



Post COVID-19: Resiliencia de las empresas exportadoras ecuatorianas

Autoras: Julissa Mishelle Elizalde Mendoza
Universidad Técnica de Machala, **UTMACH**
jelizalde3@utmachala.edu.ec
Huaquillas, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-5985-0542>

Dayana Nicole Vega Aguilar
Universidad Técnica de Machala, **UTMACH**
dvega3@utmachala.edu.ec
Machala, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-5270-4550>

Sandra Sayonara Solórzano Solórzano
Universidad Técnica de Machala, **UTMACH**
ssolorzano@utmachala.edu.ec
Machala, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-6294-7396>

Johanna Micaela Pizarro Romero
Universidad Técnica de Machala, **UTMACH**
jpizarro@utmachala.edu.ec
Machala, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0003-2515-4455>

Resumen

Las empresas han enfrentado varios desafíos comerciales que les ha impulsado a cambiar su modelo de negocio. Por ende, cuando llegó la pandemia, muchas entidades paralizaron sus actividades; mientras que otras optaron por hacer frente a las consecuencias del COVID-19, mediante la implementación de ventaja competitiva como resiliencia. Por lo tanto, este trabajo tiene como objetivo caracterizar la resiliencia de las empresas exportadoras ecuatorianas después de la pandemia del COVID-19. Se hizo uso del método teórico analítico-sintético para el estudio de las variables, de acuerdo con la temática expuesta. La metodología empleada consistió en la revisión de artículos científicos y páginas oficiales de cada empresa. En el apartado de los resultados se estudió a 18 empresas exportadoras de las cuales se tomó una muestra de 5 empresas resilientes que implementaron ventaja competitiva. Finalmente, se concluye que una empresa debe estar en constante innovación que le permita resistir cualquier crisis que se presente a nivel local o mundial.

Palabras clave: covid-19; resiliencia; ventaja competitiva.

Código de clasificación internacional: 5306.02 - Innovación tecnológica.

Cómo citar este artículo:

Elizalde, J., Vega, D., Solórzano, S., & Pizarro, J. (2023). **Post COVID-19: Resiliencia de las empresas exportadoras ecuatorianas**. *Revista Científica*, 8(27), 189-211, e-ISSN: 2542-2987.

Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2022.8.27.10.189-211>

Fecha de Recepción:
18-08-2022

Fecha de Aceptación:
28-01-2023

Fecha de Publicación:
06-02-2023



Post COVID-19: Resilience of Ecuadorian export companies

Abstract

Companies have faced several business challenges that have prompted them to change their business model. Therefore, when the pandemic arrived, many entities paralyzed their activities; while others chose to face the consequences of COVID-19, by implementing competitive advantage as resilience. Therefore, this work aims to characterize the resilience of Ecuadorian export companies after the COVID-19 pandemic. The analytical-synthetic theoretical method was used to study the variables, in accordance with the topic presented. The methodology used consisted of the review of scientific articles and official pages of each company. In the results section, 18 exporting companies were studied, from which a sample of 5 resilient companies that implemented competitive advantage was taken. Finally, it is concluded that a company must be in constant innovation that allows it to resist any crisis that occurs locally or globally.

Keywords: covid-19; resilience; competitive advantage.

International classification code: 5306.02 - Technological innovation.

How to cite this article:

Elizalde, J., Vega, D., Solórzano, S., & Pizarro, J. (2023). **Post COVID-19: Resilience of Ecuadorian export companies.** *Revista Científica*, 8(27), 189-211, e-ISSN: 2542-2987. Recovered from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2022.8.27.10.189-211>

Date Received:
18-08-2022

Date Acceptance:
28-01-2023

Date Publication:
06-02-2023



1. Introducción

Desde finales del 2019 e inicios del 2020, el mundo atravesó una crisis sanitaria provocando fuertes repercusiones a nivel empresarial y social. Según Bonomelli (2020): “la crisis del coronavirus podría superar tanto a la gripe española como a la crisis financiera del 2008-2009 debido a la gran conectividad humana y comercial que hoy vivimos como consecuencia de la Gran Liberalización de la posguerra [...]” (pág. 7). La llegada del Coronavirus fue uno de los acontecimientos más devastadores que dejó pérdidas humanas y problemas económicos.

Por ende, existieron muchas empresas que se vieron afectadas con la cuarentena provocada por este virus, y es así, que muchas empresas productoras, comercializadoras y exportadoras, se vieron en la necesidad de paralizar sus actividades comerciales. Por otro lado, algunas empresas ecuatorianas dedicadas a la exportación de productos, bienes y/o servicios, buscaron la manera de seguir con sus actividades con el fin cuidar su marca.

La estructura del documento presenta en primera instancia la introducción seguida de la revisión literaria sobre el escenario global en tiempos de pandemia, desafíos comerciales en pandemia, transformación comercial post pandemia, resiliencia organizacional, habilidades organizacionales, desempeño organizacional, buenas prácticas para afrontar una crisis empresarial. En el apartado de metodología se detalla los métodos empleados para la redacción del artículo.

Seguidamente, están los resultados donde se expone la resiliencia de las empresas exportadoras del Ecuador en tiempos de COVID-19. Mientras que, en la discusión se hace énfasis a las sugerencias y propuestas expresadas por otros autores en comparación a la presente investigación, y finalmente, en las conclusiones se puntualiza aspectos asociados a los resultados y futuras líneas de investigación.



1.1. El escenario global en tiempos de pandemia

El Coronavirus denominado COVID-19, tuvo su propagación en Asia específicamente en Wuhan-China a finales del año 2019; sin embargo, este virus se expandió por todo el mundo a inicios del 2020, provocando problemas socioeconómicos. De acuerdo con Zuñiga, Restrepo, Osorio, Buendia y Muñoz (2020): “las dinámicas globales han cambiado drásticamente y las organizaciones de alguna manera no estaban preparadas para este cambio que trajo consigo la pandemia [...]” (pág. 382); y es que, sin duda alguna, nadie estaba en la capacidad para afrontar la magnitud de este virus y, por ende, todos los efectos se vieron reflejados en la caída de la economía mundial, las pérdidas humanas y en el aumento de la tasa de desempleo y pobreza.

Todo este escenario de incertidumbre provocado por el coronavirus trajo consigo varios efectos negativos sobre la sociedad en sí, desde la poca capacitación del personal de la salud para combatir al virus, así como la poca preparación de los comerciantes para administrar sus negocios. Es por lo que, Jumbo, Campuzano, Vega y Luna (2020), mencionan que:

La economía ecuatoriana antes de la pandemia ya enfrentaba un oscuro panorama como resultado de la deuda externa e inestabilidad política, por lo tanto, el confinamiento de los habitantes como principal medida preventiva en todo el mundo, originó desempleo masivo, baja salarial, el quiebre de compañías, la disminución del consumo por tanto la reducción del ahorro (pág. 106).

Una serie de eventos como, cierre de fronteras, paralización industrial, entre otros; hizo que existiese una caída significativa en las exportaciones, y como muchas empresas se vieron perjudicadas y en descenso, tuvieron que buscar los métodos necesarios para implementar a favor de mantenerse en el mercado y satisfacer la demanda tanto nacional como internacional.



1.2. Desafíos comerciales en pandemia

La crisis sanitaria provocada con la llegada del Covi-19, desató una serie de problemas y desafíos no solo para la salud y vida de la humanidad, sino también para el mundo empresarial; sin duda alguna, esta pandemia golpeó fuertemente a todos los países, provocando la desestabilidad social y económica. En este sentido, Ochoa, Litardo y Ortega (2021), menciona lo siguiente:

El coronavirus (COVID-19) ha puesto frente a uno de los más grandes desafíos de la historia, en donde el futuro es incierto, seguramente no se volverá a la vida de antes y ahora se debe ser flexibles y adaptarse a las nuevas circunstancias (pág. 10).

Desde una perspectiva panorámica, esta pandemia afectó a muchos sectores económicamente activos; sin embargo, los más perjudicados fueron el turismo, el comercio y las cadenas de producción. Además, es imprescindible mencionar que, hubo una contracción socioeconómica, que se vio reflejada en el comercio internacional.

Para Araújo (2020): “la situación actual, no esperada y con actuaciones de cuarentena y cierres temporales, ha dado lugar a reducciones de productividad y actividad económica; incluso al desempleo y cierre de ciertas empresas, al no poder sobrevivir en este contexto” (pág. 86-87). La situación inesperada de la crisis, que ha requerido medidas de cuarentena y cierre temporal de actividades para combatir una amenaza a la salud pública, ha tenido consecuencias económicas negativas, incluyendo reducciones en la productividad, actividad económica disminuida, desempleo y cierre de empresas.

Por otro lado, uno de los grandes desafíos que tuvieron que asumir las empresas, instituciones y el comercio en general fue adaptarse a un mundo digital, que prácticamente era indispensable que las empresas implementaran este tipo de comercio. Paralelamente, Slim (2020): menciona que “el



confinamiento ha provocado que muchas de las innovaciones tecnológicas que ya existían, tuvieran un desarrollo expansivo en la educación, el trabajo, la salud, el entretenimiento y la actividad a distancia; fortaleciendo la cultura digital en actividades y capacidades” (pág. 243). El confinamiento causado por una crisis, como la pandemia de COVID-19, impulsó un rápido crecimiento y adopción de tecnologías digitales en diversos ámbitos de la vida, y esto a su vez fortaleció la cultura digital, promoviendo un mayor uso de herramientas digitales en la educación, el trabajo, la salud, el entretenimiento y otras actividades a distancia.

De igual manera, la logística de transporte también se vio afectada con el cierre de fronteras y las nuevas adaptaciones para el traslado de mercancías, todos estos aspectos, Cordóñez-Castro, Cárdenas-Calderón, Garay-Cisneros y Zabala-Huilca (2022): “[...] provocó retrasos en el traslado de mercancías, pauso las negociaciones y retardó el suministro en la distribución de servicios aduanero portuarios, aeroportuarios, terrestres y de almacenaje [...]” (pág. 75); por lo tanto, existió la alza de valores en los costos de transporte e incidió en las cadenas de valor a nivel mundial.

1.3. Transformación comercial post pandemia

Las empresas alrededor del mundo tuvieron que adquirir habilidades para afrontar la crisis sanitaria, y poder sobreponerse a los múltiples desafíos que les tocaba afrontar. De manera que, les permita seguir operando normalmente sus actividades y cumpliendo con sus objetivos. Por ello, dichas organizaciones se vieron en la necesidad de generar un cambio en su forma de operar y adaptarse a la nueva realidad, donde la fuente principal de apoyo fue la tecnología. Por ello, la pandemia forzó a las entidades a buscar la manera de seguir comercializando sus productos y servicios, en donde el contacto físico fuera mínimo.

El marketing y la internet fueron su gran aliado, mediante la aplicación



de la técnica del rebranding, la cual les ayudó a introducir nuevas líneas de productos y verse llamativos para los miles de internautas que navegan en la web; aprovecharon eficazmente estas herramientas para contactar clientes, proveedores y detectar su competencia de forma barata y rápida.

En el contexto de la pandemia y la competencia empresarial, la adopción de tecnología avanzada es esencial para que las empresas, incluidas las pequeñas, sean competitivas, crezcan y se destaquen en su industria. Aquellas que se resisten a adoptar estas soluciones pueden quedar rezagadas en el mercado.

El COVID-19 en mención trajo innumerables pérdidas socioeconómicas a nivel global. Sin embargo, ayudó al surgimiento de una nueva era de empresarios listos, prevenidos y sobre todo con la capacidad de poder innovar el mundo de los negocios a través de la tecnología en la venidera revolución industrial.

1.4. Resiliencia organizacional

La resiliencia marca sus orígenes en la física, donde se estudiaba la resistencia de los materiales, con el pasar de los años este término fue utilizado en otras disciplinas; pues su definición permite describir y explicar resultados después de haber superado eficazmente una dificultad.

Por consiguiente, las organizaciones empresariales son en las que más se evidencia el uso de “resiliencia”, porque sus actividades son dependientes en un entorno cambiante. En ese marco, Rogel y Urquizo (2019): exponen que “una organización es resiliente cuando tiene la capacidad para enfrentar la incertidumbre, las crisis, los cambios y las situaciones conflictivas, además, la organización surge fortalecida, transformada, positivamente, por la adversidad” (pág. 115). Una organización resiliente no solo puede superar desafíos y situaciones difíciles, sino que también puede utilizar estas experiencias para crecer y mejorar. La resiliencia organizacional implica no



solo sobrevivir, sino prosperar en condiciones adversas y salir más fuerte y mejor preparada para el futuro.

1.5. Habilidades organizacionales

Toda organización que ha afrontado adversidades, y las ha superado gracias a la resiliencia, se debe gracias su equipo de talento humano lleno de habilidades y destrezas, que permiten a la entidad afrontar todo tipo de crisis que se pueda presentar y por ende alcanzar los objetivos con resultados positivos. Los autores Baque, Triviño y Viteri (2020): señalan que las habilidades organizacionales en el contexto de la gestión de una empresa implican asumir responsabilidades específicas. Estas responsabilidades deben estar alineadas con las necesidades reales y objetivas de la empresa. Para desarrollar estas habilidades gerenciales de manera efectiva, es necesario comprometerse activamente con ellas. Esto implica entender y conocer claramente los objetivos finales de la empresa, comprender por qué es importante desarrollar estas habilidades y cuál es el estándar o criterio que se utilizará para medir su éxito.

1.6. Desempeño Organizacional

El desempeño organizacional es el rendimiento que tiene una empresa en contraste con el cumplimiento de sus objetivos, la eficiencia y eficacia de todos aquellos recursos tanto internos como externos que forman parte del éxito obtenido a lo largo de su trayectoria. Para Waal y Kourti (2013), citados por Barradas, Rodríguez y Maya (2021): “[...] el desempeño organizacional no sólo está relacionado con indicadores financieros sino también con indicadores no financieros y posiciones estratégicas que proporcionan información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados alcanzados [...]” (pág. 26).

Así mismo, Chagray, Ramos, Neri, Maguiña y Hidalgo (2020):



manifiesta que “el desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad [...]” (pág. 24). Por ende, parte del desempeño organizacional son los trabajadores, porque de ellos depende mucho el desenvolvimiento de la empresa, debido a que tiene una reacción directa sobre lo que realizan en el trabajo. Por su parte, Khan, et al. (2014), citados por Loaiza, Arce y Villacreses (2017), manifiesta que:

El desempeño laboral ha sido relacionado con el compromiso organizacional observando como el colaborador se desempeña con relación a las constituyentes organizacionales y los parámetros observados radican en la lealtad demostrada, el comportamiento de ciudadanía organizacional, el comportamiento contraproducente, el empeño en su labor particular, satisfacción laboral y otros constructos de índole individual y grupal (pág. 588).

Por lo tanto, es importante para una organización que sus trabajadores siempre estén motivados, para que su esfuerzo se vea reflejado en el desenvolvimiento de la empresa; es por ello que, Bernal, Pedraza y Catillo (2020): hace énfasis en que “invertir en el aprendizaje de los trabajadores es sin duda la mejor decisión para aquellas instituciones que deseen sobresalir en el mercado [...]” (pág. 222). Por tanto, un trabajador bien capacitado podrá rendir con éxito sus habilidades y conocimientos, dando paso a nuevas oportunidades para la empresa, desarrollando nuevas ideas, tomando decisiones correctas, y así mismo, brindaran productos y servicios de calidad, lo cual les permitirá tener ventaja competitiva en el mercado y en el mundo de los negocios.

1.7. Buenas prácticas para afrontar una crisis empresarial

Para abarcar el tema, es imprescindible estudiar ambos términos por



individual. En primera instancia, las buenas prácticas hacen referencia a aquellos mecanismos o formas que plantea una empresa con el fin de que sus trabajadores se sientan seguros y satisfechos en su lugar de trabajo.

En cambio, a la crisis empresarial se la entiende como un suceso o problema que atraviesa la empresa ya sea por factores internos o externos que afectan directamente a la misma. La crisis que para Olis, Reyes, Martín-Fiorino y Villalobos-Antúnez (2021): “es considerada una situación que crea inestabilidad en la empresa, son tan repentinas, vulneran a la empresa, o en algunos casos la expone a peligros” (pág. 97).

Con lo expuesto anteriormente se puede decir que, las buenas prácticas son mecanismos que implementan las empresas para afrontar una crisis empresarial, buscando siempre el bienestar del trabajador. Por otro lado, es importante mencionar que con la llegada de la pandemia muchas empresas se vieron perjudicadas, y, por lo tanto, todas aquellas prácticas tuvieron que adaptarse a las nuevas realidades, ya que las mismas serán puestas en marcha sobre un entorno real y volátil.

En definitiva, hoy en día todas las empresas deben implementar las buenas prácticas para que exista un trabajo responsable, decente y sobre todo cuenten con trabajadores comprometidos con su labor, donde ellos se sientan serenos y satisfechos en el lugar donde están desempeñan sus funciones.

En virtud de ello, surge la problemática ¿Cómo desarrollaron la resiliencia las empresas exportadoras ecuatorianas después de la pandemia del COVID 19?, con la finalidad de conocer cuáles fueron sus métodos para resistir al impacto sanitario y socioeconómico.

Por consiguiente, en el presente artículo tiene como objetivo caracterizar la resiliencia de las empresas exportadoras ecuatorianas después de la pandemia del COVID-19. Con el propósito de dar respuesta a la problemática y el objetivo de investigación, el presente artículo se redacta bajo un enfoque cualitativo, además se aplica los métodos teóricos analítico-



sintético. Para la recolección de información se hace uso de artículos científicos y de páginas oficiales de organismos institucionales.

2. Metodología (Materiales y métodos)

El artículo se efectuó bajo un enfoque cualitativo de carácter analítico-descriptivo. Se empleó el método teórico analítico-sintético, para descifrar las diferentes estrategias empleadas por las empresas exportadoras ecuatorianas que asumieron la resiliencia durante el tiempo de pandemia. La investigación es de tipo descriptiva, debido a que se conceptualizan las variables para una mejor comprensión, se exponen cifras sobre las exportaciones ecuatorianas y se detalla a las empresas que obtuvieron el premio Fedexpor, por su resiliencia, esfuerzo y perseverancia como ventaja competitiva ante la pandemia. Para la recolección de información se hizo uso de artículos científicos y de páginas oficiales de organismos institucionales.

Para la presentación de los resultados se hizo uso de información propia de organismos oficiales y de cada una de las empresas, en donde se reflejó información pertinente sobre la resiliencia de las empresas en tiempos de COVID-19. Por otro lado, para el apartado de discusión se hizo uso de artículos referentes o similares con la temática expuesta para contrastar información, y finalmente se redactaron las conclusiones respectivas del artículo en mención.

3. Resultados

Ecuador a pesar de ser un país pequeño, se ha caracterizado por exportar productos agrícolas, acuícolas, entre otros; convirtiéndose en un país productor y comercializador de materia prima destinada a varios países alrededor del mundo.

En el año 2019 empresas dedicadas a la agricultura tuvieron el 29% de participación en exportaciones, seguida de las empresas acuícolas con un 25%, luego las empresas manufactureras con un 23%, así mismo las

empresas comercializadoras de flores tuvieron una participación del 12%, las empresas del sector minero y transporte participaron con un 4%, y finalmente el sector petrolero, maderero y de construcción tuvieron su participación del 1% de exportaciones. Sin embargo, estos datos son un reflejo del año antes de iniciar la pandemia, por ende, cabe destacar que con la llegada del COVID-19 muchas empresas paralizaron sus actividades, por lo cual las exportaciones se vieron perjudicadas a nivel mundial, como se puede apreciar en la tabla 1.

Tabla 1. Empresas Exportadoras del Ecuador.

Sector	Empresas	%
Agrícola	29	29%
Acuícola	25	25%
Minero	4	4%
Florícola	12	12%
Manufacturero	23	23%
Transporte	4	4%
Petrolero	1	1%
Maderero	1	1%
Construcción	1	1%
Total	100	100%

Fuente: Los Autores (2022).

El COVID-19 es una de las pandemias que hasta el día de hoy no se supera en su totalidad; además abarcó una serie de problemas socioeconómicos a nivel mundial, que se vieron reflejados en la disminución de exportaciones, en el cierre de fronteras, en la paralización del tránsito internacional, en la guerra de contenedores, entre muchos aspectos más, y hablando en el ámbito empresarial, fue una de las más devastadoras que ha perjudicado directamente a la economía del país. Por ello, Fedexpor hizo una premiación a aquellas empresas que tuvieron resiliencia ante el COVID-19, resaltando su esfuerzo y dedicación en cada actividad desempeñada por las mismas durante el confinamiento.

Cabe mencionar que fueron 18 las empresas que tuvieron lugar en la ceremonia de premiaciones Fedexpor 2021, donde 10 fueron las que



Artículo Original / Original Article

destacaron en las diferentes categorías otorgadas por este organismo, mientras que 8 obtuvieron menciones por su progreso empresarial. Todas estas empresas fueron galardonadas debido a su trabajo arduo en todos los años de trayectoria, que les ha permitido poder afrontar las consecuencias de la pandemia tomando las acciones y decisiones respectivas ante las crisis que se presentaron.

Tabla 2. Empresas premiadas por Fedexpor por su resiliencia ante el COVID-19.

Empresa	Año de Creación	Actividad Comercial	Premio
REYBANPAC	1977	Producción y Exportación de banano; cultivo y venta de palma	Gran empresa exportadora de bienes (Sector tradicional)
TECOPESCA	2000	Producción y exportación de productos alimenticios en conserva	Gran empresa exportadora de bienes (Sector no tradicional)
MOLDUPAXI	1978	Plantaciones, producción y comercialización de productos de madera	Mediana empresa exportadora de bienes
VANDERBILT	1962	Elaboración y distribución de hojas y paquetes de resortes para vehículos	Pequeña Empresa Exportadora de Bienes
DHL	1969	Logística internacional	Empresa proveedora de servicios de exportación
SANTA PRISCILA	1976	Producción y exportación de camarón, tilapia y mango	Gran empresa exportadora de bienes (Sector tradicional)
FADESA	1956	Soluciones de empaques plásticos y metálicos	Gran empresa exportadora de bienes (Sector no tradicional)
TERRAFERTIL	2005	Elaboración de alimentos naturales	Mediana empresa exportadora de bienes
CARVAGU, S.A.	1994	Fabricación de sustancias medicinales	Pequeña Empresa Exportadora de Bienes
LOGISTICS UNLIMITED, S.A.	2000	servicios de transporte internacional aérea, marítimo y terrestre	Primer Lugar Empresa proveedora de servicios de exportación
DENMAR, S.A.	1990	Cultivo y venta de flores frescas en distintas variedades	Mención Generación y sostenimiento de empleo



Artículo Original / Original Article

Julissa Mishelle Elizalde Mendoza; Dayana Nicole Vega Aguilar; Sandra Sayonara Solórzano Solórzano; Johanna Micaela Pizarro Romero. Post COVID-19: Resiliencia de las empresas exportadoras ecuatorianas. Post COVID-19: Resilience of Ecuadorian export companies.

UMCO, S.A.	1950	Fabricación y comercialización de artículos para el hogar	Mención Líder en diversificación de destinos
DELTA - DELFINI & CIA., S.A.	1966	Diseño y montaje de equipos de Bombas de Flujo Axial y Mixto, Turbinas Hidráulicas y Refrigeración Industrial	Mención Líder en diversificación de productos
SEMVRA	1969	Producción, comercialización, importación y distribución de alimentos asépticos, congelados, lácteos y en conservas	Mención Estándares de bioseguridad y calidad
AUSTROFOOD CIA., LTDA	2008	Exporta frutas frescas, puré, pulpas y té	Mención a la Innovación de frente al COVID-19
NESTLÉ ECUADOR S.A.	1867	Nutrición Infantil Alimento para Mascotas, Bebidas Instantáneas, Cereales, Café y Bebidas, Chocolates, Culinarios, Galletas, Lácteos	Mención a la Responsabilidad Social Exportadora
ALIMENTOS SUPERIOR ALSUPERIOR, S.A.	1963	Dedicados a elaborar Galletas, pastas, harinas, Snacks, otros	Mención a la Internacionalización sostenible
PROALGRAM	1998 Reinició: 2014	Desarrollan Bebidas, cereales y Productos de Amaranto	Mención al Exportador Revelación 2021

Fuente: Los Autores (2022).

3.1. Resiliencia como Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es el atributo que se destaca de una empresa y a su vez la diferencia de las otras. Por ende, las compañías que se dedican a exportar sus productos deben estar en constante innovación, por ejemplo: el mejoramiento de sus procesos, capacitación del personal, adquisición de nuevas tecnologías, certificaciones internacionales, etc. De esta manera se hacen atractivas para el mercado internacional.

Las organizaciones resilientes tienen características muy marcadas, la primera es la aceptación de la realidad: las personas resilientes son capaces de ver la realidad tal cual se muestra, donde su líder la anuncie sin adornos y con transparencia. Segundo, extraer lecciones existenciales de las situaciones más comprometidas: las organizaciones deben tener personal con valores éticos y morales bien marcados, que no puedan ser quebrantados con facilidad. Tercero, capacidad de improvisar: la entidad debe saber actuar



rápidamente, donde los problemas se conviertan en oportunidades, para esto se debe marcar normas firmes que sean acatadas por todo el personal de trabajo.

Las empresas que se presentan en la siguiente tabla 3 fueron seleccionadas como aquellas que aplicaron las características de resiliencia antes mencionadas para poder afrontar la crisis del COVID-19.

Tabla 3. Empresas que aplicaron las características de resiliencia.

Empresas resilientes en Ecuador		
Empresas	Ventaja competitiva	Resultados
REYBANPAC	Hectáreas netas de producción altamente tecnificadas	Garantía en el compromiso de seguridad alimentaria a nivel mundial
	Apoyo de empresas relacionadas por socios	
TECOPESCA	Tiene un Código de Ética donde se observan las buenas prácticas de Gobierno Corporativo y responsabilidad social	Se constituyó en la primera Empresa Pesquera Ecuatoriana que ha logrado incursionar de manera exitosa en el Mercado de Valores
MOLDUPAXI	Certificación FSC (Forest Stewardship Council®) Sistema de Gestión (OHSAS 18001 e ISO 9001) Certificación EPA CARB	Empresa líder en la creación de plantaciones y venta de tableros de madera, comprometida con el desarrollo sostenible
	Responsabilidad social empresarial	
VANDERBILT	Certificación IATF 16949:2016 Certificación 9001:2015 Certificación BASC	Vanderbilt recibe el premio al primer lugar en la categoría Pequeña Empresa Exportadora de Bienes por parte de FEDEXPOR
DHL	Colaboración público-privada para lograr una respuesta efectiva de la cadena de suministro	Educación a los gobiernos sobre la importancia de contar con una cadena de suministro de equipamiento sanitario resiliente y adaptativa

Fuente: Los Autores (2022).

El COVID-19 como ya es de conocimiento dejó estragos económicos alrededor del mundo. Ya que, la actividad más importante de cada país como es el comercio internacional se vio sumamente afectado por este virus. Como en Ecuador, donde las exportaciones representan un 23% del PIB paralizaron



su dinámica; ya que, debido al confinamiento se suspendieron algunas actividades económicas y también el cierre de fronteras. Además, el Banco Interamericano de Desarrollo, señala que durante la pandemia se perdieron más de 31 millones de empleos en América Latina y el Caribe.

Las empresas que por su capacidad económica fueron capaces de resistir la crisis causada por el COVID-19, todas ellas tienen algo en común; que es la resiliencia. A lo largo de los años estas compañías se han concentrado no solo en exportar sus productos e incrementar su capital, sino también en invertir en la tecnificación de sus procesos, la obtención de certificados internacionales y la capacitación de su personal; por este motivo las convierte en empresas líderes en el país teniendo la capacidad de afrontar una crisis a nivel global.

La primera prioridad para estas empresas es la salud y seguridad de los trabajadores. Por este motivo es que existe un común denominador que les ha permitido afrontar la crisis del coronavirus y esa es la dotación de equipos de bioseguridad, así como también capacitaciones a su personal de trabajo. Esas han sido las medidas preventivas claves para retornar a la normalidad en corto, mediano y a largo plazo.

Para el año 2020 que fue el más crítico para los exportadores de ciertos productos, sin embargo, existen casos como el de la empresa REYBANPAC que en tiempos de pandemia mantuvo su ritmo de exportación con referencia a los años anteriores, eso demuestra su capacidad de adaptación al cambio, permitiéndole ser líder en la exportación de banano en el Ecuador.

4. Conclusión

La pandemia del COVID-19, tuvo fuertes repercusiones sobre la sociedad y la economía a nivel mundial, provocando grandes problemas en el comercio internacional. Es importante mencionar que, muchas empresas exportadoras tuvieron que adoptar medidas para afrontar los desafíos de la



crisis sanitaria, entre estos, las limitaciones de contacto directo en negociaciones, la adopción de la modalidad online en eventos comerciales, la implementación de un comercio electrónico, las medidas de bioseguridad e inocuidad, entre otros.

Para responder el objetivo de investigación, se ha hecho uso de varias referencias bibliográficas que han permitido describir la adopción de la resiliencia en las empresas exportadoras ecuatorianas, lo que permite identificar los métodos que cada empresa empleó con el fin de obtener ventaja competitiva en el mercado. Por otro lado, haciendo énfasis en la hipótesis planteada, existe una relación directa resiliencia-empresa, debido a que cada una de estas entidades asumen varios mecanismos que les ha permitido ser resilientes ante la pandemia.

En ese sentido, las empresas deben innovar en tecnología y otras herramientas que les permita estar preparados ante cualquier adversidad socioeconómica. Las futuras líneas de investigación deberían focalizarse en analizar a cada una de las empresas acreedoras del primer lugar en las premiaciones de Fedexpor de una manera directa, mediante un enfoque cualitativo y cuantitativo que permita conocer el punto de vista de los exportadores acerca de conflictos que se presentaron y como estos fueron superados a través de la resiliencia.

5. Referencias

- Araújo, N. (2020). **Repercusión económica de la pandemia originada por el COVID-19 a nivel mundial. Análisis de sectores más afectados.** *Quipukamayoc*, 28(57), 85-93, e-ISSN: 1609-8196. Recuperado de: <https://doi.org/10.15381/quipu.v28i57.17903>
- Baque, L., Triviño, K., & Viteri, D. (2020). **Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional.** *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VII(58), 1-16,



e-ISSN: 2007-7890. Recuperado de:

<https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152>

Barradas, M., Rodríguez, J., & Maya, I. (2021). **Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición.**

Recai: Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 10(28), 21-40, e-ISSN: 2007-5278. Recuperado de:

<https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>

Bernal, I., Pedraza, N., & Catillo, L. (2020). **El capital humano y su relación con el desempeño organizacional.** *Revista Espacios*, 41(22), 213-227, e-ISSN: 0798-1015. Venezuela: Grupo Editorial Espacios, GEES.

Bonomelli, G. (2020). **La pandemia del coronavirus y su impacto sobre el comercio internacional: Una mirada sobre el mundo y Argentina.**

Revista Integración y Cooperación Internacional, (30), 5-12, e-ISSN: 1852-9798. Recuperado de:

<https://doi.org/10.35305/revistamici.v0i30.45>

Chagray, N., Ramos, S., Neri, A., Maguiña, R., & Hidalgo, Y. (2020). **Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa lechera peruana.** *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 21-29, e-ISSN: 1659-4932. Recuperado de:

<https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>

Cordónez-Castro, E., Cárdenas-Calderón, R., Garay-Cisneros, V., & Zabala-Huilca, H. (2022). **Desafíos de la gestión de transporte y logística en pandemia.** *Polo del Conocimiento*, 7(4), 66-84, e-ISSN: 2550-682X. Ecuador: Casa Editora del Polo.

Jumbo, D., Campuzano, J., Vega, F., & Luna, Á. (2020). **Crisis económicas y COVID-19 en Ecuador: Impacto en las exportaciones.** *Universidad y Sociedad*, 12(6), 103-110, e-ISSN: 2218-3620. Cuba: Editorial "Universo Sur".

Loaiza, E., Arce, J., & Villacreses, M. (2017). **Inteligencia emocional, el desempeño en ventas y compromiso organizacional.** *Revista*



Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 1(5), 578-600, e-ISSN: 2588-073X. Recuperado de:

<https://doi.org/10.26820/recimundo/1.5.2017.5578-600>

Ochoa, L., Litardo, E., & Ortega, E. (2021). **La crisis económica ante la pandemia COVID-19 en el Ecuador, periodo 2021.** *Revista Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(113), 1-20, e-ISSN: 2007-7890. Recuperado de: <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.3025>

Olis, I., Reyes, G., Martin-Fiorino, V., & Villalobos-Antúnez, J. (2021). **Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia.** *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 93-112, e-ISSN: 2477-9431. Recuperado de:

<https://doi.org/10.31876/rcs.v27i4.37236>

Rogel, E., & Urquizo, J. (2019). **Aproximación teórica a la resiliencia en las organizaciones financieras.** *Revista de Ciencias Sociales*, XXV(2), 112-118, e-ISSN: 1315-9518. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059953009>

Slim, C. (2020). **Covid-19. Efectos en la era digital y el comercio.** *Economíaunam*, 18(51), 241-247, e-ISSN: 2448-8143. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Zuñiga, L., Restrepo, L., Osorio, R., Buendía, J., & Muñoz, H. (2020). **La Economía Global en tiempo de crisis del covid-19.** *Revista Espacios*, 41(42), 381-387, e-ISSN: 0798-1015. Recuperado de:

<https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p33>

Julissa Mishelle Elizalde Mendoza

e-mail: jelizalde3@utmachala.edu.ec



Nacida en la ciudad de Huaquillas, cantón de El Oro, Ecuador, el 14 de septiembre del año 1997. Egresada de la carrera de Comercio Internacional de la Universidad Técnica de Machala (UTMACH); he participado en congresos referentes a la carrera, también, he sido participe en eventos universitarios como expoferias; para finalizar, he estado en diversos puestos como pasante, que me han permitido desarrollar diversas habilidades para el ejercicio de mi profesión.

Dayana Nicole Vega Aguilare-mail: dvega3@utmachala.edu.ec

Nacida en la ciudad de Machala, provincia de El Oro, Ecuador, el 29 de diciembre del año 1998. Egresada de la carrera de Comercio Internacional de la Universidad Técnica de Machala (UTMACH); he participado en congresos referentes a la carrera, también, he sido participe en eventos universitarios como ferias y ponente en la semana de la ciencia; actualmente, pertenezco a un grupo dedicado a realizar actividades de ayuda social en diferentes lugares del país.

Sandra Sayonara Solórzano Solórzanoe-mail: ssolorzano@utmachala.edu.ec

Nacida en la ciudad de Machala, provincia de El Oro, Ecuador, el 1 de septiembre del año 1975. Docente-investigadora de la Universidad Técnica de Machala (UTMACH); Ingeniera en Comercio Internacional por la Universidad Técnica de Machala; Magíster en Administración y Dirección de empresas en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG); Coordinadora de la Carrera de Comercio Internacional; Ocho años de experiencia en docencia universitaria; he publicado libros y artículos científicos; pertenezco a grupos de Investigación; soy miembro de diferentes proyectos de Investigación.

Johanna Micaela Pizarro Romero

e-mail: jpizarro@utmachala.edu.ec



Nacida en la ciudad de Machala, provincia de El Oro, Ecuador, el 18 de diciembre del año 1979. Obtuve una licenciatura en Ciencias de la Educación, especialidad Inglés en la Universidad Técnica de Machala (UTMACH); tengo una Maestría en la Enseñanza del Idioma Inglés por la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM); y una Maestría en Educación a Distancia por la Universidad Nacional de Loja (UNL); he participado en varios eventos académicos y publicaciones como ponente en temáticas relacionadas a la enseñanza del inglés general y Español; soy docente de Business English en la carrera de Comercio Exterior de la Universidad Técnica de Machala; y formo parte de grupos de investigación.

El contenido de este manuscrito se difunde bajo una [Licencia de Creative Commons Reconocimiento- NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)