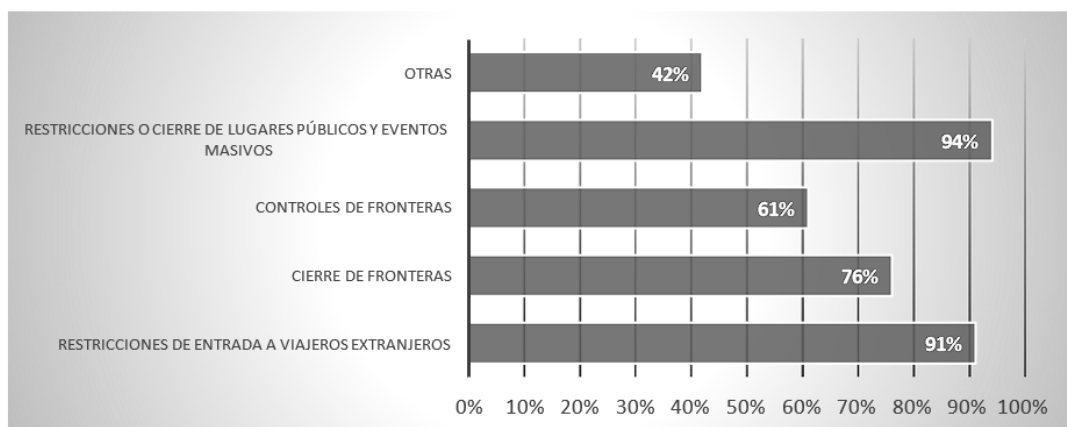
Productos	USD Millones FOB	% Var. Anual	Var. Anual USD MM
Enlatados de pescado	\$514 MM	16%	69
Flores	\$417 MM	3%	14
Oro	\$227 MM	109%	118
Manufacturas metales	\$181 MM	95%	89
Extractos y aceites vegetales	\$69 MM	12%	7
Otros	\$1.419 MM	26%	290

Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, (2021).

La lista de bienes no tradicionales contempla no solo productos primarios, también industrializados como la lata de atún que se observa que tiene una alta participación con un valor FOB de \$514 MM para el 2021, la actividad a la que se hace referencia en este estudio son las flores, las cuales muestran un buen rendimiento con un FOB \$417 MM, también se puede apreciar que existen productos provenientes del sector de la minería como el oro con un rendimiento de \$227 MM FOB. Estos datos reflejan la importancia que tiene un mercado como el floricultor en operaciones de comercio exterior al resaltar sus resultados dentro de las exportaciones no tradicionales.

Los efectos de la COVID-19 produjeron indudablemente un efecto negativo en el comercio internacional; esta enfermedad se presume que surge dentro de la ciudad de Wuhan en China, la cual, se propago para el resto del mundo en el 2020, evidenciándose el primer caso en Tailandia y después en Corea del Sur, para posteriormente seguir esparciéndose en el resto de las naciones, por lo que, la Organización Mundial de la Salud lo declaró pandemia mundial (Maguiña, Gastelo, & Tequen, 2020). Entre las acciones formuladas por los gobernantes antes estos contextos están las que se muestran en la figura 1.

Figura 1. *Principales medidas adoptadas por los gobiernos del mundo ante el COVID-19*



Fuente: CEPAL, (2020).

Como se puede observar, existe un elevado predominio de cierre de fronteras, lo que dificultó el comercio exterior, además, que acciones como restricciones de movilidad también impedía el normal movimiento comercial y productivo dentro de los países. Este escenario ya hacía prever dificultades económicas en los países, por lo que una afectación en su Producto Interno Bruto (PIB) era esperado, las estimaciones al respecto se plasman en la tabla 6.

Los datos reflejan que la recesión económica impactó en todas las regiones del mundo, aunque con diferentes niveles de magnitud, economías fuertes y desarrolladas como Estados Unidos reflejaron declives, lo cual, perjudicó a los exportadores ecuatorianos, por ser un gran mercado demandante de los bienes que se comercializan. La India fue uno de los países más afectados en su productividad, mientras que las naciones de la región de América Latina y el Caribe expresaban valores similares con una caída del -7,7% del PIB de la región. Lo que demuestra que esta variable es un elemento que incidió en el aspecto productivo y comercial de los territorios.

Tabla 6. *Tasa de desarrollo del PIB, 2018 y 2019, y estimaciones 2020 y 2021*

	2018	2019	2020	2021
Mundo	3,5	2,8	-4,4	5,2
Economías desarrolladas	2,2	1,7	-5,8	3,9
USA	3	2,2	-4,1	3,6
Japón	0,3	0,7	-5,6	1,9
Reino Unido	1,2	1,3	-10	6,8
Zona del euro	1,9	1,3	-8	5,1
Economías emergentes y en desarrollo	4,5	3,7	-3,3	6
Economías emergentes de Asia	6,3	5,5	-1,7	8
China	6,7	6,1	1,9	8,1
India	6,1	4,2	10,3	9,8
Economías emergentes de Europa	3,3	2,1	-4,6	3,9
Oriente Medio y Norte de África	2,1	1,4	-4,1	3
África subsahariana	3,3	3,2	-3	3,1
América Latina y el Caribe	1	0,1	-7,7	3,7

Fuente: CEPAL, (2021).

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación plantea un diseño no experimental, puesto que las variables o elementos a estudiar no serán manipulados para obtener algún resultado, sino vistos tal y como se presentan en su realidad, puesto que, las aproximaciones del proyecto se harán mediante una recolección de datos en su estado natural, es decir, como han ocurrido. En este caso, la información provendrá de fuentes primarias que corresponden a la implementación de encuestas a exportadores de flores de Ecuador y secundarias que provienen de informes de organizaciones vinculadas al sector como el Banco Central del Ecuador (BCE) o Expoflores. Lo que permite tener una base completa sobre el fenómeno examinado.

También se considera que el alcance de la investigación de tipo explicativa, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) estos estudios permiten establecer no solo las características o propiedades del fenómeno investigado, va más allá de estas para ofrecer una explicación de por qué ocurren, cuáles son los nexos entre los fenómenos interactuantes, entre otros. La relación que guarda con el presente trabajo es conseguir una definición de la situación que presentan las exportaciones de flores y sus procesos hacia el mercado ruso.

Por su parte, la perspectiva investigativa conlleva al examen de temas investigados que han sentado pautas para la continuidad de otros estudios (Hernández & Men-

doza, 2018), lo cual, es expuesto en el presente trabajo al abordar cuestiones que quedaron exiguamente sustentadas por autores precedentes o por la utilización de métodos y técnicas diferentes.

Esto hace que se requiera una intervención en el sector para recolectar información mediante instrumentos y referencias, permitiendo despejar el fenómeno que consiste en denotar la relevancia de exportar al mercado ruso y el nivel de exigencia que tienen las operaciones con esta nación, donde el aporte de la literatura solo expresa una descripción general y no recoge una perspectiva de los operadores de comercio exterior de esta actividad económica, siendo este dato un aporte que sí se brinda en el trabajo.

El enfoque predominante de la investigación fue considerado como mixto porque se genera una operación de datos cuantitativos y cualitativos, los primeros provenientes de la implementación de encuestas, así como de la revisión de cifras de movimientos generados en exportaciones por el sector.

Bajo esta premisa, el método de recolección de datos que se implementa es la encuesta, se desarrolla un cuestionario como instrumento de aplicación con una estructura de trece interrogantes, las preguntas presentan opciones múltiples que permiten tener una segmentación de la percepción que tienen los exportadores ecuatorianos sobre los procesos que se exigen por parte de la aduana de origen y de destino, la aplicación del instrumento es mediante la plataforma de Google Forms.

Las dimensiones son: requerimientos; forma en que realiza las exportaciones; dificultades del proceso; sistema ECUAPASS; acuerdo comercial; certificados; percepción del desarrollo de las exportaciones; y logística.

Por su parte, la parte cualitativa del trabajo hace referencia a la formulación y estimación de los procesos que se deben ejecutar para poder comercializar con el mercado ruso, esto se delimitará con fuentes secundarias y mediante los resultados que muestren las encuestas aplicadas a los participantes (exportadores de flores), ello permite caracterizar las exigencias que tienen estas operaciones con el mercado ruso.

Conforme a lo expuesto, se debe indicar que otro método aplicado es el análisis documental, este se desarrolla mediante la revisión de informes provenientes de las organizaciones vinculadas al sector exportador de flores ecuatoriano, el propósito de esta fuente de datos es complementar la información primaria y generar una mejor visión sobre los movimientos entre las naciones y los procesos requeridos por aduana.

El universo objeto a estudio son las empresas exportadoras de flores naturales del Ecuador, este sector cuenta más de 99 entidades a nivel nacional, no obstante, no se detalla el número exacto de personas naturales y jurídicas dedicadas a esta actividad,

por lo que se determina como una Población Infinita.

Conforme a este tipo de población se discurrió pertinente la aplicación de un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este enfoque, consistió en determinar la cantidad de participantes conforme a su accesibilidad (Otzen & Manterola, 2017). En este estudio se destaca la participación de cinco exportadoras del mercado floricultor, los cuales, mostraron predisposición para participar en la encuesta, estas entidades se detallan en la tabla 7.

Tabla 6. *Empresas que conforman la muestra*

Razón social	Localización
AGRICOLA SAN ANDRES DEL CHAUPI S.A.	Quito
FLORES EQUINOCCIALES S.A. FLOREQUISA	Otón, Cayambe
FLORES DE LA HACIENDA	Carchi
ECOROSSES S.A.	Machachi, Pichincha
FLORES ECUATORIANAS DE CALIDAD S.A. FLORECAL	Cayambe

Fuente: Autores, (2024).

RESULTADOS DE LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

En este apartado se presenta la información sobre el fenómeno estudiado, en este caso, se dividió el análisis en tres secciones donde se expondrán los hallazgos más importantes soportados en datos sobre las ventas generadas en el comercio de flores hacia Rusia, información proveniente de las encuestas realizadas a exportadores de flores del territorio ecuatoriano que permiten profundizar en los procesos y probables factores que repercuten en estas operaciones, y la repercusión que tienen estas transacciones en el mercado ruso. Cada uno de estos puntos se observan a la postre.

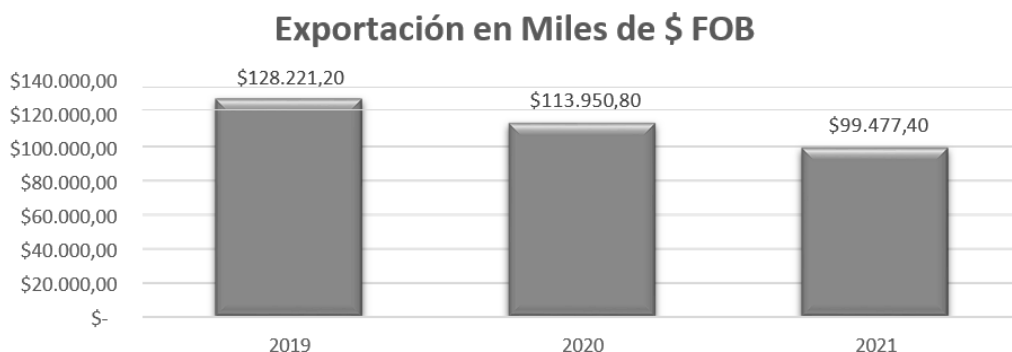
DIAGNÓSTICO DEL COMPORTAMIENTO DE LA EXPORTACIÓN DE FLORES NATURALES ECUATORIANAS AL MERCADO RUSO PARA EL AÑO 2021

Para hacer una aproximación del comportamiento de las exportaciones en el 2021 se realizó una comparación con dos periodos previos, lo que permitió meditar en cuanto al rendimiento de estas operaciones de comercio exterior, la información se recoge en la figura 2.

La información brindada por el BCE permitió confirmar que hay una caída en ventas en las exportaciones de flores a Rusia para el periodo de pandemia del 2020 con una diferencia de \$14.270,40 (Expresado en miles de dólares), lo cual, es comprensible ante un escenario de crisis. Sin embargo, los datos del sector demuestran

que no hay una recuperación en el 2021, confirmando una nueva caída en ventas.

Figura 11. Exportaciones de flores a Rusia expresada en miles de \$ FOB (2019-2021)



Fuente: Autores, adaptado del BCE, (2021).

Para complementar la información se procedió a mostrar el comportamiento de las exportaciones en toneladas métricas (TM), lo que se personifica en la figura 3.

Figura 12. Exportaciones en TM de flores naturales a Rusia 2019-2021



Fuente: Autores, adaptado del BCE, (2021).

Las cifras de exportaciones de flores naturales en TM permiten confirmar que la demanda de estos bienes no logró recuperarse para el 2021, demostrando un estado de preocupación para el sector, puesto que, es uno de los nichos de mayor importancia para esta clase de mercancías en el contexto internacional y se evidencia que no sostuvo las ganancias generadas en el 2020, que ya reportaban una caída, demostrando una mayor reducción en sus exportaciones.

La metodología aplicada se sustentó no solo en la revisión documental de autores que tratan el tema y las suministrada por el Banco Central del Ecuador, ésta última por su parte permitió visualizar el movimiento que tuvieron las exportaciones

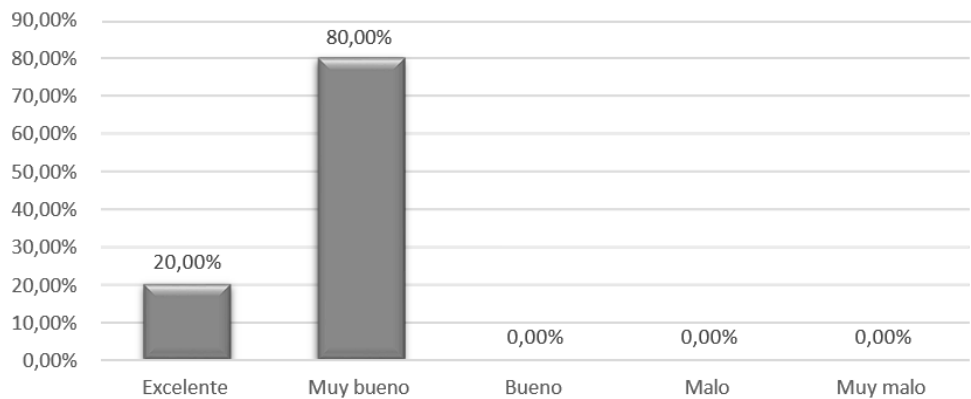
de flores hacia Rusia, siendo de gran valía para contribuir al esclarecimiento de este proceso. En cuanto a las tendencias que se avizoran no se ofrece un escenario favorable, las exportaciones sufrieron severas afectaciones y no lograron recuperarse en el 2021, bajo este escenario fue interesante reconocer la percepción de los exportadores cuyas opiniones se expresaron en los resultados de los instrumentos aplicados.

RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS

La información reflejada en esta sección permitió evidenciar factores que pueden repercutir en las exportaciones de flores naturales ecuatorianas hacia Rusia. El análisis de las encuestas se visualiza mediante una serie de figuras sobre los resultados obtenidos para generar una apreciación de las ponderaciones que exhibe cada respuesta.

En lo relacionado con la percepción que tenían los exportadores sobre los requerimientos de exportación exigidos por Ecuador para flores naturales, las respuestas se perciben en la figura 4.

Figura 13. *Calificación de requerimientos para exportar desde Ecuador*



Fuente: Autores, (2024).

Los resultados expuestos en la encuesta revelan que los exportadores de flores ecuatorianas consideran que los requerimientos exigidos por el país son leves, por esto, la calificación brindada en esta interrogante se sitúa entre muy bueno (80%) y excelente (20%). Bajo estas respuestas se entiende que este elemento no representa un impedimento para el desarrollo de las exportaciones del floricultor ecuatoriano.

En este sentido, el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE, 2021) expresó que los requerimientos principales a cumplir en toda exportación son: Registro como operador de comercio exterior; Declaración Aduanera de Exportación (DAE) y Factura Comercial. En base a estos elementos se controla que la persona natural

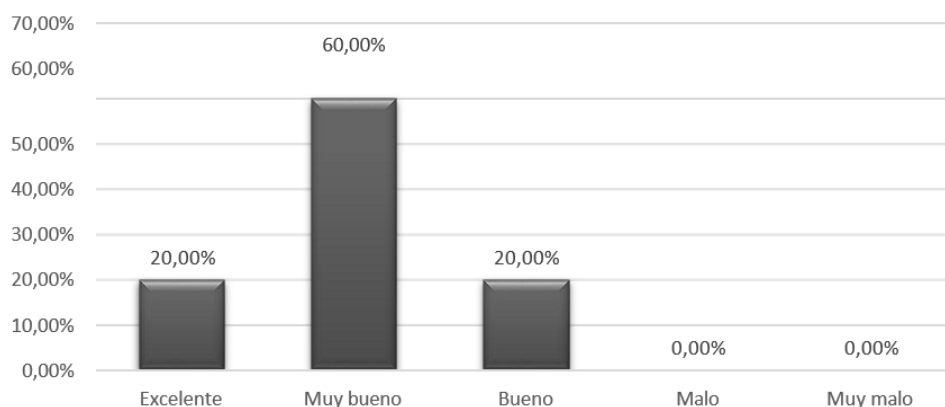
o jurídica pueda ejercer cualquier operación de acuerdo con el régimen aduanero establecido en la ley, se exige la entrega de un documento legal de las mercancías que saldrán de la aduana (DAE) y que se tenga un sustento de la transacción (Factura).

También se necesitan certificados fitosanitarios y de calidad que son indispensables en mercancías de origen vegetal porque avalan que han pasado por una inspección de conformidad de requerimientos legales que garantiza la no presencia de plagas, insectos u otros elementos dentro de las mercancías que pueden generar una propagación o perjuicio en las flores y el beneficiario del país de destino.

En base a lo mencionado, se puede observar que no es una lista de documentación muy extensa, siendo los certificados los que suponen un mayor peso para el exportador, puesto que, representan un gasto adicional para el negocio.

El proceso que expone la SENAE (2022) contempla tres etapas que son: Pre-embarque, embarque y post embarque, donde se delimitan ocho procesos donde se produce la transmisión de la DAE, ingreso a zona primaria, posible aforo, registro de salida de transporte, entre otras acciones. Puede estimarse que seis de los ocho procedimientos deben cumplirse, siendo la excepción la declaración sustitutiva que se ejerce en casos de errores o cambios en la DAE y el aforo que puede ser automático.

Figura 14. Calificación de requerimientos por parte de Rusia



Fuente: Autores, (2024).

Una de las necesidades investigativas giró en torno a la calificación que les otorgan los exportadores nacionales a los requerimientos de importación exigidos por Rusia para las flores naturales, aspecto que se advierte en la figura 5.

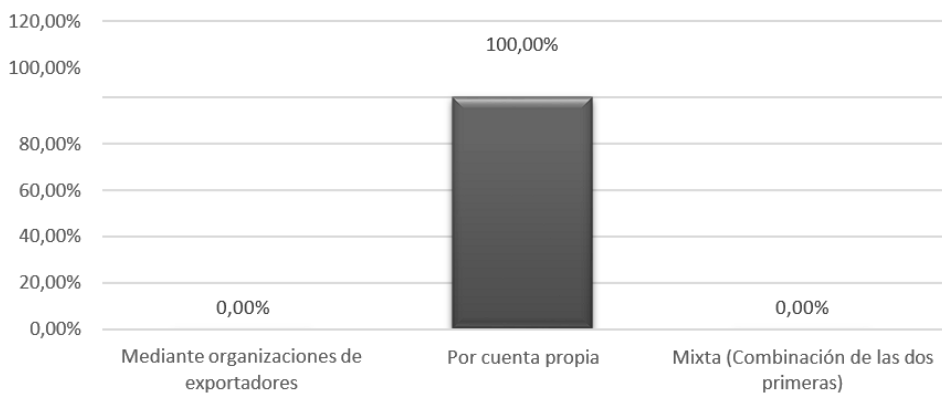
Las exigencias de requerimientos del mercado ruso para sus importadores son calificadas entre buenos y excelentes, donde resalta con mayor ponderación la opción de “muy bueno” con un 60% de aceptación por parte de los encuestados. Reconocer este dato es esencial para un exportador porque es el punto de partida para intervenir

en una nación, si dicha nación tiene altos niveles de parámetros a cumplir por parte del importador con respecto a un producto o país, será difícil que este opte por la compra de la mercancía, en este caso, este factor no se observa como incierto.

Se debe mencionar que no hay una mayor exigencia por el mercado ruso, sin embargo, al ser productos de origen vegetal es necesario cumplir con la disposición mencionada anteriormente, es decir, presentar certificados fitosanitarios y de calidad, además, tal como reconoce Zúñiga, (2020), se revela que los exportadores ecuatorianos deben entregar como documentación el contrato, factura (proforma), *packing list*, entre otros elementos propios de la operación de comercio exterior, que son solicitados para que el importador ruso pueda ejecutar sus procedimientos de ingreso de mercancías.

Por otro lado, una preocupación por parte de todo exportador es conocer cómo realizar sus exportaciones, las opciones para tales efectos se muestran en la figura 6, así como las respuestas obtenidas del instrumento.

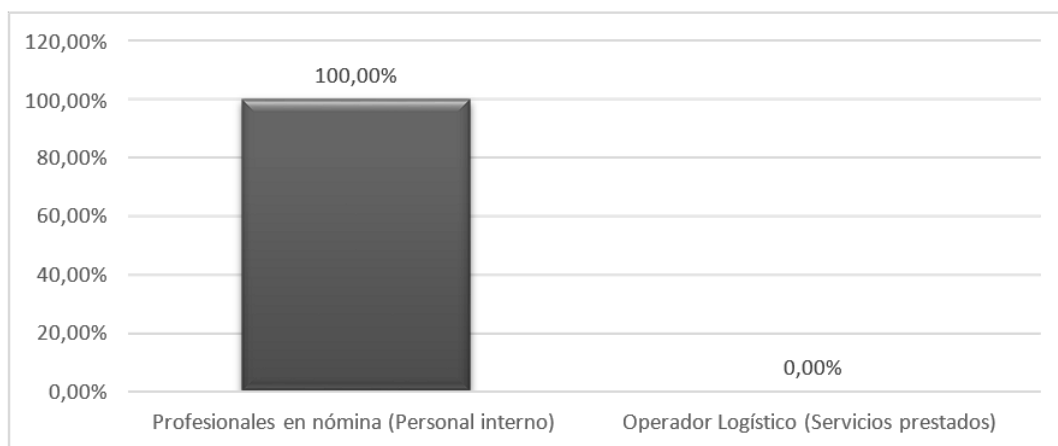
Figura 15. *Forma en que se realizan las exportaciones*



Fuente: Autores, (2024).

Los resultados demostraron que el 100% prefieren realizar las exportaciones por cuenta propia. Este dato permite profundizar en la estructura que predomina por los exportadores de este sector, donde prefieren efectuar estas transacciones sin intervenciones de terceras organizaciones, cabe recalcar que en esta actividad económica sí se cuentan con organizaciones como Expoflores que puede servir de intermediario o nexo con mercados extranjeros.

Otro ítem de relevancia cognitiva versó sobre quién se encarga de los procesos de exportación, dentro de los catalogados como exportadores por cuenta propia, los resultados al respecto se contemplan en la figura 7.

Figura 16. Profesionales que se encargan del proceso de exportación

Fuente: Autores, (2024).

Dentro de la estructura de exportación es indispensable reconocer el tipo de profesional que se encarga de gestionar estos procesos, dado que, puede ser tercerizado por parte de la organización, en este caso, el 100% de los encuestados mencionaron que se ejecuta con personal interno, por ende, muestran una preferencia de contar con capital humano para que administre toda su fase de venta a mercados extranjeros.

Cabe recalcar que los empresarios hacen mención del encargado del departamento de logística y exportaciones en esta pregunta, sin embargo, dentro de sus procesos sí requieren los servicios de agentes de aduanas que brindan una asistencia en los trámites aduaneros junto al personal interno de la organización.

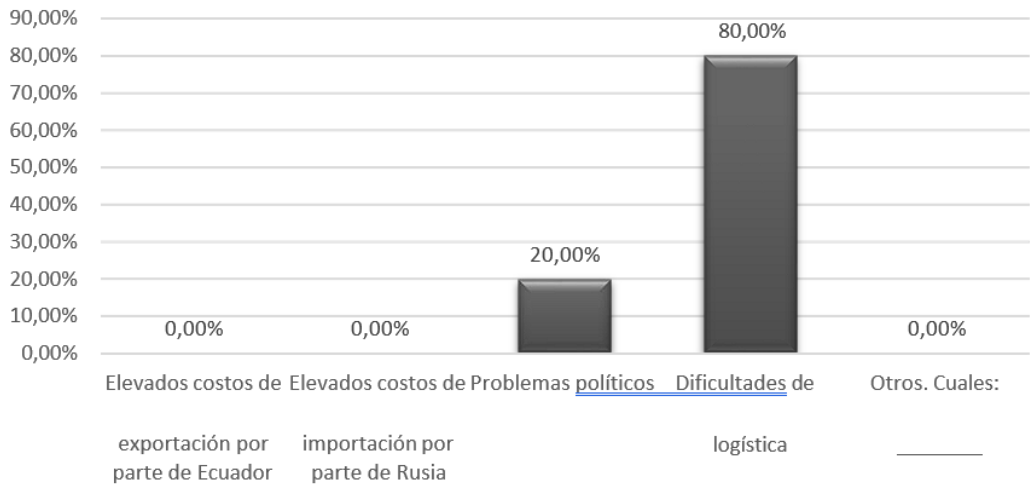
Otra de las interrogantes que se suscitó en el proceso de investigación estuvo relacionada con los elementos que pueden constituir la principal dificultad para las exportaciones de flores naturales de Ecuador al mercado ruso, las respuestas a esta se perciben en la figura 8.

Los exportadores de flores naturales de Ecuador consideraron que la principal dificultad que tienen al momento de ejecutar estas operaciones se deriva del proceso logístico con una representación del 80% en las encuestas. Por lo tanto, es el procedimiento que se necesita fortalecer y, con esto, generar una mejor estructura para optimizar la gestión de envío y llegada desde Ecuador hacia Rusia, sobre todo al denotar que es un producto perecible.

Los exportadores mencionaban que por temas de lejanía con Rusia y las características del producto deben utilizar transporte aéreo preferencialmente, aunque por temas de costos el marítimo es mejor. Sobre este acápite se puede referenciar lo expresado por Zúñiga, (2020), que en su entrevista a exportadores del sector reconoció

que esta es la vía más indicada para transportar las flores, sin embargo, como ya se mencionó, debe considerarse que este medio implica un mayor gasto que el marítimo, por lo que se convierte en una limitante para los empresarios, también expresó que la logística de salida tarda mucho y puede perjudicar en la entrega del producto, por lo que se debe gestionar todo con anticipación y previendo contratiempos, esta es una de las disyuntivas urgentes de resolver.

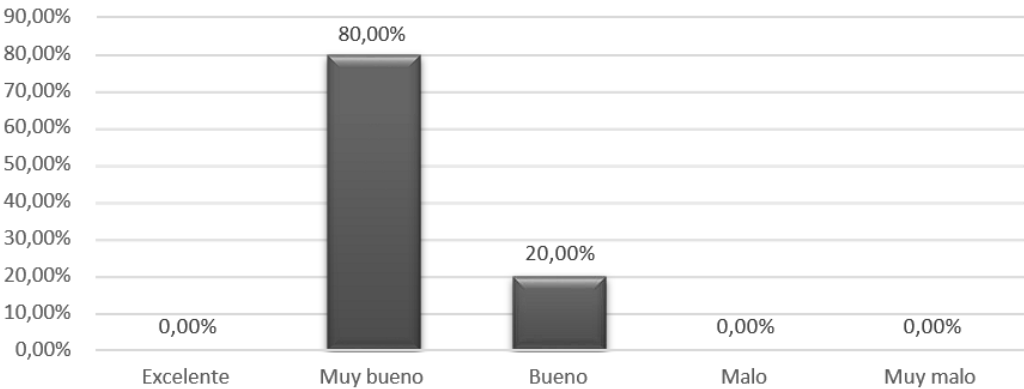
Figura 17. Principales dificultades al exportar hacia Rusia



Fuente: Autores, (2024).

En la línea de pensamiento de los autores prevaleció la necesidad de comprender ¿cómo calificarían los exportadores al sistema de gestión de los procesos exportadores en Ecuador ECUAPASS para generar los respectivos trámites de exportación?, sobre este particular versa la figura 9.

Figura 18. Calificación del sistema ECUAPASS

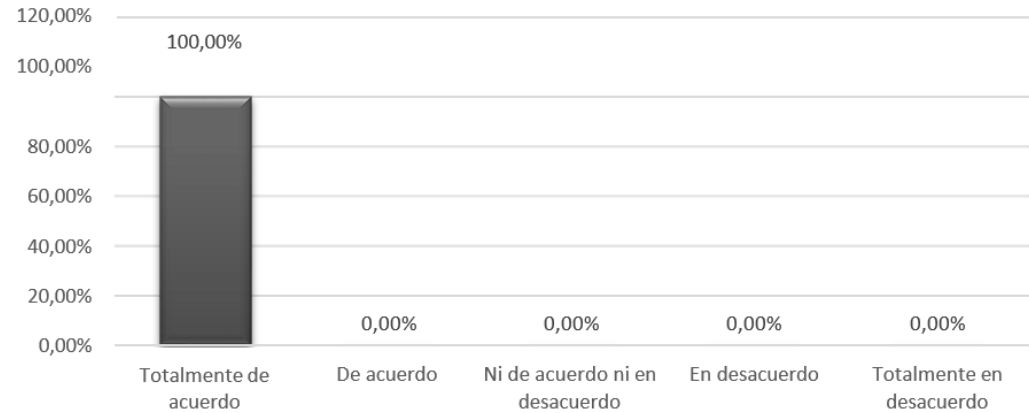


Fuente: Autores, (2024).

En correspondencia con los resultados que avista la figura 9, prevalece una calificación entre buena con un 20% de aceptación y muy buena con un 80%. El buen funcionamiento de esta plataforma es vital para que estas operaciones fluyan en el tiempo esperado, por lo que, evidenciar un puntaje aceptable demuestra que en su mayoría está cumpliendo con su propósito. Con esto se comprende que la incursión en tecnologías de la información y comunicación (TIC) por parte de la aduana tiene un rendimiento positivo al no existir mayor inconformidad por parte de los usuarios, en este caso, los operadores de comercio exterior.

Algo muy ligado a que las relaciones comerciales sean del todo exitosas es el hecho de contar con un acuerdo comercial para las exportaciones de flores naturales a Rusia, la percepción que tienen los exportadores ecuatorianos al respecto se constató en una interrogante cuyos resultados se recogen en la figura 10.

Figura 19. Percepción sobre la falta de acuerdo comercial Ecuador-Rusia



Fuente: Autores, (2024).

La falta de acuerdos comerciales entre Ecuador y Rusia se considera una limitante por el 100% de los exportadores de flores. Bajo este escenario los productos ecuatorianos no entran con preferencias arancelarias y pierden competitividad ante otras naciones que sí disponen de estos convenios, haciendo que en cierta medida se encarezca el valor de la mercancía ecuatoriana.

En virtud de esto, uno de los propósitos de esta pesquisa es el de hacer extensible la recomendación al Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, así como al Gobierno nacional la posibilidad de firmar acuerdos comerciales con Rusia que contribuyan a un mejor desempeño de las relaciones bilaterales en beneficio del país, los exportadores en general y en particular los de flores.

Con la intención de constatar los tipos de certificados que se les pide para exportar al mercado ruso, se direccionó una interrogante, cuya valoración se expresa en la figura 11.

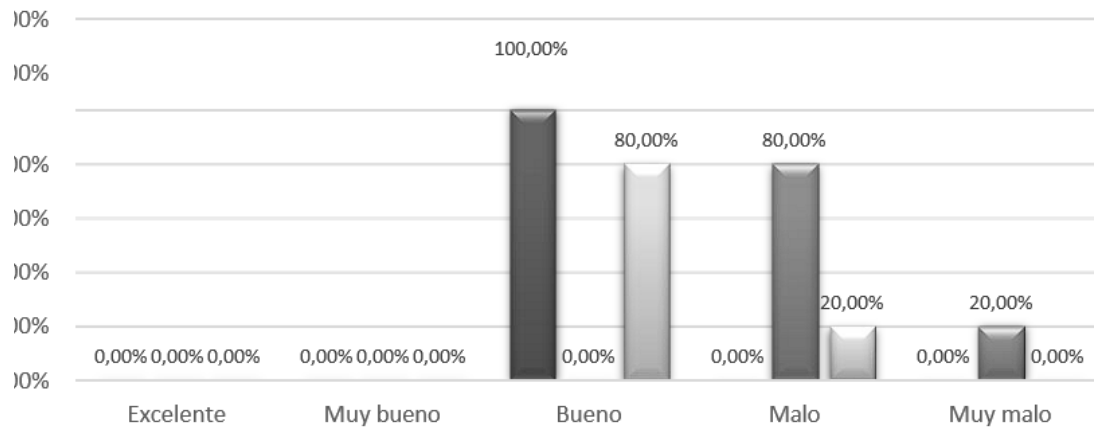
Figura 20. *Certificados que deben presentar para exportar flores ecuatorianas*



Fuente: Autores, (2024).

Los exportadores ecuatorianos mencionan que los requerimientos de certificados para intervenir en comercio de flores naturales son tanto fitosanitarios como de calidad. Resultado que demuestra que los operadores de comercio exterior que quieran intervenir en estos negocios deberán invertir en conseguir ambos tipos de pergaminos que avalen su producción florícola.

Figura 21. *Calificación de la evolución de exportaciones de flores al mercado ruso 2019-2021*



Fuente: Autores, (2024).

La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario (2022) es la entidad encargada de los procesos fitosanitarios, el cual, todo exportador de flores debe iniciar si desea ejecutar operaciones con cualquier nación desde Ecuador.

La solicitud comienza con el registro como operador de comercio exterior en Agrocalidad, por su parte, el valor del certificado varía en cada periodo y se designa

en un tarifario que lo categoriza por tipo de producto, en este caso, para el año 2021 se cobró \$41,9433 hasta los 1.000 kg de verificación fitosanitaria para Flores y \$0,0419 por cada kg adicional, que es relativamente bajo, pero para nuevos emprendedores podría tener alguna afectación en sus gastos.

En otro orden de cosas, para poder entender las diferencias evolutivas de las exportaciones al mercado ruso desde 2019 al 2021 se sugirió brindar una respuesta por parte de los entrevistados, cuestión que se ve reflejada en la figura 12.

Los resultados exhibidos en la figura 12 hacen referencia al desarrollo que tuvieron las empresas encuestadas, en este caso, se denota que el periodo previo a la pandemia tiene un resultado calificado como bueno, confirmado con un 100% de aceptación. Sin embargo, el escenario cambio drásticamente para el 2020, donde no se observa ni una ponderación positiva, los exportadores lo califican como malo (80%) y muy malo (20%), por lo tanto, este escenario de crisis mundial sí fue impactante en el sector.

En información del BCE (2021) referenciada anteriormente ya se pudo comprobar que existió una reducción en el periodo 2020, la cual, afectó a la industria en más de \$14 millones FOB. Sin embargo, los empresarios encuestados mencionaban que sí obtuvieron una mejoría en el 2021, es decir, que su rendimiento tuvo una tendencia diferente al exhibido por el mercado que decreció en sus exportaciones, por esto, el 80% de los encuestados califican como bueno sus negocios hacia esta nación para el año posterior a pandemia.

Este resultado se puede vincular al incremento informado por Expoflores, (2021) en el primer semestre del 2021 donde efectivamente Rusia incrementó su demanda de flores en un promedio del 65%. De forma comparativa, fue el segundo trimestre del 2021 el que mayor diferencia mostró respecto al 2020 al pasar de \$8 millones a \$26 millones en importaciones de flores ecuatorianas al mercado ruso.

Con la intención de confirmar si la percepción del exportador ecuatoriano coincidió con la realidad y las estadísticas generadas por Expoflores se concibió una interrogante enfocada en sí: ¿Considera usted que el año 2021 fue positivo para la exportación de flores naturales de Ecuador al mercado ruso? Figura 13.

Justamente se confirmó que la percepción del exportador ecuatoriano estuvo correlacionada en que fue un periodo positivo para reactivación del comercio de flores al exterior, confirmado por el 100% de los encuestados, que aseguraron estar totalmente de acuerdo. Lo cual, confirma que uno de los mercados que contribuyó a esta mejora fue el de Rusia al mantenerse como el principal proveedor (Expoflores, 2021).

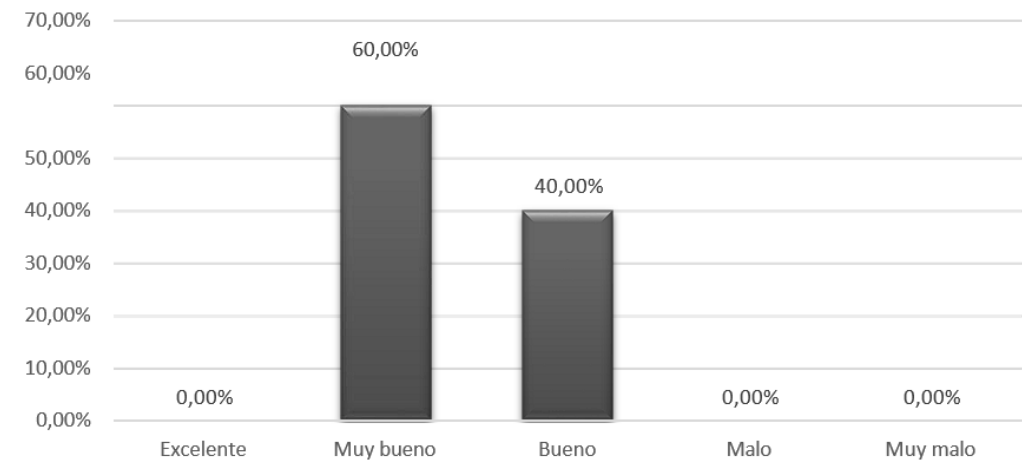
Figura 22. *Percepción sobre el año 2021 como positivo para la exportación de flores*



Fuente: Autores, (2024).

Asimismo, se consultó sobre la logística como un factor que puede ser determinante en estos procesos, estrictamente se pidió valorar los puertos de salida de las flores, figura 14. En esta interrogante el 40% lo considera bueno y el 60% como muy bueno. Es decir, que la infraestructura de los puertos permite ejercer una logística de embarque propicia para los exportadores de flores, por ende, se convierte en un punto a resaltar y que se dispone de tales condiciones en el territorio nacional para la salida de las mercancías a mercados internacionales.

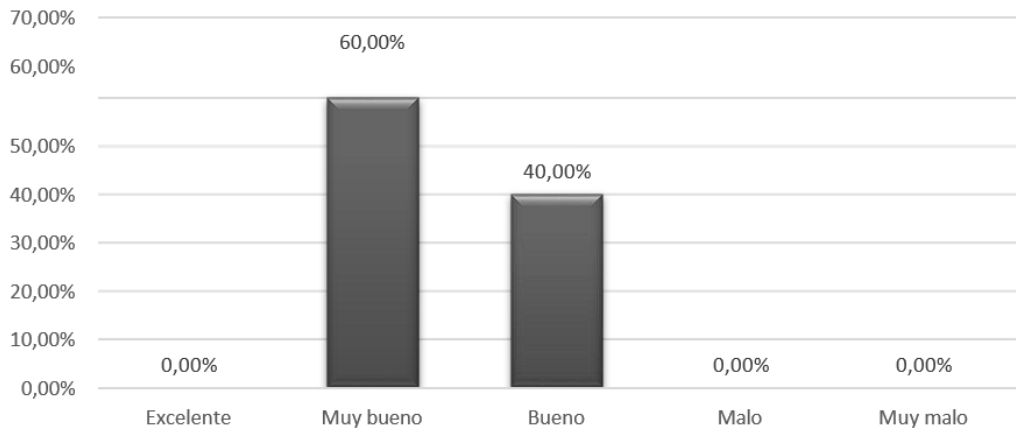
Figura 23. *Calificación de los puertos de Ecuador a partir de los estándares internacionales*



Fuente: Autores, (2024).

Igualmente, se hizo referencia a la logística de llegada, al consultar sobre la facilidad que puede tener el ingreso de las flores naturales al mercado ruso, figura 15 los encuestados lo calificaron como bueno (40%) y muy bueno (60%). Por ende, la gestión de embarque y de ingreso no son inconvenientes por parte de los exportadores de estos productos. En este caso, ProEcuador (2019) menciona que los principales puertos son: Puerto de Azov, Puerto Vostochinni y Vladivostok; mientras que en aeropuertos resaltan: en Moscú Sheremetyevo, Domodedovo, Vnukovo y San Peter-sburgo. Estos son los destinos por los que ingresan las flores exportadas.

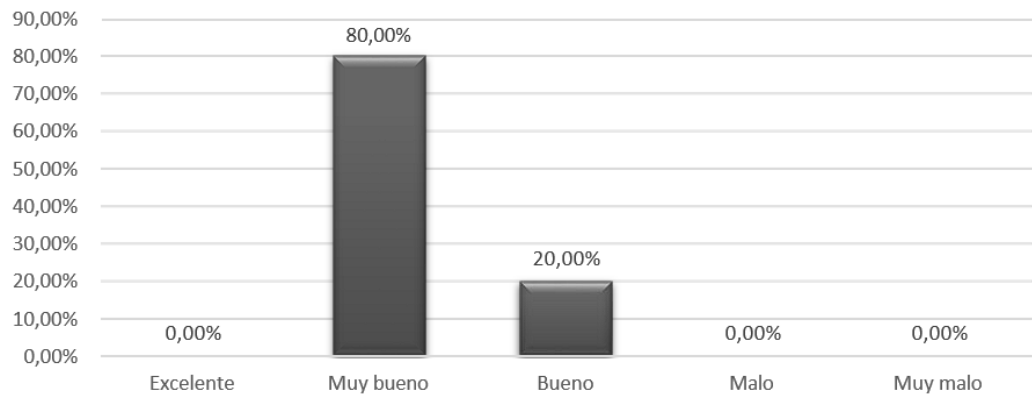
Figura 24. *Calificación de los puertos de Rusia*



Fuente: Autores, (2024).

Como parte de una valoración sobre si el manejo del tiempo durante el proceso de exportación es el ideal para que las flores lleguen en buenas condiciones al mercado ruso, los criterios derivados se declaran en la figura 16. Como se puede apreciar, los resultados revelan que este elemento se califica entre bueno y muy bueno con una representación de 20% y 80% respectivamente.

Figura 25. *Percepción sobre el tiempo en la logística de envío de flores a Rusia*



Fuente: Autores, (2024).

En consecuencia, el puntaje dado para el tiempo que demora el proceso de exportación demuestra que es una variable que no está influyendo en la condición en que llegan las flores naturales hacia su sitio de destino, lo que evidencia una situación óptima para esta clase de mercancías. Para tener una referencia exacta, el promedio de tiempo que tarda el trámite de embarque de flores es de máximo 8 horas, mientras que el transporte en vía aérea es de dos días al mercado ruso (Zuñiga, 2020).

La metodología sustentada en una investigación exploratoria-descriptiva y que tuvo como método de recolección de datos la encuesta que se complementó con información referencial, permite determinar que los requerimientos y procesos para ejecutar exportaciones hacia Rusia desde Ecuador no son altamente exigentes, sin embargo, estas operaciones se verían incentivadas al promoverse acuerdos comerciales entre las naciones mencionadas.

REPERCUSIÓN EN EL MERCADO RUSO DE LA EXPORTACIÓN DE FLORES NATURALES ECUATORIANAS

En este epítome se mostrará información sobre el mercado ruso y la relación con Ecuador en lo que respecta la comercialización de flores en el mercado internacional, aspecto que se exhibe en la tabla 8.

Tabla 7. Ficha técnica de Ecuador - Rusia para el sector exportador de flores

Ítems	Descripción
Principales proveedores de flores de Rusia en 2021:	Ecuador (37% de participación) Países Bajos (31% de participación) Kenia (9% de participación) Colombia (6%% de participación) España (3% de participación)
Balanza comercial entre Ecuador – Rusia (Diciembre del 2021):	Ecuador exportó \$87,6M e importó \$24,6M de Rusia.
Principales comercios entre Ecuador – Rusia (Diciembre del 2021):	Plátanos Crustáceos Extractos de café y té Flores
Principales crecimientos producidos entre las exportaciones Ecuador – Rusia (Diciembre del 2021):	Flores (\$16M o 88,5%) Crustáceos (\$8,53M o 148%) Pescado congelado sin relleno (\$473k o 91,8%)

Ítems	Descripción
Calificación como importador de flores al 2021 (a nivel del globo):	Cuarto a nivel mundial.
Fechas relevantes:	El día de la mujer, Rusia ocupa el 4% de las importaciones de flores generadas a nivel mundial.
Cantidad de importación de flores:	Se importa un promedio de \$1,9 en flores por habitante en Rusia.
Principales exportaciones del mercado ruso por segmento de flores en el 2021:	Rosas (122 M) Gypsophila y alstroemeria (56 M) Crisantemos (41 M) Claveles (19 M) Lirios (2 M)
Calificación de Rusia como importador de flores de Ecuador:	Ocupa el tercer puesto de los principales destinos de las flores naturales del Ecuador en el año 2021.

Fuente: Autores, a partir de los datos de la OEC, (2021) y Expoflores, (2021).

Se puede observar que, las exportaciones de Ecuador repercuten fuertemente en el mercado ruso. Los datos revelan que la nación ecuatoriana es un importante proveedor de Rusia, no solo se negocia flores, también otros productos como el banano tienen gran representación en este país, lo que demuestra apertura de este nicho al producto ecuatoriano. Se observa que para años venideros Ecuador continuará con la misma tendencia, es decir, como el principal proveedor de flores de Rusia por encima de Países Bajos, además, se debe resaltar que el mercado ruso es altamente atractivo al estar categorizado como el cuarto principal destino a nivel mundial.

DISCUSIÓN

El estudio permitió evidenciar que los requerimientos y los procesos de exportación por parte de las autoridades ecuatorianas son leves y apropiadas, conforme a lo expresado por los encuestados y lo revisado en la información del SENAE, de igual forma, no se observa un fuerte requerimiento por el mercado ruso, lo cual, se confirma al hacer una comparación con los datos del artículo de Zuñiga (2020) que muestra que solo debe cumplirse con la entrega de documentación como contrato, factura (proforma), packing list, entre otros elementos que son propios de la operación del comercio exterior.

Otra apreciación que genera la exportación de flores al mercado ruso es que existió una caída en ventas del 2021, sin embargo, Ecuador siguió manteniéndose como el principal proveedor de este recurso para Rusia con una participación del 37%. La disminución puede deberse a una economía golpeada por el periodo de crisis por la pandemia del

2020, o la variación en el precio, dado que, se reporta por Expoflores (2021) donde el precio por kilo era de \$4,9 en el 2021, mientras que en el 2019 fue de \$4,62, por lo que puede considerarse un elemento a considerar como factor determinante en este escenario.

CONCLUSIONES

- La valoración hecha de los procesos de exportación que tienen que hacer los empresarios ecuatorianos que comercializan flores naturales hacia Rusia demuestra que no es un factor influyente o que frene el desarrollo de estas operaciones, no se observaron disconformidades por parte de los participantes de las encuestas hacia los requerimientos o sistema que se utiliza para reportar las declaraciones respectivas, por ende, se brinda un correcto funcionamiento y procedimiento para el flujo de salida de las mercancías con destino al mercado ruso.
- El diagnóstico del estado del comportamiento de las exportaciones de flores sí demuestra una afectación para el sector, se observa una reducción en las ventas generadas hacia este nicho en el 2020, lo cual, es comprensible ante el escenario que se suscitó por la pandemia, sin embargo, en un año de reactivación económica como lo fue el 2021, se esperaba que el reporte de movimientos sea superior y esto no se apreció, al contrario, las exportaciones disminuyeron.
- Los factores que repercuten en la exportación de flores naturales ecuatorianas al mercado ruso pueden vincularse netamente a aspectos logísticos, puesto que, fue la principal limitante que se observó dentro de las consultas hechas a los participantes. Por esto, plantear un correcto flujo de la logística de salida por parte de estos empresarios es vital para que el importador revise el producto en el tiempo y estado deseado, sobre todo al considerar que es un producto que puede sufrir algún desgaste con el tiempo.
- La evaluación del comportamiento de las exportaciones demostraba reducción en el año 2021, sin embargo, Rusia seguía manteniendo para este periodo como su principal proveedor al Ecuador con una participación del 37% seguido muy de cerca de Países Bajos con un 31%, lo que demuestra como repercute el producto ecuatoriano en esta economía, al seguirse sosteniendo como líder.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (2021). *Tarifario 2021*. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2021/03/TARIFARIO-2021.pdf>
- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (2022). *Emisión de Certificado Fitosanitario de Exportación de productos vegetales*. Obtenido de <https://www.gob.ec/arcfz/tra-mites/emision-certificado-fitosanitario-exportacion-productos-vegetales>

- Águila, A., & Díaz, R. (2020). Las estrategias de exportaciones en cuba, un procedimiento para su implementación en Cementos Cienfuegos S. A. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 292-302.
- Barrientos, P. (2019). Estrategia de integración del pequeño agricultor a la cadena de exportaciones. *Semestre Económico*, 22 (51), 83-123.
- BCE. (2021). *Estadísticas de comercio exterior de bienes. Exportaciones / por Subpartida y País Destino. Período: Anual - Años: 2021; 2020; 2019 (TM y valores en miles de USD)*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2109181649/OpenDocument/.opendoc/openDocument.faces?loginSuccessful=true&shareId=2>
- Bravo, F., & Campos, D. (2022). *Análisis del impacto del COVID-19 en las importaciones del distrito Huaquillas, Ecuador*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/59410/1/TESIS%20TI%202021%20-2022%20BRAVO-CAMPOS.pdf>
- Caderón, L., Guerra, V., Gallegos, M., & Beltrán, L. (2021). Competitividad del sector floricultor mediante la estrategia liderazgo en costos. *Revista Espacios*, 13-23.
- Cantos, A. (2017). *Análisis de los factores determinantes del crecimiento de las exportaciones no tradicionales del Ecuador y su influencia en el PIB periodo 2004 -2016*. Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/8910/1/T-UCSG-PRE-ECO-CECO-223.pdf>
- Cedillo, C., González, C., Salcedo, V., & Sotomayor, J. (2021). El sector florícola del Ecuador y su aporte a la Balanza Comercial Agropecuaria: período 2009 – 2020. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 74-82.
- CEPAL. (2020). *Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia de COVID-19 sobre el turismo en América Latina y el Caribe: aplicación de la metodología para la evaluación de desastres (DaLA)*. Santiago: Publicación de las Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- CEPAL. (2021). El COVID-19 y la crisis socioeconómica en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Revista CEPAL*, N° 132, 1-302.
- COPCI. (2019). *Código Orgánico De La Producción, Comercio E Inversiones*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 351: <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION%2C%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES%20COPCI.pdf>
- Expoflores. (2019). *Informe Anual de Exportaciones a Rusia- 2019*. Obtenido de <https://expoflores.com/wp-content/uploads/2020/04/document-Rusia-1.pdf>
- Expoflores. (2021). *Reporte trimestral. Mercados de destino II Trimestre 2021*. Obtenido de <https://expoflores.com/wp-content/uploads/2021/12/Informe-2do-trimestre-2021.pdf>
- Guallasamin, K., & Simón, D. (2018). Huella de carbono del cultivo de rosas en Ecuador comparando dos metodologías: GHG Protocol vs. PAS 2050. *Letras Verdes. Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales* N.º 24, 27-56.

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México : Mc Graw Hill.
- Jumbo, D., Campuzano, J., Vega, F., & Luna, Á. (2020). Crisis económicas y Covid-19 en Ecuador: impacto en las exportaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 103- 110.
- Legarda, Á. (2021). *Análisis del sector exportador de rosas subpartida 0603.11.00.00 bajo la certificación de comercio justo al mercado de Estados Unidos en el periodo 2014- 2019*. Obtenido de Universidad de las Fuerzas Armadas: <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/23813/T-ESPE-044349.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Macías, L., Mero, C., Montalvan, J., & Granoble, P. (2020). Exportaciones ecuatorianas: un análisis a la producción no afectada por la emergencia sanitaria. *Revista Polo del Conocimiento*, 89-103. doi:[10.23857/pc.v5i10.1790](https://doi.org/10.23857/pc.v5i10.1790)
- Maguiña, C., Gastelo, R., & Tequen, A. (2020). El nuevo Coronavirus y la pandemia del Covid-19. *Revista Medica Herediana*, 125-131. doi:<https://doi.org/10.20453/rmh.v31i2.3776>
- Mesías, R. (2019). *El acuerdo comercial de Ecuador con la Unión Europea y el comportamiento de las exportaciones ecuatorianas*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6680/1/T2887-MAE-Mesias-El%20acuerdo.pdf>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2020). *Informe de Gestión 2020*. Obtenido de https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/3.-INFORME-DE-GESTION-MPCEIP-2019_compressed.pdf
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2021). *Boletín de cifras. Comercio Exterior. Julio 2021*. Obtenido de Estadísticas del Sector Externo Banco Central del Ecuador (BCE): <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/VFBoletinComercioExteriorJul2021.pdf>
- Morocho, N., Cisneros, M., & Soto, C. (2021). EL COVID 19 y su impacto financiero en el sector florícola ecuatoriano. Análisis comparative. *593 Digital Publisher*, 146-157.
- Narváez, N. (2018). *Análisis de la ventaja absoluta y ventaja comparativa relacionada con la producción de banana y camarón entre Ecuador Y Colombia*. Obtenido de Universidad Técnica de Machala: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/11936/1/ECUACE-2018-AE-CD00247.pdf>
- Ochoa, K., & Romero, M. (2021). *Exportación de café tostado y molido al mercado de Chile*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4523/1/T-ULVR-3678.pdf>
- OECD. (2021). *Ecuador (ECU) and Rusia (RUS) Trade*. Obtenido de Observatorio de Complejidad Económica: <https://oec.world/es/profile/bilateral-country/ecu/partner/rus#:~:text=Los%20principales%20productos%20exportados%20desde,hacia%20%24929M%20en%202020>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*. 35(1), 227-232.

- Pinargote, K., & Loor, T. (2021). El COVID-19 y su impacto económico en las empresas hoteleras de Manta-Ecuador. *Revista ECA Sinergia*, 152-168.
- ProEcuador. (2019). *Perfil Logístico 2018*. Obtenido de <http://logistica.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/Rusia.pdf>
- Ramos, M. (2020). Teorías económicas de la internacionalización: el contexto epistemológico de la expansión empresarial. *Revistas Politécnico Granacolombiano*, 1-13.
- Robalino, S. (2019). *Las teorías del comercio internacional: Análisis de las ventajas absolutas de las relaciones comerciales entre Ecuador y Colombia*. Obtenido de Universidad Técnica de Machala : <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/13451/1/ECUACE-2019-AE-DE00456.pdf>
- Ruiz, C. (2022). Análisis de la afectación en la exportación de flores ecuatorianas al mercado ruso tras el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania. *Revista Polo del Conocimiento*.
- Sánchez, D. (2021). *Rol de la Organización Mundial del Comercio en el comercio global durante el periodo de confinamiento por el COVID-19 entre enero y octubre del 2020*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2637/1/S%C3%A1nchez%20Mu%C3%B1oz%20Dalyanna%20Alexandra.pdf>
- SENAE. (2021). *Autorización para la exportación definitiva de mercancías*. Obtenido de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: <https://www.gob.ec/senae/tramites/autorizacion-exportacion-definitiva-mercancias>
- SENAE. (2021). *Servicio al Ciudadano. Para Exportar*. Obtenido de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- SENAE. (2022). *Para exportar*. Obtenido de Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Tabares, C. (2020). *Análisis de exportaciones ecuatorianas de productos no tradicionales*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3829/1/TM-ULVR-0185.pdf>
- Toledo, W. (2017). El rol de las exportaciones en el crecimiento económico: evidencia de una muestra de países de América Latina y el Caribe. *Revista de economía*, 78-100 .
- Valencia, E. (2019). *Negocios internacionales vs comercio exterior: análisis comparativo y tendencias actuales*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2033/1/VALENCIA%20GUACAMAYO%20C3%8DN%20EL%20C3%8DAS%20KEVIN%20.pdf>
- Villarreal, F., Guerrero, J., de la Cruz, J., & Ayala, M. (2020). El teorema de Heckscher y Ohlin y la industria mexicana de las nueces de Nogal (*Carya illinoensis*). *Revista Mexicana de Agronegocios*, vol. 46, 405-420.
- Zuñiga, D. (2020). Factores determinantes en la comercialización y exportación de rosas cortadas en Ambato hasta la ciudad de Moscú, Rusia. *Universidad Politécnica Salesiana*, 1-40.

Estudio de la producción del cacao para la industrialización y la exportación de chocolate en el cantón Naranjito

Stella Paola Delgado Figueroa
sdelgadof@ups.edu.ec

Eddy Conde Lorenzo
kondelorenzo64@gmail.com

Sofia Isabel Caicedo Molina
scaicedom1@est.ups.edu.ec

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende valorar la situación de la producción y la economía que mantienen los agricultores de cacao ampliando el conocimiento acerca del sector cacaotero y los factores que impiden el crecimiento y desarrollo de una industria chocolatera amplia a nivel nacional e internacional.

La población del cantón Naranjito en su mayoría se dedican a actividades relacionadas con la agricultura, silvicultura, entre otros, siendo estos sus fuentes de ingresos, donde el cacao es un componente básico de su producción, destacando la importancia de la inversión y convenios por parte del Estado para los pequeños productores.

La recopilación de los datos se realizó a través de técnicas e instrumentos previamente diseñados en función de las variables a investigar, la técnica de las encuestas y sus dos instrumentos básicos. Los cuestionarios estructurados y autoadministrados y las entrevistas directas de forma estructuradas, las cuales ampliaron la visión acerca del estado productivo, reflejando las variaciones precios entre productores de cacao y exportadores de chocolate, para así proponer acciones que permitan promover una industrialización y exportación en este sector del país, cerrando el ciclo productivo y de retención del valor agregado.

Se concluye con la importancia de la participación de los entes reguladores como el gobierno para incentivar y proteger al sector agricultor del país, existen los recur-

sos para poder crear emprendimientos, esto reflejado a través del nivel de cultivo y cosecha que se mantiene, siendo la asociación entre productores de cacao una estrategia para incrementar las posibilidades de éxito e incursionar en la exportación de chocolate a mercados internacionales. Ecuador como país productor de productos primarios se destaca por cultivar una de las mejores pepas de Cacao en el mundo, logrando producir el reconocido “Cacao fino de aroma”. Desde el punto de vista empresarial ecuatoriano, la industria chocolatera no tiene mayores avances, dado que los agricultores dirigen sus esfuerzos en mayor medida hacia la producción y distribución del cacao, que a la transformación de la semilla en chocolates y otras confituras con este componente.

A nivel nacional Ecuador sostiene el consumo interno con un 10% de la producción total del fruto y dentro de este se procesa solo un 1% el cual es destinado a la fabricación de barras de chocolate, siendo el 90% de las semillas exportadas a los diferentes mercados internacionales (ESPAE, 2016, p. 6)

De acuerdo con las estadísticas otorgadas por la Escuela Superior Politécnica del Litoral, (2016) en un estudio previo sobre el bajo desarrollo de la exportación del chocolate nacional, se obtuvo como resultado que está condicionado por la falta de inversión para el sector industrial del cacao, este se convierte en otro fruto nativo desaprovechado en Ecuador, lo que ha permitido que países de primer mundo como Suiza, han creado una industria chocolatera sin ser productores, con mayores ventajas en costos, y en calidad por el avance tecnológico que disponen, además de las capacidades de financiamiento; en el caso de Ecuador, los agricultores reciben un valor mínimo por la venta de la semilla, al no realizar ningún proceso de transformación de la materia prima.

En el año 2012 el gobierno nacional a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería, acuicultura y Pesca (MAGAP) implementó estrategias para reactivación económica dirigidas a la producción de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma. El proyecto enfocado en el cacao promete incluir el proceso de plantación, la capacitación técnica y el respectivo cuidado de estas durante el periodo de 10 años (ESPAE, 2016, p.6)

Los agricultores que se dedican al cultivo de cacao mantienen asesorías sobre el cuidado y protección de plantaciones, con el objetivo de incrementar la producción nacional, sin embargo, se necesita además fomentar una visión industrial-empresarial para mejorar el nivel de vida de los agricultores y los resultados de la balanza comercial a nivel nacional.

El presente trabajo se enfoca en la producción de cacao para la industrialización y la exportación de chocolate en el cantón Naranjito, sobre todo en el contexto del desarrollo del sector agrícola específicamente de los productores de esta localidad.

Ecuador, debido a su ubicación geográfica se ve favorecido en cuanto a la agricultura, siendo el cacao uno de sus principales productos de exportación liderando ventas en América Latina, sin embargo, los productores no son remunerados justamente en comparación a las grandes industrias que disponen de mejores sistemas de producción y manejan economías de escala, incrementando el valor del producto en el mercado.

A través de este trabajo se busca valorar de forma científica las oportunidades que poseen las comunidades que se dedican a la producción de la “pepa de oro” (cacao) para presentar un producto final industrializado de calidad, además de incentivar la participación de la venta de productos nacionales en mercados externos, contribuyendo a las exportaciones del país. Por los factores antes mencionados se justifica la importancia del desarrollo de este estudio.

Dentro de lo que engloba la industria ecuatoriana de producción del cacao, los actores principales serían los pequeños agricultores de las diferentes localidades del país. La existencia de intermediarios para las ventas de la cosecha de este fruto ocasiona que los labriegos reduzcan sus ingresos, impidiendo que se efectúe un comercio justo, pues no obtienen el debido reconocimiento económico por el trabajo que implica cultivar la tierra.

El desconocimiento sobre los procesos de industrialización, y exportación limita a los cultivadores a dirigir sus esfuerzos solo a la venta de la semilla de cacao, ocasionando desinterés en la participación en mercados internacionales con chocolate ecuatoriano, impidiendo incrementar las oportunidades de crecimiento y desarrollo de este sector agrícola.

La falta de nuevas técnicas y tecnologías representa un incremento en sus costos de producción, afectando la visión de inversión de los productores, reduciendo el número de emprendedores para la expansión de la industria chocolatera local.

Ecuador en comparación a otros países latinoamericanos como Colombia y Perú que mantienen una economía similar, siendo la producción agrícola uno de los pilares fundamentales de sus economías, muestra un menor desarrollo en cuanto a su PIB según lo establecido por el (Banco Mundial, 2021).

Ante la crisis económica que presenta el país, se realizan varios análisis acerca de los recursos naturales que posee Ecuador, siendo la agricultura uno de sus principales sectores estratégicos de la economía. El territorio ecuatoriano ha logrado un desarrollo, crecimiento y participación en el comercio internacional al proveer a los países de primer mundo con productos agrícolas, pesqueros y petróleo.

Según la categorización del índice de desarrollo humano (IDH) elaborado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que se presenta anualmente para todos los países del mundo, Ecuador se encuentra en el 2024, en el 83° lugar entre 193 naciones, una posición loable a pesar de ser una nación en vías de desarrollo (Banco Mundial, 2023).

Bajo esta premisa surgen interrogantes tales como ¿Por qué siendo un territorio con variedad de recursos no ha logrado mantener un crecimiento sostenido en su economía?

La balanza comercial del Ecuador en lo que corresponde a las exportaciones de la pepa de cacao y sus derivados ha contribuido con el 5.2% en el 2021, mientras que en el 2022 se obtuvo un 4.2% en cuanto a productos no petroleros (Banco Central del Ecuador, 2022).

Por su parte, el Gobierno ecuatoriano busca diversas formas para reactivar la economía debido a las crisis generadas por variables internas y externas estas últimas que no pueden ser controladas como, el paro nacional de octubre del 2019 por el incremento del valor de los combustibles, la pandemia COVID-19 que inició en el 2020, finalmente las protestas de junio del 2022 a causa del incremento en el valor de los insumos agrícolas a causa de guerra entre Rusia y Ucrania (Forbes, 2022).

El Estado ecuatoriano al velar por el desarrollo de la nación ha implementado proyectos a través de sus instituciones como él (MAGAP). EL cacao ha sido considerado como un producto de exportación muy importante dentro del marco de recursos no petroleros, aportando al crecimiento de la balanza comercial del país en el ámbito de las exportaciones, por otra parte, al PIB por la producción de la semilla y venta de confitería (MAGAP, 2022).

La exportación es considerada una herramienta de impulso al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), puesto que generan plazas de empleos ya sea de forma directa o indirecta, lo que motiva a la productividad de las naciones; por medio de este indicador macroeconómico en el área inversión y comercio exterior se puede disponer de la cifra de los ingresos de las fuentes petroleras y no petroleras (Cueva et al, 2022), siendo parte de esta última el sector agrícola junto con la producción de cacao y la exportación de chocolate.

BASES CONCEPTUALES Y TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

ORIGEN Y POPULARIDAD DEL CACAO

El chocolate ha estado presente a lo largo de los tiempos en los diferentes continentes dejando un legado de tradición para algunas culturas y civilizaciones. En el ar-

título El cacao en la Costa ecuatoriana, se estudió su dimensión cultural y económica (Abad et al, 2019); para Europa el chocolate se convirtió en un producto consumido por la alta sociedad siendo la bebida oficial de la corte francesa.

El año 1890 fue importante para Ecuador, puesto a que marcó el inicio para el desarrollo de una de las principales bases de producción; el boom cacaotero llegó como una oportunidad para el país, ya que más naciones se interesaban por este exótico y codiciado fruto. Para finales del siglo XIX se incrementó la producción de cacao, a causa de la aparición de fábricas de chocolate, las cuales ofrecieron este producto ya sea con leche, en barra, entre otros. Empresas como Nestlé y *Hershey's* incrementaron la demanda del cacao ecuatoriano (Baquero et al, 2014).

El referido artículo indica que el primer boom cacaotero se desarrolló a inicio de la segunda mitad del siglo XVI hasta 1840, gracias al desarrollo industrial, sin embargo, para Ecuador el cacao ya era un producto de gran importancia para su economía un siglo antes (Abad et al, 2019).

En esta época el litoral ecuatoriano sufrió la llegada de la fiebre amarilla, causando pérdidas para las haciendas productoras del fruto, dando lugar a la conocida crisis cacaotera. Por su parte, en 1900 África se unió a la producción de cacao mundial convirtiéndose en una gran competencia para Ecuador, reduciendo sus ingresos por exportación.

Instituciones como la Organización Mundial de Comercio (OMC) que regula el comercio mundial y vela por una negociación justa para generar beneficios entre las partes implicadas bajo un marco legal, no existía en aquel entonces, esto generaba desigualdad y no se practicaba un comercio justo.

Para el periodo de 1890 – 1930 se consideró el segundo boom cacaotero que arribaba a las costas ecuatorianas, principalmente al puerto de Guayaquil comerciantes internacionales que tenían como destino llevar el cacao al viejo continente, la pepa de mayor calidad se encontraba en la provincia de los Ríos en aquel momento (Abad et al, 2019).

En este orden de aspectos, se denota la existencia de una excelsa variedad en cuanto a los tipos de cacao, el territorio ecuatoriano se ve beneficiado por su ubicación geográfica y condiciones climáticas logrando obtener reconocimientos por la calidad de este fruto, siendo el cacao ramilla o CCN-51 uno de los más cotizados y populares del mercado gracias a su resistencia y productividad.

Para los años 1903-1913 pese a las limitaciones del país, Ecuador aportaba el 16.2% a la producción mundial de cacao, tomando relevancia el cultivo de este producto en el territorio nacional (Abad et al, 2019).

Según información proporcionada por el diario El Comercio, en el texto: el cacao ecuatoriano en el mercado local e internacional, para este siglo XXI el cacao y el chocolate se han convertido en productos de gran interés local e internacional; a causa de su posicionamiento, las inversiones realizadas en este sector han generado buenos resultados para el país y esto se puede evidenciar en el ingreso que se obtuvo en los años 2019-2020, \$558.7 y \$708.8 millones respectivamente (El Comercio, 2020).

En la actualidad este producto es bastante popular y a partir del año 2010 la Organización Internacional de Productores de Cacao (OIPC) declaró el 7 de julio como el Día Mundial del Cacao, con el propósito de rendir homenaje al aporte nutricional y propiedades de este fruto.

Ecuador debido a la biodiversidad produce el mejor cacao del mundo contribuyendo con un 63% a la producción mundial; poco a poco ha alcanzado reconocimientos internacionales por su propia industria chocolatera, siendo la empresa exportadora “*Pacari*”, la mejor representante de este sector en los mercados internacionales, que busca el desarrollo sustentable en cada uno de sus procesos productivos (Franco, 2022).

LA INDUSTRIALIZACIÓN EN ECUADOR

El proceso de industrialización para el Ecuador comenzó en el siglo XX contribuyendo al cambio del sistema de producción nacional, tanto para textiles como productos agrícolas. A nivel costa los banqueros y exportadores dirigían sus inversiones a piladoras de arroz, fábricas azucareras, de calzado y fosforo; mientras que en las ciudades principales el enfoque fue a los servicios de transporte, telefonía y energía eléctrica.

Los importadores en el país eran de origen español e italianos, su capital de inversión era menor que el de los exportadores, sin embargo, invirtieron en molinos de harina, fideo, chocolate, fábrica de galletas, entre otros. Este giro de enfoque económico a las industrias ha permitido el crecimiento y desarrollo de la economía ecuatoriana (Academia Nacional de Historia, 2021).

Durante aquella época ocurrieron sucesos como la crisis del cacao, la Primera Guerra Mundial, la cual redujo drásticamente las importaciones, y retardó la llegada del ferrocarril a Quito, el cual, en 1908, marcó nuevas relaciones e intercambios económicos con el resto del país, entre otros eventos.

Ante las crisis en el mundo a causa de las guerras y sus efectos colaterales, la producción ecuatoriana se vio afectada ocasionando un desequilibrio económico y gubernamental, obstaculizando el desarrollo industrial y las inversiones, tanto en infraestructura como en capital humano (Academia Nacional de Historia, 2021).

En el periodo (1934-1935) se realizó el Primer Congreso de Industriales ecuatorianos impulsado por el gobierno nacional, a fin de alcanzar una mejora en la organización de la producción, dando paso a la creación de los gremios e invitando a las principales provincias que mantenían impacto económico en el país como, Guayas, Manabí, Esmeraldas, Los Ríos, Pichincha, Azuay, Loja Tungurahua, Chimborazo y Carchi (Academia Nacional de Historia, 2021).

El boom bananero se dio entre los años (1948-1965), época posguerra, donde las grandes potencias estaban recuperando sus economías. Ante el estancamiento del desarrollo industrial por debacles internacionales, el Estado ecuatoriano dirigido por el presidente Galo Plaza Laso y Clemente Yerovi Ministro de Economía, adoptaron medidas estratégicas para estimular la producción nacional a través de préstamos, ocasionando un crecimiento exponencial en las exportaciones de banano del país (Baquero et al, 2014).

Las exportadoras de banano crecían en el Ecuador, aportando con grandes ingresos a la balanza comercial, pero para los años 1965-1971 se iba estancando la salida de dicho producto del país. Después de este decrecimiento de la economía, para el periodo (1972-1980) vino la reactivación económica con el boom petrolero (Larrea, et al, 1987).

MARCO LEGAL, CONVENIOS Y ARANCELES EN ECUADOR

Se estima que las relaciones internacionales comenzaron en 1648 con el tratado de Westfalia, donde al surgir el Estado Moderno, se derogaron las organizaciones políticas del Medioevo. Estas fueron el resultado de un proceso en el que se imbricaron una serie de actores internacionales en tiempo y espacio, cuyo principal escenario fue Europa.

Sucesos trascendentales en la historia de la humanidad como la Primera y Segunda Guerra Mundial, suscitaron imperiosamente la necesidad de situar este tema sobre bases científicas, siendo Inglaterra uno de los principales países en ofrecer aportaciones relevantes en la creación de esta disciplina económica.

Sin embargo, se considera que fueron los trabajos de Henry Morgenthau, el cual fue nombrado embajador de los Estados Unidos en el transcurso de la Primera Guerra Mundial en 1914 - 1918, ante el imperio Otomano, en su libro titulado “Escritos Sobre Política Internacional”, el mismo que fue publicado en 1948, uno de los que mayor repercusión tuvo en ese período.

En 1945, al finalizar la Segunda Guerra Mundial (SGM), la realidad que se mostraba de forma internacional comenzó a experimentar una mutación para la cual el arsenal teórico, instrumental y jurídico sobre el derecho internacional, no contaba con los instrumentos capaces de explicar y sustentar los nuevos acontecimientos en estos escenarios.

Fue justamente en la segunda mitad del siglo XX, cuando comienza a generarse un creciente interés por las Relaciones Económicas Internacionales (REI), pues en aquella época no existían instituciones que regularan las relaciones públicas y comerciales entre los países, al no lograr a un acuerdo ocurrían grandes confrontaciones.

En base a los fallidos intentos las frustrantes experiencias, así como los daños causado por la falta de diálogo entre las naciones, entre otras causas, el surgimiento de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), así como otras más como la Organización Mundial de Comercio (OMC); Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), institución a la que se encuentran afiliado la mayoría de los países en el mundo, justamente para velar por la paz mundial y el Comercio Justo.

Después de la creación de la ONU, uno de los roles fundamentales en esta línea lo desempeñó el Acuerdo de General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) por sus siglas en Inglés, el cual se ocupó de forma exclusiva al comercio de las mercancías, comprometiendo a las grandes potencias firmantes a respetar los acuerdos comerciales, sin embargo, no iba más allá de estas funciones.

El 1 de enero de 1995 nace la Organización Mundial de Comercio (OMC) que utiliza como pilares algunos principios implementados por el GATT, esta abarca además del comercio de bienes, los servicios, la propiedad intelectual, las normas mundiales de regulación del comercio internacional; esta a su vez incide en la correcta funcionalidad y estabilidad de flujo comercial con la mayor libertad y justeza posible, ayuda a los países emergentes en la formación de capacidades para su desarrollo comercial y su entrada en el comercio global .

Por su parte Ecuador logró ingresar a la OMC, debido a que se anexó al GATT en los últimos tres años de vigencia de este acuerdo, siendo absorbido por esta nueva institución (Heredia, 2022).

El gobierno ecuatoriano en el año 2019, a través del ministerio de MAGAP realizó una reducción de los aranceles para incentivar el desarrollo del sector agropecuario, siendo un total de 79 productos entre maquinarias e insumos, alimentos para animales, bombas para fumigar entre otros, los beneficiados de esta nueva medida arancelaria.

La reducción de las 256 partidas arancelarias representa un 31% del total que es dirigido a este, por otra parte, el impacto directo se expresó en un 20% y finalmente la utilidad de esta decisión fue del 51%. (Ministerio de Agricultura y ganadería, 2019).

El año 2021 fue un periodo de recuperación antes las pérdidas generadas por el COVID- 19, la reducción de importaciones y exportaciones afectó a los negocios,

por tal razón, entró en vigor el 1 de agosto de este año, la reducción de 661 partidas arancelarias para 81 industrias del territorio ecuatoriano, de las cuales 590 las que representan el 88% del total el valor de su arancel es 0, mientras que para 30 partidas el arancel se reduce en un 5%, para 20 al 10% y el resto, es decir 21 partidas están entre 15 y 25%. Por su parte 328 partidas corresponden a maquinarias y equipos para el sector agrícola y 254 para materia prima e insumos (El Universo, 2021).

EL COMERCIO JUSTO

Ante todo, se impone conocer cómo surgió el comercio para así comprender su desarrollo a través de los años hasta la actualidad; este inicia gracias a la aparición de la agricultura hace más de 10.000 años, presentándose en las civilizaciones más desarrolladas como la de Mesopotamia y Egipto, donde se producía trigo y cebadaba; en el continente asiático el arroz y finalmente en Mesoamérica el maíz. Se realizaba intercambio de bienes agrícolas cuando existía una sobre producción lo que permitía mantener el abastecimiento local seguro y negociar con quien necesitara el producto (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 2022).

En parte, la Revolución Industrial sin estar dentro de sus objetivos ha aportado al comercio internacional, puesto que trajo consigo su expansión con los diversos medios de comunicación terrestres, marítimos y aéreos y a la vez el crecimiento y desarrollo poblacional. A través del desarrollo industrial se fue consiguiendo mejorar la calidad de vida del ser humano, además permitió la diversificación de productos y mantener relaciones comerciales con países extranjeros los cuales necesitaban lo que a muchas otras naciones tenían como excedentes (Clases de historia, 2004).

Al traspasar fronteras y cubrir necesidades los países más desarrollados poseían una mayor ventaja ante los subdesarrollados, creando un desbalance en las negociaciones puesto que cada nación ajustaba las reglas a su conveniencia al momento de negociar.

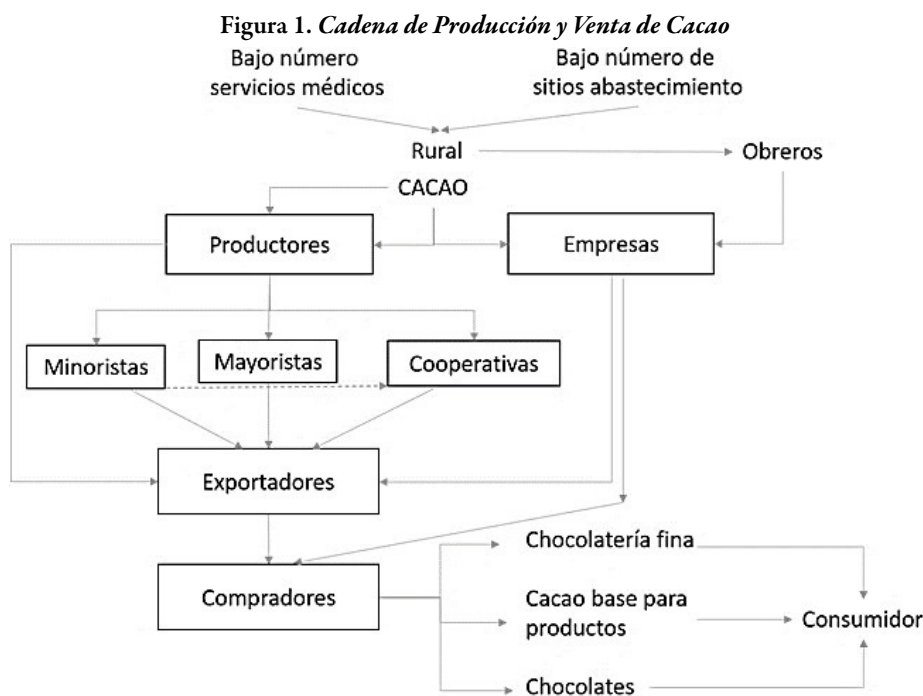
Al final de la primera mitad del siglo XX en los Estados Unidos y Europa uno de los inconvenientes del incremento de la compra de productos artesanales, radicaba en que los artesanos competían ante los precios de los mercados y sobre todo de los intermediarios, afectando a sus ingresos, ya que su producción mantiene un proceso no industrial (Coordinadora Estatal de Comercio Justo, 2023).

Para 1973 el crecimiento de la demanda del café dio paso al desarrollo de productores en países centroamericanos y paulatinamente fueron ingresando más alimentos al mercado. En 1989 ante la necesidad del respeto al esfuerzo que demanda la producción artesanal, y agrícola surge la World Fair Trade Organization (WFTO), es decir, la Organización Mundial del Comercio Justo (OMCJ).

Básicamente lo que se persigue a través de esta es brindar oportunidades a productores desfavorecidos, mantener negociaciones, valores de la responsabilidad y transparencia, fomentar las prácticas comerciales justas a través del pago del valor real que cuesta elaborar el producto, así mismo se opone a la explotación infantil y trabajo forzado, se busca una igualdad de género y libre asociación, condiciones laborales justas, desarrollo de capacidades, la divulgación de este estilo de comercio y sobre todo el respeto al medio ambiente (World Fair Trade Organization, 2022).

Ecuador al ser un país sudamericano que se dedica a la producción y comercialización de bienes agrícolas, como medida para incentivar a los pequeños agricultores a producir, está el sistema de Economía, Popular y Solidaria, el cual fortalece los conceptos de comercio justo y apoyo social, aportando a la mejorar de los ingresos y la calidad de vida de la población que vive en zonas rurales del país (Economía Solidaria, 2018).

La figura 1 describe la cadena de relaciones que genera la producción y venta al consumidor del cacao, siendo este el reflejo del funcionamiento del sistema en su conjunto. En esta se evidencia que los productores se encuentran en zonas rurales con gran arraigo a la tierra como medio de subsistencia, por lo tanto, sus producciones están expuestas a las inclemencias del tiempo, es un sector primario de baja tecnificación, contando con pocos sitios de bastecimiento de los insumos necesarios para llevar a cabo su producción, así como de escasos recursos para la reinversión y crecimiento.



Fuente: Corporación Financiera Nacional: Ficha Sectorial Cacao junio (2022).

En el plano social no cuentan con viviendas decorosas, carecen de muchos de los servicios básicos como educación, salud, electrificación, agua potable por redes de abastecimientos, entre otros.

A esto se suma que, se encuentran distantes de los consumidores, por lo que les es difícil llevar a vender sus producciones, existiendo intermediarios que compran sus productos, en este caso los mayoristas, minoristas y cooperativas, que a su vez lo venden a las empresas, unas dedicadas a la exportación de la pepa del cacao y otras que entran en contacto con los compradores que se encargan de la manufacturación de los productos finales derivados del cacao y el chocolate, estos últimos cerrando el ciclo de la cadena con las ventas al consumidor, siendo para estas más sencillo, ya que solo se encargan en la transformación de la materia prima contando con obreros para estas funciones.

En cada parte del proceso va incrementando el costo del producto, por lo tanto, las ganancias de los agricultores de cacao no son comparables con las de los intermediarios y las fábricas chocolateras.

Lo anterior es una razón por la que el Estado debe de intervenir con financiamientos, ayuda técnica para los productores directos, medicamentos para la sanidad vegetal, capacitaciones para el uso de las tecnologías y nuevas e innovadoras prácticas no solo de cosecha sino de producción del chocolate y sus derivados, cerrando de este modo el ciclo productivo y reteniendo los productores el valor agregado de las ventas directas a los consumidores, todo ello en una concepción del desarrollo local sostenible.

PARTICULARIDADES DE LA PRODUCCIÓN DEL CACAO Y LA ELABORACIÓN DE SUS DERIVADOS

Ecuador goza de una biodiversidad de ecosistemas condicionado por su ubicación geográfica dividido en cuatro regiones principales, Costa, Sierra, Amazonia e Insular. El cacao es un fruto perteneciente al litoral y selva ecuatoriana siendo producido en su mayoría en las provincias de Guayas, Manabí, el Oro, Esmeraldas, los Ríos, Sucumbíos, Orellana y Napo (Superintendencia de Control del poder de Mercado, 2017).

A través de los años, el cacao se ha convertido en uno de los productos más representativos del país siendo muy cotizado en los mercados internacionales. En la región costa reposa la mayor parte de plantaciones de la pepa de oro. Por medio de la Dirección de Inteligencia Comercial en inversiones y sus investigaciones establecidas en el año 2017, indica que 80% del territorio del litoral cosecha cacao (Superintendencia de Control del poder de Mercado, 2017).

Según los datos de la Corporación Financiera Nacional, los cuales se avistan en la tabla 1, muestran que en el 2022 de las 118 empresas que se dedican al cultivo de

este fruto en Ecuador, el mayor número de empresas y de empleados dedicados a la producción de cacao, recaen sobre las Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES), con un total de 115 que representan el 97% y solo tres grandes empresas se consagran a la producción de este fruto representando un 3%.

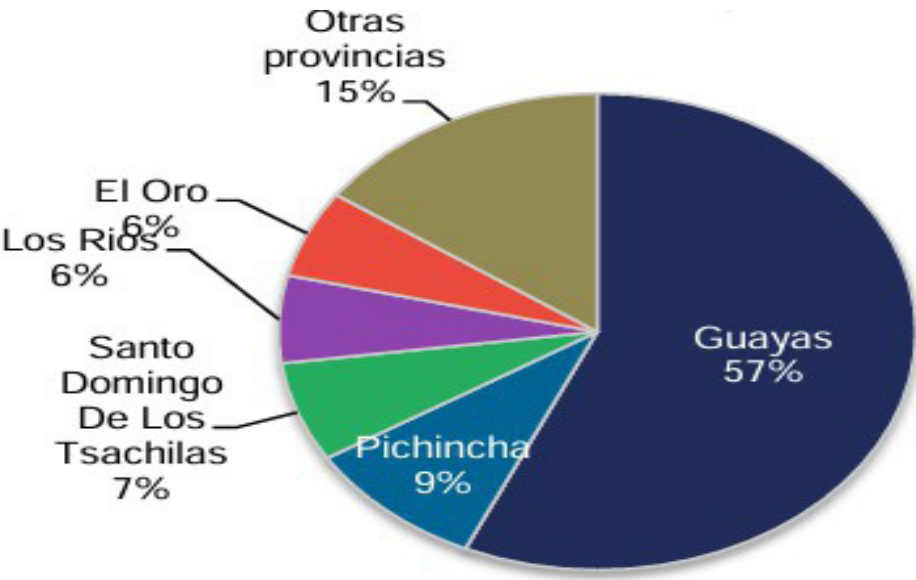
Tabla 1, *Número de empresas y empleados dedicados a la producción del cacao*

Tamaño	# Empresas	# Empleados
Grande	3	245
Mediana	7	32
Pequeña	31	396
Microempresa	77	268
Total general	118	941

Fuente: Corporación Financiera Nacional: Ficha Sectorial Cacao junio (2023).

Las microempresas se valen de un total de 268 trabajadores, es decir el 28.48%, las pequeñas por su parte acogen a 396, para el 42.08%, las medianas 32 empleados el 3.40%, las que en su conjunto utilizan el 73.96% y las grandes empresas 245, para un 26.03%. De las 118 empresas dedicadas a la producción del cacao, el 57% se encuentran en la provincia Guayas, mientras que el 9% en la provincia Pichincha, figura 2.

Figura 2. *Participación de las empresas por provincias en la producción de cacao*



Fuente: Corporación Financiera Nacional: Ficha Sectorial Cacao junio (2023).

Otro aspecto de importancia a la hora de establecer comparaciones es el número de empresas dedicadas a la elaboración del chocolate y los productos derivados de este. Tabla 2.

La observación de los datos de la tabla 2 demuestra que en el 2022 intervinieron solo 31 empresas en general en la elaboración del chocolate y sus derivados, mucho menos de las que se encargan de la producción del cacao, en tal sentido las MiPyMES las de mayor peso en este sector, la distribución de estas se comportó de la siguiente forma: microempresas 18, pequeñas cinco y medianas seis, en total 29 de 31, por su parte solo dos empresas grandes se dedicaron a la transformación del chocolate.

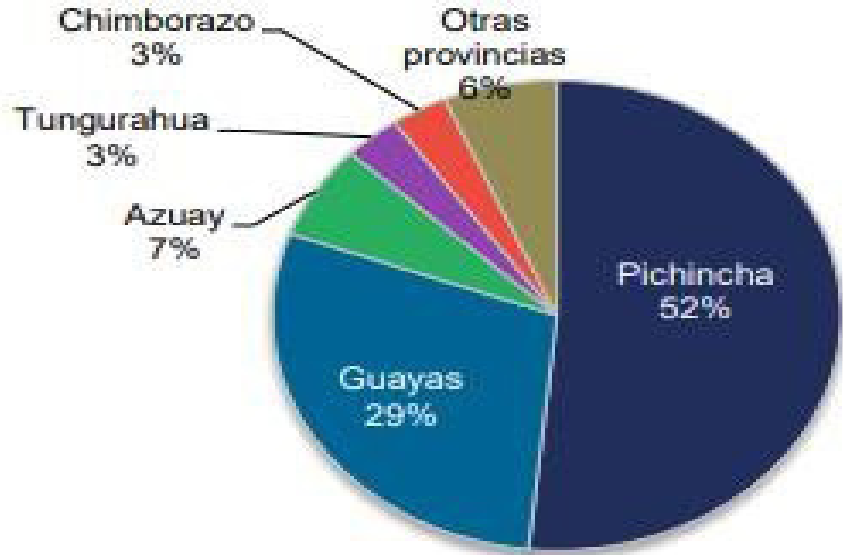
Tabla 2. *Número de empresas y empleados dedicados a la elaboración del chocolate*

Tamaño	# Empresas	# Empleados
Grande	2	36
Mediana	6	207
Pequeña	5	51
Microempresa	18	65
Total general	31	359

Fuente: Corporación Financiera Nacional: Ficha Sectorial Cacao junio (2023).

En lo que concierne al número de trabajadores, el total fue de 359, cifra por debajo en comparación con los empleados para la producción del cacao. Esto está dado en parte porque el proceso de obtención del chocolate y sus productos derivados es más especializado, riguroso y requiere de mayores tecnologías que reemplazan a los trabajadores, así como conocimiento y destrezas por parte de estos.

Figura 3. *Participación de las empresas por provincias en la elaboración del chocolate*



Fuente: Corporación Financiera Nacional: Ficha Sectorial Cacao junio (2023).

Se puede apreciar la misma tendencia se manifiesta en la producción de la pepa de oro, en cuanto a que las MiPyMES siguen siendo las que utilizan la mayor parte de los trabajadores con 65, es decir el 18%, las pequeñas por su parte a 51, para el 14%, las medianas 207 empleados el 58%; las que en su conjunto emplean el 80% y las grandes empresas 36 obreros, para un 10%. De las 31 empresas dedicadas a la obtención del chocolate y sus productos derivados, el 52% se encuentran en la provincia Pichincha, mientras que, en Guayas, el 29% de estas, el resto están distribuidas en otras provincias, figura 3.

Una vez que se conoce la participación de las empresas en este sector, se procede de forma más concreta al análisis de la producción y sus características, las que se plasman en la figura 4. De esta se desprende que la producción de cacao mostró un crecimiento sostenido durante el 2018 al 2020, incluyendo el período en que se produjo la emergencia sanitaria por el COVID-19; se experimentó una caída de esta en el 2021, mientras que para en el 2022 mostró una recuperación de 337.1 tm, con un rendimiento de 0.7 toneladas por hectáreas, el más alto de los últimos cinco años analizados, lo cual representa un estado favorable de este sector, con un reflejo sustancial en las exportaciones, en resumen, en el año 2022 paradójicamente existió un aumento en la producción en un 12% ante un decrecimiento en la superficie cosechada del 6% respecto a 2021, si bien resulta contrapuesto, esto se explica por el aumento del rendimiento por hectáreas cosechadas.

Figura 4. Producción del cultivo del cacao 2018-2022 y superficie cultivada por provincias



Nota: La figura representa la producción de cacao en el Ecuador entre los años 2018-2022, en miles de toneladas y el rendimiento por hectáreas, así como la superficie total cosechada por provincias. Fuente: Corporación Financiera Nacional 2023.

Por otro lado, la provincia que más se destaca en cuanto a la superficie cosechada es Los Ríos, aunque mostrando algunos ligeros decrecimientos en el 2021 y 2022, tabla

3. Si se observa en detalles, esta provincia alcanzó en el 2022, 120,185.73 ha, casi que lo que se obtuvo por el resto de las provincias con un 123,822.23 ha. Del mismo modo, se destacan la provincia Manabí y Guayas, a la que pertenece el Cantón Naranjito, el cual es objeto de estudio en el presente trabajo.

Tabla 3. *Superficie, producción y rendimiento del cacao por provincias 2022*

Año	Provincia	Superficie Cosechada (ha)	Producción (Tm.)	Rendimiento (Tm/ha)	Porcentaje Nacional
2022	Los Ríos	120,186	104,270	0.9	31%
	Manabí	103,979	49,973	0.5	15%
	Guayas	91,001	68,960	0.8	20%
	Esmeraldas	70,191	37,939	0.5	11%
	Santo Domingo De Los Tsáchilas	24,291	14,295	0.6	4%
	Otras provincias	99,531	61,713	0.6	18%
Total		509,179	337,149	0.7	100%

Fuente: Corporación Financiera Nacional: Ficha Sectorial Cacao junio (2023).

En conclusión, hasta lo que se ha analizado previamente, ha quedado lo suficientemente claro el papel de las MiPyMES, tanto en la producción del cacao, como en la elaboración del chocolate, así como en la creación de puestos de trabajo en este sector y las provincias que más se destacan. Finalmente comentar que, la producción ha experimentado un crecimiento a pesar de una reducción de las hectáreas (ha) de tierra cultivada producto del aumento del rendimiento por ha cosechada.

RASGOS DE LA PRODUCCIÓN DE CACAO EN EL CANTÓN NARANJITO Y SUS FUTURAS UTOPIÁS

En la presente sección se proyecta una descripción de los procesos productivos en el cantón Naranjito en la provincia Guayas, los cuales no están ajenos a lo que ocurre en la realidad nacional, por lo que, lo analizado con anterioridad es válido para este escenario.

La popularidad y demanda del cacao en los mercados internacionales ha incentivado a los agricultores del país a producir este fruto, sin embargo, en este caso el enfoque de estudio va dirigido a los productores de cacao del cantón Naranjito, cuya población es de 37.186 habitantes distribuido entre sus 27 recintos.

El clima que se presenta en este territorio oscila entre 15° y 28° C. manteniendo un ambiente cálido y húmedo, permitiendo conservar un ecosistema apto para la agricultura la cual abastece sus tierras con agua proveniente del Rio Chimbo, Rio Chagüe y El Chorrón (Gobierno Municipal del Cantón Naranjito, 2020).

Naranjito, al estar ubicado en la costa ecuatoriana se somete a las amenazas naturales tales como inundaciones, ocasionadas por el fenómeno del niño, al ser una

zona donde la población se dedica a la producción, están más propensos a que los suelos tengan problemas de drenaje y en otros casos las viviendas no se encuentran en condiciones óptimas, debido a la infraestructura de construcción y nivel de la tierra, significando un riesgo para sus agricultores. En materia de producción el tipo de cacao que predomina en el cantón es CCN-51 encabezando el segundo puesto del total de siembras, después del banano siendo este parte de los cultivos permanentes. Los agricultores tienen la oportunidad de trabajar de forma asociada o individual; ante los problemas económicos latentes, los campesinos optan por generar ingresos agrícolas y no agrícolas (González, 2021).

En la visión de los autores se manifiesta que, los recursos son limitados para cualquier nación del mundo, desde este punto de vista aplicado a la agricultura ecuatoriana, se hace referencia al déficit tecnológico existente; la situación socioeconómica de los productores en particular y del país en general limita las inversiones, por lo tanto, para los campesinos del cantón Naranjito no es la excepción, presentándose como uno de los aspectos que incide poderosa y negativamente en su desarrollo local.

Para mejorar los niveles de producción es necesario mantener la calidad desde la siembra, cosecha e industrialización del cacao, sin embargo, la tecnología suele ser un recurso limitado para los campesinos del sector Naranjito y zonas aledañas (Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2020).

Esta es una de las razones por la que se lleva a cabo esta indagación, para no solo incentivar las ideas y aspiraciones de los cultivadores en relación con la posibilidad de completar por sus empresas el ciclo total de la cadena productiva- tanto en la producción como en la obtención y venta del chocolate en forma de productos finales-, generando mayores ingresos para ellos, promoviendo el desarrollo local, sino también para que mediante publicaciones como estas se tome conciencia y se apoye a tales aspiraciones.

Para ello resulta necesario un gran apoyo del Gobierno Nacional, así como de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), en particular del cantón Naranjito, de modo que incluyan dentro de sus Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, -al ser los que contienen las principales directrices en el direccionamiento estratégico del territorio- sobre la base de la innovación constante, un conjunto de estrategias encaminadas al logro de estas aspiraciones. Para sustentar con argumentos consistentes estas pretensiones se procede al análisis de la industria del chocolate en Naranjito y en Ecuador en general.

Como se ha venido insistiendo, Ecuador es reconocido por su gran aporte a la producción de cacao a nivel internacional, siendo uno de los mayores exportadores del mundo, contando con alrededor de 400.000 toneladas de pepas de cacao expor-

tadas, sin embargo, esto no significa que lideran la industria chocolatera mundial, potencias como Francia, Alemania, Bélgica, encabezan este mercado sin producir el fruto, esto lo han alcanzado a base de las importaciones y el procesamiento de cacao, encontrándose en las primeras listas de exportadores de chocolate a nivel global (Forbes, 2021).

En base al criterio emitido por Jorge Martínez, fundador y director ejecutivo de la empresa chocolatera “*Minka*”, en la entrevista con Forbes Ecuador, (2021) indica que en el país se desarrollan emprendimientos que ingresan a la industria chocolatera, sin embargo, estos no se logran mantener en el tiempo, por la complejidad del negocio, la falta de recursos financieros tecnologías modernas. Esto es por lo general lo que ocurre con las pequeñas y medianas empresas no solo de este, sino de otros sectores.

Tomando en consideración su experiencia como empresario en fabricación y venta de chocolate, ha determinado que la innovación y el aporte social es fundamental para poder mantenerse en el mercado y la mente del público (Martínez, 2021).

Ha sido evidente la pérdida que genera para Ecuador ser líderes solo en la exportación de la materia prima del cacao, es por lo que han desarrollado nuevos planes de producción y exportación de este producto, evidenciando el reducido crecimiento de esta industria en el país, como en mercados internacionales.

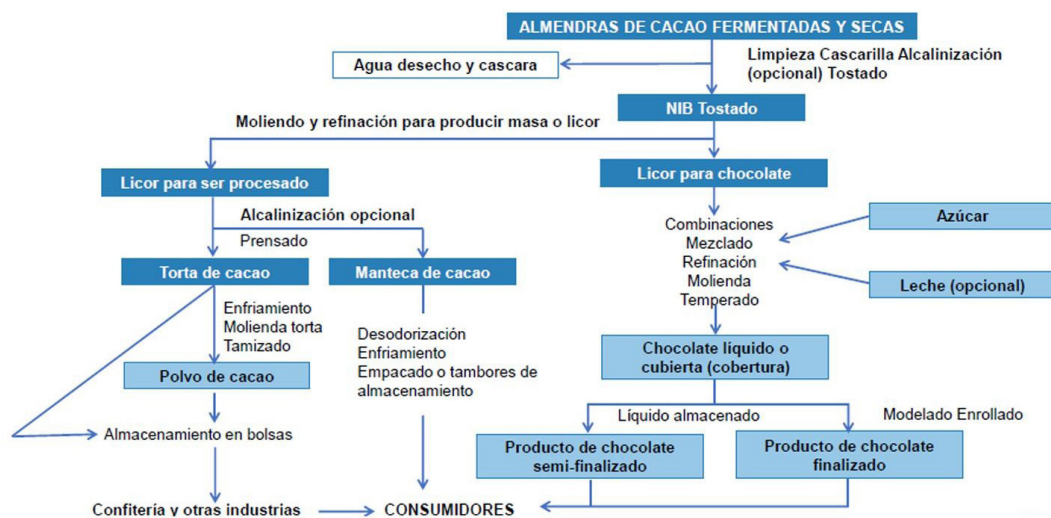
Para entender estas limitaciones, Byron Flores señala que el territorio ecuatoriano solo es reconocido por su producción de cacao, más no por la de chocolate, convirtiendo este sector productivo en una zona inexplorada (El Universo, 2019). Según el América Económica, (2019) asegura que es complicado competir en la industria internacional del chocolate cuando la competencia es amplia y este sector lo dominan las grandes empresas (a diferenciade Ecuador en las que el liderazgo corre a cargo de las MiPyMES), aparte del gran capital con el que cuentan.

Para el 2030 se espera un crecimiento de la industria chocolatera y duplicar la exportación incrementando los ingresos por ambas industrias a \$1.400 millones. Además, esta mejora viene de la mano de un acompañamiento técnico a los agricultores que se dedican a la producción de cacao, que consiste en el desarrollo tecnológico, el perfeccionamiento de las plantaciones y finalmente al avance genético de la pepa de cacao.

Para tener una idea de la complejidad de la industria cacaotera y sus limitaciones se muestra la estructura productiva en la figura 5. En esta se pone de manifiesto la influencia de las necesidades ya mencionadas como recursos financieros para la inversión y la renovación tecnológica de las empresas transformativas del cacao, las cuales son poco competitivas y muchas con infraestructura obsoleta.

De igual modo la presencia de intermediarios produce un efecto negativo para los productores al elevar el costo de los Bienes, los excelsos precios de los insumos para la producción, la contratación de mano de obra calificada se hace difícil de encontrar en la localidad, urgiendo un proceso de capacitación de los sujetos que desean incursionar en este mercado laboral, la burocracia y exceso de trámites añaden un toque de complejidad al proceso, por otro lado, la obtención de créditos otorgados por parte del sector público se ha contraído en los últimos 5 años, lo cual representa una debilidad, aspecto que se trata en líneas posteriores.

Figura 5. *La estructura productiva de la agroindustria del cacao*



Fuente: Corporación Financiera Nacional: Ficha Sectorial Cacao junio (2023). Elaborado por: Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios, (2023).

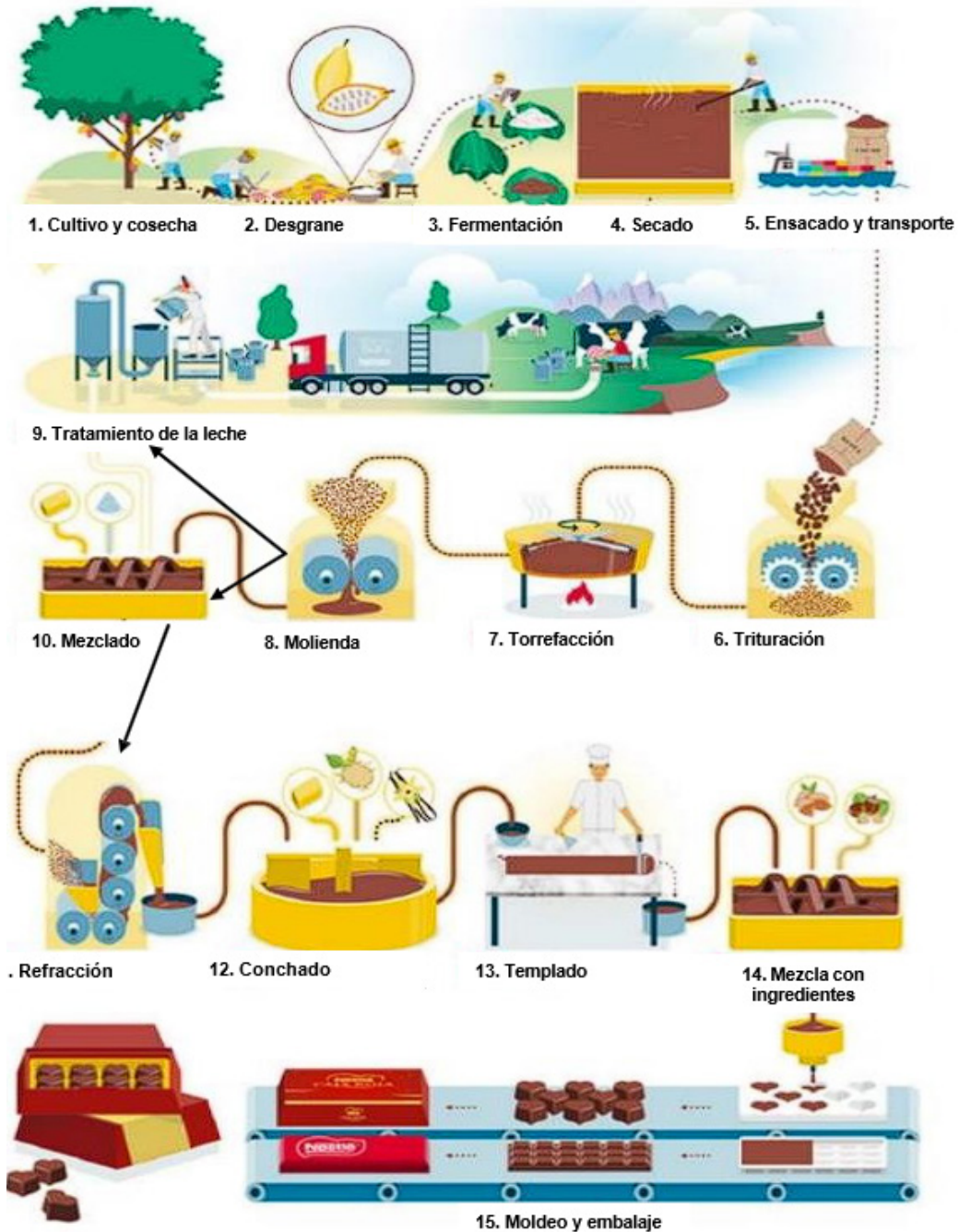
El proceso que se observa en la figura 5, comienza con la fermentación del cacao donde las semillas se calientan unos 50 grados, es aquí donde los embriones de las semillas mueren produciendo un cambio en el olor y sabor del chocolate. Esto a su vez puede ocasionar externalidades ambientales como resultado de aguas y desechos de las cascarras del cacao, por lo que supone disponer de tecnología novedosas que mitiguen al máximo la contaminación o cero contaminantes.

El paso siguiente consiste en la obtención de los Nibs, los cuales son minúsculos pedazos del cacao ya tostados con las propiedades del chocolate, los que ya refinados y molidos se destinan a dos procesos fundamentales el primero es:

- Obtener el licor procesado, término que define la masa de cacao pura y prensada donde se deriva la torta y por otro lado la manteca de cacao. Este es enfriado y molido, obteniéndose el polvo de cacao, el que es envasado.

- A la par con el licor se deriva la manteca de cacao, la que es empacada o colocada en tambores de almacenamiento, para de ahí ser llevada a los consumidores elaboradores de confitería y otras producciones.

Figura 6. Proceso de obtención del cacao y el chocolate



Fuente: <https://www.chocolatesnestle.es/fabricacion-curiosidades/fabricacion-chocolate>. Elaborado por: Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios.

Por su parte el licor para chocolate es un procedimiento a través del cual se obtiene una masa viscosa de chocolate en forma líquida que se puede emplear para dar cobertura a determinados postres, se puede mezclar con azúcar y leche, es envasado en dos vertientes: producto de chocolate semielaborado y/o finalizado. El paso final consiste en ser vendido a las empresas de confiterías u otras industrias derivadas del chocolate, las mismas que acceden a otro segmento de consumidores de los productos manufacturados.

Este proceso de manufacturación a diferencia de la producción del cacao, una vez finalizado el montaje de la planta, con las tecnologías disponibles no se hace engorroso y las pérdidas del proceso son mínimas o inexistentes, en cambio la producción acarrea con mayores dificultades al estar expuestas a las condiciones climáticas, la escasez de recursos fitosanitarios, entre otras variables que pueden incidir poderosamente en los rendimientos de las cosechas; el primero goza de precios más elevados en sus ventas y por consiguiente mayores ganancias que los segundos, los que cargan con el peso de un trabajo menos tecnologizado e intensivo en mano de obra.

En base a lo anterior y de forma comparativa se trae a colación el proceso de producción del cacao y los inconvenientes que este afronta. Figura 6.

1. *Cultivo y cosecha*: El cacao se cultiva en una franja que se extiende a 10 grados al norte y 10 grados al sur del Ecuador. El 70% la producción mundial viene de África del Oeste, siendo Costa de Marfil y Ghana los principales productores de cacao, aunque entre los más preciados se encuentran los de Ecuador y Venezuela. En las regiones productoras de cacao se hacen dos cosechas al año pues las mazorcas maduran cada 4-6 meses. El agricultor las recoge del árbol seccionándolas por el tallo cuidadosamente.
2. *Desgrane*: Es un proceso donde las mazorcas se desgranán, partiéndolas por la mitad con ayuda del machete para extraer la pulpa y las habas.
3. *Fermentación*: Pulpa y habas pasan un proceso de fermentación en cajas o entre hojas de banano, cuyo objetivo es evitar que el haba germine, eliminar la pulpa viscosa e iniciar el desarrollo del aroma. Este procedimiento dura entre 4 y 7 días.
4. *Secado*: Por último, se exponen al sol para su secado, necesario para disminuir la humedad del haba permitiendo la conservación de sus cualidades.
5. *Transportación*: Las habas de cacao, ya fermentadas, secas y enfriadas serán almacenadas en bolsas para ser transportadas a las fábricas de chocolate.
6. *Trituración*: Una vez llega a la fábrica las habas de cacao pasan por un pro-

ceso de limpieza, posteriormente son trituradas, partiéndose en trocitos más pequeños. Estas son de un tamaño similar a una almendra y también tienen una ligera cáscara. Por ello, una vez trituradas se separa la cáscara de haba de cacao a través de unos aspiradores, gracias a que pesa menos. Ya limpia y triturada, llamada “grué” pasará a ser tostada en el proceso de torrefacción.

7. *La torrefacción*: Es un delicado procedimiento que impacta el color, el aroma y el sabor del producto final, pues es en este dónde el haba de cacao desarrolla más de 400 aromas. Estas se tuestan a una temperatura que oscila entre 120 y 150 grados centígrados durante un tiempo variable que puede llegar a 25 minutos. Temperatura y tiempo de tostado son las variables claves a controlar para obtener un sabor y otro de chocolate. Conseguir el punto exacto de torrefacción es clave para obtener después el mejor chocolate. En la fábrica de Chocolates Nestlé en La Penilla de Cayón (Cantabria) son tostadas por sí mismos desde 1929, habiendo acumulado un gran conocimiento como chocolateros.
8. *La molienda*: Una vez tostadas las habas son molidas de nuevo, aquí se alcanza una mayor temperatura, y gracias a que esta tiene un alto contenido en materia grasa (manteca) el “grué” se convierte, después de molido, en una masa líquida llamada pasta o licor de cacao que irá directamente al mezclado.
9. *Tratamiento de la leche*: La leche fresca que se recoge a diario se mezcla con azúcar y se concentra antes de mezclarla con la pasta de cacao. Es en este proceso que se desarrolla el toque caramelizado que caracteriza a al chocolate y los hace únicos. La Penilla es una de las pocas fábricas chocolateras en el mundo que utilizan leche recogida directamente de los ganaderos y no leche en polvo comprada a terceros.
10. *El mezclado*: Para elaborar el chocolate se vierten en una mezcladora diferentes ingredientes en función del tipo de chocolate:
11. Chocolate negro: pasta de cacao, manteca de cacao, azúcar.
 - Chocolate con leche: pasta de cacao, manteca de cacao, azúcar y leche.
 - Chocolate blanco: manteca de cacao, azúcar y leche.
12. *Conchado*: Para que la mezcla alcance toda su finura y untuosidad y acabe de desarrollar todos los aromas, el cacao se somete al conchado, proceso en que la mezcla será amasada durante horas o incluso durante días, y donde perderá parte de los aromas amargos y ácidos y desarrollará todos

los aromas más preciados en el chocolate. Durante el conchado se añade manteca de cacao y lecitina con el fin de incrementar la fluidez de la mezcla. También se incorpora aroma natural de vainilla que permitirá darle el gusto definitivo deseado. Es el conchado, junto con la torrefacción, el otro proceso clave en la elaboración de chocolate.

13. *Templado*: Es el proceso donde se procede a mezclar cada uno de los ingredientes que se van a adicionar al chocolate tales como: avellanas, almendras, maní, galleta etc., es justamente en este paso el momento exacto que da lugar a un nuevo producto a base de chocolate.
14. *La mezcla con los ingredientes*: Se refiere al momento en que ésta ya se encuentra nivelada con el resto de los ingredientes logrando un equilibrio perfecto entre sus componentes.
15. *Moldeo y embalaje*: Por último, es hora de dar al chocolate la forma deseada vertiéndolo en moldes (tabletas, bombones, chocolatinas, manichos, entre otros productos) que después se hacen pasar por un túnel de enfriado. A la salida los chocolates están listos para ser envasados y distribuidos, siempre a una temperatura controlada, entre 15 y 17 grados para garantizar que lleguen al consumidor final en perfecto estado y con la calidad requerida.

A este proceso integrado de producción y transformación de la materia prima en otros productos finales, es a lo que realmente aspiran los productores de cacao del cantón Naranjito, procurando incrementar sus ingresos no solo sobre la base de la producción, sino del valor agregado que implica la transformación, sin embargo hasta el momento actual es una utopía, dado que se requieren inversiones, tecnologías, financiamientos accesibles y con términos de amortización en el mediano y largo plazo, a tasas de interés bajas que potencien el despegue del sector en función de un desarrollo local endógeno y sostenible para el territorio.

Sin embargo, estas aspiraciones cada día son más sombrías si se tiene en cuenta el comportamiento del financiamiento para este sector en el cantón objeto de estudio, sobre la base de lo que ocurre a nivel nacional.

EL FINANCIAMIENTO PARA EL SECTOR DEL CACAO

Los agricultores ecuatorianos están considerados como la base de la fuerza económica del país y al mismo tiempo un grupo vulnerable, puesto que su economía depende de sus cultivos y de las condiciones climáticas que se presenten en los periodos de crecimiento y producción (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2006).

La importancia del financiamiento radica en el impulso que genera en la economía para los pequeños productores, desde el punto de vista de la producción del cacao para los agricultores esto representa una oportunidad de crecimiento, ya que pueden invertir en recursos tecnológicos o de otra índole, para obtener mejores ingresos por el laborioso trabajo que significa el cuidado de la tierra, a través de la mejora de la calidad de la producción. Tabla 4.

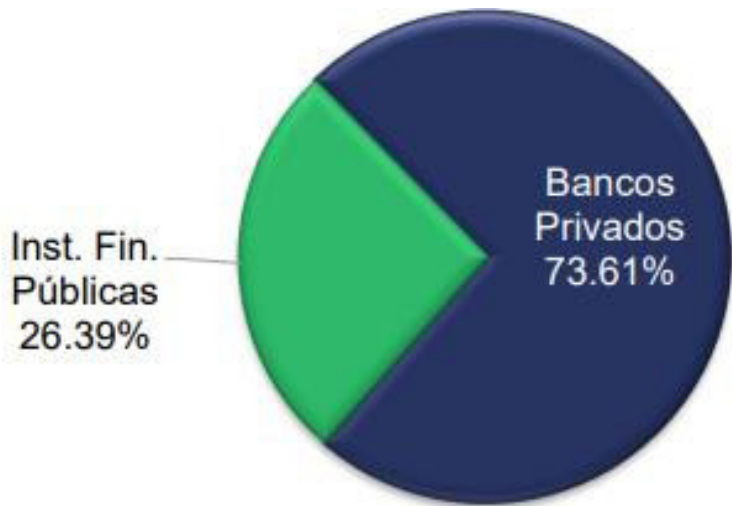
Tabla 4. *Evolución del volumen de crédito por subsistema 2018- 2022*

Subsistema (USD millones)	2018	2019	2020	2021	2022	Ene-Mar 2022	Ene-Mar 2023
Bancos Privados	13.08	14.10	15.70	22.54	39.64	6.39	12.33
Inst. Fin. Públicas	29.41	31.03	18.19	15.95	14.22	1.08	4.56
Total	42.49	45.14	33.90	38.49	53.86	7.47	16.89

Nota: La tabla detalla el volumen de crédito otorgado por bancos privados e instituciones financieras públicas para la producción del cacao, del 2017- al 2022 Fuente: Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

El volumen total de crédito destinado al sector cacaotero en el año 2022 fue de USD 53.86 millones, siendo superior en un 40% respecto al año 2021. Se puede observar que la mayor concentración de financiamiento lo otorgaron las instituciones financieras públicas, desde el 2018 hasta el 2020, sin embargo, en el año 2021 este escenario cambió de forma abrupta, convirtiendo a los bancos privados en la primera fuente de financiación con 22.54 millones de USD y 39.64 millones en el año 2022 para los productores de cacao, es preciso señalar que no se disponen de los datos de las sociedades financieras.

Figura 7. *Participación del volumen de crédito por subsistema año 2022*

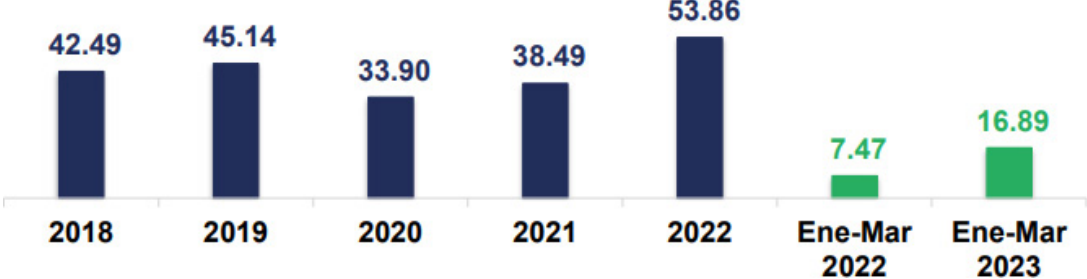


Fuente: Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

Por su parte la participación del volumen de créditos por subsistemas en el año 2022, se muestran en la figura 7, de los cuales el 73.61% fue provisto por la Banca Privada y solo el 26.39 % por las Instituciones Financieras Públicas (IFP).

Estas diferencias conllevan a una conclusión razonable, los intereses por los créditos otorgados por los Bancos Privados (BP) suelen ser mayores que los de las IFP, lo cual no es beneficioso para los productores del sector objeto de estudio; lo más conveniente sería recibir un mayor apoyo de las IFP con tasas de interés más bajas, sin embargo, en el 2022 no ocurrió así, manteniéndose dicha tendencia para el 2023.

Figura 8. *Evolución del Volumen de Crédito (USD millones)*



Fuente: Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

Una idea resumida sobre la evolución total del volumen de crédito desde el 2018 al 2023, se representa en la figura 8. Este comenzó creciendo a partir del 2018 en adelante, sin embargo, en el 2020 mostró un decrecimiento condicionado por la emergencia sanitaria del COVID-19 donde las exportaciones experimentaron una contracción que a su vez se reflejó en la concesión de los créditos, sin embargo, para el 2021 y 2022 respectivamente comenzaron nuevamente a incrementarse, tendencia que se avista para el 2023, con la prerrogativa del sector privado.

Por su parte, dentro de otros de los escenarios de financiación para este sector se encuentra la elaboración del chocolate como tal y sus productos derivados, aspecto que se revelan en la tabla 5.

Tabla 5. *Evolución del volumen del crédito para la elaboración del chocolate*

Subsistema (USD millones)	2018	2019	2020	2021	2022	Ene-Mar 2022	Ene-Mar 2023
Bancos Privados	76.42	83.85	24.23	19.07	13.60	2.33	4.18
Inst. Fin. Públicas	3.61	0.54	0.47	0.22	0.10	0.01	0.07
Total	80.03	84.39	24.70	19.29	13.69	2.34	4.25

Fuente: Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

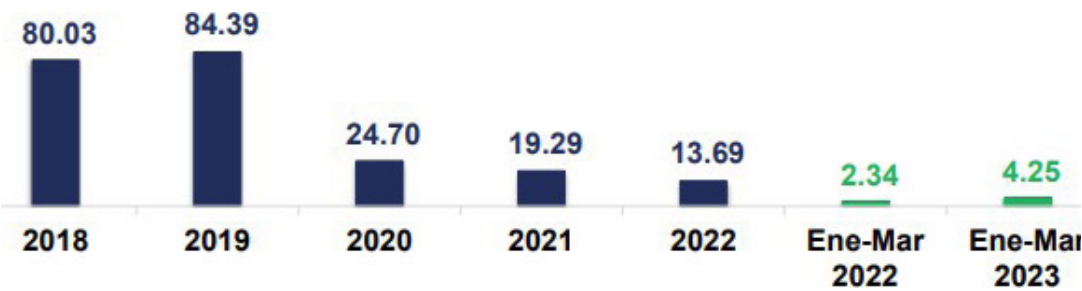
De la tabla 5, se desprende que para el procesamiento del cacao es la banca privada quien otorga más créditos, esta premisa se mantiene durante todo el análisis desde el

2018 hasta marzo del 2023. Según los datos se puede inferir que la mayor aportación que realiza el gobierno nacional, - aunque en este aspecto también es superado por la banca privada en los últimos años, - está dirigida a la producción del cacao como materia prima, y con menos incidencia en el sector transformativo que es el que genera un mayor valor agregado a la producción, donde la banca privada sigue siendo la principal opción para los fabricantes.

El volumen de financiamiento a través de créditos en el año 2022, a pesar de que disminuyó con respecto a años anteriores, fue de USD 13.60 millones, a cargo de bancos privados, y un ridículo 0.10 millones, correspondió a la banca pública, es decir el 99.30% por parte de las privadas y un 0.70% por las públicas. En este año comparativamente con el 2021, el decrecimiento fue del 29%.

La evolución del volumen de créditos para la transformación del chocolate y sus productos se representa en la figura 9. En esta se puede apreciar un decrecimiento sostenido desde el 2020, hasta el 2023, lo cual ha conducido a una pérdida para el país en este rubro.

Figura 9. *Evolución de los créditos para la elaboración del chocolate y sus productos*



Fuente: Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

En parte como respuesta a estos problemas, Xavier Lazo, presidente de BanEcuador en el 2020, otorgó préstamos a mujeres y madres solteras del cantón naranjito que pertenecen a la Asociación 12 de diciembre, que se dedican al cultivo de la tierra como sustento para sus hogares. Este financiamiento de hasta 10 mil dólares, no necesitó la firma de cónyuges, y tuvo cierta flexibilidad con periodos de gracia tanto parcial como total, y con un plazo de 60 meses para activos fijos y para capital de trabajo 36 meses (BanEcuador, 2020).

Aunque considerado un gesto meritorio, la “filantropía” y la buena voluntad, no debe ser la base para la transformación estructural del país, debe prevalecer una férrea intervención del estado en este sector dado que es uno de los que contribuye con creces a las exportaciones del país en el sector no petrolero.

Una vez observado el comportamiento de los créditos, se procede a un estudio de los precios del cacao de modo de comparación entre los ingresos por los precios en el mercado internacional y la relación con la financiación para este sector.

LOS PRECIOS DE LA PRODUCCIÓN DE CACAO, DEL CHOCOLATE Y SUS DERIVADOS

El análisis del sistema de precios es determinante para el cálculo de los ingresos de los productores de cacao como materia prima y de los fabricantes del chocolate y sus derivados en el proceso de manufacturación. La figura 10 revela que el precio de la producción de cacao desde el 2019, hasta el 2023 se mantuvo fluctuando entre altas y bajas, en el 2020 experimentó una drástica caída por razones ya conocidas, descendiendo a 535 USD/Ton.

Figura 10. *Precio al productor del Cacao CCN1 en Almendra Seca (USD/Ton), 2019-2023*



Fuente: Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

Posteriormente en septiembre del 2021 tuvo un alza llegando a 960 USD/Ton, solo superada en mayo del 2023 con un precio de 961 USD/Ton. En la figura 11 se manifiestan los precios del Cacao Fino de Aroma Almendra Seca (USD/Ton), donde se puede apreciar defenecías de precios sustanciales según la variedad del cacao.

Los precios para esta variedad siguieron la misma tendencia que la anterior, es decir, mostrando altas y bajas, con la diferencia que estos fueron mayores, donde la cifra más elevada fue entre septiembre y noviembre del 2020, en 974 (USD/Ton), superado en junio del 2023 con un importe de 1029 (USD/Ton), el más elevado de los últimos cinco años.

Si se comparan los precios de las dos variedades de cacao se da cuenta de que los productores de Cacao Fino de Aroma perciben ingresos mucho mayores que los que cultiva la variedad Cacao CCN1. Estos últimos son los predominantes en el Cantón Naranjito, objeto de la indagación.

Figura 11. *Precio al productor del cacao Fino de Aroma Almendra Seca (USD/Ton), 2019-2023*



Fuente: Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

Por otro lado, la figura 12 avista el precio del cacao a nivel internacional, comparativamente con los precios de venta de los productores de cacao de ambas variedades son mucho mayores, superándolos hasta en tres veces, lo que reafirma que los que están al inicio de la cadena productiva reciben menos ingresos que los comerciantes, lo cual no es del todo beneficioso para quienes realizan el trabajo más riguroso. En resumen, la manufacturación del chocolate se encuentra en una posición más ventajosa que la producción del cacao, obviamente el proceso de industrialización, donde se transforma para obtener productos finales imprime un valor agregado que se refleja en los precios.

Figura 12. *Precio internacional del cacao (USD/Ton), 2019-2023*



Fuente: Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

Entre los años del 2023 y 2024, el precio internacional del cacao pronosticado se estima que oscile entre 2700 y 2550 (USD/Ton), es decir que se espera una caída del 94 %, lo que no es beneficioso para la economía del Ecuador.

Con todos estos elementos se está en condiciones de hacer una comparación esencial entre los ingresos que genera el sector del cacao y las fuentes de créditos para el fomento de la producción y la manufacturación. Si se escoge el año 2022, el volumen de crédito destinado por los Bancos Privados tabla 4. fue de 39. 64 millones de USD; para cubrir dicho importe, solo se necesitarían 12’291,20 Toneladas de cacao almendras secas, sin manufacturar solo como materia prima al precio internacional del cacao en (USD/Ton) que es de 3,173 (USD/Ton). Figura 12.

En cambio, solo por exportaciones del cacao como materia prima, se obtuvieron 415,320 millones de USD figura 18, por lo tanto, lo que se invirtió en el año 2022, fue una cifra insignificante para los ingresos que genera el sector, sin contar que la manufacturación del chocolate aportó 124.97 millones de USD.

Ahora bien, si se trata de los créditos otorgados por las Instituciones Financieras Públicas es más irónico todavía, en este mismo año el monto de los créditos destinados por estas instituciones fue de 14.22 millones de USD; para reponer este monto, solo se necesitarían a precio internacional 4.481ton. Esto demuestra que el sector juega un papel trascendental en la economía del Ecuador.

En esta misma línea de análisis se considera esencial continuar con el comporta-

miento del Producto Interno Bruto (PIB) que aporta el sector. Para tener una noción comparativa de las aportaciones reales de este al PIB, en primer lugar, se estará abordando las aportaciones del cultivo del cacao, en segundo lugar, las contribuciones de la manufacturación del chocolate y la variedad de productos finales a partir de este.

Tabla 6. *Contribución del sector al PIB*

Año	Cultivo de banano, café y cacao (USD millones de 2007)	PIB Total (USD millones de 2007)	Participación en el PIB
2018	1,420	71,871	1.98%
2019	1,413	71,909	1.96%
2020	1,476	66,308	2.23%
2021	1,417	68,661	2.06%
2022 p	1,289	70,944	1.82%

Nota. La tabla representa las contribuciones del sector al PIB (Valor agregado bruto del sector), 2022 p= provisional. Fuente: Banco Central del Ecuador, Elaborado por: Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios. Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

En la tabla 6 se visualiza la contribución de los cultivos del banano, café y el cacao respectivamente, hasta el momento de la indagación no se encontraron cifras del cacao por sí solo, aun así, son representativas del valor agregado bruto. En el 2020 se alcanzó la mayor contribución con 1,476 millones de USD, con una participación en el PIB del 2.23%. Para el año 2022 el sector del banano, café y cacao sumó un total de 1289 millones de USD, equivalente a una participación sobre el PIB del 1.82%. Esto representó un decrecimiento en comparación con el 2121 del 9%.

Tabla 7. *Contribución del sector manufacturero del cacao chocolates y productos de confitería*

Año	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería (USD millones de 2007)	PIB Total (USD millones de 2007)	Participación en el PIB
2018	94.39	71,871	0.13%
2019	98.26	71,909	0.14%
2020	92.67	66,308	0.14%
2021	96.67	68,661	0.14%
2022 p	100.53	70,944	0.14%

Nota. La tabla representa las contribuciones de la elaboración del chocolate y los productos de confiterías al PIB (Valor agregado bruto del sector), 2022 p= provisional. Fuente: Banco Central del Ecuador, Elaborado por: Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios. Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

En lo que respecta a la elaboración del chocolate y sus productos derivados, las cifras fueron más alentadoras, El sector manufacturero del chocolate y productos de confitería aportó 100,53 millones de USD en el año 2022, lo cual representó una aportación al PIB del 0.14%. Sin embargo, este valor fue un 4% superior en compara-

ción con lo logrado en el 2021. Tabla 7. Siguiendo este orden lógico las exportaciones del sector acapara la atención del análisis.

LA EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE CACAO Y CHOCOLATE

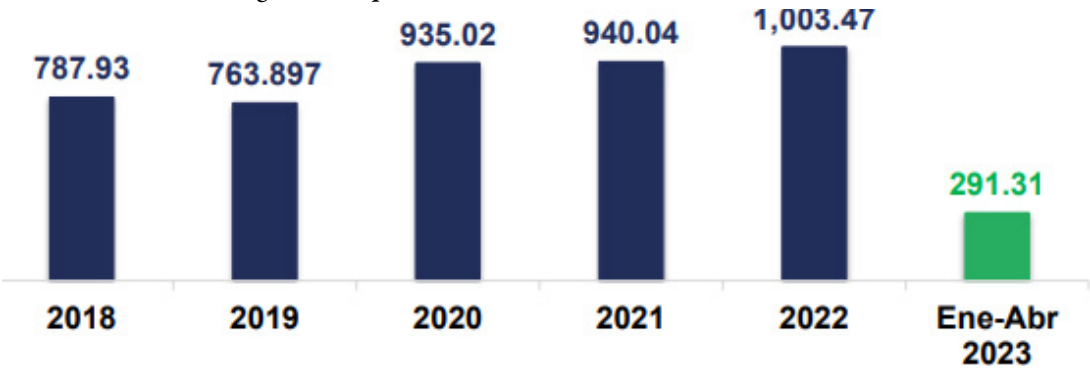
A través de las diferentes instituciones que realizan análisis sobre la actividad económica en Ecuador, se ha logrado obtener los resultados de los ultimo seis años, mostrando el aporte de la semilla el cacao a la economía nacional. Tal como se percibe en la tabla 8, las exportaciones en valor FOB del sector en el 2022 alcanzaron la cifra de USD 1,003.474.84 millones, siendo superior de forma comparativa con los valores logrados en el 2021 en un 7%. Las cifras fueron alentadoras en el 2023, año en el que se alcanzó un 29 %, solo en lo que fue de enero a abril de este año respecto al total reportado en el año 2022. Figura 13.

Tabla 8. Las exportaciones del sector del cacao 2018-2022

Año	TON (Miles)	FOB (USD miles)	Costo Toneladas Promedio (USD)
2018	321.91	787,926.18	2,447.64
2019	297.07	763,896.89	2,571.42
2020	353.90	935,023.63	2,642.08
2021	359.49	940,043.56	2,614.97
2022	403.50	1,003,474.84	2,486.93
Ene-Abr 2023	106.94	291,306.30	2,724.09

Nota. La tabla representa las toneladas producidas el valor Free On Board (FOB) y el costo promedio por toneladas. Fuente: Banco Central del Ecuador, Elaborado por: Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios. Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

Figura 13. Exportaciones del sector FOB en millones de USD

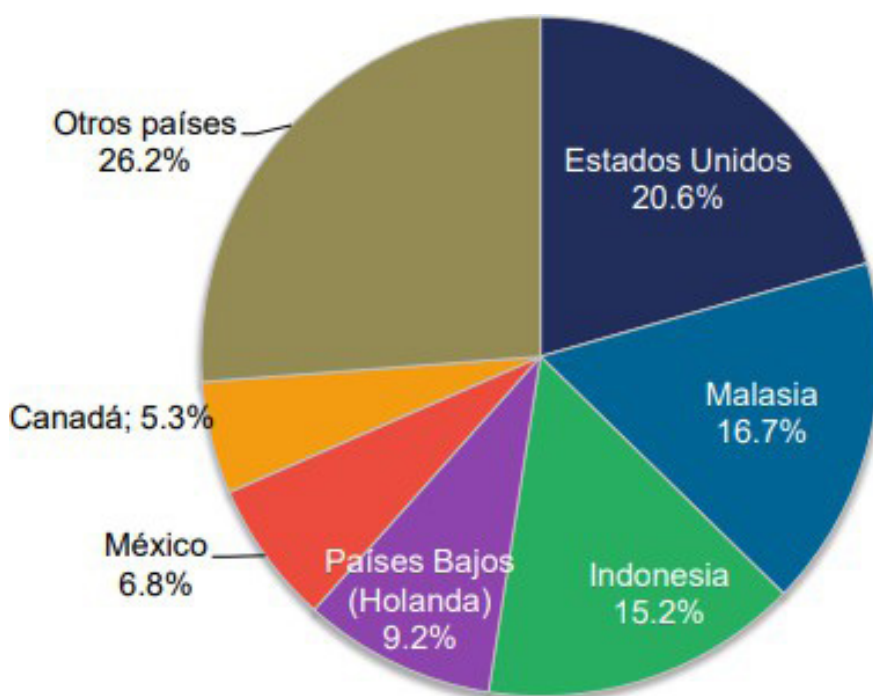


Fuente: Banco Central del Ecuador, Elaborado por: Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios. Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

Las exportaciones en el 2022 por países se exponen en la figura 14, dentro de los principales se encuentran Los Estados Unidos, con un 20.6%, destacándose como

uno de los países más importadores del cacao ecuatoriano, seguido de Malasia en un 16.7%; por su parte Indonesia ocupando el tercer lugar alzándose con un 15.2%. Dentro de los países europeos que más se acentuaron en el 2022, se encuentra Países Bajos (Holanda) con tan solo el 9.2% pero significativo en comparación con otros importadores europeos. México con 6.8% y Canadá con 5.3% siguen en ese orden, este último debido al clima mayormente frío no se caracteriza por la producción de la pepa de oro, es por lo que importan la materia prima para su manufacturación y la posterior venta de productos elaborados con chocolate, y por último un nutrido grupo de otros países que de forma conjunta representaron el 26.2% .

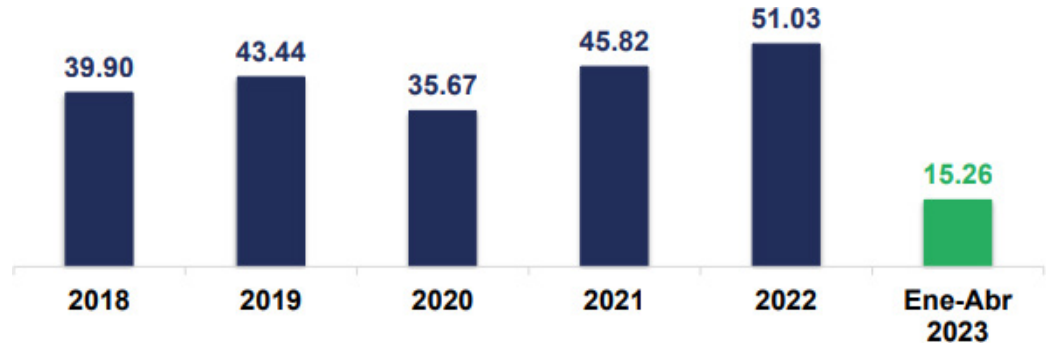
Figura 14. *Destino de las exportaciones del sector por países en el 2022*



Fuente: Banco Central del Ecuador, Elaborado por: Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios. Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

Con la intención de establecer una comparación necesaria para marcar las diferencias entre las exportaciones e importaciones del sector, se promueve el siguiente análisis, donde algunas ideas se avistan desde la figura 15; en el año 2022 las importaciones valoradas en FOB del sector se incrementaron a 51.03 millones de USD, lo que representó un incremento del 11% en proporción con el valor reportado en el año 2021. En referencia, desde enero y abril de 2023 el sector importó USD 15.26 millones en valor FOB, lo que equivale a un 30% del total importado en el 2022.

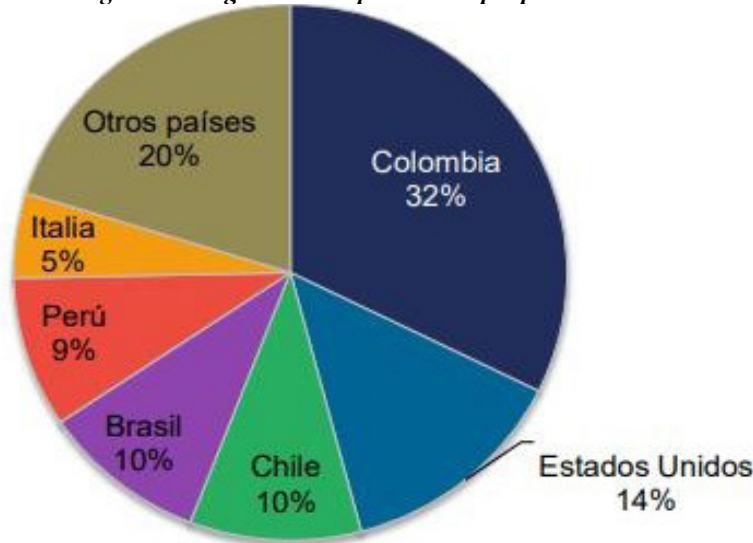
Figura 15. *Importaciones del sector (FOB) en millones de USD*



Fuente: Banco Central del Ecuador, Elaborado por: Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios. Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

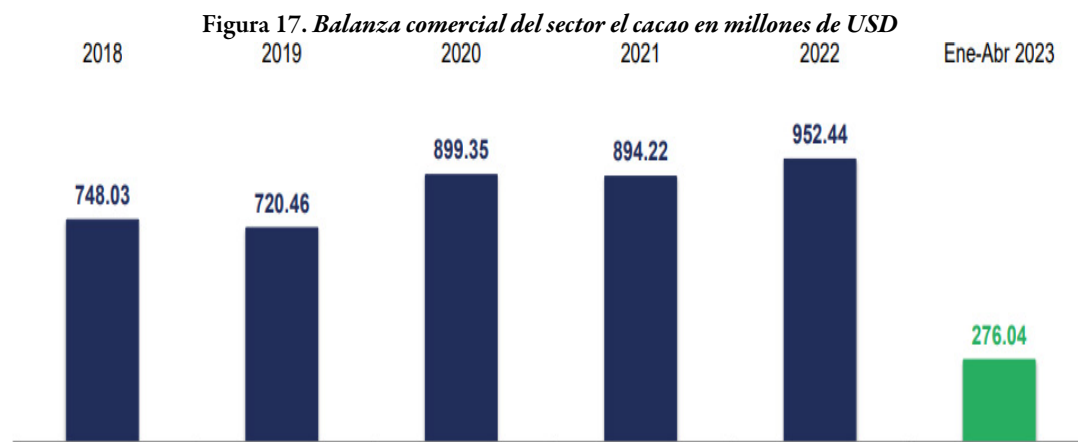
La progresión de países donde se originaron las importaciones se delinear en la figura 16. En primer orden se destaca Colombia que ocupó el 32 % de las importaciones ecuatorianas, en segundo orden con un 14% de participación se encuentran los Estados Unidos. Seguramente el lector se ha de preguntar ¿cómo si los Estados Unidos (USA) es uno de los mayores importadores del cacao, en este escenario se han convertido en uno de los principales exportadores hacia el Ecuador? Lo que ocurre es que Ecuador exporta el cacao sea en polvo o líquido como materia prima para USA, en cambio importa productos ya manufacturados en forma de confituras, entre otros para consumo nacional o para la exportación. Esto es una muestra de lo necesario que es contar con las tecnologías modernas para la manufacturación y la apropiación del valor agregado.

Figura 16. *Origen de las importaciones por países en el 2022*



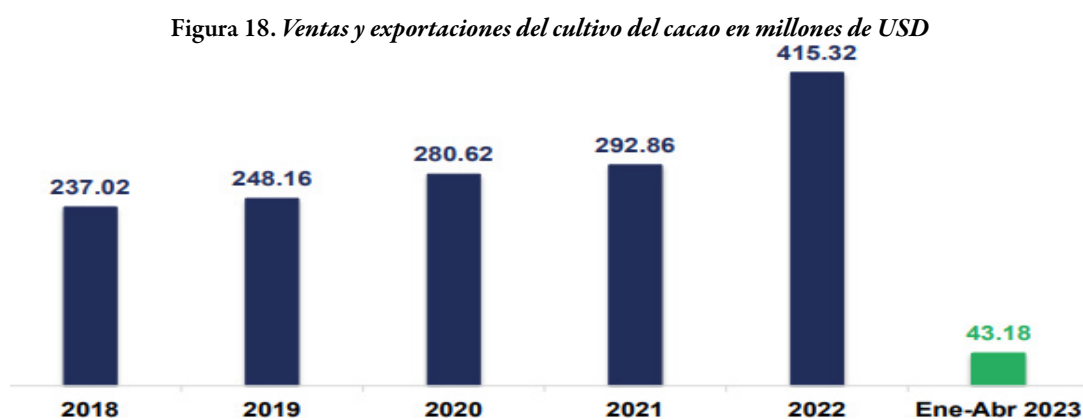
Fuente: Banco Central del Ecuador, Elaborado por: Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios. Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

Como ha quedado admitido, Chile y Brasil se colocaron con un 10% respectivamente de las importaciones del Ecuador, las del Perú representaron un 9%, de Italia el 5%, mientras que de otros países del mundo el 20 %. Sin embargo, la balanza comercial se mantuvo activa, es decir que las exportaciones fueron mayores que las importaciones, siendo las primeras como promedio 21 veces superior a las importaciones del sector.



Fuente: Banco Central del Ecuador, Elaborado por: Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios. Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

En referencia a lo antes expuesto, la complejidad del análisis debe valorar el comportamiento de las ventas y las exportaciones, resultados que se plasman en la figura 18. Durante los últimos cinco años estas crecieron de forma sostenida y en ascenso, alcanzando el mayor nivel en el 2022, aumentando en un 42% comparado con el 2021, siendo el cultivo del cacao el más sobresaliente.

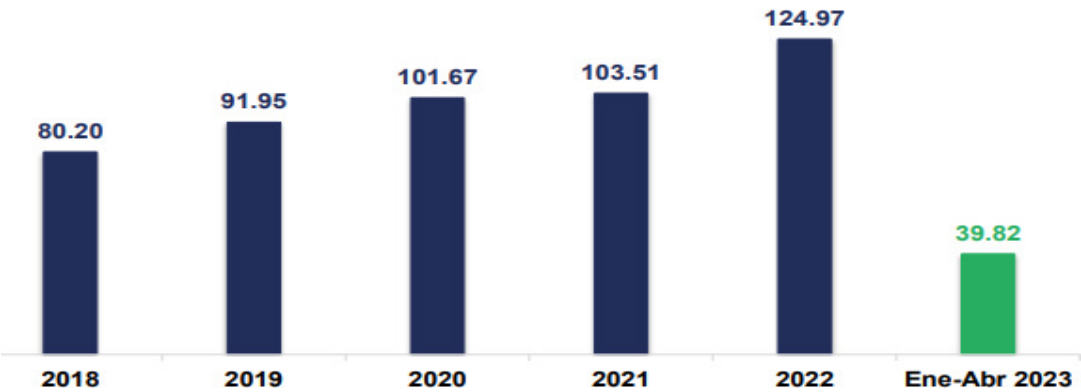


Fuente: Banco Central del Ecuador, Elaborado por: Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios. Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

En lo que respecta a las ventas y las exportaciones de la elaboración del chocolate, y sus derivados figura 19, la dinámica del crecimiento se manifestó de forma unísona a lo

que sucedió con la producción del cacao. Esta creció de forma sostenida y ascendente donde el año 2022 fue de una gran alza en las ventas, pero en términos cuantitativos monetarios fue menor en este, en cambio ya para el 2023 el crecimiento de las ventas había alcanzado en los primeros cuatro meses 39.82 millones de USD. 21% en comparación al año anterior, se recuerda que en la producción del cacao fue del 42%.

Figura 19. *Ventas y exportaciones en la elaboración del chocolate y sus productos derivados*



Fuente: Banco Central del Ecuador, Elaborado por: Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios. Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

LOS ESTADOS DE RESULTADOS DE LA PRODUCCIÓN DEL CACAO Y EL CHOCOLATE

En este orden de cosas se procede al análisis de los estados de resultados de la producción del cacao, si bien en momentos anteriores se observó que las ventas y exportaciones del cultivo del cacao, así como la elaboración del chocolate y sus productos finales derivados de este experimentó un crecimiento expresado en cantidades y en unidades monetarias, todo ello reflejado en una balanza comercial activa, donde las exportaciones superaron las importaciones; no es menos cierto que los estados de resultados (tabla 9) demuestran la presencia de una dicotomía.

Por un lado, el sector del cultivo del cacao percibió pérdidas en los últimos cuatro años de forma consecutiva, siendo el de mayor incidencia negativa el 2019 con -5.07, este resultado estuvo condicionado porque los gastos superaron los ingresos, es decir, que los productores del cacao incurrieron en pérdidas mientras que los comerciantes obtuvieron colosales utilidades, una muestra de ello se avista en la tabla 10. Es por lo que se insiste en mejorar las condiciones de los productores como se ha manifestado con anterioridad.

Tabla 9. *Estado de resultados del cultivo del cacao*

Cuentas (USD millones)	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	53.26	47.85	68.01	64.00	77.67
Costos y Gastos	52.62	52.93	69.74	65.96	80.42
Utilidad neta	0.65	-5.07	-1.74	-1.96	-2.75

Fuente: Banco Central del Ecuador, Elaborado por: Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios. Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

Por otro lado, como enuncia la tabla 10, la elaboración del chocolate y los productos finales derivados de este o con sus respectivas mezclas en el período que se somete al análisis mostraron pérdidas en el 2019 y 2020, en parte condicionado por la contracción de las ventas durante la pandemia generada por la crisis del COVID-19, mientras que, en el 2018, 2021 y 2022 se obtuvo utilidades netas, siendo este último superior al 2021, el más elevado durante los cuatros años analizados.

Tabla 10. *Estado de resultados de la elaboración del chocolate y sus productos*

Cuentas (USD millones)	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	78.35	83.28	102.57	97.50	120.14
Costos y Gastos	76.80	86.76	104.61	96.25	115.17
Utilidad neta	1.55	-3.48	-2.04	1.25	4.96

Fuente: Banco Central del Ecuador, Elaborado por: Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios. Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

Los indicadores financieros de la tabla 11 son una muestra detallada acerca de la rentabilidad de estos productos; al igual que en el caso del Estado de Resultados, la industria de elaboración del chocolate es la que tiene ventaja en cualquiera de los rubros, ROA (rentabilidad de los activos), ROE (rentabilidad financiera) y Margen Neto.

Tabla 11. *Indicadores financieros de la elaboración del chocolate y sus productos*

Indicador	2018	2019	2020	2021	2022
ROA	1.64%	-3.69%	-2.18%	1.23%	4.37%
ROE	3.47%	-6.27%	-3.92%	2.40%	8.28%
Margen Neto	5.39%	-10.15%	-8.67%	4.35%	14.24%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Elaborado por: Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios. Corporación Financiera Nacional, ficha sectorial de cacao y chocolate, (2023).

En el año 2018, el sector de la elaboración del chocolate y sus productos derivados, el ROA, se comportó de la siguiente forma, por cada 100 USD de Activos se generaron 1.64 USD de Utilidad Neta, por su parte el ROE, por cada 100 USD invertidos por los accionistas, las empresas generaron 3.47 USD de Utilidad Neta, mientras que, por cada 100 USD de ventas quedó para los propietarios 5.39 USD de Utilidad Neta.

En cambio, para el 2019, todos los indicadores se mantuvieron de forma negativa esto fue dado por las protestas de octubre 2019 en Ecuador, tendencia que se mantuvo para el 2020, lo que en este momento por el Covid-19, esta eventualidad conmovió de forma significativa a otras industrias.

Una mejora se produjo con la llegada del año 2021, donde con cifras bajas pero positivas, se logro estabilizar estos indicadores, tal es así que, en el 2022, el (ROA), por cada 100 USD de activos se generaron 4.37 USD de Utilidad Neta. Por su parte el (ROE), en este mismo año por cada 100 USD invertidos por los accionistas, las empresas generaron 8.28 USD de utilidad neta. Por último, el Margen Neto, mostró que por cada 100 USD de ventas quedó para los propietarios 14.24 de utilidad neta.

Estos datos demuestran que las empresas dedicadas a la transformación del chocolate y los productos que con este se elaboran tienen mayores ingresos y rendimientos que las que se dedican a la producción del cacao, estos son los de mayor importancia porque son los que proveen la materia prima, además de que son los que más tiempo invierten en el cuidado de la producción, mientras que industrias con el uso de las tecnologías, laborando en ambientes menos complejos son las que obtienen la mayor rentabilidad.

Una vez concluido el análisis de las diferentes bases de datos materializadas en una profunda revisión bibliográfica que incluyó los informes oficiales del Banco Central de Ecuador; de la Corporación Financiera Nacional; la Superintendencia de Control del poder de Mercado, entre otras fuentes certificadas, y en base a las pretensiones de los investigadores, se procedió a constatar in situ cuáles eran las opiniones de los productores del cacao y el chocolate, con el objetivo de contrastarlo con lo difundido en la literatura revisada.

Para ello, la metodología aplicada para la recopilación de información se describe a continuación, en primer lugar, el paradigma de la indagación se consideró como el interpretativo fenomenológico.

En segundo lugar, el estudio realizado fue de tipo explicativo, se utilizaron una serie de técnicas e instrumentos para la obtención de los datos que se procesaron y se convirtieron en información.

Dentro de estas la exploración bibliográfica y documental; las encuestas como técnica, con dos instrumentos fundamentales: los cuestionarios autoadministrados destinados a los productores como a los exportadores de cacao, con la intención de ampliar el conocimiento y la información sobre la situación concreta que viven los agricultores y que no se registran en las publicaciones oficiales del sector.

Para este propósito, se seleccionaron 73 productores de cacao de la zona de forma intencional a criterio de los autores, a los que se les aplicó el cuestionario para

determinar su nivel de interés en incursionar en emprendimientos colaborativos, encaminados a generar mayores ingresos al ofrecer productos terminados y no materia prima, tal como se viene haciendo hasta este momento; también para conocer la situación de vida, salud, educación, servicios básicos, niveles de uso de las tecnologías más actuales, entre otros aspectos.

En cambio, las entrevistas directas de forma estructurada fue otro de los instrumentos aplicados y estuvieron direccionados a expertos en el sector y otros directivos del GAD del cantón Naranjito, para considerar sus opiniones en función de las estrategias para incentivar a los productores de cacao de cantón a impulsar un proceso de industrialización y exportación en función del desarrollo local sostenible y sustentable.

RESULTADOS DE LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El cantón naranjito está compuesto por 37.186 habitantes, de los cuales 18.110 se dedican a la agricultura y actividades económicas similares representando el 48.7% del total, estos datos son extraídos del último censo aplicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo, (2010). De acuerdo a estudios realizados previamente por el INEC, (2010), se ha determinado que la población, se dedica mayormente a la producción de materia prima agrícola, y pesquera, siendo la producción de cacao uno de sus principales productos para cultivar, después del maíz y la caña de azúcar.

Los resultados de los instrumentos aplicados manifestaron que, el trabajo agrícola relacionado con el cultivo del cacao en lo fundamental es de forma individual, es decir, por cuenta propia, sin ser socio o mantener colaboración con otros productores, así lo manifestó el 15 % de los encuestados, mientras que el 10,14% lo hacen para empresas y de forma colectiva el 20,27%.

En relación con los conocimientos acerca del cultivo de cacao se requirió conocer si había sido adquirido como parte de una tradición familiar que se fue extendiendo por generaciones, sobre este particular el 30% afirmó ser de esta manera. En cambio, un 19% manifestó ser por medios decursos de capacitaciones de forma privada, el 18% cursos de capacitación ofrecidos por el sector público, el 14 % a través de estudios universitarios y un 11% por varias vías.

En este sentido fue importante determinar cómo la población maneja sus técnicas de cultivo, los resultados reflejan que el conocimiento sobre el todo el proceso desde la plantación hasta la cosecha ha sido gracias a la sucesión familiar, aunque existan más mecanismos de aprendizaje como la capacitación pública, privada y los estudios universitarios, el saber ancestral sigue siendo una tradición presente en esta zona rural del Ecuador.

En cuanto al grado de tecnificación que se utiliza para el cultivo del cacao, las respuestas fueron diversas. En el campo no todos los productores tienen la posibilidad de adquirir maquinarias y equipos nuevos siendo el 38% los beneficiados de tener a sus alcances herramientas que han pasado de generación en generación y que aún se mantiene en buen estado. Un 14% detalla que alquila la maquinaria por que la adquisición de una nueva es muy costosa, el 8% usa la de la empresa y, por último, el 40% de las personas que trabajan en las diferentes haciendas ocupan la maquinaria la cual es otorgada por misma organización.

En lo relacionado con la procedencia de los terrenos que se utilizan para el cultivo del cacao las respuestas ofrecidas por los encuestados expresaron que el 40 % de los cultivadores del cacao lo hacen en terrenos de familiares como forma de sustento que les permita generar algunas ganancias para el sustento familiar.

Por otra parte, el 29% de los agricultores han adquirido sus terrenos para la producción por cuenta propia. Se debe destacar la asociación de cultivos, es decir, una parte que trabaja de forma conjunta o asociada, representando un 15%, ya que en la práctica son muy pocos los que trabajan en grupos. Un 8% alquila los terrenos para la producción y otro 8% son terrenos de empresas.

Existe una media entre los que poseen desde una a cuatro hectáreas, estableciendo que el conjunto de los productores mantienen espacios considerables para la producción y su sustento diario, muy pocos son los que poseen entre cinco y 10 hectáreas, y los que las logran tener, se ven precisados a buscar apoyo de los demás socios, o por los trabajadores por cuenta propia, apenas existen productores que posean menos de una hectárea para cultivar, estos podrían ser personas que recién están aprendiendo acerca de los cultivos.

La generalidad de los trabajadores han cosechado la inmensa mayoría de las hectáreas cultivables, lo que indica que la calidad de la tierra y su cuidado durante el ciclo de producción es buena, dando paso a la idea de la aplicación de técnicas más avanzadas.

En referencia a si contaban con financiación por parte del Estado el 90 % aseveró que sí, mientras que un 10%, asestó que no. Ya desde momentos anteriores se conoció que, si hay afluencia de financiamientos por parte del estado, lo que este lo hace en menor escala que la financiación privada, la que marcha a la cabeza de este proceso.

De acuerdo con la información otorgada por los productores de cacao se conoció que en la mayoría se trabaja sin ninguna intervención pública en función de capacitaciones, introducción de nuevas variedades y con escasa ayuda gubernamental, mostrando una débil postura del Estado.

La minimización del rol de este en este sector, en particular en la producción; variables como la burocracia, entre otras desmotivan a los agricultores en la búsqueda

de su auto desarrollo y el de la localidad, trabajando con los recursos existentes para sacar adelante su producción.

Dentro del espectro de preguntas formuladas a los encuestados se indagó sobre si había sido justo el valor recibido por la cosecha del cacao, a los efectos se manifestaron varias posiciones, la primera radica en que, la mayoría el 41% de los productores no consideran que el precio por la venta de cacao sea justo, para argumentar esta posición se basaron en los costos de producción del cacao desde su atención, cosecha y obtención de la semilla con la cual se obtiene el chocolate y puedan las industrias transformativas realizar diferentes subproductos, es decir costos elevados e ingresos bajos relativamente comparados.

Se denotó otro punto de vista más conservador con un 33% de respuestas donde se encontraron los que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, que no desearon opinar al respecto manteniendo una postura neutra.

Finalmente, un reducido número de agricultores el 26% concluyeron que, si estaban de acuerdo con el precio por el que venden la cosecha, se debe recalcar que el valor del cacao depende del mercado y de la calidad de las negociaciones que logran realizar. Lo anterior corrobora que los productores en su mayoría no perciben ingresos beneficiosos de sus cosechas por los altos costos.

Para conocer la perspectiva de las ventas provenientes de la cosecha del cacao, se corroboró que el 40% son comercializadas a través de los intermediarios, es decir, que los productores se ven afectados, ya que estos mediadores solo lo comercializan, sin realizar ningún tipo de aportación durante el período de siembra y atenciones de las plantaciones, encareciendo el producto, y obteniendo un margen mayor de utilidad que los propios cultivadores. Por otro lado, el 31% de las ventas corren a cargo de los exportadores del cacao, mientras que el 29% a empresas productoras de chocolate y otros productos finales con su contenido.

Tomando en consideración que los productores del cacao poseen las aspiraciones de cerrar la cadena productiva desde su producción hasta la manufacturación del chocolate, una de las interrogantes fundamentales se direccionó a si poseían los conocimientos necesarios para transformar el cacao en chocolate.

En tal sentido, la mayoría el 64% de los productores encuestados reconocieron que poseen los conocimientos necesarios para llegar a obtener el chocolate, así como los pasos a seguir, sin embargo, el problema fundamental radica en que no disponen del financiamiento necesario para las instalaciones de las industrias transformativas, apelando a la producción artesanal sin ejercer algún proceso que requiera mucha elaboración.

Por otra parte, el 36% de los sujetos concuerdan con que desconocen cómo obtener chocolate, una de las causas pudo ser que recién estén incursionando en el mundo de la producción de cacao.

En el tema de exportaciones, la mayoría desconocen sobre estos procesos, lo cual significa que, en materia de gestión no están al día, carecen de planes de exportación y de los elementos que lo componen así como de los requisitos aduaneros, y los tipos de transportación más apropiados para ello, de igual modo no tienen profundidad cognitiva de los países más consumidores del chocolate, prescindiendo de los beneficios que esto puede generar, obviamente están necesitados de capacitaciones que los hagan salir de sus temores y desmotivaciones a causa del riesgo que implica incursionar en este proceso de gestión de ventas y exportación.

Lo anterior está dado por que la totalidad son productores, que la mayor parte del tiempo la pasan en las atenciones de los cultivos o que no que no trabajan de forma colectiva y prefieren mantener su producción local en la que ya se han especializado haciendo de esta su sustento diario.

En medio de esta situación, se denota que existe cierto interés en el tema de las exportaciones y a la mayoría les pareció interesante, porque conocen que Ecuador posee una buena materia prima que contribuye a la producción de un chocolate de calidad, y se encuentran considerado ampliar su mercado y no solo reducirlo a la cuota de producción, sino también aportarle un valor agregado, sin embargo, los recursos que poseen son limitantes para estos procesos que consideran complejos y de alta inversión.

Hasta este momento se han analizado las cosas desde las perspectivas de los productores, sin embargo, se ha planteado la necesidad de una explicación y entendimiento cabal de los expertos en este giro de negocios; por esta razón se procede a mostrar las consideraciones de estos en base a una entrevista compuesta por una serie de interrogantes estructuradas, cuyos resultados se muestran en la tabla 12.

Tabla 12. *Resultados de las entrevistas a los expertos*

Interrogantes	Respuestas de los expertos
1. De acuerdo con el volumen de exportaciones de su empresa, ¿Cuáles son los principales mercados internacionales de exportación de sus productos de chocolate?	Los tres expertos coincidieron que los mercados con más demanda son: el estadounidense, ruso y europeo, este último está compuesto por países como Alemania, Italia, Francia, Polonia y el Reino Unido el cual encabeza la lista de clientes principales para estas empresas exportadoras; de la misma forma Ecuador tiene participación en el mercado regional latinoamericano, vendiendo chocolates a Colombia. La expansión a diferentes mercados internacionales se está dando de forma progresiva para cada uno de los exportadores, con estrategias a mediano plazo, para dar a conocer la calidad y sabor del chocolate ecuatoriano.
2. De los productos de chocolate que produce su empresa, ¿Cuáles son los de mayor demanda internacional? Descríbalos de forma general, no de marcas.	En base a lo explicado en la entrevista por los empresarios, los productos que tienen mayor salida son: el chocolate en barra ya sea negro o blanco, indistintamente de su nivel de pureza, así mismo, esta lista está liderada por el chocolate en polvo, y por último los trozos de chocolate, la variedad de sabores que se presentan, la calidad y junto a la presentación del empaque, mantienen la acogida en los mercados internacionales.
3. Durante la pandemia por COVID-19, ¿Cuáles fueron las restricciones de los mercados internacionales que afectaron a la rentabilidad de las exportaciones de sus productos de chocolate?	Destacan que lo más complicado de la pandemia fue exportar sus productos, ya que las restricciones de movilidad, sumado al tráfico existente en puertos y el bloqueo de aeropuertos ocasionó pérdidas, retrasos en la entrada y llegada de la producción, pues la prioridad en época del COVID-19 eran los insumos médicos. Agregan que los controles en cuanto a materia sanitaria eran mucho más estrictos y tramitar la llegada de un embarque era demorado, pues no existían protocolos fijos para este tipo de fenómenos.
4. Considera usted adecuado para la economía del país que los propios agricultores se agremien y transformen el cacao para la exportación, o creen que se debe mantener el mismo modelo.	Existieron opiniones divididas, consideraron que es importante la unión entre productores, puesto que representa un beneficio económico no solo para ellos en el contexto local sino también para el país, ya que al asociarse su capacidad de producción incrementa. El inicio detalla la venta de la semilla a fábricas, para posteriormente a incursionar a la transformación de la materia prima a un producto terminado otorgando un valor agregado. Por otra parte, se tomó en cuenta en la situación que quedarían las empresas que solo se dedican a la compra del cacao, se señaló que debe existir un equilibrio, entre los que producen el cacao y el chocolate para no afectar las economías. El modelo que se ha manejado por años no ha sido beneficioso para los productores de cacao, el crédito se lo llevan las organizaciones que comercializan o manufacturan el chocolate, sin un esfuerzo productivo.
5. De acuerdo con su criterio, cree que el Estado brinda las herramientas necesarias para que pequeños productores puedan transformar la materia prima en productos elaborados de consumo masivo. ¿Por qué?	Concuerdan que el gobierno nacional no ha establecido las estrategias correctas para incentivar al sector de la producción agrícola, existen programas, pero estos son limitados y no de alto impacto, es decir, llegan a unos cuantos, y no a la mayoría. Los productores no tienen más que conocimiento técnico de cultivo. Existe una brecha entre dedicarse al cuidado de la tierra y sus plantaciones, a manejar un sistema industrial de transformación de materia prima a producto terminado.

Interrogantes	Respuestas de los expertos
6. ¿Qué factores considera usted que motivaría al sector cacaotero del cantón Naranjito para convertirse en exportadores de chocolate?	Los expertos concluyen argumentando que el desconocimiento por parte de los agricultores es un factor que dificulta la expansión de proyectos de asociación, además del miedo a la incertidumbre, pues la situación económica de la mayoría no es estable porque dependen de lo que producen y esto a su vez se ve influenciado por los factores climáticos que no pueden ser controlados. El apoyo gubernamental a través de la creación de grandes y ambiciosos programas que aportarían a que nuevos emprendedores se sumen a la industria chocolatera en el Ecuador y a mercados internacionales, pues se produce materia prima de calidad que es cotizada por varios mercados, y por la falta de inversión, financiamiento y tecnología los agricultores no se animan a ser parte del sector industrial del país, ya que de alguna manera se corren riesgos, es por lo que a través de la ayuda estatal de forma financiera y con capacitación se puede superar el miedo a la incertidumbre y animar a más productores.

Fuente: Autores, (2024).

REGULARIDADES GENERALES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

En este momento de la pesquisa que se realiza, es considerado necesario plasmar el conjunto de regularidades que se manifiestan en esta, entendidas como aquellos elementos de trascendencia que se repiten en cada uno de los instrumentos aplicados, expresando los niveles de relaciones entre las variables estudiadas, las que se constituyen en hallazgos esenciales a partir de la triangulación de cada uno de las técnicas y herramientas investigativas utilizadas. La producción del cacao ha mostrado una tendencia hacia el crecimiento de forma sostenida con posterioridad al 2021, representando un estado favorable para las exportaciones.

- La base de la producción del cacao se concentra en las zonas rurales, lo que implica que está sometida al riesgo causado por los fenómenos naturales. En estas por lo general subsisten una serie de problemas sociales que meritan resolverse, tales como: las viviendas de los campesinos no se encuentran en condiciones constructivas óptimas, carecen de servicios básicos elementales como: el abasto de agua potable mediante redes, servicios de energía eléctrica, entre otros. El personal no está totalmente calificado, se basa en el conocimiento empírico transmitido por generaciones, lo cual atenta contra las pretensiones de cerrar el ciclo producción, transformación y fabricación de los productos finales para la exportación con un valor añadido.
- Para la transformación de la semilla del cacao, hasta obtener el chocolate se necesita disponer de tecnologías que no están al alcance de los productores.

- Se evidencia una contracción de las inversiones dado que las fuentes de financiamiento en los últimos años mayormente son otorgadas por instituciones financieras privadas, donde las tasas de interés son más elevadas.
- El crédito por parte de las instituciones bancarias públicas está por debajo de las privadas, cuando debía ser todo lo contrario, incrementar la ayuda financiera con tasas de interés menores a las del sector privado.
- El crédito para el procesamiento y transformación del cacao sigue de forma abrumadora en manos del sector privado con un decrecimiento en el 2022, comparado con el 2021.
- Si se desea que Ecuador figure como una potencia en los mercados globales del cacao, es necesario invertir, no solo en la producción, sino en la potenciación de la industria transformativa, cerrando la cadena productiva.
- En el Ecuador se crean emprendimientos en torno a la industria chocolatera, sin embargo, no presentan una sostenibilidad en el tiempo producto a la complejidad del negocio tanto desde el punto de vista financiero como tecnológico, de especialización y capacitación del personal, débil rescate del *Know How* como ventaja competitiva, bajos niveles de innovación, cualificación del trabajo y reinversión de las ganancias en el nuevo proceso productivo y tecnológico.
- Ecuador experimenta pérdidas en el sector del cacao y el chocolate por solo exportar la materia prima, es decir que se deja de percibir el valor agregado, es por lo que se insiste en el cambio estructural productivo como parte del desarrollo, aspecto en el que se viene insistiendo en el continente latinoamericano con posterioridad a 1945 y que en la actualidad no acaba de tener una respuesta por la falta de voluntad de los gobiernos.
- Se necesitan inversiones públicas que favorezcan el acompañamiento y equipamiento técnico a los agricultores productores de la pepa de oro, capacitarlos para asumir el desarrollo, la innovación tecnológica constante, así como el perfeccionamiento genético de la pepa del cacao.
- Países del mundo como: Francia, Alemania, Bélgica, entre otros, encabezan el mercado de productos de chocolate, sin embargo, no lo producen lo importan, posteriormente lo manufacturan y exportan figurando dentro de los primeros exportadores de chocolate a nivel internacional.
- A Ecuador le cuesta insertarse en el mercado internacional de los productos del chocolate de forma sostenida, siendo uno de los mayores productores, en gran medida esto está condicionado por el dominio existente por parte de las

grandes empresas con elevados niveles de concentración del capital.

- Existen diferentes precios para los productos del cacao en dependencia de la variedad genética del cultivo, siendo mayor para el Cacao Fino de Aroma.

PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO PARA PROMOVER LA INDUSTRIALIZACIÓN Y EXPORTACIÓN DE CHOCOLATE ECUATORIANO.

De acuerdo con las opiniones emitidas por los expertos se realizan recomendaciones, para que los productores de cacao del cantón Naranjito puedan mejorar sus ingresos a través de la industrialización y exportación de chocolate.

MEDIDAS GUBERNAMENTALES

El Estado ecuatoriano es el encargado en velar y establecer las medidas para que los diferentes sectores estratégicos de la producción puedan desarrollarse y alcanzar un crecimiento a largo plazo. En este caso el gobierno debe tomar en cuenta los factores como financiamiento, capacidad de producción, asesorías y capacitaciones, para crear un ambiente más estable para los agricultores de cacao.

Existen medidas como la reducción del IVA a los productos que son utilizados para el área de la agricultura, siendo una de las formas para incentivar a los productores, por otra parte, está el financiamiento, el cual aportará a la compra y mantenimiento de los campos de sembríos, así mismo se pretende la reducción de precios de los insumos necesarios para la producción para abaratar los costos e incrementar los márgenes de ganancias, también es necesario considerar que al buscar la industrialización la adquisición de maquinarias es fundamental, por lo tanto, temas de importación de estos equipos es importante, para determinar cuál se ajusta al presupuesto y necesidades de cada agricultor.

Los agricultores en ocasiones hacen el uso de intermediarios para poder vender su producción, un programa de fabricantes y productores basado en el comercio justo permitirá vender a las empresas chocolateras directamente el producto, esto para mejorar los ingresos de los agricultores. A lo largo del desarrollo de este estudio el objetivo ha sido que la industria chocolatera del Ecuador sea más amplia, dando oportunidad de crecimiento a campesinos de zonas rurales, es por esto, que se busca la creación de mejores programas de producción, al igual que la reducción de la burocracia para llegar a más zonas rurales del país.

CAPACITACIONES Y ASESORAMIENTO

El desconocimiento, el riesgo y la falta de financiación, han sido factores importantes para desacelerar el proceso de industrialización ecuatoriano, según lo indicado

por los productores, prefieren mantener su postura como agricultor a causa de que la palabra exportación conlleva a mucha burocracia, pero al no saber que hay programas de capacitación y asesoramiento, la población de productores de cacao del cantón ha preferido mantenerse cultivando la tierra, siendo importante ampliar la comunicación y programas para que

Por otra parte, la agremiación o asociación de los entre los productores de cacao para los expertos de cacao ha sido una propuesta aceptada, ya que permite compartir los riesgos de pérdida e incrementar el nivel de inversión. La economía popular y solidaria dentro del Ecuador otorga la ventaja de crear emprendimiento, los cuales son los primeros pasos para el desarrollo de un proyecto de mayor amplitud y alcance. Este modelo no solo puede ser aplicado en Naranjito, sino en cualquier zona del país siempre y cuando la población mantenga el mismo objetivo.

El asesoramiento y capacitaciones debe abarcar temas desde producción, usos de equipos y de estándares de calidad, así como exportación e importación, además de administración de sus recursos y ganancias. Para así otorgar una visión completa a los agricultores, incrementando el interés en este nuevo enfoque de producción.

CONCLUSIONES

- Dentro de lo que engloba la industria ecuatoriana de producción del cacao, los actores principales serían los pequeños agricultores de las diferentes localidades del país. La existencia de intermediarios para las ventas de la cosecha de este fruto ocasiona que los productores reduzcan sus ingresos, impidiendo que se efectúe un comercio justo, pues no obtienen el debido reconocimiento económico por el trabajo que implica cultivar la tierra.
- El gobierno cumple un papel protagonista dentro del ámbito agropecuario. Sus campos de acción se fundamentan en ejercer acciones reguladoras y crear políticas económico- fiscales, las que deben brindar el soporte suficiente para que se establezcan las bases para impulsar el surgimiento a las industrias que poseen una mayor proyección y potencial de desarrollo, como el sector agrícola. Este es estratégico para la producción nacional por lo tanto debe ser un objeto de mayor atención por parte del Gobierno.
- El estudio ha reflejado la situación a la que se enfrenta los agricultores del cantón Naranjito, Según los datos recopilados, la calidad y cantidad de producción del sector es óptima para la creación de emprendimientos.
- Varios agricultores están interesados en ser parte del proceso de exportación, por lo tanto, se hace necesario que los productores mantengan capa-

citaciones constantes no solo a nivel de cultivos, sino también en temas de procesamiento de materias primas, lo que permitirá la asociación o trabajo colaborativo entre productores de cacao, esto con el objetivo de apertura nuevos emprendimientos en las pequeñas localidades del país.

- Una de las formas de empezar es por medio de la economía popular y solidaria, el siguiente paso sería posicionarse en el territorio nacional y finalmente llegar mercados internacionales. Se espera que el Estado brinde el asesoramiento y control correspondiente a los futuros proyectos enfocados a la producción, así mismo un cambio del modelo de la matriz productiva para mejorar la calidad de vida de cada uno de los ecuatorianos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, A., Acuña, C., & Naranjo, E. (2019). El cacao en la Costa ecuatoriana: estudio de su dimensión cultural y económica. *Estudios de la Gestión Revista Internacional de Administración*, 7, 66–71. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.3>
- Academia Nacional de Historia. (2021). *Boletín de la Academia Nacional de Historia: Vol. XCIX* (Rocío Rosero Jácome). Academia Nacional de Historia del Ecuador. <https://academiahistoria.org.ec/index.php/boletinesANHE/article/view/198/391>
- Banco Central del Ecuador. (2022, marzo). *Evolución de la Balanza Comercial por Productos Enero -Marzo 2022*. erado 6 de agosto de 2022, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202205.pdf>
- Banco Mundial. (2021). *Crecimiento del PIB (% anual) | Data*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021>
- Banco Mundial. (2023). *Los datos relativos a Países menos desarrollados: clasificación de las Naciones Unidas, Ecuador | Data*. <https://datos.bancomundial.org/?locations=XL-EC>
- BanEcuador. (2020). *En Naranjito, se entregó 18 dólares de crédito a Super Mujeres Rurales*. <https://www.banecuador.fn.ec/2020/10/12/en-naranjito-se-entrego-18-mil-dolares-en-creditos-a-super-mujeres-rurales/>
- Baquero, D., & Miele, J. (2014). *Los 'booms' en perspectiva: cacao y banano*. Pro-Economía Ecuador. <http://foroeconomiaecuador.com/fec/los-booms-en-perspectiva-cacao-banano/#:~:text=Sin%20embargo%2C%20la%20d%C3%A9cada%20de,%2C%25%20durante%20dicho%20periodo>
- Clases de historia. (2004). *La Revolución Industrial. La expansión comercial*. <http://www.claseshistoria.com/revolucionindustrial/expansioncomercial.htm#%3A%7E%3Atext%3DLa%20Revoluci%C3%B3n%20Industrial.%2CLa%20expansi%C3%B3n%20comercial%26text%3DIntervino%20en%20ello%20el%20cre>

- [cimiento%2Csupresi%C3%B3n%20de%20barreras%20aduaneras%20interiores](#)
- Coordinadora Estatal de Comercio Justo. (2023, 30 enero). *Historia*. <https://comerciojusto.org/historia-cj/>
- Corporación Financiera Nacional. (2022, junio). *Ficha Sectorial Cacao y Chocolate*. https://www.cfn.fn.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas_sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf
- Cueva Estrada, J. M., Sumba Nacipucha, N. A., Bastidas Quintana, M. E., & Delgado Figueroa, S. P. (2022). Impacto de la Pandemia del Covid-19 en el Sector Exportador no Petrolero del Ecuador. *Revista Angolana de Ciencias*, 4(4), 1-14. <https://doi.org/10.54580/R0401.02>
- Digital, F. (2021, 29 octubre). *Una «Minka» se toma la industria del chocolate ecuatoriano*. Forbes Ecuador. <https://www.forbes.com.ec/liderazgo/una-minka-toma-industria-chocolate-ecuatoriano-n9403#%3A%7E%3Atext%3DEcuador%20es%20uno%20de%20los%2Cchocolate%20ecuatoriano%20es%20muy%20peque%C3%B1a>
- Economía Solidaria. (2018). *Ecuador busca fortalecer el Comercio Justo*. <https://www.economiasolidaria.gob.ec/ecuador-busca-fortalecer-el-comercio-justo/>
- Ekos. (2020, 16 noviembre). *Países con mayor consumo de chocolate*. Ekos Negocios. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/rk-paises-con-mayor-consumo-de-chocolate#%3A%7E%3Atext%3DSuiza%20es%20la%20poblaci%C3%B3n%20que%2CEstados%20Unidos%2C%20Jap%C3%B3n%20y%20China>
- El Comercio. (2020). *El cacao ecuatoriano se expande en el mercado local e internacional*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/cacao-ecuatoriano-mercado-local-negocios.html>
- Elías, L. (2016, 12 noviembre). *¿A brazo o a motor? Viva el Cacao*. <https://vivaelcacao.com/a-brazo-o-a-motor/>
- El Universo. (2019, 11 septiembre). *Ecuador busca destacar como exportador de chocolatería fina, no solo de cacao: viceministro*. <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/09/11/nota/7513351/ecuador-busca-destacar-como-exportador-chocolateria-fina-no-solo/>
- EL Universo. (2022, 19 febrero). *Ecuador quiere reconocimiento como productor de chocolate, no sólo de cacao*. América Economía. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ecuador-quiere-reconocimiento-como-productor-de-chocolate-no-solo-de-cacao>
- Escuela de Negocios de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. (2016, diciembre). *Estudios Industriales Orientación Estratégica para la Toma de Decisiones*. ESPAE. <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2016/12/industriacacao.pdf>
- Escuela Superior Politécnica del Litoral. (2020, 19 mayo). *ESPOL contribuye con las comunidades de Simón Bolívar y Naranjito a través de tecnología de secado sostenible*

para cacao, cereales y granos | ESPOL. ESPOL. <https://www.espol.edu.ec/es/noticias/espol-contribuye-con-las-comunidades-de-sim%C3%B3n-bolí%C3%ADvar-y-naranjito-trav%C3%A9s-de-tecnolog%C3%ADa-de>

Forbes. (2022, 23 junio). *Cada día de paro, las pérdidas aumentan en millones*. Forbes Ecuador. <https://www.forbes.com.ec/macroeconomia/cada-dia-paro-perdidas-aumentan-millones-n17650>

Franco, P. T. (2022, 7 julio). *Ecuador deja huellas con su chocolate y el comercio justo en el mundo cacaotero, que celebra su día mundial*. El Universo. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/chocolate-ecuador-comercio-justo-dia-mundial-del-cacao-nota/>

González, P. (2021, junio). *CARACTERIZACIÓN AGRO-SOCIOECONOMICA DE LOS PRODUCTORES DE CACAO (Theobroma cacao L.) EN EL RECINTO EL ROSARIO, CANTON NARANJITO, GUAYAS*. <https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/GONZALEZ%20RAMIREZ%20PEDRO%20LUIS.pdf>

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Naranjito. (2020). *Plan de Desarrollo Y Ordenamiento Territorial*. http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/POR-TAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0960001030001_PL_AN%20DE%20DESARROLLO%20Y%20ORDENAMIENTO%20TERRITORIAL_2014_13-03-2015_16-56-32.pdf

Heredia, K. (2022). *Relaciones Internacionales* [Diapositiva]. El GATT y La OMC. https://avac.ups.edu.ec/presencial60/pluginfile.php/298980/mod_folder/content/0/CAPITULO%20III-OMC%20Y%20NEGOCIOS%20MULTILATERALES.ppt?forcedownload=1

Instituto Nacional De Estadística Y Censos. (2023). *Población y Demografía*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Isabel, C. (2021, 18 marzo). *¿Cómo se tuesta el cacao? Tostado para elaborar chocolate artesano*. Chocolates Artesanos Isabel. <https://chocolatesartesanosisabel.com/tostado-del-cacao/#%3A%7E%3Atext%3DTemperaturas%20y%20tiempos%20de%20tostado%2C%20%20y%20los%2045%20minutos>

Larrea, C., Espinosa, M., & Sylva, P. (1987). *El banano en el Ecuador: Transnacionales, Modernización y Subdesarrollo* (biblioteca de (Vol. 16). Corporación Editora Nacional. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/43478.pdf>

Llumiquinga, R. (2022, 8 julio). *El cacao ecuatoriano, una historia de resiliencia y desarrollo social*. Prensa. Ecuador. <https://prensa.ec/2022/07/07/el-cacao-ecuadoriano-una-historia-de-resiliencia-y-desarrollo-social/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019, enero 28). *Productores de Guayas y Cañar reciben incentivos para desarrollar el agro*. <https://www.agricultura.gob.ec/producto->

- [res-de-guayas-y-canar-reciben-incentivos-para- desarrollar-el-agro/](#)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2022). *MAGAP impulsa proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma – Ministerio de Agricultura y Ganadería*. <https://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-proyecto-de-reactivacion-del-cacao-fino-y-de-aroma/>
- Organización de las Naciones Unidas. (s. f.)a. *Historia Setenta Aniversario de las Naciones Unidas*.<https://www.un.org/un70/es/content/history/index.html#%3A%7E%3A-text%3DLa%20Naci>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (s. f.)b. *NOTA DE ANÁLISIS SECTORIAL: Agricultura y Desarrollo Rural*. <https://www.fao.org/3/ak168s/ak168s00.pdf>
- Organización Mundial del Comercio Justo. (2022, 8 abril). *Comercio Justo*. WFTO-LA. <https://www.wfto-la.org/comerciojusto/>
- Ortega-Vivanco, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *Retos: Revista De Ciencias De La Administración Y Economía*, 10(20), 233–247. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.03>
- Sandoval, P. (2021, 9 julio). *Reducción arancelaria de 667 partidas para maquinaria agrícola, computadores, cámaras y repuestos entrará en vigor desde el 1 de agosto*. El Universo. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/667-partidas-arancelarias-se-reducen-con-un-sacrificio-fiscal-de-180-millones-informa-ministro-julio-jose-prado-nota/>
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural Pesca y Alimentación. (s. f.). *Historia de la agricultura | La agricultura | SIAPrendes, sitio infantil del SIAP, México*. <http://siaprendes.siap.gob.mx/contenidos/2/01-agricultura/contexto-1.html>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). En *Ficha de Cifras Generales: cantón Naranjito*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fapp.sni.gob.ec%2Fsn-link%2Fsn-link%2FPortal%2520SNI%25202014%2FFICHAS%2520F%2F0912_NARANJITO_GUAYAS.pdf&psig=AOvVaw0h3sjTfu8KW_8mE46ln8cL&ust=1677302747023000&source=images&cd=vfe&ved=2ahUKewiV0c3kta39AhUfoYQIHyaA-08Qr4kD egQIARAn
- Superintendencia de Control del poder de Mercado. (2017). *Producción y Comercialización de Cacao Fino de Aroma en el Ecuador - Año 2012–2014*. <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/ESTUDIO-DEL-CACAO- IZ7-version-publica-ultima.pdf>

Sobre los investigadores

EDDY CONDE LORENZO

Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad de La Habana, FLACSO-Cuba, mención en Sociología de la Educación; Magíster en Ciencias Económicas (MsC.) por la Universidad M.V. Lomonósov, Moscú, Rusia; Magíster en Administración de Empresas (MsC.) por la Universidad de Pinar del Río, Cuba; Especialista en Desarrollo Social Comunitario y Desarrollo Sostenible. Especialista en Educación Popular Ambiental. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Licenciado en Ciencias Sociales y Humanísticas. Profesor de Economía Política. Ex director del Grupo de Innovación Educativa Mejorando las Prácticas Áulicas (GIE-MPA) de la UPS.

MÓNICA CAROLINA MÁRMOL CASTILLO.

Profesora de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, Ecuador. Ostenta el título académico de Máster en Educación Superior, Magister en Gestión de Talento Humano, por la Universidad de la Rioja. Directora Técnica de Vinculación con la Sociedad de la Universidad Politécnica Salesiana. Coordinadora del Grupo de Innovación Educativa Mejorando las Prácticas Áulicas (GIE-MPA) de la UPS.

HERNÁN GARCÍA DÍAZ.

Profesor Auxiliar e investigador de la Universidad de Pinar del Río, Cuba. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Doctorando en Ciencias Económicas, por la Universidad de La Habana, Cuba. Diplomado en Dirección, por la Universidad de Pinar del Río. Magíster en Dirección, por la Universidad de Pinar del Río, Cuba. Investigador colaborador del Grupo de Innovación Educativa Mejorando las Prácticas Áulicas (GIE-MPA) de la UPS.

ERCILIA MARÍA FRANCO CEDEÑO

Profesora de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, Ecuador. Ostenta el título de Doctora en ciencias. Directora Técnica de Planeación, evaluación y acreditación de la UPS sede Guayaquil.

STELLA PAOLA DELGADO FIGUEROA

Profesora de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, Ecuador. Ostenta el título de Magister en Negocios Internacionales y gestión de comercio exterior; Magister en Comercio mención en gestión logística internacional. Coordinadora de las maestrías del área de Administración y Economía.

KARINA ROXANA VALLEJO LEÓN

Profesora de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, Ecuador. Ostenta el título de Magister. Directora de la Carrera de Economía en la UPS, sede Guayaquil.

SOFIA ISABEL CAICEDO MOLINA

Graduada de la Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Administración de Empresas. Colaboradora del Grupo de Innovación Educativa Mejorando las Prácticas Áulicas (GIE-MPA).

ELINA STEFANY PINCAY SOLÍS

Graduada de la Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Administración de Empresas. Colaboradora del Grupo de Innovación Educativa Mejorando las Prácticas Áulicas (GIE-MPA).

SOFÍA ZULEMA GRIJALVA BURGOS

Graduada de la Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Administración de Empresas. Colaboradora del Grupo de Innovación Educativa Mejorando las Prácticas Áulicas (GIE-MPA).

EMMA LISBETH MOREIRA SORIA

Graduada de la Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Administración de Empresas. Colaboradora del Grupo de Innovación Educativa Mejorando las Prácticas Áulicas (GIE-MPA).

PIERINA BELÉN SÁNCHEZ RAMÍREZ

Graduada de la Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Administración de Empresas. Colaboradora del Grupo de Innovación Educativa Mejorando las Prácticas Áulicas (GIE-MPA).}

ADRIANA ALEXANDRA HUNGRÍA ZAMBRANO

Graduada de la Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Administración de Empresas. Colaboradora del Grupo de Innovación Educativa Mejorando las Prácticas Áulicas (GIE-MPA).

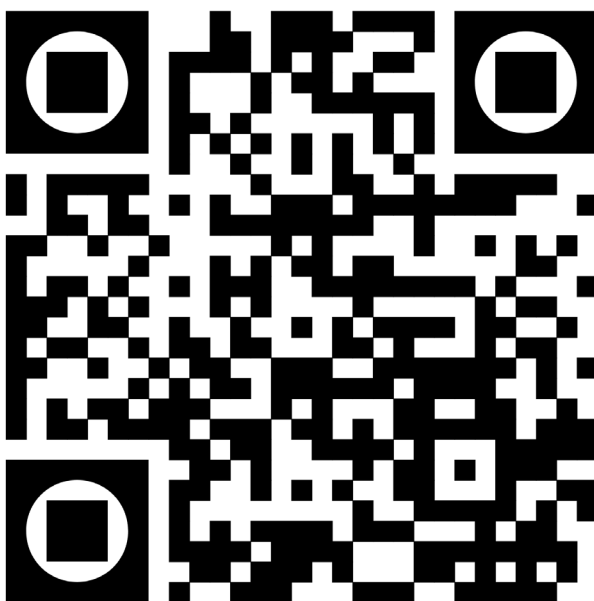
CARLOS LUIS GARCÍA ARGUELLO

Graduado de la Universidad Politécnica Salesiana, Carrera de Administración de Empresas. Colaborador del Grupo de Innovación Educativa Mejorando las Prácticas Áulicas (GIE-MPA).



Ediciones
Clío

Publicación digital de Ediciones Clío
junio de 2025



Mediante este código podrás acceder a nuestro sitio web y visitar nuestro catálogo de publicaciones

FUNDACIÓN EDICIONES CLÍO

La Fundación Ediciones Clío constituye una institución académica que procura la promoción de la ciencia, la cultura y la formación integral de las comunidades con la intención de difundir contenido científico, humanístico, pedagógico y cultural en aras de formar de manera individual y colectiva a personas e instituciones interesadas. Ayudar en la generación de capacidades científicas, tecnológicas y culturales como herramientas útiles en la resolución de los problemas de la sociedad es nuestra principal visión. Para el logro de tal fin; ofrecemos un repositorio bibliográfico con contenidos científicos, humanísticos, educativos y culturales que pueden ser descargados gratuitamente por los usuarios que tengan a bien consultar nuestra página web y redes sociales donde encontrarás libros, revistas científicas y otros contenidos de interés educativo para los usuarios.

Contribuciones a la administración de empresas: Un enfoque más allá de los negocios cumple con el compromiso esencial de abordar la administración de empresas más allá del enfoque empresarial, aunque sus nexos son innegables. En el imaginario de muchos investigadores se encuentra la idea de que la cuestión administrativa data de la segunda mitad del siglo XIX, a raíz de la Revolución Industrial, sin embargo, existen registros de que, en la era prehistórica, así como en Egipto y Babilonia en aquel entonces afloraron términos como control, y responsabilidad. De igual modo, las concepciones militares ancestrales conformaron el concepto de liderazgo o autoridad delegada que hacen pensar en un administrador no solo de recursos sino de poder.

En la época contemporánea, sucesos trascendentales han aportado a la nueva visión de la administración; sin dudas, la globalización ha sido el artífice de la expansión de la administración a escala local, nacional y global, abarcando lo social y lo político. De eso tratan los textos que se recogen en esta obra, que emparado a la luz de la administración de empresas, revelan las condiciones sociales en las que tienen que sobrevivir los cosechadores de arroz y cacao cuyos ingresos son mucho menores que el que perciben en las industrias transformativas; así como otras experiencias que se entremezclan con un nuevo enfoque de la administración para el desarrollo humano.

Mónica Carolina Mármol Castillo



Ediciones
Clío