



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACION

**“EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA RESILIENCIA DE LA
EMPRESA GALAGANS S.A ANTE LA CRISIS SANITARIA
DERIVADA DEL COVID-19”**

Previa a la obtención del título de:

MAGISTER EN ECONOMIA Y DIRECCION DE EMPRESAS

Presentado por:

KATHERINE MADELAYNE ANDRADE PAZMIÑO

ANDRES ARMANDO PALACIOS LOPEZ

Guayaquil – Ecuador

2021

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mi familia.

Katherine Madelayne Andrade Pazmiño

Agradezco a Dios por sus bendiciones, a la Virgen Santísima por su intercesión, a mi familia; a ti Mamá por ser tan valiente y amorosa, a ustedes hermanos por su apoyo incondicional, a ti Bella por tu infinito amor, a ti Ana Belén por estar junto a mí en este largo proceso. Por los que se fueron, los que están; y a todos los que han hecho posible mi preparación integral a lo largo de la vida.

Andrés Armando Palacios López

DEDICATORIA

A Dios y a mi familia.

Katherine Madelayne Andrade Pazmiño

Este proyecto va dedicado para ti Papá; al cumplirse nuestro sueño con este título obtenido; no tan solo por su valor académico; si no, por todo lo que representa. Elevo al cielo esta dedicación, que tu negro la hace con todo el corazón. De parte de tu familia que tanto te ama, y que siempre te recordará con amor Armando.

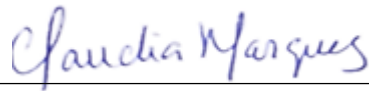
Andrés Armando Palacios López

COMITÉ DE EVALUACION



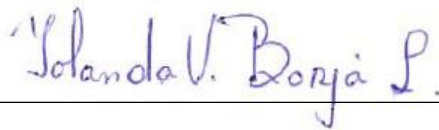
María Elena Romero Montoya

Tutor del Proyecto



Claudia Márquez Pinoargote

Evaluador 1



Viviana Borja Ligua

Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **“ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”**”

Katherine Madelayne Andrade Pazmiño

Andrés Armando Palacios López

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	14
DEDICATORIA	15
COMITÉ DE EVALUACION.....	16
DECLARACIÓN EXPRESA	17
INDICE GENERAL	18
RESUMEN	23
ÍNDICE DE TABLAS	24
ÍNDICE DE FIGURAS.....	24
ÍNDICE DE ANEXOS	25
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	26
CAPITULO I.....	27
1.1 Introducción	27
1.1.1 Reseña histórica.	28
1.2 Definición del problema.....	28
1.3 Objetivos.	29
1.3.1 Objetivo general.....	29
1.3.2 Objetivos específicos.	29
1.4 Justificación y/o Importancia.	30
1.5 Alcance del estudio.	30
CAPITULO II	31
2 REVISIÓN DE LITERATURA.....	31
2.1 Definición de resiliencia.	31
2.2 Características de la resiliencia.	31
2.3 Tipos de resiliencia en las organizaciones.	32
2.3.1 Resiliencia individual.....	33
2.3.2 Resiliencia colectiva	33
2.3.3 Resiliencia organizacional	33
2.4 Resiliencia organizacional basada en la Norma ISO 22316: 2017	34
2.4.1 Indicadores de resiliencia organizacional (Healthcheck)	35
2.4.1.1 Atributo de liderazgo y cultura	35

2.4.1.2 Atributo de redes y relaciones.....	36
2.5 Medición de la resiliencia	39
2.6 Competencia de los directivos en la toma de decisiones.	40
2.7 Eventos disruptivos en las organizaciones.....	40
2.8 Entorno de las organizaciones.	41
2.8.1. Macroentorno de una empresa.	42
2.8.1.1 Análisis PESTEL	42
2.8.2 Microentorno de una empresa.....	43
2.8.2.1 Las 7's de Mckinsey aplicada a empresas.	44
2.8.2.2 Análisis FODA.....	45
2.8.2.3 Análisis Horizontal.	46
2.8.2.4 Indicadores Financieros.	46
2.8.2.5 Indicadores De Liquidez.	46
2.8.2.6 Indicadores de eficiencia.....	46
2.8.2.7 Indicadores de desempeño.	46
2.8.2.8 Indicadores de productividad.....	47
2.8.2.9 Indicador de endeudamiento.	47
CAPITULO III.....	48
METODOLOGÍA.....	48
3.1 Enfoque y diseño de investigación	48
3.2 Tipo de investigación.....	49
3.3 Técnicas de investigación	49
3.3.1 Encuesta	49
3.3.2 Entrevista	50
3.4 Población y muestra.....	50
3.4.1 Población.....	50
3.4.2 Muestra	50
3.5 Estudio Técnico de le empresa Galagans S.A. (macroentorno).....	52
3.5.1 Formulación del Análisis externo	53
3.5.1.1 Factores Políticos	53
3.5.1.2 Factores Económicos.	54
3.5.1.3 Factores Socioculturales	62

3.5.1.4 Factores Tecnológicos	64
3.5.1.5 Factores Ecológicos	66
3.5.1.6 Factores Legales.....	67
3.5.2 Análisis minucioso de las influencias del entorno.....	73
3.5.2.1 Factores Políticos.....	73
3.5.2.2 Factores Económicos.....	74
3.5.2.3 Factores Socioculturales.....	75
3.5.2.4 Factores Tecnológicos.....	76
3.5.2.5 Factores Ecológicos.....	77
3.5.2.6 Factores Legales.....	77
3.5.3 Oportunidades y Amenazas como resultado de estudio	78
3.5.3.1 Oportunidades	78
3.5.3.2 Amenazas.....	80
3.6 Metodología del Microentorno de la empresa	82
3.6.1 Formulación del análisis interno.....	83
3.6.1.1 Estructura de la Compañía Galagans S.A.....	83
3.6.1.2 Competidores.....	83
3.6.1.3 Clientes.....	84
3.6.1.4 Proveedores.....	84
3.6.2 Mercado laboral.....	84
3.6.3 Estrategias impartidas por los directivos de GALAGANS S.A. durante la emergencia sanitaria.....	87
3.6.4 Sistemas adoptados para operativizar en Galagans S.A. en el año 2020.....	89
3.6.5 Valores de GALAGANS S.A.....	90
3.6.5.1 Misión.....	90
3.6.5.2 Visión.....	90
3.6.5.3 Compromiso.....	90
3.6.5.4 Habilidades para contrarrestar la pandemia adoptadas por Galagans S.A.....	90
3.6.5.5 Estilo de la cultura de Galagans S.A.....	93
3.6.5.6 Personal de Galagans S.A.....	94
3.6.5.7 Fortalezas y debilidades como resultado.....	95
3.7 Metodología del análisis FODA	97
3.7.1 Fortalezas	97

3.7.2 Debilidades	98
3.7.3 Oportunidades	98
3.7.4 Amenazas	98
3.7.5 Matriz FODA	99
3.7.6 Matriz estrategia FODA.....	107
3.8 Análisis horizontal	111
3.8.1 Análisis del Estado de Situación Financiera.....	111
3.8.2 Análisis del Estado de resultados integral	116
3.8.3. Indicadores financieros	118
3.8.3.1 Indicadores de liquidez	118
3.8.3.1.1 Razón Corriente	118
3.8.3.1.2 Razón Efectivo.....	119
3.8.3.1.3 Solidez Financiera.....	119
3.8.4 Indicadores de eficiencia.....	119
3.8.4.1 Rotación de Activos.....	119
3.8.4.2 Rotación de Cartera.....	120
3.8.4.3 Margen Bruto de Utilidad.	120
3.8.4.4 Rentabilidad Sobre Ventas.....	120
3.8.4.5 Rentabilidad Sobre Activos.	121
3.8.5 Indicadores de desempeño.	121
3.8.5.1 Índice de Participación de Mercado.....	121
3.8.5.2 Índice de Crecimiento en Ventas	122
3.8.6 Indicador de productividad	122
3.8.6.1 Índice Dupont.....	122
3.8.7 Indicadores de endeudamiento.....	122
3.8.7.1 Endeudamiento.	122
3.8.7.2 Autonomía.....	123
3.9 Presentación y análisis de resultados sobre el estudio técnico	124
3.10 Encuesta HealthCheck dirigida al personal de la empresa Galagans S.A.	132
CAPÍTULO IV	137
4.1 Conclusiones	137
4.2 Recomendaciones	140

REFERENCIAS.....	142
ANEXOS	152

RESUMEN

Como parte del estudio del presente proyecto de titulación, se evaluará las decisiones tomadas por la empresa GALAGANS S.A., dedicada a la transportación de carga extra dimensionada y de custodia de productos de consumo masivo, durante el periodo 2020 (Galagans S.A, 2021, pág. 1); así como, la conducta de resiliencia de sus Directivos para confrontar y reponerse ante la adversidad en la situación del país derivada de la pandemia provocada por el Sars COVID-19.

El periodo de análisis representa el asentamiento del perjuicio económico, de producción y de comercio en el Ecuador, resultado de las medidas de aislamiento obligatorio en el territorio nacional, adoptadas por el presidente de la República, para impedir el colapso en el Sistema Nacional de Salud (Presidente Constitucional de la Republica, 2020, pág. 14).

Posterior a eso, se efectuará una interpretación de las variables que intervienen en el giro del negocio de la compañía; se las clasificará acorde a su naturaleza, cualidad y necesidad del proyecto. Con respecto a la observación financiera, se contemplará los cuatro años predecesores al 2020, con la finalidad de realizar un análisis longitudinal para evaluar el desarrollo de la empresa en circunstancias normales.

Finalmente, se valorará si la compañía tuvo una conducta resiliente, concluyendo que, si su afectación fue positiva o negativa de acuerdo con las decisiones efectuadas por los directivos de Galagans S.A.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores Financieros	47
Tabla 3. Flujo Migratorio Internacional.....	62
Tabla 4. Flujo Migratorio EE. UU., España, Italia.	63
Tabla 5. Protocolos de Respuesta emitidos en el Sector Transporte año 2020.....	70
Tabla 6. Medidas de respuesta en el sector empleo y medios de vida.	70
Tabla 7. Resumen De Estrategias De Recuperación.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Indicadores Healthcheck de resiliencia organizacional.....	35
Figura 2. Factores internos y externo.....	42
Figura 3. 7S de McKinsey.	44
Figura 4. Instrumento FODA.....	45
Figura 5. Producto Interno Bruto (PIB)	55
Figura 6. Desaceleración del PIB.....	55
Figura 7. PIB Interanual 2017-2020	56
Figura 8. Variación Anual del PIB	56
Figura 9. Tasa de participación bruta y tasa de participación global a nivel nacional. (En porcentaje respecto a la PT (TPB)). (En porcentaje respecto a la PET (TPG)).	57
Figura 10. Tasa de desempleo a nivel nacional y área (En porcentaje respecto a la PEA.....	57
Figura 11. Índice de Pobreza	58
Figura 12. Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones.....	59
Figura 13. Inflación mensual en los meses de febrero.....	59
Figura 14. Inflación anual de Ecuador vs los países de la CAN.....	60
Figura 15. Inflación anual de Ecuador y los países de MERCOSUR.....	60
Figura 16. Resultados PIB por países de la región	61
Figura 17. Resultados PIB Por Países De La Región	62
Figura 18. Tendencias Tecnológicas de Mayor impacto en Ecuador 2020 según empresarios consultados en entrevista desarrollada por firma EY	64
Figura 19. Organigrama	85
Figura 20. Ventas Galagans S.A.	124
Figura 21. Indicadores de liquidez.....	127
Figura 22. Indicadores De Eficiencia.....	128

Figura 23. Indicadores De Desempeño	129
Figura 24. Indicador De Productividad.....	129
Figura 25. Indicadores De Endeudamiento.....	130
Figura 26. Impacto de resiliencia organizacional en Galagans - diagrama radial	135

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I. Pérdidas y necesidades preliminares por sector debido a los efectos COVID-19 (marzo- mayo 2020) expresada en millones de USD)	152
Anexo II. Estimación de pérdidas en el sector transporte.....	153
Anexo III. Inversión Directa por Rama de Actividad Económica.....	154
Anexo IV. Balance de situación inicial 2016 al 2020.....	155
Anexo V. Estado de resultados integral 2016 al 2020	158
Anexo VI. Instrumento de medición HealthCheck Resiliencia organizacional	160

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

ANT	Agencia Nacional de Tránsito.
BASC	Business Anti-Smuggling Coalition o Coalición Empresarial Anti contrabando.
BCE	Banco Central del Ecuador.
BM	Banco Mundial.
CAN	Comunidad Andina de Naciones.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CREAR	Centro de Entrenamiento para el Alto Rendimiento.
COE-N	Comité de Operaciones de Emergencia Nacional.
COPLAFIP	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
COVID-19	Coronavirus Disease 2019 o Enfermedad por Corona Virus 2019
ESPAE	Escuela de Negocios de la Espol.
FMI	Fondo Monetario Internacional.
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado.
GEM	Global Entrepreneurship Monitor o Monitor de Emprendimiento Global.
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
IPC	Índice de Precios del Consumidor.
LOAH	Ley Orgánica de Apoyo Humanitario.
MERCOSUR	Mercado Común del Sur.
EMDE	Mercados Emergentes y Economías en Desarrollo.
MINTEL	Ministerio de Telecomunicaciones.
MSP	Ministerio de Salud Pública.
MTOP	Ministerio de Transporte de Obras Públicas.
OMS	Organización Mundial de la Salud.
PAHO	Organización Panamericana de la Salud
PEA	Población Económicamente Activa.
PGE	Presupuesto General del Estado.
PIB	Producto Interno Bruto.
PPC	Programación Presupuestaria Cuatrianual.
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas.
SARS	Síndrome Agudo Respiratorio Severo.
TAME	Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos.
UNA	Unidad Nacional de Almacenamiento.
VAB	Valor Agregado Bruto.

CAPITULO I

1.1 Introducción

“La Globalización en el mercado a nivel mundial, ha desencadenado una libre competencia entre organizaciones, para desarrollar conductas y procesos innovadores, con la finalidad de pronosticar posibles escenarios adversos, que permitan reducir el impacto en líneas de producción y comercio” (Becerra, 2010, pág. 6). Otros autores, como Friedman (2000) definen a la globalización como “el resultado de la democratización de la financiación, la tecnología y la información” (pág. 348).

Sin embargo, lo que ninguna empresa podría haber anticipado, es el surgimiento de una catástrofe global, resultante de la propagación de numerosos casos de neumonía en Wuhan, provincia de Hubei, China en diciembre de 2019, que desencadenó, exactamente el 7 de enero de 2020 según las autoridades del país asiático en el nuevo Coronavirus (SARS-CoV-2), declarado como responsable de una grave infección respiratoria, denominada COVID-19 (Organización Panamericana de la Salud, 2020).

A pesar de que en 2020 Ecuador inició su economía de manera regular, el comportamiento de las variables económicas fue turbulento con el surgimiento de la emergencia de salud derivado del COVID-19; a la par de la pandemia mundial, declarada el 11 de marzo de 2020 por la Organización Mundial de la Salud (Organización Mundial de la Salud, 2020).

Ante esta situación, se inició la prohibición de circulación de personas en Ecuador, mediante el Decreto Ejecutivo No. 1017 en el cual el presidente de la República precisó el estado de excepción en todo el territorio nacional el 17 de marzo de 2020, con el apoyo del Acuerdo Ministerial. No. 00126-2020 emitido el 12 de marzo de 2020 por el Ministerio de Salud Pública, que se refería al estado de emergencia sanitaria en el sistema nacional de salud; suspensión obligatoria de las actividades productivas y normales en busca de medidas para contener la propagación del virus en el país (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2020, pág. 3); todo esto, para asegurar el bienestar de las personas ante la inminente presencia del COVID-19 en Ecuador (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2020, pág. 51).

A partir de este arreglo, durante el año 2020, las medidas de aislamiento sufrieron cambios graduales en función del desarrollo de la curva de transmisión de enfermedades en el país.

El cese de la actividad por Covid-19 tuvo un gran impacto en la economía de Ecuador, de marzo a mayo de 2020, afectando en gran condición al comercio, la industria, el turismo, el transporte y la salud. Repercutiendo en el empleo, ocasionando despidos de personal, disminución de ingresos familiares, reducción por defecto de la capacidad para comprar materiales y alimentos (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2020).

No obstante, haciendo énfasis en el sector a analizar, sucedió que “Las pérdidas en el sector transportista durante los meses de marzo y mayo de 2020 (eje del caos de la pandemia), se estiman en \$714,22 millones, de las cuales \$546,52 corresponden al servicio de transporte comercial de carga pesada” (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2020, pág. 55). (Ver Anexo 1 y 2).

La empresa Galagans S.A. es parte de esta división; y mantiene como sede la ciudad de Guayaquil, misma que, desde el lanzamiento del nuevo virus, Covid-19, ha sido una de las áreas más afectadas en todo el país. Así, con el 17,1% del total de casos registrados en todo el Ecuador, tuvo la segunda tasa de contaminación más alta de todo el país durante el período de enero a septiembre de 2020 (Ministerio de Salud Pública, 2020). Por lo tanto, las decisiones prolijadas por la compañía en el periodo 2020, serán analizadas como caso, para conocer el nivel de resiliencia utilizada por sus directivos ante la situación incierta de supervivencia, incitada por la presencia de la pandemia en el Ecuador.

1.1.1 Reseña histórica.

Galagans S.A. es una empresa que comenzó con una unidad de carga, pero en la actualidad cuenta con más de 40 unidades de carga, patios propios, talleres de mantenimiento, almacenes de repuestos, logística y espacio de oficinas.

Además, cuenta con más de 18 años de práctica transportando mercancías pesadas por carretera y cuenta con un permiso de operación emitido por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) y un certificado del Reglamento de la Normativa Business Anti-Smuggling Coalition o Coalición Empresarial Anti contrabando (BASC).

1.2 Definición del problema.

El problema se presenta debido a que la organización mantiene una demanda fortuita en el mercado, al existir restricción de movilidad vehicular por la pandemia; así también, la disminución de inversión pública y privada durante los meses de enero a septiembre 2020, por

la falta de liquidez para el consumo y adquisición de bienes y servicios (Banco Central del Ecuador, 2020, pág. 1). (Ver Anexo 3).

Este inconveniente se acentúa con las medidas tomadas por el gobierno, hasta cierto punto confusas en aquel periodo, que desencadenó vacilación a los factores que intervienen en el comercio y transporte; teniendo en cuenta que, en mayo 2020, la provincia del Guayas, fue declarada como foco de la mayor cantidad de contagios y fallecimientos registrados en el país con 13.053 infectados de un total de 20.937 a nivel nacional (62,34%) (Ministerio de Salud Publica, 2020, pág. 1).

El dinamismo de la emergencia sanitaria durante el año 2020 ocasionó una complicación en las operaciones de Galagans S.A; que, pese a tener capacidad instalada para poder cubrir la demanda del mercado, el porvenir no era seguro y conocido para sus clientes, proveedores, trabajadores y directivos, que tuvieron que lidiar contra factores internos y externos, para poder contrarrestar la demanda de logística y transporte de productos y carga pesada.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo general.

Realizar la evaluación financiera de la resiliencia de la empresa Galagans S.A ante la crisis sanitaria derivada del COVID-19.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Conocer el macro y microentorno de la empresa Galagans S.A
- Determinar la situación financiera de la empresa previa a la emergencia sanitaria.
- Analizar las variables internas y externas que afectaron a la empresa Galagans S.A. durante la pandemia derivada por el Covid-19.
- Identificar políticas de la empresa derivadas de su resiliencia corporativa.
- Medir del impacto financiero de las decisiones tomadas.

1.4 Justificación y/o Importancia.

Se plantea conocer la conducta de resiliencia en GALAGANS S.A. durante la emergencia sanitaria, como parte de un sistema de mejora continua empresarial, donde se evalúa la ventaja competitiva y el comportamiento de las ventas sobre el mercado objetivo, afectado por la restricción de movilidad humana, como medida de bioseguridad.

1.5 Alcance del estudio.

Éste trabajo contempla la evaluación de la resiliencia por las decisiones adoptadas por los directivos ante las interrupciones provocadas por la pandemia, mediante una valoración financiera. No contempla correctivos a lo actuado por la compañía.

CAPITULO II

2 REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Definición de resiliencia.

Según la Real Academia Española (2020) la palabra “resiliencia proviene del verbo latino *resiliens, -entis, part. pres. act. de resilire*: que representa: ‘saltar hacia atrás, rebotar, replegarse’, y su significado depende del contexto en que se tome:

1. Capacidad para adaptar un ser vivo a un agente perturbador o un estado o situación adversa.
2. La capacidad de una sustancia, mecanismo o sistema para restaurar su estado inicial cuando la perturbación a la que fue sometida ha cesado.

A la resiliencia también se la conoce como “un tipo de fenómeno caracterizado por buenos resultados a pesar de las serias amenaza para la adaptación o desarrollo” (Masten, 2001, pág. 5).

Dalziell & McManus (2004) apuntan que la resiliencia fue propuesta por primera vez en investigación del campo de la ecología (Holling, 1973, págs. 1-23) y la distinguían en: (i) un sistema (ecosistema, sociedad u organización) que persiste en un estado de equilibrio (estabilidad), y (ii) en cómo los sistemas dinámicos se comportan cuando son estresados y alterados de este equilibrio.

Los psicólogos, por otro lado, definen la resiliencia como el proceso de afrontar adecuadamente los problemas, las lesiones, los desastres, las amenazas o las principales fuentes de estrés, como los problemas familiares y de relación, los problemas graves de salud o los factores estresantes de la vida laboral y de finanzas. Aunque la resiliencia implica "recuperarse" de estas experiencias difíciles, también puede implicar un profundo crecimiento personal. (American Psychological Association, 2012)

Otros autores mencionan que “La resiliencia incluye dos aspectos relevantes: resistir el suceso y rehacerse del mismo” (Bonanno, y otros, 2002, pág. 1150).

2.2 Características de la resiliencia.

Según Polk (1997) ha hecho un repaso histórico del concepto de resiliencia y de sus características. Al comienzo, la investigación psicológica conceptuó la resiliencia partiendo del inapropiado tan utilizado concepto de fuerza de ego (págs. 19,1-13).

Con esto, Block (1980) sugirió que los conceptos de control del ego y del ego resiliencia reflejan más apropiadamente su verdadero significado, y esto como la capacidad

dinámica de una persona para cambiar su nivel de control en una dirección u otra, en función de las características de la demanda ambiental (pág. 48).

Además, la ecuanimidad, autoconfianza, soledad existencial, perseverancia y significancia han sido identificadas como constituyentes de la resiliencia, lo que ha servido a su vez para la elaboración de escalas sobre la resiliencia (Wagnild & Young, 1993, págs. 165-178).

Esto llevó a la creación de una clasificación de cuatro patrones de resiliencia, entre los cuales tenemos: patrón disposicional, relacional, situacional y filosófico. Patrones que las organizaciones con mayor flexibilidad y capacidad de resiliencia cumplen con las siguientes características:

Para McManus, Seville, Brunsdon, & Vargo (2007) son:

1. Tienen un ethos organizacional de esfuerzo.
2. Presentan un buen conocimiento de la situación (amenazas y oportunidades).
3. Poseen un fuerte compromiso encaminado a la identificación proactiva y la gestión de las vulnerabilidades clave.
4. Presentan una cultura promotora de sus capacidades de adaptación, agilidad e innovación.

2.3 Tipos de resiliencia en las organizaciones.

La resiliencia no está en los seres excepcionales si no en las personas normales y en las variables naturales del entorno inmediato. Por eso se entiende que es una cualidad humana universal presente en todo tipo de situaciones difíciles y contextos desfavorecidos, guerra, violencia, desastres, maltratos, explotaciones, abusos y sirve para hacerlos frente y salir fortalecido e incluso transformado de la experiencia (Vanistendael & Lecomte, 2002).

Existen muchas teorías expuestas por autores que buscan darle sentido al estudio de la resiliencia; así como, la interpretación del resultado obtenido por las organizaciones ante situaciones disruptivas.

A continuación, presentaremos los diversos aspectos de la resiliencia necesarios para que una empresa pueda salir a flote ante situaciones que afecten su libre actividad.

2.3.1 Resiliencia individual

Según Salanova (2008) en su investigación indica que, para sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio económico y social, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos.

Hoy en día, las personas resilientes están mejor equipadas para tratar con los estímulos estresantes de los entornos de trabajo constantemente cambiantes, también están más abiertas hacia las nuevas experiencias, y son más flexibles ante las demandas cambiantes y muestran mayor estabilidad emocional para afrontar situaciones estresantes (Tugade & Fredrickson, 2004, págs. 320-333).

2.3.2 Resiliencia colectiva

Teniendo en cuenta que los individuos están inevitablemente insertos en relaciones sociales, es razonable pensar que pueden experimentar una influencia importante por parte de algunos procesos grupales. Actualmente, los equipos de trabajo se han convertido en pieza central de la estructura organizacional, porque el trabajo colaborativo y en equipo es cada vez más importante de cara al desempeño global de la organización (West, Patera, & Carsten, 2009).

La resiliencia colectiva por esto es considerada una capacidad positiva significativa, puesto que ayuda en la reparación y recuperación de los grupos y equipos cuando se enfrentan a situaciones muy demandantes, haciendo hincapié en la necesidad de explorar el papel de las variables que pueden afectar el rendimiento del equipo en situaciones de crisis, sobre todo haciendo referencia al estudio de la resiliencia (Kaplan, Laport, & Waller, 2012).

2.3.3 Resiliencia organizacional

Según Weick & Sutcliffe (2001) las organizaciones serán más resilientes cuando no solo sobrevivan a los acontecimientos si no se anticipen a ellos, adopten controles hacia el medio ambiente y sean capaz de simular eventos inesperados.

Para López (2009) la Resiliencia organizacional es considerada como la capacidad generada por una institución para enfrentar los cambios que aparecen como acontecimientos que producen crisis repentinas; no obstante, en ella se identifican varias etapas: 1) la prevención de acontecimientos negativos, que hacen crisis y vuelven vulnerables a las empresas. El entorno en que desarrolla sus actividades competitivas generalmente es factor que vuelve más vulnerable a las organizaciones, especialmente las vinculadas con actividades relacionadas a

los procesos de globalización. 2) Prepararse para prevenir que los resultados negativos no se agraven con el transcurrir del tiempo. De lo contrario, no debemos perder la visión que, si una organización sale del mercado, otras están listas para llenar ese vacío; este es un reto que tiene que ser considerado para trabajar estrategias que vuelvan más resistentes a las organizaciones, para ser mejores que sus competidores. 3) Contar con la estructura para que después de salir victoriosa, venciendo la crisis, tener poder para recuperarse de las secuelas negativas que dejan esos acontecimientos, aplicando en forma dinámica, pero flexible, acciones que tienen como objetivo recuperar sus fortalezas y eficiencia después del trauma experimentado y la mala experiencia obtenida (Nemeth, Hollnagel, & Dekker, 2009).

Una de las fortalezas más importantes de las organizaciones son sus empleados, y estas personas, deben ser realistas, aceptar que existen los problemas y que de la supervivencia de la empresa depende su estabilidad y sus ingresos como empleado, por tanto, para ayudar a la empresa en crisis deben convertirse en personas resilientes creando el sentido de tener la capacidad para valorar en forma trascendental a los hechos que se le presentan (Jordan & Mitterhofer, 2010, pág. 248).

La resiliencia de una organización descansa en la capacidad y atributos resilientes de sus miembros, por ello, una organización resiliente presenta, dentro de su inventario de capacidades humanas, las características y competencias que le aportan dinamismo para entender, enfrentar y recuperarse frente a los retos de cada día. Ejercer resiliencia organizacional es desarrollar ventaja competitiva porque permite a las organizaciones enfrentar inteligentemente cambios, retos y adversidades: sobreponerse, recuperarse, aprender y fortalecerse (Botero, 2016).

2.4 Resiliencia organizacional basada en la Norma ISO 22316: 2017

La norma ISO 22316 es un estándar internacional que permite a las organizaciones estar preparadas para hacer frente a factores externos que pueden impactar de forma negativa al negocio, es decir, aquello que le da la capacidad como empresa para absorber y adaptarse a la imprevisibilidad, sin dejar de cumplir con los objetivos que debe alcanzar, a través de los principios fundamentales, los atributos y las actividades. Dentro de los principios que establece la resiliencia organizacional, se identifica un compuesto de tres atributos interdependientes que generan una eficacia empresarial normal, así como una capacidad de respuesta y recuperación robusta y ágil que se da a conocer como atributos de: 1) Liderazgo y cultura; 2) Redes y relaciones; y, 3) Listo para el cambio (International Organization for Standardization, 2017).

Figura 1.
Indicadores Healthcheck de resiliencia organizacional



Nota: Información tomada de Resilient Organisations (2021) Indicadores de resiliencia Healthcheck

2.4.1 Indicadores de resiliencia organizacional (Healthcheck)

2.4.1.1 Atributo de liderazgo y cultura

Según la norma ISO 22316 (2017) señala que la capacidad adaptativa de la organización creada por su liderazgo y cultura son identificadas por los siguientes indicadores:

- Liderazgo
- Compromiso del personal
- Conciencia de la situación
- Toma de decisiones
- La innovación y la creatividad

Liderazgo: Fuerte liderazgo en crisis para brindar una buena gestión y toma de decisiones en tiempos de crisis, así como una evaluación continua de estrategias y programas de trabajo frente a las metas organizacionales.

Compromiso del personal: El compromiso y la participación del personal que comprende el vínculo entre su propio trabajo, la capacidad de recuperación de la organización y su éxito a largo plazo. El personal está capacitado y utiliza sus habilidades para resolver problemas.

Conciencia de la situación: Se anima al personal a estar atento a la organización, su desempeño y los problemas potenciales. El personal es recompensado por compartir buenas y malas noticias sobre la organización, incluidas las señales de alerta temprana, que se informan rápidamente a los líderes de la organización.

Toma de decisiones: El personal tiene la autoridad apropiada para tomar decisiones relacionadas con su trabajo y la autoridad está claramente delegada para permitir una respuesta a la crisis. El personal altamente calificado está involucrado, o puede tomar, decisiones donde su conocimiento específico agrega un valor significativo, o donde su participación ayudará a la implementación.

La innovación y la creatividad: Se anima y recompensa al personal por utilizar sus conocimientos de formas novedosas para resolver problemas nuevos y existentes, y por utilizar enfoques innovadores y creativos para desarrollar soluciones (Resilient Organisations, 2021).

2.4.1.2 Atributo de redes y relaciones

Según la norma ISO 22316 (2017) señala que las relaciones internas y externas fomentadas y desarrolladas para que la organización las aproveche cuando sea necesario; identificado por los siguientes indicadores:

- Asociaciones efectivas
- Aprovechando el conocimiento
- Rompiendo silos
- Recursos internos

Asociaciones efectivas: Una comprensión de las relaciones y los recursos que la organización puede necesitar para acceder desde otras organizaciones durante una crisis, y planificación y administración para garantizar este acceso.

Aprovechando el conocimiento: La información crítica se almacena en varios formatos y ubicaciones, y el personal tiene acceso a opiniones de expertos cuando es necesario. Los roles se comparten y el personal está capacitado para que alguien siempre pueda desempeñar los roles clave.

Rompiendo silos: Minimización de las barreras sociales, culturales y de comportamiento divisivas, que a menudo se manifiestan como barreras de comunicación que crean formas de trabajo desarticuladas, desconectadas y perjudiciales.

Recursos internos: La gestión y movilización de los recursos de la organización para asegurar su capacidad para operar durante las operaciones habituales, además de poder proporcionar la capacidad adicional necesaria durante una crisis.

2.4.1.3 Atributo de listo para el cambio

Según la norma ISO (2017) señala que la planificación realizada y la dirección establecida para permitir que la organización esté lista para el cambio; identificado por los siguientes indicadores:

- Unidad de propósito
- Postura proactiva
- Estrategias de planificación
- Planes de pruebas de estrés

Unidad de propósito: Una amplia conciencia de la organización de cuáles serían las prioridades de la organización después de una crisis, claramente definidas a nivel de la organización, así como una comprensión de los requisitos operativos mínimos de la organización.

Postura proactiva: Una disposición estratégica y de comportamiento para responder a las señales de alerta temprana de cambio en el entorno interno y externo de la organización antes de que se convierta en una crisis.

Estrategias de planificación: El desarrollo y evaluación de planes y estrategias para la gestión de vulnerabilidades en relación con el entorno empresarial y sus grupos de interés.

Planes de pruebas de estrés: La participación del personal en simulaciones o escenarios diseñados para practicar arreglos de respuesta y validar planes.

2.4.2 Evaluación de los factores de resiliencia organizacional

Es probable que las medidas de desempeño utilizadas en el proceso de evaluación se elijan en función del área o departamento de la organización, así como los criterios que son establecidos por la alta dirección y la cultura de la organización. Respecto a lo anterior, la mayoría de las organizaciones ya recopilan datos sobre el desempeño de los empleados que se pueden utilizar para evaluar su capacidad de recuperación. Las fuentes pueden incluir información de gestión actual, informes de auditoría interna, procesos de revisión organizacional e informes de proyectos (International Organization for Standardization, 2017). Por esa razón la norma señala que la organización debe establecer lo siguiente:

- Determinar los objetivos apropiados con relación a la resiliencia de la organización;
- Desarrollar criterios de medición para monitorear y evaluar el estado de los atributos de resiliencia de la organización;
- Monitorear y evaluar la madurez y desempeño de la resiliencia general de la organización;
- Identificar las necesidades que se van a evaluar y monitorear y los métodos que producirán resultados válidos y una evaluación continua de la resiliencia de la organización;
- Determinar los umbrales a los cuales se considerará aceptable el resultado de la evaluación;
- Decidir cómo las disposiciones de evaluación y monitoreo serán paralelos, apoyarán o estarán integrados a los procesos de monitoreo existentes; y,
- Establecer cómo se analizarán, evaluarán y reportarán los resultados del monitoreo y medición.

En base a lo anterior, el Gobierno australiano (2020) da a conocer un instrumento de evaluación de resiliencia organizacional el cual fue desarrollado por un grupo asesor de expertos en resiliencia, de la Red de Intercambio de Información Confiable para la Resiliencia de la Infraestructura Crítica. Aquello permite evaluar la resiliencia organizacional a través de una herramienta de autoevaluación que permite valorar los atributos de resiliencia e identificar oportunidades para mejorar la capacidad de resiliencia en la organización, basado en la norma ISO 22316, donde la evaluación puede ser realizada individual o grupal, este instrumento se lo conoce como HealthCheck.

- *Individualmente*: un gerente de riesgos, un oficial de recursos humanos, un líder de equipo o un ejecutivo senior o
- *Como grupo*: un grupo de gestión, miembros del equipo o entorno de taller.

El HealthCheck es un instrumento que pide calificar su organización de acuerdo con un conjunto de descriptores de nivel bajo y alto para 13 indicadores de resiliencia. Estos indicadores se agrupan en tres atributos generales de resiliencia que generan una eficacia normal, así como una capacidad de respuesta y recuperación robusta y ágil (Gobierno Australiano, 2020).

2.5 Medición de la resiliencia

Para alcanzar la resiliencia y evaluar vulnerabilidades, se precisa entender y evaluar los factores que afectan a la resiliencia empresarial. Por ello es necesario estudiar medidas que ofrezcan una visión de cuán resiliente es una organización desde diferentes perspectivas para, por un lado, (a) ser consciente de los riesgos potenciales en los cuales la empresa presenta menor adaptabilidad para su superación y, en segundo lugar, (b) tomar las decisiones oportunas para mitigar el impacto de la falta de resiliencia empresarial (Sanchis & Poler, 2011).

Según Wreathall (2008) propone un método que utiliza una combinación de dos técnicas de modelado: el modelo de sistema apropiado y el modelo de sistema viable y el modelado de sistemas blandos. A través de esta combinación, pretende crear las herramientas necesarias para identificar los procesos clave, es decir, qué se debe hacer y cómo puede llegar a usted, porque su flexibilidad es el resultado de un proceso continuo, incluida la planificación para la flexibilidad, conoce los cambios inesperados en condiciones extremas y adaptables a la recuperación.

Por otro lado, existen estándares, como la norma British Standard BS 25999, que trata de tratar la continuidad de la actividad de una organización en caso de una dificultad, ya sea debido a un siniestro o catástrofe importante o bien debido a un incidente mínimo, y así ayudar a minimizar el riesgo de interrupciones. Entre sus beneficios destacan la mejora de la resiliencia de una organización de manera proactiva cuando se enfrenta con un obstáculo en su capacidad de alcanzar objetivos claves (Bello, 2008).

Según, Gobierno Australiano (2020) la medición de la resiliencia organizacional se lo realiza en base a un instrumento de que permite a través de 13 indicadores conocer la resiliencia de la empresa el cual puede ser completado por una persona o un grupo, en ese aspecto se realiza una encuesta con 4 escalas de Likert que determina 1 el indicador de respuesta más bajo

y 4 el más alto de resiliencia configurado en cuatro atributos, el cual es representado los datos mediante un diagrama de araña que permite conocer el impacto de los indicadores de resiliencia organizacional. Finalmente, con esa información se puede dar un diagnóstico y proceder a dar un tratamiento para la mejora de la resiliencia dentro de la empresa. En base al instrumento de medición respecto a la organización la herramienta puede ser utilizada también para calificar a una organización independientemente de su tamaño, o considerar las referencias como una división específica dentro de la organización. No obstante, una vez los resultados se encuentren calculados dentro del instrumento HealthCheck, este a medida que se califica la organización junto con cada indicador de resiliencia, comenzará a construir en base a los datos la imagen que identifica las áreas en las que la organización puede mejorar el desempeño, mediante la representación del diagrama de araña (Gobierno Australiano, 2020). Para mayor información puede consultar el instrumento de evaluación de la resiliencia organizacional en el (Anexo VI).

2.6 Competencia de los directivos en la toma de decisiones.

Todo lo especificado en líneas precedentes es posible realizarlo dentro de una empresa, siempre y cuando se ejerza una buena tutela del líder, directivo, más conocido como el CEO. No obstante, es importante establecer en la empresa planes estratégicos a medio y largo plazo, para operar en mercados inestables, vencer las grandes y graves tormentas creados por la competencia, encontrar recursos y medios que ayuden a dar soluciones rápidas y respuestas que satisfagan a los accionistas, clientes, proveedores y a toda la sociedad (Puffer & Weintrop, 1991).

Los CEO es decir los directores ejecutivos deben ser creativos, flexibles, alentadores, analíticos, estratégicos y positivos, son los que establecen las bases para que las empresas sean más eficientes y generen mayores ingresos y, junto con otros líderes y empleados resilientes de la organización, garanticen un crecimiento y desarrollo que superen a la competencia. Como resultado, el CEO participa en todas las actividades importantes de la empresa, conduciendo al éxito (Wissema, 1980, págs. 37-47).

2.7 Eventos disruptivos en las organizaciones.

Sanchis & Poler (2011) establecen que el uso del término resiliencia es aplicado al ámbito empresarial para describir que el objetivo general de un sistema es que siga funcionando en la mayor medida posible frente a una situación disruptiva con el fin de lograr su propósito (pág. 2).

Los autores Hu, Li, & Holloway (2008) explican que las empresas consisten en proveedores, fabricantes y clientes interconectados trabajando juntos para proporcionar productos o servicios a los clientes finales. Dichos autores realizan una clasificación de los eventos disruptivos que pueden afectar a una empresa en: (a) catástrofes naturales (huracanes, inundaciones, tormentas de nieve o tornados), (b) accidentes (incendios, cortes de energía, o fallos en los equipos) y (c) situaciones disruptivas creadas por el hombre (tales como huelgas, terrorismo, guerras, epidemias...).

2.8 Entorno de las organizaciones.

Cuando hablamos de empresas, hablamos de: “organizaciones, esto es, un conjunto de personas que, utilizando medios y recursos de muy distinto tipo, van a realizar una serie de actividades dirigidas a conseguir un objetivo común”. (Pereda & Berrocal, 1999, pág. 15).

De acuerdo a Evan (1976), las empresas son: sistemas abiertos que deben mantener un equilibrio entre las influencias del mundo externo, las demandas y las necesidades internas.

El estudio de Hodge, Anthony, & Gales (1998) determina que “la cultura cambia de manera natural en respuesta a las transformaciones que se producen en la empresa, en sus miembros o en su entorno”, (pág. 2). Con lo que, estos cambios, son un producto de doble proceso: de importación cultural desde el entorno social de la empresa y de construcción desde dentro (Kaufmann, 1993).

Los autores Sanchis & Poler (2011) en su estudio citan a Minolli (2005) donde determinan que las empresas resilientes son aquellas capaces de: “absorber cambios y rupturas, tanto internas como externas, sin afectar su rentabilidad e incluso desarrollar tal flexibilidad que, a través de rápidos procesos de adaptación, logran obtener beneficios, derivadas de circunstancias adversas o imprevistas (pág. 105).

Los autores Erol. , Henry, Sauser , & Mansouri (2010) definen en el ámbito empresarial, a la resiliencia como: “la capacidad de las organizaciones para disminuir la vulnerabilidad, habilidad para cambiar y adaptarse, así como la habilidad para recuperarse rápidamente ante imprevistos” (págs. 111-136).

Gallopín (2006) también considera que la resiliencia es una capacidad adaptativa de la empresa, donde lo escribe como su capacidad para sobrellevar, adaptarse y recuperarse, cuán flexible es reorganizarse a pesar del entorno cambiante y cuán eficiente puede ser la recuperación lo antes posible y al menor costo.

El entorno de la organización está formado por un conjunto de factores influyentes en las actividades y procesos que ejerce la firma. Pueden ser de orígenes interno y externo acorde a su naturaleza. Esta clasificación abarca todas las variables de afectación directa o indirecta, sobre la que la empresa se desarrolla.

Figura 2.
Factores internos y externos.



Nota: Westreicher (2020).

2.8.1. Macroentorno de una empresa.

En el diagnóstico del macroentorno de una empresa se analizan diferentes circunstancias en las que el buen impulso de la firma no depende necesariamente de la organización interna.

Estos elementos se presentan como oportunidades y amenazas, dependiendo del impacto que se mantenga en la operación.

2.8.1.1 Análisis PESTEL

Según, Westreicher (2020) define en el macroentorno a los factores externos que impactan en la empresa y que, por tanto, están fuera de su control. Los principales son:

- Factores Políticos: engloba como el desarrollo de las políticas de un país afectando a las actividades de las firmas.
- Factores económicos: nos direccionamos a la inflación, el empleo, el producto interior bruto (PIB), entre otros.

- Factores socioculturales: la idiosincrasia de la población, sus hábitos y todo lo que abarca su cultura.
- Factores tecnológicos: son aquellas innovaciones que se dan en el mercado y que tienen dominio en la actividad de la firma, como lo es internet.
- Factores ecológicos: corresponde al ecosistema donde participa la empresa, y que puede enfrentar la contaminación por la actividad de la compañía.
- Factores legales: se lo entiende en el marco legal bajo el cual se da el accionariado de la firma. Por ejemplo, qué beneficios deben tomar los trabajadores de la compañía, como el periodo vacacional.

Estos insumos son utilizados en el modelo de análisis PESTEL como contexto del macroentorno empresarial; hay casos, que según los términos y estructura de la organización puede limitarse a los cuatro primeros factores; conocidos como estudios PEST. Otras firmas, dependiendo de sus necesidades y naturaleza incluyen aspectos: Industriales (PESTELI), ética (PESTALE) y demográficos (PESTALD).

2.8.2 Microentorno de una empresa.

Según Westreicher (2020) el microentorno es conocido “como entorno específico” y se refiere a la suma de factores que están más cercanos a la compañía y sobre los cuales se puede tener cierto control. Destacan los siguientes:

- Clientes: Son quienes adquieren los productos desarrollados por la empresa.
- Proveedores: Son quienes abastecen o proveen a la empresa de los materiales necesarios para su proceso de producción.
- Competidores: Son aquellas compañías que dan los mismos productos que la empresa o algún bien sustituto de los mismos.
- Entidades financieras: Son las instituciones a las que la firma puede acudir por un financiamiento.
- Mercado laboral: Es el capital humano apto y del cual la empresa deberá elegir a sus colaboradores. En este aspecto, es importante el coste de la mano de obra y que su cualificación sea la solicitada por la firma.
- Autoridades: Se refiere al Gobierno y a las autoridades, quienes son elegidos por la ciudadanía y que son las encargadas de dirigir o liderar el país, región o localidad.
- Comunidad: Es el entorno social donde se dan las actividades de la firma.

2.8.2.1 Las 7's de Mckinsey aplicada a empresas.

Entre las herramientas existentes para el dictamen íntimo de una organización, se tiene al modelo de las 7's de McKinsey, mismo que se utiliza para analizar las fortalezas y debilidades; mediante la evaluación de siete factores elementales sobre la marcha del sujeto calificado, considerando su distribución organizacional (Betancourt, 2019).

Por sus siglas en inglés; con su traducción al español, se detallan los siete componentes del modelo 7s McKinsey:

- Strategy (Estrategia),
- Structure (Estructura),
- Systems (Sistemas),
- Shared Values (Valores Compartidos),
- Skills (Habilidades),
- Staff (Personal),
- Style (Estilo).

Figura 3.
7S de McKinsey.



Nota: información tomada de Santos (1995) El diagnóstico de la empresa.

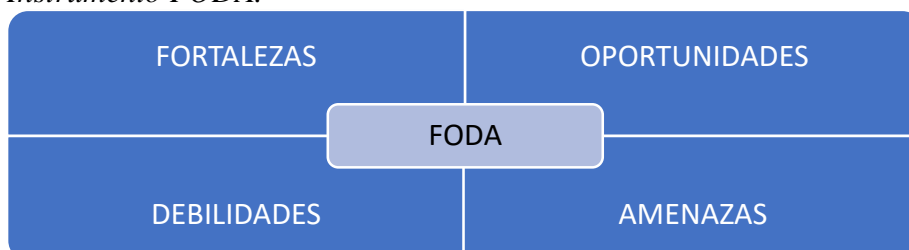
Betancourt (2019) nos dice que la metodología se la usa como herramienta de examinación (combinación entre las 7s), la cual nos permite entender la eficacia de una firma. Una vez reconocidos los elementos débiles, nos envía a una posible mejora organizacional, involucrando a que la estructura analizada llegue a mejorar su gestión y resultados generales. Se definen así:

- Estrategia, es el curso de acción que lleva a la compañía a la conexión de los insumos, durante el tiempo evaluado, para sobreponerse o lograr los objetivos reconocidos.
- Estructura, es la repartición organizacional con la que se relacionan e interactúan los departamentos de la firma con las capacidades de cada una para transformar y gestionar operaciones.
- Sistemas, se refiere al lugar donde se incorporan todos los mecanismos y procesos establecidos para el funcionamiento tecnológico de la firma; entre los cuales tenemos: de información, de operaciones, de producción, de transporte, de logística, de planeación, de presupuesto, financieros, de control, etc.
- Personal, corresponde al capital del trabajo conocido también como fuerza laboral, y se analiza conforme al perfil de responsabilidad, capacidad de aprendizaje, cumplimiento de objetivos y comunicación interna.
- Habilidades, son todas las capacidades propias de los integrantes de la firma para llevar a cabo los objetivos.
- Valores compartidos, son los establecidos por la organización y adoptados por los miembros de la empresa, que permitirá obtener las metas.
- Estilo, es la cultura de la organización, la ética distribuida con las buenas prácticas y conductas laborales que enaltecen la gestión a seguir por el personal de la firma.

2.8.2.2 Análisis FODA.

Riquelme (2016) define al FODA como la herramienta de planificación estratégica, creada para ejecutar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la organización. No obstante, la palabra FODA es una sigla diseñada a partir con la inicial de cada uno de los términos que la conforman.

Figura 4.
Instrumento FODA.



Nota: Información tomada de Riquelme (2016) FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.

Riquelme define a los elementos del FODA como la base para el análisis del entorno del objeto u organización a evaluar. Conforme a ello, los clasifica así:

Fortalezas: en él se ubican los atributos que la empresa o industria mantiene para lograr los objetivos.

Debilidades: son los factores perjudiciales para lograr los objetivos.

Oportunidades: es el macroentorno que está sobre encima de la compañía y que representan un valor agregado, para el logro del objetivo.

Amenazas: son todos los elementos externos que perjudican la supervivencia de la organización.

2.8.2.3 Análisis Horizontal.

Los análisis financieros de los estados de resultado integral analizan las cuentas de distintos periodos contables y determinan el crecimiento o decrecimiento de estas, determinando el valor porcentual y midiendo la evolución de dichas cuantías (Martínez, 2015).

$$Variacion \% = \frac{(Año_1 - Año_0)}{Año_0} \times 100$$

2.8.2.4 Indicadores Financieros.

Mediante los datos recolectados de los estados de situación financiera y estado de resultado integral, los que nos permite interpretar la situación de la empresa evaluada y nos muestra los resultados obtenidos durante la gestión de un periodo de tiempo, y así elaborar el respectivo análisis mediante los indicadores financieros escogidos de acuerdo con el giro del negocio (Sanchez, 2010).

2.8.2.5 Indicadores De Liquidez.

Este indicador permite identificar la capacidad para cumplir con las obligaciones en un corto periodo de tiempo y así poder transformar activos y pasivos en efectivo (Publicos, 2012, pág. 108).

2.8.2.6 Indicadores de eficiencia.

Miden la verificación total del cumplimiento de las métricas establecidas por el Código Orgánico y Financiero (Horne, 2010).

2.8.2.7 Indicadores de desempeño.

Permite medir las variantes utilizadas para medir el cumplimiento de los objetivos específicos establecidos (Publicos, 2012, pág. 109).

2.8.2.8 Indicadores de productividad.

La productividad está asociada a la mayor producción por cada hombre dentro de la empresa y al manejo razonable de la eficiencia y la eficacia (Publicos, 2012, pág. 110).

2.8.2.9 Indicador de endeudamiento.

Permite medir la participación de los proveedores en relación con el financiamiento a corto o largo plazo, y cuantificar el endeudamiento de la empresa (Roncacio, 2019, pág. 1).

Tabla 1.

Indicadores Financieros.

Índice	Formula	Concepto	Puntuación
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones Financieras, deudas o pasivos a corto plazo.	>1 + recursos <1 - recursos
Razón Efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Capacidad de la empresa para cubrir deudas en un plazo menos o igual a 30 días	>1 + efectivo <1 - efectivo
Solidez Financiera	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$	Analiza el nivel de participación de acreedores en los activos.	>1 + activo <1 - activo
Rotación De Activos	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$	Analiza el nivel de participación de ventas en los activos.	>1 + ventas <1 - ventas
Rotación De Cartera	$\frac{\text{Ventas A Crédito}}{\text{Cuentas Por Cobrar Promedio}}$	No. De veces giran en promedio, durante un periodo de tiempo	-
Margen Bruto De Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas X 100}}$	Por cada dólar vendido, cuanto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.	-
Rentabilidad Sobre Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas X 100}}$	Relación de la Utilidad Neta entre la capacidad para producir rentabilidad sobre ventas	-
Rentabilidad Sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Activo Total}}$	Mide rentabilidad de los activos entre la utilidad bruta	-
Índice De participación En El Mercado	$\frac{\text{Ventas De La Empresa}}{\text{Ventas Totales Del Sector}}$	Mide la participación de la empresa en relación con la demanda	-
Índice De Crecimiento En Ventas	$\frac{\text{Ventas Del Año Corriente}}{\text{Ventas Del Año Anterior}}$	Mide el crecimiento o decrecimiento de las ventas en una empresa	-
Índice Dupont	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	Determina si el rendimiento de inversión es eficiente en la inversión de recursos para generar utilidad de las ventas producidas	-
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Mide el grado de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la institución	-
Autonomía	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Mide el grado de participación del patrimonio con respecto al financiamiento de la institución	-

Nota: información tomada de Roncacio (2019).

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA.

En este capítulo se desarrolla la descripción del entorno que rodea de Galagans S.A., tanto positivos como negativos. Con lo cual para conocer la situación como primera fase se establecerá un estudio técnico para identificar las oportunidades y amenazas presentes en el macroentorno; sin olvidar establecer las fortalezas y debilidades del microentorno, mediante análisis minucioso de las influencias del entorno para conocer el nivel de resiliencia adoptado por los directivos, mismo que es contrastado con la entrevista y como segunda fase se aplicará el instrumento de medición encuesta.

3.1 Enfoque y diseño de investigación

La metodología presenta una investigación de tipo mixta, misma que establece dos enfoques, siendo el primero el enfoque cuantitativo que permite analizar las mediciones obtenidas utilizando el método deductivo-cuantitativo para contrastar datos estadísticos, y extraer una serie de conclusiones, a través de la técnica de encuesta. En cambio, en el enfoque cualitativo se utiliza la recolección y análisis de datos para afinar preguntas de investigación con el fin de revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación, utilizando como instrumento de medición la técnica de entrevista. Sin embargo, el estudio presenta un diseño de investigación de tipo transversal, ya que recolecta los datos una sola vez en el tiempo, permitiendo describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un solo momento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En base al enfoque cuantitativo, se realizará análisis sobre datos históricos de la firma, incluidos, los estados financieros en los ejercicios 2016-2020 e indicadores de eficiencia, así mismo se realiza el análisis horizontal, y financiero de los indicadores de liquidez, eficiencia, desempeño, productividad, endeudamiento y diagnóstico financiero, con la finalidad de medir la repercusión de las decisiones optadas por los directivos, en los balances y estados de resultados de la compañía. Se evaluarán bajo criterio de los investigadores, los factores internos y externos que cercaron a Galagans S.A. durante la pandemia en el año 2020, realizando el análisis FODA, con lo cual, se pondrá en evidencia las virtudes que mantuvo a la empresa y los resultados de las decisiones de la compañía.

Además, se aplica dentro de la empresa una encuesta que permita recopilar datos acerca de la resiliencia organizacional con la técnica australiana HealthCheck misma que permite medir las variables a través de indicadores de resiliencia con el fin de identificar el impacto

que tiene la entidad para adaptarse a los cambios e incertidumbres en la sociedad, estas estarán dirigidas a los trabajadores de mando medio y bajo de la empresa, con el fin de conocer las repercusiones de las decisiones de los gerentes ante el escenario de peligro existente por el efecto de la pandemia en el Ecuador. Y para el enfoque cualitativo mediante la entrevista se busca conocer los criterios de los directivos de la empresa, para saber de primera fuente, todo el espectro que golpeó a la compañía con las restricciones de movilidad y de aislamiento obligatorio establecidos por las autoridades gubernamentales en búsqueda de frenar el nuevo virus COVID-19.

3.2 Tipo de investigación

El presente estudio aplica una investigación de tipo exploratorio, ya que se lo “emplea debido a que el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 91). En ese aspecto, se utiliza este tipo de investigación, debido a existe poca información acerca de estudios investigativos, sobre la resiliencia organizacional en el Ecuador, que permitan conocer los procesos de metodología para aplicarlos dentro de las empresas ecuatorianas, el impacto de la resiliencia para adaptarse a situaciones de incertidumbre y resultados.

En ese aspecto, como segundo nivel el estudio aplica una investigación de tipo descriptivo, el cual permite especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En base de ello, la revisión de la literatura permite describir cuales son aquellos indicadores de resiliencia basados en atributos y alineados a la norma internacional ISO 22316, los cuales se fundamentan en el marco teórico. Estos indicadores son un standard internacional donde los instrumentos deben estar alineados a los atributos de resiliencia organizacional como son el liderazgo, compromiso del personal, conciencia de la situación, toma de decisiones, la innovación y la creatividad de la empresa. Así mismo, el análisis de las razones financieras para conocer el impacto de la liquidez de la empresa con relación a la situación de la pandemia.

3.3 Técnicas de investigación

3.3.1 Encuesta

La encuesta es un proceso por el cual se obtiene información a través de un cuestionario, que “es realizada a una determinada población. Se selecciona la encuesta, puesto que a través de ella se reciben los datos necesarios para obtener la debida información, posterior a esto se

realiza la tabulación” (Pulla & Riera, 2013, pág. 46). En ese aspecto, se utiliza como instrumento de medición un cuestionario de preguntas, que permite recopilar datos concretos respecto a la resiliencia organizacional en base a los indicadores de atributos que la componen, las preguntas están configuradas con escala de Likert de cuatro niveles donde el primero indica muy baja resiliencia y el cuarto alta resiliencia. El encuestado contestará por escrito u online una vez recopilado los datos será sistemáticamente organizada y preparada para el proceso de la cuantificación y posteriormente el análisis que determina la interpretación y diagnóstico de los valores.

3.3.2 Entrevista

Se basa en el seguimiento de un guion de entrevista, en el cual se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, estableciendo la recopilación de datos y el registro, con el fin de obtener la información de cada entrevista (Robles, 2011). La técnica de entrevista permite a través de un conjunto de preguntas, conocer la opinión de los directivos de la empresa Galagans S.A, con el fin de conocer la situación de la compañía respecto a la pandemia que afecto las actividades de algunos sectores económicos en el Ecuador.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) señalaron que la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. En base a ello, el universo del presente estudio está dirigido a todos los trabajadores que se encuentran laborando dentro de la empresa Galagans S.A. ubicado en la ciudad de Guayaquil. La población se lo obtuvo de la base de datos de la empresa Galagans S.A. donde se identifica en el registro de nómina un total de 70 personas activas, de los cuales están distribuidos de la siguiente forma: gerente y jefes (7); personal administrativo (18); y, personal operativo (45).

3.4.2 Muestra

La muestra “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 173). Por lo tanto, mientras mayor sea el tamaño de la muestra, hay mejor precisión de los resultados, es decir, a

medida que se aumenta el tamaño de la muestra se tiene errores menores (Serrano, 2017). El estudio aplica un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia, que permite seleccionar la muestra por proximidad, es decir por tener un vínculo social entre el investigador y la directiva de la empresa con su personal. En base a ello, se identificó que la cantidad de trabajadores es significativa, y por esa razón se establece el cálculo de la muestra para poblaciones finitas que permite conocer el tamaño de muestra ideal, con un 95% de confianza y 5% de error representa lo siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * P * Q}$$

N =	Población =	70
P =	Probabilidad de éxito =	0,5
Q =	Probabilidad de fracaso =	0,5
P*Q=	Varianza de la Población=	0,25
E =	Margen de error =	5,00%
NC (1- α) =	Confiabilidad =	95%
Z =	Nivel de Confianza =	1,96

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) \times 70}{0.05^2 (160 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{3,8416 (0,25) \times 70}{0.0025 (159) + 3,8416 \times 0,25}$$

$$n = \frac{0.9604 \times 70}{0.3975 + 0,9604}$$

$$n = 60$$

3.5 Estudio Técnico de le empresa Galagans S.A. (macroentorno)

Los factores del entorno externo se encuentran sujetos a constante cambio; sin embargo, las empresas resilientes se ven en la obligación de adaptarse junto a ellos.

Para elaborar el diagnóstico del macroentorno, la herramienta que se aplicará en el estudio corresponde a la metodología PESTEL, la cual ayuda a identificar los factores externos; a través de las condiciones políticas, económicas sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. El proceso metodológico, seguirá la secuencia descrita a continuación:

1. Proceso de formulación del análisis externo.

La eficacia en la utilización de la herramienta se basa en efectuar una correcta y balanceada selección del equipo que realiza el ejercicio. Los directivos de Galagans S.A. se entrevistaron en algunas ocasiones tal como se evidencia en (Garzon, 2021) de las cuales se recogió la mayor cantidad de información a ser consolidada en las matrices de resultados. El nivel de conocimientos de actualidad en los administrativos en aquella época, así como las medidas optadas externamente por el mercado, es importante identificar, ante los escenarios adversos que ocurrieron en el año 2020.

2. Seleccionar la información obtenida y clasificarlas en matrices individuales.

Entre la información obtenida, se deberá seleccionar por parte de los investigadores, aquella que es relevante para la presentación de un comportamiento sostenido y significativo de la empresa y el entorno ante la pandemia. Posterior a la información filtrada, se elaborará el análisis minucioso de las influencias del entorno por sectores y se ponderará con una estimación cuantitativa, bajo el siguiente formato de Relevancia: Alta(A), Media (M), Baja (B). Esta calificación será elaborada sobre los índices de desempeño efectuado a los trabajadores y directivos de Galagans S.A. que cubren la capacidad potencial del mercado en análisis.

3. Oportunidades y Amenazas como resultado de estudio.

El resultado esperado del análisis es establecer las oportunidades que la organización mantuvo durante el año 2020, y las amenazas exógenas que tuvieron que recibir por la incertidumbre del comportamiento de las variables del entorno. Según, Betancourt (2019) indica que el análisis PESTEL describe: “el entorno organizacional, donde muchos de los resultados obtenidos supondrán gran parte de las oportunidades y amenazas del Análisis FODA. De ahí que ambas herramientas puedan integrarse para la determinación del contexto de la organización”.

3.5.1 Formulación del Análisis externo

3.5.1.1 Factores Políticos

“La Constitución de la República del Ecuador establece en el Art. 294 que la Función Ejecutiva elaborará cada año la Proforma Presupuestaria Anual y la Programación Presupuestaria Cuatrianual (PPC); y, las presentará a la Asamblea Nacional de acuerdo a lo estipulado en el Art. 295 de la Carta Magna, sesenta días antes del inicio del año fiscal respectivo; contexto en el cual, se debe señalar que, acorde con las atribuciones contempladas en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP), en su Art. 74 numerales 8 y 9, Arts. 87 y 88, la PPC es formulada por el Ministerio de Economía y Finanzas para el período 2020-2023. En este documento se recoge una visión institucional respecto al desempeño macroeconómico global de mediano plazo, la política fiscal y el análisis de la sostenibilidad de las finanzas públicas, además, considera las proyecciones de ingresos, gastos y financiamiento de las entidades que conforman el Presupuesto General del Estado (PGE) para el período 2020-2023 y las proyecciones macro-fiscales.” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

Por su parte, (Banco Central del Ecuador, 2003) en sus análisis sobre la dolarización e impacto en la economía ecuatoriana concluye que: “A partir del año 2000 el Ecuador inició un proceso sobre el cual perdía la posibilidad de emitir dinero de forma primaria y adoptó un nuevo sistema monetario, en el cual el dólar se convirtió en la moneda oficial, dicho aspecto, hizo que las políticas monetarias y cambiarias hayan sido removidas, por lo que, se han generado una serie de interrogantes en cuanto a la aplicación de política económica para eliminar las restricciones vinculantes de la economía o amortiguar los choques externos tales como la crisis financiera y recesión mundial. El ejercicio de la política económica en Ecuador es limitado, ya que, a raíz de la implementación de la dolarización se perdieron ciertos instrumentos de política monetaria como herramienta para influir en la economía, por lo cual, la política fiscal se convirtió en uno de los ejes de principal relevancia, tomando por ello su análisis y marco normativo, mayor importancia. La política fiscal es importante por sus efectos macroeconómicos y su incidencia en el corto, mediano o largo plazo en la economía en general, puesto que los objetivos directos, indirectos y las variables ancla delimitan el funcionamiento de la política como tal, por lo cual es relevante analizar la composición y los efectos especialmente en el sector real de la economía generados por movimientos de la política fiscal”.

Con esto, al tener un país dolarizado, bajo una perspectiva planificada de la política fiscal y monetaria; el portal (PRIMICIASSEC, 2020) afirma que el inicio del año 2020 dejó a la

economía ecuatoriana en: “suspenso frente a una pandemia global que no tiene un final definido y en medio de un escenario político de incertidumbre, por las elecciones presidenciales y legislativas, a efectuarse en los primeros meses del año 2021. El mensaje de la mayor parte de los movimientos en la Asamblea es de crear una unión nacional para superar la epidemia”.

Ecuador según, Arévalo & Alvarado (2020) mantiene una: “complicada realidad en su economía que no solo causa contracciones externas económicas actuales, sino que también son el resultado de la debilidad de la política económica gubernamental centrada en la consolidación fiscal desde el 2010 y con mayor énfasis a partir del 2015, incluyendo profundos cortes de la inversión pública entre el 2008 y 2018 más del 70% de la inversión pública afecto en seis sectores; comunicaciones – 21%, recursos naturales – 15% educación – 13% desarrollo urbano y vivienda – 11% tesoro nacional – 7% salud – 6%. Por otro lado, el poco fortalecimiento del sector salud en tiempo de emergencia sanitaria, que asigna en el presupuesto general para Salud en 2020 alrededor de 3.800 millones, mientras que el codificado en 2019 fue de 3.300 millones”.

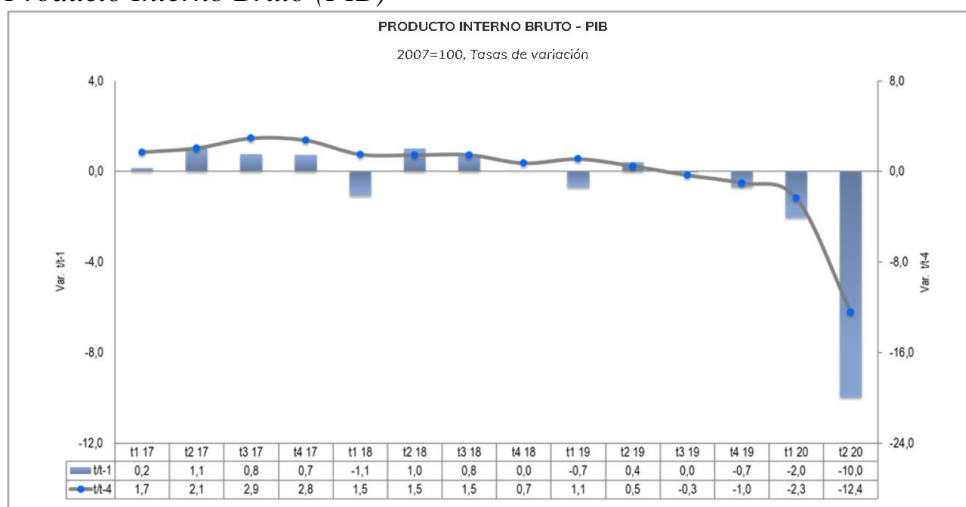
3.5.1.2 Factores Económicos.

- **Producto Interno Bruto.**

Galagans S.A. se enfrentó a un año sin precedentes, del cual, según datos de las Cuentas Nacionales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), en el periodo de mayor gravedad y asentamiento de la pandemia (segundo trimestre del 2020) el Producto Interno Bruto (PIB) decreció en 12,4% con respecto a igual periodo de 2019, la mayor caída observada desde el 2000. Donde el PIB totalizó USD 15.790 millones en términos constantes y USD 23.550 millones en valores corrientes.

Sin embargo, este decrecimiento experimentado por Ecuador fue menor al que sufrieron otros países de la región en el segundo trimestre de 2020, como Chile, cuya contracción fue de -14.1%, Colombia, -15.7%; México, -18.7%; Argentina, -19.1%; y Perú, -30.2% (Banco Central del Ecuador, 2021, pág. 1).

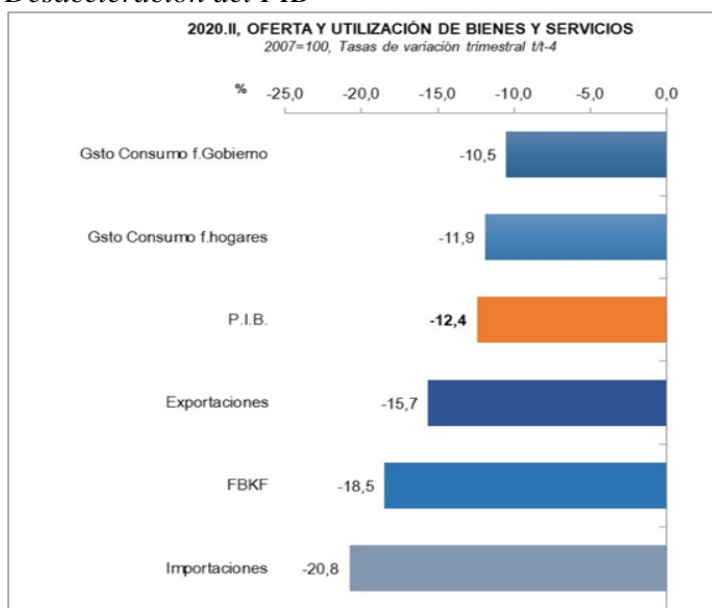
Figura 5
Producto Interno Bruto (PIB)



Nota: Información tomada del Banco Central del Ecuador (2021, pág. 1)

Con respecto a la pandemia, en este tiempo la caída del Producto Interno Bruto se explica por: i) caída de 18,5% de la inversión (formación bruta de capital fijo); ii) baja de 15,7% de las exportaciones de bienes y servicios; iii) disminución del gasto de consumo final de las familias de 11,9%; y, iv) contracción de 10,5% en el consumo final del gobierno. Por ende, las importaciones de bienes y servicios, que por su naturaleza reducen el PIB, se dieron menores en 20,8% a las registradas en el periodo 2019 (Banco Central del Ecuador, 2021, pág. 1).

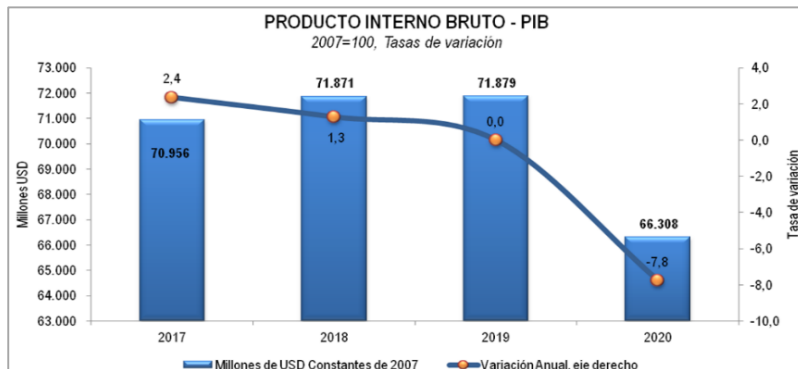
Figura 6
Desaceleración del PIB



Nota: Banco Central del Ecuador (2021, pág. 1)

La emergencia sanitaria por el Covid-19 afectó el normal funcionamiento de establecimientos comerciales y productivos. Situación determinante, para que en el PIB del Ecuador en el 2020 se totalice en USD 66.308 millones, en términos constantes, representando una caída en 7,8% en comparación a su año predecesor (Banco Central del Ecuador, 2021).

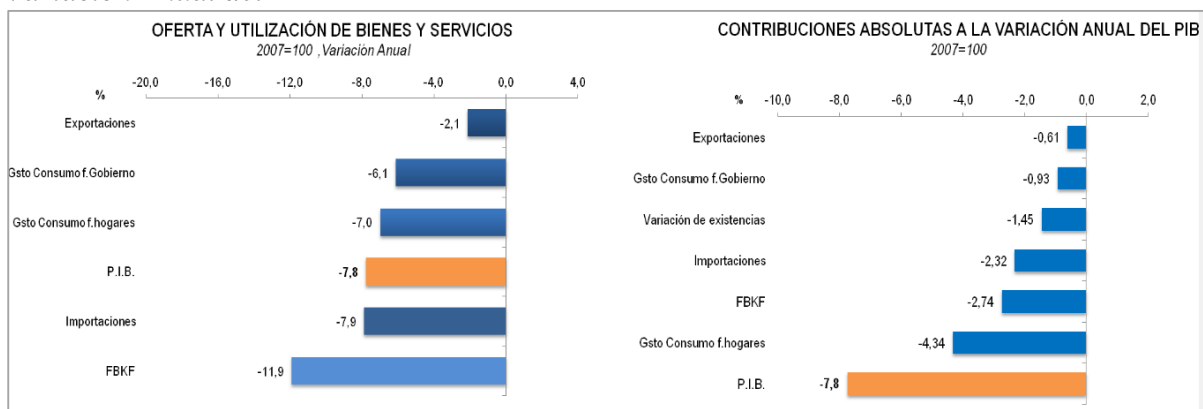
Figura 7.
PIB Interanual 2017-2020



Nota: Banco Central del Ecuador (2021) La pandemia incidió en el crecimiento 2020: la economía ecuatoriana decreció 7,8%

Según el Banco Central del Ecuador (2021) detalla los ítems como: i) baja de 11,9% de la formación bruta de capital fijo; ii) disminución de 7,0% del consumo final de los hogares; iii) deflación del gasto de consumo final del gobierno de 6,1% y, iv) contracción de las exportaciones de bienes y servicios en 2,1%. Es decir, las importaciones de bienes y servicios se dieron menores en 7,9% a las registradas en el año 2019. Se puede apreciar en la figura la siguiente representación:

Figura 8
Variación Anual del PIB



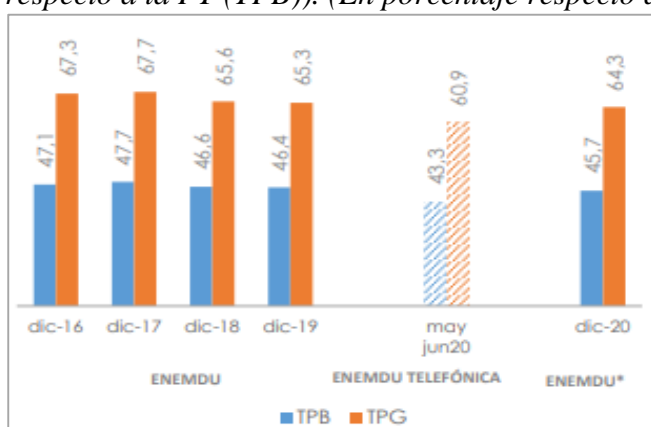
Nota: Banco Central del Ecuador (2021, pág. 1)

- **Tasas De Empleo, Subempleo Y Desempleo**

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) como resumen de las tasas de empleo registradas en el Ecuador con corte a diciembre 2020, registra la tasa de participación global en 64,3%, la tasa de empleo adecuado de 30,8%, el subempleo de 22,7%, el otro empleo no pleno de 28,4%, el no remunerado fue de 12,2%, mientras que el empleo no clasificado se ubicó en el 0,9%. Alcanzando el desempleo, a nivel nacional el 5,0% de la Población Económicamente Activa (PEA) (INEC, 2020, pág. 6).

Figura 9

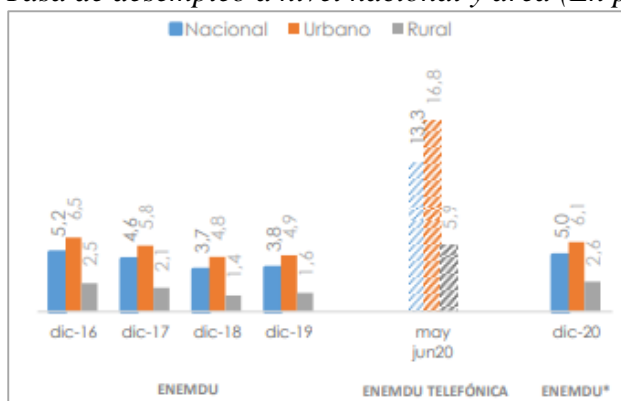
Tasa de participación bruta y tasa de participación global a nivel nacional. (En porcentaje respecto a la PT (TPB)). (En porcentaje respecto a la PET (TPG)).



Nota: información tomada de INEC (2020) Boletín Técnico 01-2021-ENEMDU Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (pág. 6)

Figura 10

Tasa de desempleo a nivel nacional y área (En porcentaje respecto a la PEA)



Nota: información tomada de INEC (2020, pág. 6)

- **Exportaciones e Importaciones**

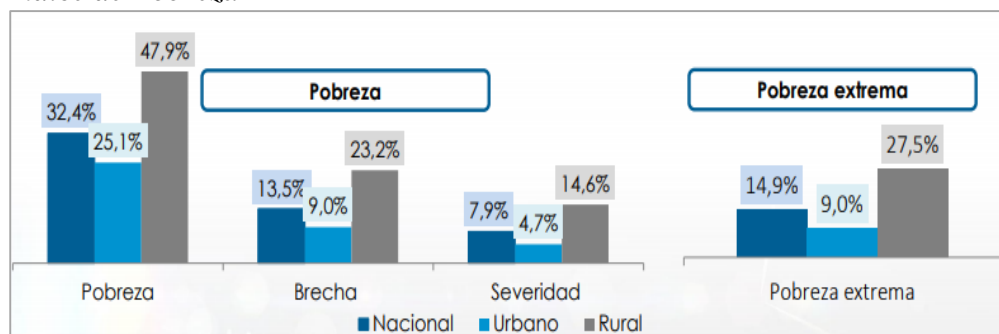
Durante el año 2020, según datos del BCE, las exportaciones de bienes y servicios en su conjunto presentaron una caída de 2,1% respecto al año 2019. No obstante, los productos que presentaron un desempeño positivo en sus ventas externas, de acuerdo con su importancia, fueron: camarón elaborado, 8,0%; banano, café y cacao, 4,7%; pescado y otros productos acuáticos, 4,0%, entre otros.

Las importaciones por su parte cayeron en 7,9% en relación con el año 2019. Siendo los productos con mayor demanda externa: otros productos de la agricultura, con crecimiento de 5,1%; y, aceites crudos y refinados, de 5,3% (Banco Central del Ecuador, 2021).

- **Índice De Pobreza**

Adicional a esto, según datos del INEC a “final del 2020, la pobreza se ubicó en 32,4% y la extrema en 14,9%. En el área urbana la pobreza se dio 25,1% y la extrema a 9,0%. Finalmente, el área rural llegó al 47,9% y la extrema a 27,5%” (INEC, 2020, pág. 7).

Figura 11
Índice de Pobreza



Nota: información tomada de INEC (2020)

El modelo de negocio en el cual se encuentra situado Galagans S.A. sufrió un impacto representativo, pues la restricción de la movilidad de las personas dio lugar a un decrecimiento de 29,7% en el segundo trimestre de 2020 en la transportación. Por su parte, el consumo de gasolina Extra y Diesel, destinado al transporte terrestre y marítimo, mostró un decrecimiento interanual de 46,9% (Banco Central del Ecuador, 2021, pág. 1).

- **Índice De Precios Al Consumidor**

Eso no es lo único preocupante en la dinámica de las variables; ya que, se tiene que, en el mes de febrero 2021, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) se puntuó en 104,44.

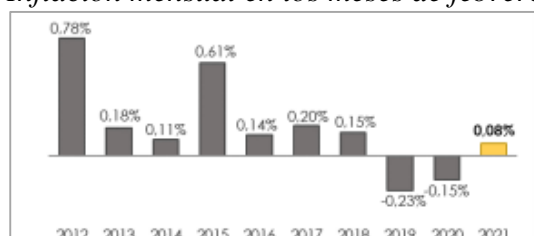
Llevando a la Inflación mensual del país en 0,08%; que al compararse con el mes de febrero de 2020 se registra en -0,15% (INEC, 2021, pág. 7).

Figura 12
Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
feb-20	105,29	-0,15%	-0,23%	0,07%
mar-20	105,50	0,20%	0,18%	0,27%
abr-20	106,56	1,00%	1,01%	1,28%
may-20	106,28	-0,26%	0,75%	1,01%
jun-20	105,62	-0,62%	0,17%	0,39%
jul-20	104,97	-0,61%	-0,54%	-0,23%
ago-20	104,63	-0,32%	-0,76%	-0,55%
sep-20	104,47	-0,16%	-0,90%	-0,71%
oct-20	104,27	-0,19%	-1,60%	-0,90%
nov-20	104,26	-0,01%	-0,91%	-0,90%
dic-20	104,23	-0,03%	-0,93%	-0,93%
ene-21	104,35	0,12%	-1,04%	0,12%
feb-21	104,44	0,08%	-0,81%	0,20%

Nota: información tomada de INEC (2020)

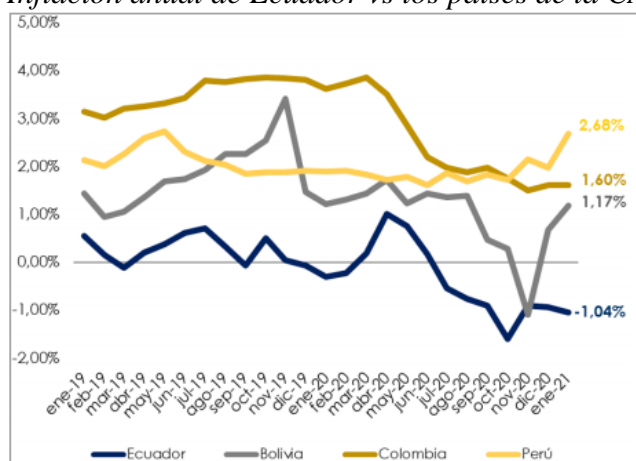
Figura 13
Inflación mensual en los meses de febrero



Nota: información tomada de INEC (2021)

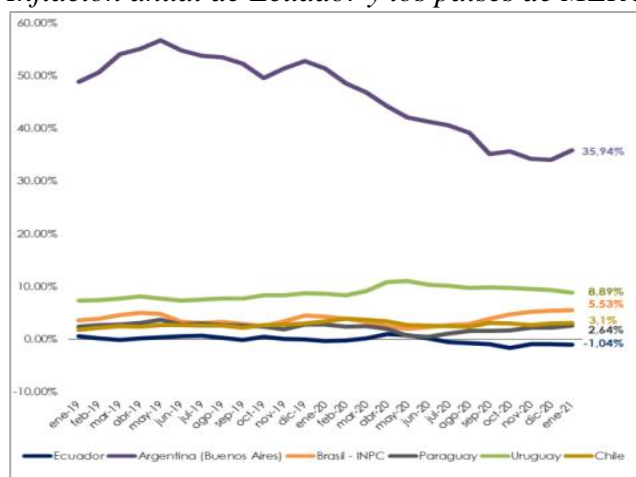
En virtud de ello, al analizar los valores de la inflación anual de los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y Mercado Común del Sur (MERCOSUR), se observa que, a enero de 2021, el Ecuador se encuentra por debajo del promedio (INEC, 2021, pág. 11).

Figura 14
Inflación anual de Ecuador vs los países de la CAN



Nota: información tomada de INEC (2021)

Figura 15
Inflación anual de Ecuador y los países de MERCOSUR



Nota: información tomada de INEC (2021)

- **Emprendimientos País**

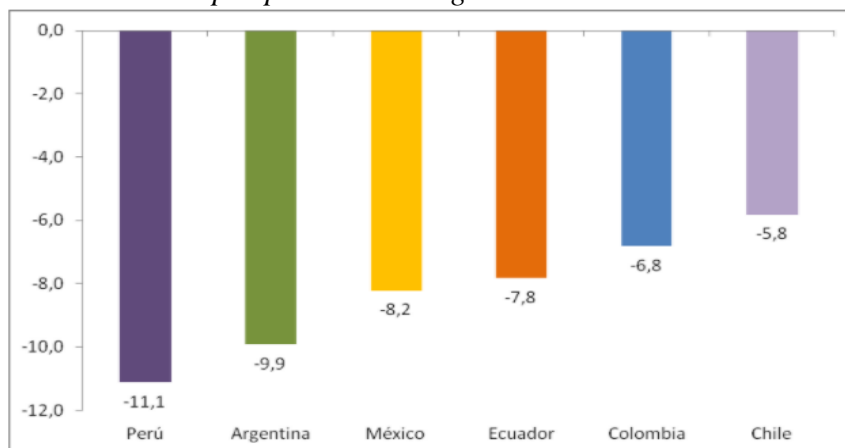
El sector de la industria y el comercio también se vieron afectados por la recesión derivada del COVID-19; según “reporte del Global Entrepreneurship Monitor (G.E.M) elaborado por la Escuela de Negocios de la Espol (Espae), presenta que: 37 de 150 emprendimientos consultados, cerraron durante la pandemia; mientras que, los que no cerraron tuvieron escasas ventas” (El Universo, 2020, pág. 1).

En el periodo de marzo a junio 2020. Con lo que se evidencia la falta de solvencia económica de los compradores y proveedores ante las restricciones de movilización invocadas por el Gobierno para cercar la red de contagios local.

A pesar de esto, todo no es negativo para la economía ecuatoriana; se tiene estimaciones de organismos internacionales, entre los cuales tenemos al estudio efectuado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que para el año 2021, proyecta una tasa de crecimiento del PIB del 1%, sujeta a una recuperación clave de la demanda interna, enfocada en estímulos de la inversión privada y pública, entrelazadas con la reactivación del consumo de los hogares. Siendo importante el apoyo a los sectores productivos en los diferentes programas implementados por el Gobierno (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

Con todo este precedente, dentro de este marco, Ecuador obtuvo en el año 2020, la menor tasa de decrecimiento del PIB (-7.8%) frente al resto de países de la región con efectos similares por la pandemia, entre los cuales se tiene a: Perú con -11,1%; Argentina con -9,9%; y México con -8,2%; adicional, Colombia y Chile, con caídas de -6.8% y -5.8%, respectivamente.

Figura 16
Resultados PIB por países de la región



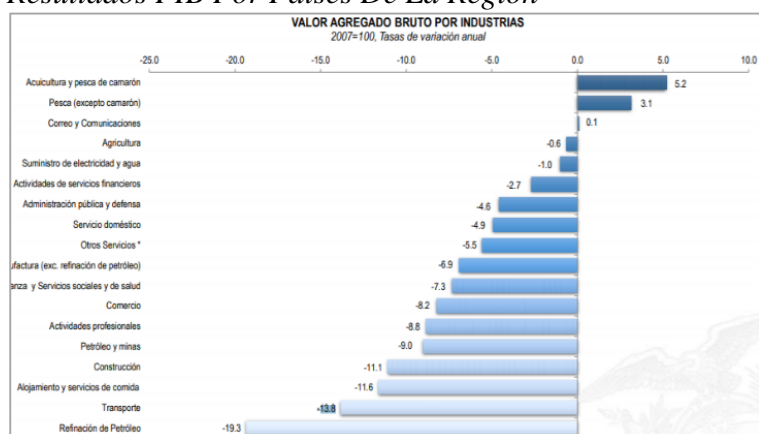
Nota: Banco Central del Ecuador (2021)

- **Valor Agregado Bruto Por Actividad Económica**

El VAB, al ser una unidad de providencia de magnitud macroeconómica, se la utiliza para medir el valor total creado por un sector del país o región. Es decir, el conjunto de bienes y servicios producidos por el país en valor por un intervalo de tiempo, sin contar con los impuestos indirectos y consumos intermedios.

En nuestro país, el desempeño positivo del Valor Agregado Bruto del 2020, entre las actividades económicas de las Industrias, recayó sobre el sector de la Acuicultura y pesca de camarón (5,2%); Pesca (3,1%) y Correo y Comunicaciones (0,1%).

Figura 17
Resultados PIB Por Países De La Región



Nota: información tomada del Banco Central del Ecuador (2021)

3.5.1.3 Factores Socioculturales

Pese a existir la evidencia del caso contagiado de coronavirus, migrado del exterior en febrero de 2020, no se garantiza que haya sido el primer positivo rondando la comunidad ecuatoriana. Por ejemplo, al realizar una consulta en el sistema de estadística migratoria proporcionada por el Ministerio de Gobierno, se tiene que durante el periodo 01 a 15 de febrero arribaron al país un total de: 70.156 individuos, y salieron del Ecuador: 65.830 personas. Tal como se corrobora en la siguiente data:

Tabla 2.
Flujo Migratorio Internacional

Puerto	ARRIBO	SALIDA	Total
AEROPUERTO INTERNACIONAL COTOPAXI	45	45	90
AEROPUERTO INTERNACIONAL ELOY ALFARO	6	17	23
AEROPUERTO INTERNACIONAL JOSE JOAQUIN DE OLMEDO	20730	21196	41926
AEROPUERTO INTERNACIONAL MARISCAL SUCRE	28891	24583	53474
AEROPUERTO TRANSFRONTERIZO CORONEL CARLOS CONCHA TORRES	85	86	171
CENTRO BINACIONAL DE ATENCION FRONTERIZA HUAQUILLAS	7870	8846	16716
CENTRO BINACIONAL DE ATENCION FRONTERIZA SAN MIGUEL	1020	763	1783
CENTRO NACIONAL DE ATENCION FRONTERIZA RUMICHACA	8861	7855	16716
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO FRONTERA TERRESTRE JIMBURA	13	5	18
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO FRONTERA TERRESTRE LALAMOR	261	212	473
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO FRONTERA TERRESTRE MACARA	651	568	1219
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO FLUVIAL SAN LORENZO	103	64	167
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO MARITIMO AYORA	1	11	12
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO MARITIMO BAQUERIZO MORENO	76		76
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO MARITIMO BOLIVAR	202	142	344
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO MARITIMO ESMERALDAS	109	187	296
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO MARITIMO GUAYAQUIL	964	880	1844
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO MARITIMO LA LIBERTAD	138	69	207
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO MARITIMO MANTA	119	294	413
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO MARITIMO SEYMOUR	11	7	18
Total	70156	65830	135986

Nota: Ministerio de Gobierno (2021)

De los cuales, a Ecuador llegaron alrededor de 24 249 personas desde España, Estados Unidos e Italia, países identificados como expansores iniciales del virus en aquella época.

Tabla 3.
Flujo Migratorio EE. UU., España, Italia.

Puerto	ARRIBO	SALIDA	Total
AEROPUERTO INTERNACIONAL ELOY ALFARO		7	7
AEROPUERTO INTERNACIONAL JOSE JOAQUIN DE OLMEDO	12072	10905	22977
AEROPUERTO INTERNACIONAL MARISCAL SUCRE	11730	9813	21543
AEROPUERTO TRANSFRONTERIZO CORONEL CARLOS CONCHA TORRES	4	5	9
CENTRO BINACIONAL DE ATENCION FRONTERIZA HUAQUILLAS	218	254	472
CENTRO BINACIONAL DE ATENCION FRONTERIZA SAN MIGUEL	11	12	23
CENTRO NACIONAL DE ATENCION FRONTERIZA RUMICHACA	125	139	264
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO FRONTERA TERRESTRE LALAMOR	5	2	7
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO FRONTERA TERRESTRE MACARA	21	24	45
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO FLUVIAL SAN LORENZO	2	1	3
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO MARITIMO AYORA		1	1
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO MARITIMO BAQUERIZO MORENO	23		23
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO MARITIMO BOLIVAR		2	2
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO MARITIMO ESMERALDAS		3	3
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO MARITIMO GUAYAQUIL	18	7	25
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO MARITIMO LA LIBERTAD	11		11
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO MARITIMO MANTA	7	16	23
UNIDAD DE CONTROL MIGRATORIO PUERTO MARITIMO SEYMOUR	2	2	4
Total	24249	21193	45442

Nota: Ministerio de Gobierno (2021)

Ecuador es un país pluricultural y plurinacional, “construye el ciclo de vida en búsqueda de consolidar el Régimen el Buen Vivir, por lo que de manera explícita se ha elaborado el enfoque del desarrollo país basado en los derechos humanos” (Concejo nacional de planificación , 2017).

Esta pandemia afectó a los sectores sociales, especialmente a aquellos con insatisfechas necesidades básicas, tomando al Estado como eje principal de precauciones y activación de las Instituciones para contribuir al progresivo retorno de actividades.

La generación de planes de recuperación fue indispensable para la prevención y reducción del impacto de la pandemia en el territorio nacional. Lineamientos, disposiciones de bioseguridad, para precautelar la salud en la sociedad; entre las cuales se puede mencionar, al “Protocolo de prevención y atención con sospecha de COVID-19 en comunidades y pueblos y nacionalidades” preparado en el mes de abril de 2020 (Paho, 2020). Gradualmente a providencia que transcurrían los meses del año 2020, se fueron emitiendo lineamientos semanales cambiantes según la realidad de cada periodo, se aprobó el entrenamiento en espacios libres, reapertura de parques en el mes de septiembre 2020, en contribución al incentivo del deporte en la sociedad.

Según Gestión de Riesgos EC (2021) culminó el año 2020 con 213.378 casos confirmados de Sars Covid-19 con pruebas PCR positivas, de los cuales 9.487 fallecieron, en el periodo 29/02/2020 a 31/12/2020.

Además, la provincia de Guayas cerró con 27.475 afectados del virus, de los cuales 1.859 fenecieron; obteniendo con esto el 12.9% acumulado de casos demostrados por provincia, relacionándolo al total nacional (213.378 confirmados con PCR, 9487 fallecidos).

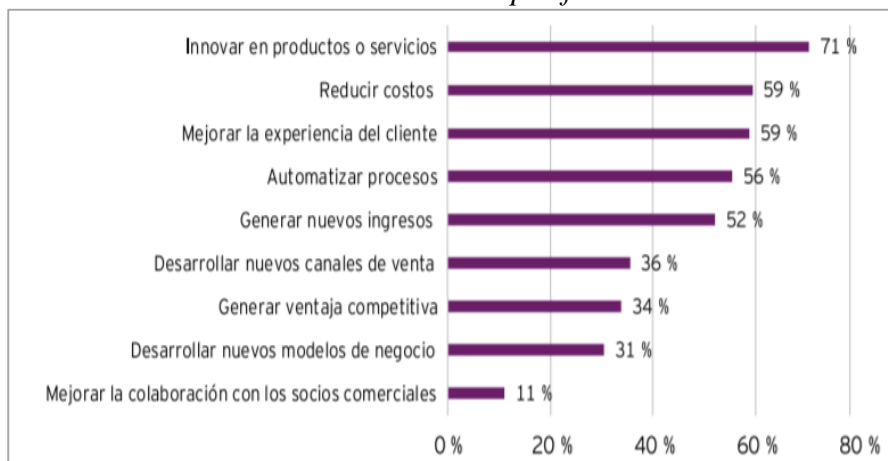
3.5.1.4 Factores Tecnológicos

Durante el año 2020, las empresas adoptaron una posición defensiva ante la operatividad común efectuada en situaciones normales; el desarrollo tecnológico y su ejecución en marcha representó una oportunidad única de ayuda para los empleadores y sobre todo para la continuidad laboral de sus trabajadores.

Según León & Martínez (2020) en su encuesta parte del Informe de Tendencias Tecnológicas de Mayor Impacto en el Ecuador para el año 2020, indican que en el 2020, y para los dos siguientes años futuros; presentan cinco temas tecnológicos que serán importante para las organizaciones, su estabilidad y desarrollo en la pandemia y post pandemia; a las 180 empresas encuestadas, presentan temas en común tales como: la innovación, la disminución de costo, el progreso de las experiencias de los cliente, la automatización de procesos y la generación de nuevos valores (pág. 4).

Figura 18

Tendencias Tecnológicas de Mayor impacto en Ecuador 2020 según empresarios consultados en entrevista desarrollada por firma EY



Nota: información tomada de León & Martínez (2020)

El rol de la tecnología como instrumento para contrarrestar los efectos de la crisis derivada de la pandemia del COVID-19 se utilizó durante el año 2020, a manera de experimentación en la mayoría de las compañías, de manera progresiva hasta que, la inversión digital se convirtió en un arma de supervivencia de acuerdo con la naturaleza del negocio.

El viceministro de Tecnologías de la Información y Comunicación del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL), en el seminario de Avances Tecnológicos en Ecuador para la alerta temprana ante eventos peligrosos, realizado en el mes de septiembre de 2020, afirmó que:

Según Muñoz (2020) desde que se descubrió el primer caso en Ecuador de COVID-19 se proporcionó plataformas digitales entre las cuales tenemos:

- Se inicio con la línea 171, que ayudo al Gobierno y a la ciudadanía a mantener un contacto con más de 3 millones de ciudadanos, de las cuales 110.337 derivadas a Tele consulta.
- Los tramites a través de la plataforma Gob.Ec, fue una herramienta fundamental para ayudar a los ecuatorianos de posibles contagios por aglomeraciones. En la plataforma Gob.Ec se dieron 8'632.446 salvoconductos, beneficiando al incremento de la productividad. Así mismo, dentro de la misma plataforma se incorporaron más de 103 millones de comunicaciones desde el 17 de marzo hasta la actualidad.
- El Chatbot, diseñado con el aporte de PNUD y Facebook, por la situación COVID recibió 763.907 consultas por el canal web y 150.000 WhatsApp, es decir, un total de 886.907, desde el 13 de mayo hasta el 30 de septiembre de 2020.
- Se genero también elementos de política pública que desempeñaron un rol muy importante como el Acuerdo Ministerial 009-2020, mediante el cual ARCOTEL dio la no suspensión del servicio móvil, de datos y de internet fijo por falta de pago debido a los escasos de ingresos a la ciudadanía. Adicionalmente, dijo, se exhortó a los GAD para que den las facilidades para la instalación.

Con la legalización del teletrabajo por parte del ejecutivo y la inclusión de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario (LOAH), se sumó en lucha contra la pandemia, como alternativa para los empresarios, la implementación de Virtual Private Network (VPN) para asistencia laboral remota desde casa, correos electrónicos en medida de presentación de informes y comentarios entre trabajadores, y aplicaciones de llamadas y videollamadas para el personal, adoptada por las firmas, para permanecer en comunicación telemática, entre las cuales tenemos: Zoom, Microsoft Teams, Skype, Whatsapp, Telegram, Facebook Messenger, etc. (El Universo, 2020)

3.5.1.5 Factores Ecológicos

El Ministerio del Ambiente y Agua (2020) manifiesta que Ecuador es uno de los países más ricos en biodiversidad y ecosistemas del mundo. La privilegiada ubicación geográfica y la presencia de la cordillera de los Andes determinan la existencia de una amplia variedad de bosques y microclimas. Esta gran diversidad de clima le ha permitido tener una enorme variedad de recursos que le permiten satisfacer las necesidades de consumo del Ecuador y de muchos otros países del mundo.

Sin embargo, lo evidenciado en el país referente al método de utilización de los recursos naturales, refleja falencias aún en la actualidad; como, por ejemplo: “el tratamiento del agua, que con su uso incorrecto de residuos sólidos y residual, provocan escandalosos impactos ecológicos, basados en la contaminación del agua, y crecimiento de algas tóxicas, e inclusive por los procesos de eutrofización” (Cardona, 2020).

En su análisis Cardona (2020) también expresa que el país: “aún no encuentra la manera optimizar el tratamiento del suelo, que es contaminado por el empleo de fertilizantes y otros químicos en la agricultura, los cuales provocan graves problemas sobre la salud humana y los ecosistemas agropecuarios”.

En situaciones normales, sin pandemia se tenía preocupación sobre el impacto ambiental sobre la calidad del aire por la contaminación provocada por la operatividad de fábricas a nivel global. Ya que, según la Organización Mundial de la Salud (2018) define a los seis principales contaminantes del aire son: monóxido de carbono (CO), plomo, óxidos de nitrógeno (NO₂), ozono a nivel del suelo (O₃), material particulado (PM_{2.5}) y óxidos de azufre (SO₂). Todos tienen un impacto negativo en la salud humana. El O₃, NO₂, el material particulado y el SO₂ provocan tos, dificultad para respirar y un aumento de las afecciones respiratorias como el asma. Mientras que el CO ingresa al torrente sanguíneo y reduce la cantidad de oxígeno que llega a los órganos y tejidos del cuerpo. La exposición a este último gas puede aumentar el riesgo de enfermedad cardiovascular.

En época de pandemia, y más aún, con la esperanza de que la cura eficaz haga efecto positivo en la humanidad; las medidas adoptadas por Ecuador para disminuir la posibilidad de contagio de Covid-19, de aislamiento y confinamiento obligatorio ha afectado representativamente a muchas industrias, pero por lo menos, ha repercutido positivamente en la disminución de la contaminación del aire en el país, e inclusive ciudades como Quito y Cuenca, han reducido su contaminación en hasta un 70% (Roa, 2020).

3.5.1.6 Factores Legales.

En el periodo enero-diciembre 2020, se ha combatido inmutablemente, contra la posibilidad de un rebrote del virus en la sociedad; el protagonismo del gobierno y de sus medidas, han sido constantes y cambiantes durante el año corriente, conforme a la evolución y progresividad de contagio; esto ha afectado la interacción comercial y desarrollo país, como ya se lo analizó en el Capítulo I. Por tal, saber de buena tinta las competencias de los actores y las prohibiciones a las cuales se tuvo que lidiar, es de vital inherencia, para justipreciar las decisiones adoptadas por Galagans S.A.

Las prohibiciones de tránsito dictadas por el Ejecutivo en 2020, las prohibiciones de movilidad y la restricción de actividades comerciales, se basan en el principio de necesidad, legalidad y lógica previsto en la actual Constitución de la República del Ecuador, en materia de Salud, el artículo 32 define: "un derecho garantizado por el Estado, cuyo ejercicio está vinculado al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el empleo, la seguridad social, el medio ambiente sano y otros que apoyan el bien la vida (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 18).

En la concepción de la pandemia después de análisis exhaustivos al surgimiento del primer caso confirmado de Covid-19 en el país, de una paciente que arribó el 14 de febrero 2020 proveniente de España, mediante Registro Oficial Suplemento Nro. 160 de fecha 12 de marzo de 2020, se publicó el Acuerdo Nro. 00126-2020, mediante el cual, el Ministerio de Salud Pública declaró el estado de emergencia sanitaria en todos los establecimientos del Sistema Nacional de Salud, en los servicios de laboratorio, unidades de epidemiología y control, ambulancias aéreas, servicios de médicos y paramédicos, hospitalización y consulta externa por la inminente posibilidad del efecto provocado por el coronavirus COVID-19, y prevenir un posible contagio masivo en la población (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2020). Además, este mismo día, se activó el Comité Nacional de Operaciones de Emergencia (COE-N) conformado por las máximas autoridades del país, y las Mesas Técnicas de Trabajo del COE.

Con la presencia del caso cero confirmado por el MSP el 29 de febrero 2020 importado desde Madrid, de una mujer adulto mayor de 71 años, se estimó en principio un radio de 177 personas en peligro de contagio, residentes en las provincias de Guayas y Los Ríos, lugares en los cuales acudió el paciente por motivos de ocio y diversión, antes de su fallecimiento el día 13 de marzo (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2020, pág. 11).

El terreno de vacilación laboral se empezaría a labrar, con el primer Acuerdo Ministerial MDT-2020-077 transcrito por MDT de fecha 15 de marzo de 2020 en el cual se enunciaron disposiciones para amparar la disminución, alteración o suspensión por motivos emergentes de la jornada de trabajo durante la emergencia sanitaria (Ministerio de trabajo, 2020).

Mientras la prensa forjaba eco de la noticia, los casos progresivamente en aumento y la histeria presente en la comunidad, sin embargo, la Secretaria Técnica Planifica Ecuador (2020) mediante un Decreto Ejecutivo Nro. 1017, de 17 de marzo de 2020, se declara el estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional, suspendiendo el ejercicio del derecho a la libertad de tránsito, asociación y reunión, y la jornada presencial de trabajo para el sector público y privado, durante sesenta días a partir de su respectivo registro oficial. Posteriormente, sería renovado, por treinta días más, con Decreto Ejecutivo Nro. 1052 de 15 de mayo de 2020 (pág. 51).

Esta declaratoria se la efectuó en concordancia con artículo 361 de la norma ibidem, donde se concede la obligación del Estado a ejercer la rectoría del sistema, a través de la autoridad sanitaria nacional, siendo responsable de efectuar la formulación de la política nacional de salud, normando, regulando y controlando todas las actividades relacionadas con la salud (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 172).

El comienzo de protocolos de bioseguridad se utilizó para evitar el colapso de hospitales del sistema integral de salud; no obstante, empezó a evidenciarse el incremento diario de fallecidos por el virus, descontrolándose lo transcrito en la Ley Suprema que en artículo 389 instituye que : “el estado protege a las personas, las comunidades y la naturaleza de desastres naturales o provocados mediante la prevención de riesgos, la mitigación y rehabilitación de desastres y mejoramiento de las condiciones sociales, y ambientales, para minimizar la vulnerabilidad” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 186).

Por su parte, las paralizaciones de actividades, revisiones vehiculares, pico y placa a nivel nacional, horarios de cierre obligatorio de negocios, e inclusive los estados de excepción promulgados por el presidente, se los efectuó en soberanía a los artículos 164 y 165 de la Carta Magna, en la que se permite al Ejecutivo la capacidad de: “decretar el estado de excepción en todo el territorio nacional o en parte de el en caso de agresión, conflicto armado internacional o interno, grave conmoción interna, calamidad pública o desastre natural...observando los principios de necesidad, proporcionalidad, legalidad, temporalidad, territorialidad, y razonabilidad. Durante el estado de excepción se podrán suspender o limitar los derechos a la inviolabilidad de domicilio, inviolabilidad de correspondencia, libertad de tránsito, libertad de

asociación y reunión, y libertad de información” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, págs. 92-93).

Esto último conexas al artículo 11 de la ley de Seguridad Pública y del Estado que instituye: “que los órganos ejecutores del Sistema de Seguridad Pública y del Estado estarán a cargo de las acciones de defensa, orden público, prevención y gestión de riesgos” (Badillo , Luis, 2009, pág. 5).

Al efectuarse estas pautas, se activaron los entes rectores administrativos públicos de salud y de seguridad nacional, que en artículo 28 del reciente citado cuerpo legal precisa al estado efectuar obligatoriamente: “La respuesta a graves amenazas de origen natural o antrópico que afectan la seguridad pública y del Estado. El estado de excepción es un régimen de legalidad y por lo tanto no se podrán cometer arbitrariedades de su declaración” (Badillo , Luis, 2009, pág. 10).

A partir de la declaratoria de emergencia, se interrumpió el tránsito en libertad, con excepción del transporte público, de entidades del sector salud, emergencia, seguridad, riesgos; se permitió, además, la transportación de policías y militares; para estas secciones autorizadas a movilizarse, se diseñó por parte de las autoridades un sistema de permisión de movilidad vehicular mediante la emisión de salvoconductos en los vehículos que según estudio previo, se podía autorizar solamente por el Comité de Operaciones de Emergencia (COE-N).

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) instauró conjuntamente la circulación restringida, basada en el último dígito de la placa vehicular, y el dispositivo de salvoconducto para autorizar la congregación de vehículos de ramas concretas de producción y servicios. Se adoptaron protocolos de respuesta en el sector transporte, explicados en la ilustración siguiente:

Tabla 4.*Protocolos de Respuesta emitidos en el Sector Transporte año 2020*

Tipo de transporte	Protocolo
Terrestre	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión y control de salvoconductos. • Limpieza y desinfección de unidades de transporte público. • Transporte por finalización de aislamiento preventivo obligatorio. • Operatividad para los Centros de Atención en Frontera CEBAF y CENAF frente a la declaratoria de Emergencia por el Covid-19. • Transporte internacional de mercancías por carretera por la frontera Norte. • Corredores logísticos estratégicos. • Durante la semaforización: reactivación y operación de transporte público interprovincial e intraprovincial; servicio de transporte escolar e institucional; servicio de transporte de carga liviana y mixta; servicio de transporte en taxi convencional y ejecutivo; transporte terrestre turístico. • Guía de Movilidad Urbana Sostenible.
Marítimo	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza y desinfección de unidades de transporte marítimo. • Desinfección de contenedores. • Arribo o atraque de buques de tráfico internacional. • Astilleros y servicios conexos del Ecuador.
Aéreo	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso al país, durante la vigencia del Estado de Excepción, de niños, niñas y adolescentes que están fuera del país sin sus padres o tutores legales, mujeres en estado de gestación, personas con discapacidades y de la tercera edad. • Lineamientos para reactivación de vuelos internacionales y domésticos. • Ingreso al país por vía aérea, permanencia y salida de aislamiento preventivo obligatorio.

Nota: Secretaria Técnica Planifica Ecuador (2020, pág. 122)

En el ámbito laboral, se dio respuesta a la crisis por el COVID-19 estableciendo la modalidad de trabajo desde casa o comúnmente llamado: teletrabajo como prioridad amparada por el ente rector laboral, para prevenir el contacto físico; se expidió así directrices para la reactivación de la fuerza laboral. Entre las medidas operativas expuestas se detalla:

Tabla 5.*Medidas de respuesta en el sector empleo y medios de vida.*

Propósito	Medida
Protección laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Directrices para aplicación de teletrabajo (Acuerdo MDT-2020-076). • Directrices para modificar la jornada laboral (Acuerdos MDT-2020-077 y MDT-2020-080). • Reforma al instructivo para el cumplimiento de obligaciones de los empleadores (Acuerdo MDT-2020-081).
Reactivación económica y laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Directrices para el retorno progresivo al trabajo, sector privado (Acuerdo MDT- 2020-093). • Guía y plan general para el retorno progresivo al trabajo, sector privado (COE- N 28-04-2020). • Guía de actuación para la prevención y control del COVID-19 durante la jornada presencial de trabajo. • Directrices para el retorno al trabajo presencial en el servicio público (Acuerdo MDT-2020-094). • Directrices para establecer la jornada especial diferenciada en el sector público (Acuerdo MDT-2020-117).

Nota: Secretaria Técnica Planifica Ecuador (2020, pág. 154)

El Estado ecuatoriano a través del Ministerio de Trabajo expidió también, las pautas a través de Acuerdo Nro. MDT-2020-023 del 29 de abril de 2020, que definieron al COVID-19

no parte de un accidente de trabajo, ni enfermedad de índole profesional (Ministerio de trabajo, 2020).

El sector público también fue tocado por parte del Gobierno, ya que con fecha 11 de junio de 2020 se emitió Resolución Nro. MDT-2020-0124, con las indicaciones que permiten a las entidades del sector público cumplir el proceso de supresión de puestos, en efecto de la crisis económica a causa del COVID-19.

Los casos en aumento y el sistema de salud en caos, obligó que vía Registro Oficial Edición Especial Nro. 567, de 12 de mayo de 2020, se publique el Acuerdo Ministerial Nro. 00009 – 2020, con el cual, el MSP amplió por treinta (30) días el estado de emergencia sanitaria a partir de la finalización de la vigencia del Acuerdo Ministerial No. 00126-2020 de 12 de marzo de 2020 (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2020).

Después a esto, con Decreto Ejecutivo Nro. 1074, de 15 de junio de 2020, se dispone nuevamente el estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional, por sesenta días a partir de la suscripción del decreto, renovado treinta días más vía Decreto Ejecutivo Nro. 1126 de 14 de agosto de 2020 (Secretaría de Comunicación, 2020).

En este intervalo, específicamente con fecha 22 de junio de 2020, se levanta la “Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria derivada del COVID-19”, contentiva de disposiciones congénitas de materia laboral y de seguridad social de notabilidad exclusiva a incentivar modalidades de trabajo con jornada completa o parcial vía contratos especiales emergentes o con reducción de jornada laboral (Registro Oficial Ecuador, 2020).

El MDT con la finalidad de acatar el estado de excepción, expuso nuevamente la imperiosa necesidad de la aplicación del teletrabajo como modalidad actual, y la reducción de la jornada laboral como posibilidad de disminución de sueldos en nómina a pagar para los empleadores. Este cuerpo legal, se basó en leyes vigentes en Ecuador que proporcionan flexibilidades para situaciones de crisis, considerando indispensable para su implementación el consenso entre las partes.

El SARS COVID-19 alteró robustamente el mercado laboral y debilitó el sistema estructural y la segmentación laboral en el país. Durante el confinamiento, la mayoría de los trabajadores perdieron su empleo, inclusive quienes se encontraban informalmente en actividad, no tuvieron cabida por las restricciones de movilidad.

La crisis en el empleo ha representado el mayor reto que el Ecuador ha contrapuesto en décadas. La protección del trabajo, la inversión y necesidad implacable de sostener las PYMES, exigió a que el Gobierno cree estrategias dentro el marco de las competencias del MDT con

cuatro de los cinco pilares de respuesta socioeconómica de Naciones Unidas. Definidos como: a) tópicos de salud; b) contrapuesta económica y de recuperación del empleo; c) seguridad a las personas; d) cohesión social.

Tabla 6.
Resumen De Estrategias De Recuperación.


Necesidades	Estrategias para atender la necesidad	Costo estimado USD Millones
Protección de la salud en el trabajo (corto plazo)	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el trabajo a distancia para las actividades que lo permitan, según las variaciones en la dinámica del contagio. • Destinar recursos tecnológicos y de comunicación para facilitar el trabajo a distancia. • Ampliar el derecho a bajas por enfermedad remuneradas. • Elaborar protocolos de salud e higiene en el trabajo, y campañas para una mejor comprensión y aplicación. • Garantizar el acceso de la población a servicios sanitarios. 	
Protección del empleo tanto privado como público (mediano plazo)	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar políticas fiscales de aumento selectivo de gasto público (apoyo financiero, transferencias directas, líneas de crédito, subsidios de nómina, etc.). • Reducir la carga tributaria con enfoque en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) para los sectores más afectados (agricultura, turismo, comercio). • Aplicar políticas públicas de empleo intensivo, enfocadas en emprendimiento, reconversión laboral, grupos prioritarios, trabajo infantil y juvenil, empleo formal y encuentro de oferta y demanda laboral (bolsa de empleo Red Socio Empleo). • Proveer incentivos para la afiliación a la seguridad para reducir el empleo informal y fomentar el empleo adecuado. • Flexibilizar la jornada laboral, mediante reducción de horas de trabajo para lograr la conservación del empleo. • Fortalecer las prestaciones por desempleo o de asistencia social, para mantener los ingresos estables, • mantener el consumo y la demanda agregada. 	
Protección de los trabajadores (mediano plazo)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las inspecciones laborales a nivel nacional para prevenir la vulneración de derechos de los trabajadores. • Generar normativa legal para prevenir despidos por motivo de enfermedad. 	
Cohesión social (largo plazo)	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el diálogo social tripartito (gobierno, empleadores y trabajadores) en busca de consensos para atender las necesidades de la economía. 	

Nota: Secretaria Técnica Planifica Ecuador (2020, pág. 157)

El último decreto de excepción emitido en el 2020 por el ejecutivo se da el día 21 de diciembre del año 2020 con una duración de treinta días en el territorio nacional por el aumento repentino y progresivo de contagios por COVID-19. Dejando como culpable a la falta de sentido de cuidado de la comunidad, aglomerándose y no respetando el distanciamiento. La particularidad que adicionó como problemática en ese mes, fue la supuesta mutación de mayor virulencia denunciada por Reino Unido ante el mundo (Comité de Operaciones de Emergencia Nacional, 2020).


3.5.2 Análisis minucioso de las influencias del entorno

3.5.2.1 Factores Políticos.

<p>GALAGANS S.A. TRANSPORTE DE CARGA DIAGNÓSTICO EXTERNO "PESTEL" FECHA ELABORACIÓN: 01/03/2021 FACTOR EXTERNO EVALUADO: POLÍTICO</p>	
--	---

N.	Describa la variable de análisis	Describa la oportunidad que se presenta	Marque con una X A: alta, M: medio, B: baja			Describa la amenaza que se presenta	Marque con una X A: alta, M: medio, B: baja		
			RELEVANCIA				RELEVANCIA		
			A	M	B		A	M	B
1	Política Fiscal	Disminución del tamaño del estado.			X				
2	Política monetaria	Búsqueda de liquidez para financiar las necesidades del país.		X					
3	Restricción de movilidad vehicular por la pandemia	Optimización en los tiempos de transportación	X			Ante la continuidad de la pandemia en el 2021, se prevé más medidas de restricción vehicular y de movilidad humana.		X	


3.5.2.2 Factores Económicos.

GALAGANS S.A. TRANSPORTE DE CARGA DIAGNÓSTICO EXTERNO "PESTEL" FECHA ELABORACIÓN: FACTOR EXTERNO EVALUADO:	01/03/2021 ECONOMICO	
---	---------------------------------------	---

N.	Describa la variable de análisis	Describa la oportunidad que se presenta	Marque con una X A: alta, M: medio, B: baja			Describa la amenaza que se presenta	Marque con una X A: alta, M: medio, B: baja		
			RELEVANCIA				RELEVANCIA		
			A	M	B		A	M	B
1	P.I.B				Caída de 7.8% de la tasa del PIB en comparación al año predecesor.	X			
2	Empleo				Disminución en la tasa de empleo adecuado	X			
3	Desempleo				Aumento del número de desempleados producto de la pandemia.	X			
4	Subempleo				Aumento del paso de empleo adecuado a subempleo en el país.	X			
5	Empleo Informal	Contratación de conductores profesionales		X		Aumento del número de empleados informales que no cumplen con las obligaciones laborales y patronales.	X		
6	Inversión privada				Disminución de la inversión privada por concepto de la pandemia.		X		
7	Pobreza				Aumento del índice de pobreza a diciembre de 2020.		X		
8	Logística y transporte de productos en el país	El sector de la logística y el transporte no se detuvo en el año 2020.	X			Disminuyo la inversión directa por rama de actividad económica en Transporte, almacenamiento y comunicaciones		X	

9	Competidores	Galagans cuenta con 4 grúas y montacargas para optimizar el servicio de transportación	X			Competencia fuerte en el negocio de la logística y transporte.	X		
---	--------------	--	---	--	--	--	---	--	--

3.5.2.3 Factores Socioculturales.

<p>GALAGANS S.A. TRANSPORTE DE CARGA DIAGNÓSTICO EXTERNO "PESTEL" FECHA ELABORACIÓN: 01/03/2021 FACTOR EXTERNO EVALUADO: SOCIAL</p>	
--	---

N.	Describa la variable de análisis	Describa la oportunidad que se presenta	RELEVANCIA			Describa la amenaza que se presenta	RELEVANCIA		
			A	M	B		A	M	B
1	Situación país					Incremento diario en el número de contagios y fallecidos por SARS covid-19.		X	
2	Intervención del Gobierno con lineamientos de movilización a la sociedad.	Pese a existir pandemia, se otorgó la posibilidad por parte del Gobierno de volver paulatinamente a las actividades laborales y comerciales.	X						
3	Demanda de transportación en el país	Demanda alta de servicios de logística y transporte.	X						
4	Precios en el modelo de negocio de Galagans S.A.	Estabilidad de precios en los servicios de transporte.		X					
5	Rebote del virus					Peligro de contagio en el personal por un posible rebote del virus SARS		X	

						Covid-19.			
--	--	--	--	--	--	-----------	--	--	--

3.5.2.4 Factores Tecnológicos.

GALAGANS S.A.
 TRANSPORTE DE CARGA
 DIAGNÓSTICO EXTERNO "PESTEL"
 FECHA ELABORACIÓN:
 FACTOR EXTERNO EVALUADO:

01/03/2021
 TECNOLOGICOS



N.	Describa la variable de análisis	Describa la oportunidad que se presenta	RELEVANCIA			Describa la amenaza que se presenta	RELEVANCIA		
			A	M	B		A	M	B
1	Teletrabajo	Reemplazo del trabajo presencial por trabajo virtual desde casa.		X		Atrasos en el sistema de control de archivos de la firma ante la falta de conocimientos iniciales en el equipo de trabajo.		X	
2	Plataformas digitales para teletrabajo	Facilidad de comunicación vía plataformas digitales para trabajar desde cualquier punto del país y del mundo.		X		Fallos con el internet debido a la banda ancha de cada hogar del personal		X	

3	Firma electrónica	Facilidad de firma de documentos desde cualquier punto del país y del mundo		X		Fallos en el sistema.		X	
4	Grúa de Contenedores	Al poseer una grúa de movilización de contenedores, necesaria en los tiempos de pandemia, para el traslado rápido de cargamento, se generó una ventaja comparativa con la competencia.	X						

3.5.2.5 Factores Ecológicos.

GALAGANS S.A.
TRANSPORTE DE CARGA
DIAGNÓSTICO EXTERNO "PESTEL"
FECHA ELABORACIÓN:
FACTOR EXTERNO EVALUADO:

01/03/2021
ECOLOGICOS



N.	Describa la variable de análisis	Describa la oportunidad que se presenta	Marque con una X A: alta, M: medio, B: baja			Describa la amenaza que se presenta	Marque con una X A: alta, M: medio, B: baja		
			RELEVANCIA				RELEVANCIA		
			A	M	B		A	M	B
1	Medioambiente	Ante el cierre de empresas y fábricas se disminuyó el nivel de contaminación en el país		X					

3.5.2.6 Factores Legales.

GALAGANS S.A.
TRANSPORTE DE CARGA
DIAGNÓSTICO EXTERNO "PESTEL"
FECHA ELABORACIÓN:
FACTOR EXTERNO EVALUADO:

01/03/2021
LEGAL



N.	Describa la variable de análisis	Describa la oportunidad que se presenta	Marque con una X A: alta, M: medio, B: baja			Describa la amenaza que se presenta	Marque con una X A: alta, M: medio, B: baja		
			RELEVANCIA				RELEVANCIA		
			A	M	B		A	M	B
1	Ley Orgánica de Apoyo Humanitario					Cambio de modalidad de afiliación en tiempo completo, a afiliación a tiempo parcial amparado en la LOAH con la reducción de la jornada laboral, menos aporte patronal a la Seguridad Social.		X	
2	Estados de excepción otorgados por el ejecutivo.					Paralización de actividades comerciales y productivas por concepción de la pandemia.	X		
3	Restricción de movilidad.	Optimización en los tiempos de entrega de los fletes.	X						

3.5.3 Oportunidades y Amenazas como resultado de estudio

3.5.3.1 Oportunidades

GALAGANS S.A.
TRANSPORTE DE CARGA
DIAGNÓSTICO EXTERNO "PESTEL"
FECHA ELABORACIÓN:
MATRIZ RESUMEN

01/03/2021
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS



OPORTUNIDADES						
N.	POLÍTICO	Relev.	ECONÓMICO	Relev.	TECNOLÓGICO	Relev.

1	Disminución del tamaño del estado.	B	0	0	Reemplazo del trabajo presencial por trabajo virtual desde casa.	M
2	Búsqueda de liquidez para financiar las necesidades del país.	M	0	0	Facilidad de comunicación vía plataformas digitales para trabajar desde cualquier punto del país y del mundo.	M
3	Optimización en los tiempos de transportación	A	0	0	Facilidad de firma de documentos desde cualquier punto del país y del mundo	M
4	0	0	0	0	Al poseer una grúa de movilización de contenedores, necesaria en los tiempos de pandemia, para el traslado rápido de cargamento, se generó una ventaja comparativa con la competencia.	A
5	0	0	Contratación de conductores profesionales	M	0	0
6	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0
8	0	0	El sector de la logística y el transporte no se detuvo en el año 2020.	A	0	0
9	0	0	Galagans cuenta con 4 grúas y montacargas para optimizar el servicio de transportación	A	0	0
N.	SOCIAL	Relev.	ECOLÓGICO Y AMBIENTAL	Relev.	LEGAL	Relev.
1	0	0	Ante el cierre de empresas y fábricas se disminuyó el nivel de contaminación en el país	M	0	0
2	Pese a existir pandemia, se otorgó la posibilidad por parte del Gobierno de volver paulatinamente a las actividades laborales y comerciales.	A	0	0	0	0
3	Demanda alta de servicios de logística y transporte.	A	0	0	Optimización en los tiempos de transportación	A
4	Estabilidad de precios en los servicios de transporte.	M	0	0	0	0

3.5.3.2 Amenazas.

AMENAZAS						
N.	POLÍTICO	Relev.	ECONÓMICO	Relev.	TECNOLÓGICO	Relev.
1	Cambio de modalidad de afiliación en tiempo completo, a afiliación a tiempo parcial amparado en la LOAH con la reducción de la jornada laboral, menos aporte patronal a la Seguridad Social.	M	Caída de 7.8% de la tasa del PIB en comparación al año predecesor.	A	Atrasos en los archivos de la documentación	M
2	Paralización de actividades comerciales y productivas por concepción de la pandemia.	A	Disminución en la tasa de empleo adecuado	A	Fallos con el internet debido a la banda ancha de cada hogar del personal	M
3	0	B	Aumento del número de desempleados producto de la pandemia.	A	Fallos en el sistema.	M
4	Ante la continuidad de la pandemia en el 2021, se prevé más medidas de restricción vehicular y de movilidad humana.	M	Aumento del paso de empleo adecuado a subempleo en el país.	A	0	0
5	0	0	Aumento del número de empleados informales que no cumplen con las obligaciones laborales y patronales.	A	0	0
6	0	0	Disminución de la inversión privada por concepto de la pandemia.	M	0	0
7	0	0	Aumento del índice de pobreza a diciembre de 2020.	M	0	0
8	0	0	Disminuyó la inversión directa por rama de actividad económica en Transporte, almacenamiento y comunicaciones	M	0	0
9	0	0	Competencia fuerte en el negocio de la logística y transporte.	A	0	0
N.	SOCIAL	Relev.	ECOLÓGICO Y AMBIENTAL	Relev.	LEGAL	Relev.
1	Incremento diario en el número de contagios y fallecidos por SARS covid-19.	M	0	0	Cambio de modalidad de afiliación en tiempo completo, a afiliación a tiempo parcial amparado en la LOAH con la	M

					reducción de la jornada laboral, menos aporte patronal a la Seguridad Social.	
2	0	0	0	0	Paralización de actividades comerciales y productivas por concepción de la pandemia.	A
3	0	0	0	0	0	M
4	0	0	0	0	0	0
5	Peligro de contagio en el personal por un posible rebrote del virus SARS covid-19.	M	0	0	0	0

3.6 Metodología del Microentorno de la empresa

Los factores del entorno que afectaron internamente a Galagans S.A se detallarán con la metodología 7s de McKinsey, para así más adelante, valorar la resiliencia adoptada por sus directivos.

Las 7S de McKinsey serán distribuidas conforme a lo planteado por los actores del estudio, a fin de identificar los factores internos; a través de: estrategias impartidas por los directivos, estructura de la compañía, sistemas implementados para operativizar actividades, valores de la empresa, habilidades, estilo y personal de Galagans S.A. La metodología del estudio se enumera de la siguiente manera:

1. Proceso de formulación del análisis interno

En este análisis se utilizará toda la información disponible para entender la situación actual de la compañía; se elaborará un estudio horizontal financiero que permita conocer el comportamiento de las cuentas contables de la compañía, y las decisiones impartidas por los directivos ante los eventos repentinos del 2020; se realizará un comparativo con los cuatro años predecesores sobre las ventas de la compañía, y se obtendrán indicadores de gestión financieros para obtener la eficiencia en la toma de decisiones. También se detallará la participación de la empresa en su mercado objetivo y todos aquellos datos que colaboren a la necesidad de conocer la resiliencia de la firma. Para la observación interna de la situación actual, conforme con las 7s de McKinsey, se contemplará el cumplimiento de los siguientes puntos:

- **Insumos:**

Balances Contables, Estados de Resultados, Reglamentación interna de Galagans S.A., Hoja de asistencia del personal, Informes que contienen estadísticas de la firma.

- **Análisis interno de la situación actual:**

Posterior a la organización del insumo, se analizará el ambiente doméstico mediante las matrices de distribución de los siete factores básicos del modelo de McKinsey, con la finalidad de tener una mirada de panorámica del entorno.

2. Fortalezas y Debilidades como resultados

Todo esto, se realiza para conocer los puntos débiles y los puntos fuertes de la compañía, que posteriormente se incluirá lo obtenido en la elaboración del FODA.

3.6.1 Formulación del análisis interno.

3.6.1.1 Estructura de la Compañía Galagans S.A.

Según Galagans S.A. es una organización dedicada a la transportación de carga pesada, por vía terrestre de acuerdo con lo establecido con la rama de actividad económica (CIIU), inscrita en la Superintendencia de Compañías del Ecuador (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro, 2021) con las siguientes denominaciones:

H - Transporte y Almacenamiento.

H49 - Transporte por vía terrestre y por tuberías.

H492 – Otras actividades de transporte por vía terrestre.

H4923 – Transporte de carga por carretera.

H4923.0 – Transporte de carga por carretera.

H4923.1 – Todas las actividades de transporte de carga por carretera, incluido en camionetas de: troncos, ganado, transporte refrigerado, carga pesada, carga a granel, incluido el transporte en camiones cisterna, automóviles, desperdicios y materiales de desecho, sin recogida ni eliminación.

Esta firma cuenta con “32,000 metros cuadrados de patio, 50 cabezales, 70 plataformas y chasis, 3 vehículos de servicio y mantenimiento, 4 grúas y montacargas, y 4 talleres y bodegas. La oficina principal está ubicada en “Km 22,5 vía a la costa, Guayaquil – Ecuador. Al ser una empresa de transportación y custodia de productos vía terrestre mantiene cobertura de carga suelta, carga extra dimensionada, contenedores dry y reefer de 20 y 40, y porteo” (Galagans S. A, 2021, pág. 1); asegurados mediante “pólizas de contenedores y vehículos, pólizas de responsabilidad civil, sistema de rastreo satelital, circuito cerrado en instalaciones, unidad de rescate inmediato y procesos certificados bajo normativa BASC” (Galagans S. A, 2021, pág. 1).

3.6.1.2 Competidores.

En dicha actividad económica se encontró que constan registradas en la (Superintendencias de compañías, valores y seguros, 2021) 8567 personas jurídicas en el Ecuador, 1792 en la provincia del Guayas y 1506 R.U.C. registrados en la ciudad de Guayaquil con la actividad antes mencionada, serían los competidores directos de Galagans S.A.

3.6.1.3 Clientes.

Conforme con los Activos de la firma, se cuenta con 75 clientes en promedio en su cartera.

3.6.1.4 Proveedores.

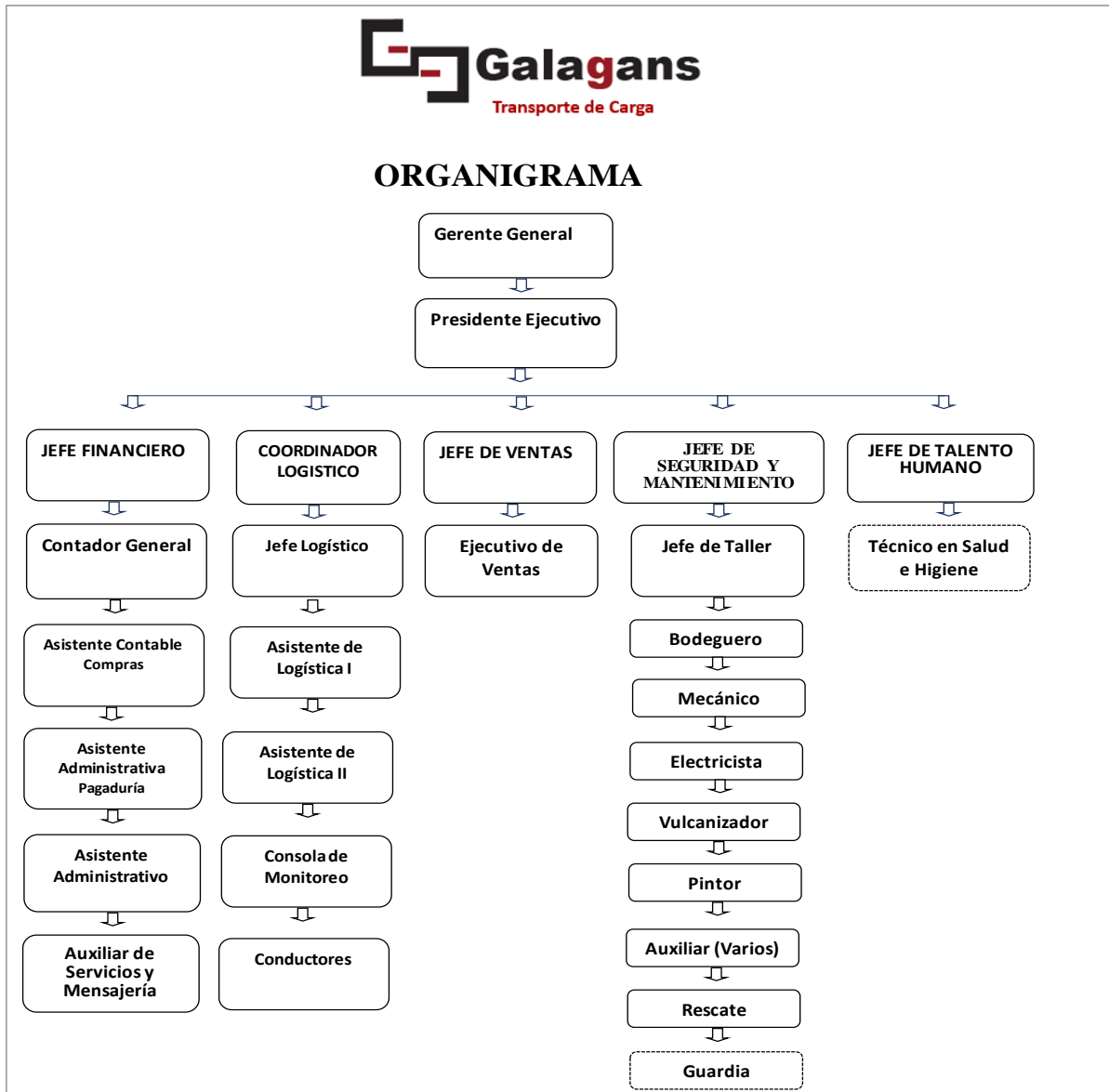
Galagans S.A. cuenta con más de 120 proveedores con los que se interactúan en el giro del negocio.

3.6.2 Mercado laboral.

La compañía está dividida en seis departamentos: gerencia, financiero, logístico, ventas, seguridad y talento humano. Tal como se puede apreciar en el organigrama de la Figura 19, se tiene 70 trabajadores que corresponden al capital humano de la compañía. No obstante, según entrevista al jefe de Talento Humano, de acuerdo con las hojas de asistencia, y por los controles de reportes por departamento; durante la pandemia se mantuvo un porcentaje promedio mensual de ausentismo en los choferes del 40% en relación con toda la capacidad operativa.

En la parte administrativa, el porcentaje de ausentismo no superó el 20% en promedio mensual; debido a que, se usó el teletrabajo como herramienta laboral supervisada por los jefes de departamento y justificada vía reportes diarios, semanales y mensuales.

Figura 19
Organigrama



GALAGANS S.A.
TRANSPORTE DE CARGA

DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

FECHA: 1/3/2021

FACTOR INTERNO EVALUADO: **ESTRUCTURA**



N°	Describa la variable de análisis	Describa la fortaleza que se presenta	Marque con una X A: alta, M: medio, B: baja			Describa la debilidad que se presenta	Marque con una X A: alta, M: medio, B: baja		
			RELEVANCIA				RELEVANCIA		
			A	M	B		A	M	B
1	Física	Estructura en perfecto estado.	X						
2	Capacidad operativa de carga	Más del 50% de la cuenta propiedad, planta y equipo corresponde a los cabezales de carga.		X					
3	Razón corriente	En el año 2020 la empresa dispuso de los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones a corto plazo	X						
4	Flujo de efectivo					Cuenta "efectivo y equivalente al efectivo" decreció en 78,72% en el desarrollo de la pandemia	X		
5	Solidez financiera	El nivel de acreedores de Galagans S.A. que participa sobre sus activos, demuestra que en la actualidad Galagans S.A. mantiene más activos que pasivos.		X					
6	Margen bruto de utilidad	La utilidad bruta sobre las ventas se mantuvo constante respecto a su año predecesor, pese a pandemia de 2020.	X						

Nota: información tomada de la empresa Galagans S. A, (2021)

3.6.3 Estrategias impartidas por los directivos de GALAGANS S.A. durante la emergencia sanitaria.

En la entrevista realizada a los directivos, supieron manifestar el compromiso adquirido en equipo de garantizar la transportación de carga hacia el destino acordado, bajo optimización de tiempos, minimizando riesgos; para esto, sostuvieron que, en el año 2020, la emergencia sanitaria derivada del COVID-19 provocó mucha presión en el manejo del timón de Galagans S.A. debido al peligro latente de perder clientes y operatividad acentuada a partir del primer estado de excepción en el país. Por lo que, indican que fue necesario, en primer lugar, empaparse del tema al 100%, de todas las fuentes existentes, ya sean internacionales, como gubernamentales nacionales; sobre la gravedad del nuevo virus y su alcance.

En segundo lugar, se evaluó la situación del personal, por medio del departamento de talento humano se dispuso a efectuar una labor íntegra de recopilación de información sobre la salud de los trabajadores, y cuadros epidemiológicos para una efectiva rotación de choferes.

Así también, se cambió la estrategia de ventas implementada en años anteriores, que se basaba en reuniones presenciales en las oficinas de la compañía, o del potencial cliente; esto, producto de las medidas de restricción de movilidad fue imposible de realizar; en virtud de ello, se buscó fidelizar a la cartera de clientes existentes, vía llamadas personalizadas, e-mails y utilización de canales electrónicos diversos, redes sociales, etc.

En reunión interna entre Ventas, Financiero y CEO, se determinó ampliar los días de crédito de 30 a 45 en cartera; para brindar facilidad a los clientes de poder pagar los fletes. Conforme a la continuidad ininterrumpida de actividades, se planificó una solución inmediata a la falta de liquidez en los meses de mayo a agosto, ya que se solicitó a los accionistas inyección de capital y la refinanciación de sus deudas, para el pago de proveedores, personal, mantenimiento, bioseguridad, etc.

Al existir restricciones de movilidad, se autorizó al personal administrativo a efectuar teletrabajo vía plataformas informáticas, vía WhatsApp, Facebook y Zoom; para reuniones de interés y entrega de reportes diarios de cumplimiento. Pese a la situación emergente, se invirtió en el pago de planes celulares a todo el personal de la compañía, esto permitió comunicación 100% oportuna con choferes a nivel nacional y con el personal de ventas para el Telemercadeo.

GALAGANS S.A.
 TRANSPORTE DE CARGA
 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA SITUACIÓN ACTUAL
 FECHA ELABORACIÓN: 1/3/2021
 FACTOR INTERNO EVALUADO: ESTRATEGIA




			Marque con una X A: alta, M:medio, B:baja						Marque con una X A: alta, M:medio, B:baja		
			RELEVANCIA						RELEVANCIA		
N	Describa la variable de análisis	Describa la fortaleza que se presenta	A	M	B	Describa la debilidad que se presenta			A	M	B
1	Comunicación	Comunicación oportuna con la fuerza laboral	X								
2	Capacidad Dirigencial	Directivos con decisiones asertivas.	X								
3	Estabilidad laboral	Estabilidad laboral para los empleados durante la pandemia.		X							
4	Vocación de servicio al consumidor	Calidad de servicio al consumidor garantizado.	X								
5	Contratación de Choferes por servicios profesionales					Ante la carencia de choferes para cubrir la demanda, se contrató personal por servicios profesionales; sin embargo, estos no			X		
6	Rotación de activos	Las ventas de la empresa han crecido anualmente debido a cada dólar invertido en los Activos		X							
7	Fidelización de clientes	Fidelizar clientes fuertes y actuales fue una premisa de la empresa durante la pandemia	X								
8	Índice de Dupont					En el año 2020, fue de 0,03% el índice de eficiencia con la que Galagans S.A. está utilizando sus activos y capital de trabajo; la rentabilidad de los activos fue similar al del año 2017, siendo uno de los menos representativos (más bajos).	X				

Nota: información tomada de la empresa Galagans S. A, (2021)

3.6.4 Sistemas adoptados para operativizar en Galagans S.A. en el año 2020.

Galagans S.A. mantiene un sistema de mejora continua, exigida por la certificación de normativa BASC, con lo cual busca siempre incorporar servicios generadores de valor. La pandemia puso a prueba la capacidad de operaciones de la compañía, lo cual generó la obligatoriedad de activar protocolos de emergencia en las áreas de logística, seguridad y bodega; que generaron eficiente respuesta con las situaciones que ocurrieron día a día durante los fletes. Esto permitió disminuir el tiempo de reparaciones cuando fue necesario, y rastreo a tiempo real de las unidades de transporte.

GALAGANS S.A. TRANSPORTE DE CARGA DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA SITUACIÓN ACTUAL FECHA ELABORACIÓN: 1/3/2021 FACTOR INTERNO EVALUADO: SISTEMAS												
					Marque con una X A: alta, M: medio, B: baja			Marque con una X A: alta, M: medio, B: baja				
					RELEVANCIA			RELEVANCIA				
N.	Describa la variable de análisis	Describa la fortaleza que se presenta	A	M	B	Describa la debilidad que se presenta	A	M	B			
1	Teletrabajo en el personal	Acceso del personal administrativo a plataformas digitales e internet para el teletrabajo con lo cual la comunicación ha sido efectiva y oportuna.	X			Atrasos en los archivos de la documentación		X				
2	Planes celulares a choferes y administrativos.	Choferes y administrativos mantienen planes celulares que garantizan la comunicación.	X									
3	Vehículos con rastreo satelital	Los vehículos con eficiente rastreo 100% satelital que permite conocer la ubicación y tiempos de medición en demoras de rutas.		X								
4	Reportes laborales electrónicos	Se afianzó y efectivizó el envío de reportes por parte de los líderes de proceso.	X									
5	Mantenimiento vehicular					Ante el aumento de uso de la flota vehicular incrementó la cuenta de mantenimiento	X					

Nota: información tomada de la empresa Galagans S. A, (2021)

En cuanto al sistema de seguridad integral que resguardó las entregas y custodia de equipos en los fletes efectuados por la firma durante la emergencia sanitaria, se tiene:

- Pólizas de Contenedores y vehículos.
- Pólizas de responsabilidad civil.
- Sistema de rastreo satelital durante los fletes.
- Circuito cerrado en las instalaciones.
- Unidad de rescate inmediato.
- Procesos certificados bajo normativa BASC.

3.6.5 Valores de GALAGANS S.A.

3.6.5.1 Misión

Contribuir con los sectores productivos del país a través de un servicio de transporte terrestre seguro y eficiente, cumpliendo altos estándares de calidad y responsabilidad ambiental

3.6.5.2 Visión

Complementar los procesos logísticos de nuestros clientes mediante el desarrollo de nuevos servicios generadores de valor para el sector productivo, aumentando la competitividad de nuestro entorno.

3.6.5.3 Compromiso

Equipo de Trabajo capacitado, motivado y decidido a satisfacer los requerimientos de nuestros clientes en el menor tiempo y de la mejor forma posible.

3.6.5.4 Habilidades para contrarrestar la pandemia adoptadas por Galagans S.A.

Según lo expresado por los trabajadores de Galagans S.A., definen que la supervivencia de la compañía en el año 2020 se debe a la capacidad de los directivos en la toma de decisiones; mismas que, según ellos, fueron realizadas en aras de cumplir con el objetivo de la empresa; por ello, el liderazgo fue una de las principales virtudes que conllevaron a que la empresa encuentre rápidamente oportunidades frente a las restricciones de movilidad y de confinamiento tomadas por el ejecutivo.

Otra de las virtudes a juicio de los empleados, se relaciona con la capacidad para delegar funciones del personal de mando medio, el compromiso hacia la correcta ejecución de las tareas, de la mano al control diario de cumplimiento de objetivos ayudaron a la empresa a seguir activos ante la incertidumbre del modelo de negocio.

La comunicación oportuna de los directivos hacia el personal fue fundamental en el compromiso de la fuerza laboral; según los entrevistados, coincidieron al indicar que los directivos se adaptaron a la realidad actual en pandemia, y demostraron preocupación por la salud ocupacional, y búsqueda de vías de apoyo; así como, rotación del personal acorde al día a día en número de contagiados.

A medida que aparecían inconvenientes, según el personal entrevistado; indicaron que los directivos definieron medidas de acción, a fin de reducir el impacto; tales como, manifiestan, que en algunas ocasiones tuvieron circunstancias de las cuales, los choferes no cubrían la cuota de transporte necesaria; para lo cual, los directivos tuvieron que actuar rápido, y contratar choferes por contrato de servicio profesional.

En cuanto a la consulta que se elaboró al grupo, sobre si consideran que los directivos fueron resilientes en la toma de decisiones. La respuesta unánime fue afirmativa, ya que consideran que el CEO se adaptó positivamente a la situación adversa; ya que el inicio de la pandemia llevó a la compañía a un punto crítico sinigual de desconocimiento y peligro; no obstante, con discernimiento, se pudo trasladar la situación difícil a los equipos de trabajo, para juntos afrontar día a día lo que acontecía en la compañía

GALAGANS S.A.
 TRANSPORTE DE CARGA
 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA SITUACIÓN ACTUAL
 FECHA ELABORACIÓN: |
 FACTOR INTERNO EVALUADO:

1/3/2021
 HABILIDADES



N.	Describa la variable de análisis	Describa la fortaleza que se presenta	Marque con una X A: alta, M: medio, B: baja			Describa la debilidad que se presenta	Marque con una X A: alta, M: medio, B: baja		
			RELEVANCIA				RELEVANCIA		
			A	M	B		A	M	B
1	Perfil ocupacional	Personal con capacidad de tomar actitudes y aptitudes en diferentes áreas del trabajo	X						
2	Resiliencia del personal ante eventos disruptivos	Resiliencia proactiva ante la adversidad por parte del personal.	X						
3	Dinamismo en el equipo de trabajo	Liderazgo y dinamismo laboral		X					
4	Experiencia en el personal	Personal con experiencia y conocimiento en la actividad		X					

Nota: información tomada de la empresa Galagans S. A, (2021)

3.6.5.5 Estilo de la cultura de Galagans S.A.

Tal como se pudo evidenciar en los valores comprometidos de Galagans S.A., su misión y visión empresarial se basan en la búsqueda de la calidad y calidez del servicio, con fuerza laboral que mantiene ética intachable y resiliente a dar todo por lograr que la pandemia se convierta en una oportunidad de seguir laborando, salvaguardando la salud de sus trabajadores.


GALAGANS S.A. TRANSPORTE DE CARGA DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA SITUACIÓN ACTUAL FECHA ELABORACIÓN: 1/3/2021 FACTOR INTERNO EVALUADO: ESTILO Y VALORES	
---	---

N.	Describa la variable de análisis	Describa la fortaleza que se presenta	Marque con una X A: alta, M: medio, B: baja			Describa la debilidad que se presenta	Marque con una X A: alta, M: medio, B: baja		
			RELEVANCIA				RELEVANCIA		
			A	M	B		A	M	B
1	Ética	Capital humano ético	X						
2	Servicio	Misión y Visión empresarial con valores enfocados en la calidad del servicio		X					

Nota: información tomada de la empresa Galagans S. A, (2021)


3.6.5.6 Personal de Galagans S.A.

Según el CEO de la firma, la fuerza laboral realizó su sentido de reciprocidad y compromiso a sacar la empresa a flote; manejando responsablemente las medidas de bioseguridad.

GALAGANS S.A. TRANSPORTE DE CARGA DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA SITUACIÓN ACTUAL FECHA ELABORACIÓN: 1/3/2021 FACTOR INTERNO EVALUADO: PERSONAS										 Transporte de carga		
					Marque con una X A: alta, M: medio, B:baja							
					RELEVANCIA			RELEVANCIA				
N.	Describa la variable de análisis	Describa la fortaleza que se presenta	A	M	B	Describa la debilidad que se presenta	A	M	B			
1	Ambiente de Trabajo	Cordial y gran ambiente de trabajo		X								
2	Talento Humano comprometido	Talento Humano recíproco y comprometido en sacar la empresa a flote.	X									
3	Choferes de Nómina	50% de los choferes de nómina aptos para laborar durante la emergencia sanitaria.	X									
4	Movilización al lugar de trabajo					Demora en el traslado del personal hacia el lugar de trabajo, por la restricción de movilidad gubernamental.		X				
5	Actitud ante la pandemia	Personal responsable en el manejo de medidas de bioseguridad	X									
6	Contagiados por Covid-19					Desconocimiento de la frecuencia en la cual el personal presentaría síntomas de covid-19		X				
7	Crecimiento en ventas	Con estas medidas apadrinadas por la firma, permitió que exista un crecimiento en ventas del 2,39% en comparación al año 2019	X									

Nota: información tomada de la empresa Galagans S. A, (2021)

3.6.5.7 Fortalezas y debilidades como resultado.

<p>GALAGANS S.A. TRANSPORTE DE CARGA DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA SITUACIÓN ACTUAL FECHA ELABORACIÓN: MATRIZ RESUMEN</p>	<p>01/03/2021 FORTALEZAS Y DEBILIDADES</p> 
--	--

FORTALEZAS						
N.	ESTRUCTURA	Relev.	ESTRATEGIA	Relev.	PERSONAS	Relev.
1	Estructura en perfecto estado.	A	Comunicación oportuna con la fuerza laboral	A	Cordial y gran ambiente de trabajo	M
2	Mas del 50% de la cuenta propiedad, planta y equipo corresponde a los cabezales de carga.	M	Directivos con decisiones asertivas.	A	Talento Humano recíproco y comprometido en sacar la empresa a flote.	A
3	En el año 2020 la empresa dispuso de los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones a corto plazo	A	Estabilidad laboral para los empleados durante la pandemia.	M	50% de los choferes de nómina aptos para laborar durante la emergencia sanitaria.	A
4	0	0	Calidad de servicio al consumidor garantizado.	A	0	0
5	El nivel de acreedores de Galagans S.A. que participa sobre sus activos, demuestra que en la actualidad Galagans S.A. mantiene más activos que pasivos.	M	0	0	Personal responsable en el manejo de medidas de bioseguridad	A
6	La utilidad bruta sobre las ventas se mantuvo constante respecto a su año predecesor, pese a pandemia de 2020.	A	Las ventas de la empresa han crecido anualmente debido a cada dólar invertido en los Activos Totales.	M	0	0
7	0	0	Fidelizar clientes fuertes y actuales fue una premisa de la empresa durante la pandemia	A	Con estas medidas apadrinadas por la firma, permitió que exista un crecimiento en ventas del 2,39% en comparación al año 2019	A

N.	SISTEMAS	Relev.	HABILIDADES	Relev.	ESTILO Y VALORES	Relev.
1	Acceso del personal administrativo a plataformas digitales e internet para el teletrabajo con lo cual la comunicación ha sido efectiva y oportuna.	A	Personal con capacidad de tomar actitudes y aptitudes en diferentes áreas del trabajo	A	Capital humano ético	A

2	Choferes y administrativos mantienen planes celulares que garantizan la comunicación.	A	Resiliencia proactiva ante la adversidad por parte del personal.	A	Misión y Visión empresarial con valores enfocados en la calidad del servicio	M
3	Los vehículos con eficiente rastreo 100% satelital que permite conocer la ubicación y tiempos de medición en demoras de rutas.	M	Liderazgo y dinamismo laboral	M	0	0
4	Se afianzó y efectivizó el envío de reportes por parte de los líderes de proceso.	A	Personal con experiencia y conocimiento en la actividad	M	0	0

DEBILIDADES						
N.	ESTRUCTURA	Relev.	ESTRATEGIA	Relev.	PERSONAS	Relev.
4	Cuenta "efectivo y equivalente al efectivo" decreció en 78,72% en el desarrollo de la pandemia	A	0	0	Demora en el traslado del personal hacia el lugar de trabajo, por la restricción de movilidad gubernamental.	M
5	0	0	Ante la carencia de choferes para cubrir la demanda, se contrató personal por servicios profesionales; sin embargo, estos no mantenían los permisos previos de ingresos emitidos por la autoridad portuaria, lo que ocasionó reprogramación de rutas constantemente entre los choferes sí autorizados por el ente rector.	M	0	0
6	0	0	0	0	Desconocimiento de la frecuencia en la cual el personal presentaría síntomas de covid-19	M
8	0	0	En el año 2020, fue de 0,03% el índice de eficiencia con la que Galagans S.A. está utilizando sus activos y capital de trabajo; la rentabilidad de los activos fue similar al del año 2017, siendo uno de los menos representativos (más bajos).	A	0	0

N.	SISTEMAS	Relev.	HABILIDADES	Relev.	ESTILO Y VALORES	Relev.
1	Atrasos en los archivos de la documentación	M	0	0	0	0
5	Ante el aumento de uso de la flota vehicular incrementó la cuenta de mantenimiento	A	0	0	0	0

Nota: información tomada de la empresa Galagans S. A, (2021)

3.7 Metodología del análisis FODA

Una vez obtenido los elementos del entorno interno y externo de Galagans S.A., se plantea el objetivo, definiendo el propósito del análisis. Después de esto, se identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía. Finalmente se desarrollarán cruces y análisis de las estrategias de cada elemento de la matriz FODA, de la siguiente manera:

Para obtener las potencialidades de Galagans S.A., se retan las fortalezas con las oportunidades, para conocer las decisiones exitosas de la empresa durante la emergencia sanitaria; es decir, aquellas en la cual la firma tomó la iniciativa para obtención de resultados a corto, mediano y largo plazo. El riesgo asumido por la compañía resulta del cruce entre las fortalezas con las amenazas; en este caso, será útil para saber el enfoque de reacción ante las medidas de prohibición de movilidad. Los desafíos saldrán del duelo entre las oportunidades con las debilidades, para determinar las estrategias de adaptación ante la adversidad. Los peligros asumidos por Galagans S.A. serán identificados entre el choque de las debilidades y amenazas identificadas en el año 2020, con lo cual, se traza el enfoque de supervivencia ante la pandemia.

Con esto, una vez enumerada las estrategias implementadas durante el año 2020, servirán de insumo para el estudio y valuación de la resiliencia concebida por los directivos de Galagans S.A. ante los eventos disruptivos ocasionados por la emergencia sanitaria derivada del SARS COVID-19.

3.7.1 Fortalezas

- Instalaciones con agradable ambiente de trabajo.
- Acceso en el personal administrativo a plataformas digitales e internet para el teletrabajo con lo cual la comunicación ha sido efectiva y oportuna.
- Los vehículos con eficiente rastreo 100% satelital que permite conocer la ubicación y tiempos de medición en demoras de rutas.
- Choferes mantienen planes celulares que garantizan la comunicación.
- Resiliencia proactiva ante la adversidad por parte del personal.
- Calidad de servicio al consumidor garantizado.
- Estabilidad laboral para los empleados durante la pandemia.
- Talento Humano recíproco y comprometido en sacar la empresa a flote.

- Mas del 50% de la cuenta propiedad, planta y equipo corresponde a los cabezales de carga.
- Directivos con decisiones asertivas.

3.7.2 Debilidades

- 50% de los choferes de nómina aptos para laborar durante la emergencia sanitaria.
- Ineficacia en el traslado del personal hacia el lugar de trabajo, por la restricción de movilidad gubernamental.
- Ante la carencia de choferes para cubrir la demanda, se contrató personal por servicios profesionales; sin embargo, estos no mantenían los permisos previos de ingresos emitidos por la autoridad portuaria, lo que ocasionó reprogramación de rutas constantemente entre los choferes sí autorizados por el ente rector.
- Durante el año 2020 la empresa no mantuvo liquidez suficiente para cubrir sus pasivos a corto plazo.

3.7.3 Oportunidades


- Al poseer una grúa de movilización de contenedores, necesaria en los tiempos de pandemia, para el traslado rápido de cargamento, se generó una ventaja comparativa con la competencia.
- El sector de la logística y el transporte no se detuvo en el año 2020.
- Crecimiento de la industria en constante desarrollo.
- Demanda alta de servicios de logística y transporte.
- Precios no se vieron afectados, pese a la incertidumbre.
- Necesidad del servicio.

3.7.4 Amenazas

- Competencia Fuerte.
- Rebrote del virus.
- Restricciones del Gobierno que afecten la movilidad humana por bioseguridad.

3.7.5 Matriz FODA


- Fortalezas + Oportunidades

GALAGANS S.A. TRANSPORTE DE CARGA ANÁLISIS MATRIZ FODA FECHA ELABORACIÓN: F + O:	Factores relevantes identificados en el Análisis Interno y Externo 01/03/2021 FORTALEZAS + OPORTUNIDADES (Estrategias para maximizar tanto las F como las O)	
---	---	---

	FORTALEZAS	RELEV.: A, M, B	OPORTUNIDADES	RELEV.: A, M, B	NECESIDAD	ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS
1	Estructura en perfecto estado.	A	El sector de la logística y el transporte no se detuvo en el año 2020.	A	Satisfacer la demanda de transporte y logística de productos.	No cierre de operaciones. Cumplimiento de normas de bioseguridad. Monitoreo del personal administrativo y transportación.
2	Mas del 50% de la cuenta propiedad, planta y equipo corresponde a los cabezales de carga.	M	Al poseer una grúa de movilización de contenedores, necesaria en tiempos de pandemia, para el traslado rápido de cargamento, se generó una ventaja comparativa con la competencia	A	Utilizar de manera óptima los Activos de la empresa.	Adaptación a las necesidades de la demanda. Rotar la utilización equitativa de los vehículos de planta. Mantenimiento constante en los cabezales de carga.
3	Comunicación oportuna con la fuerza laboral	A	Facilidad de comunicación vía plataformas digitales desde cualquier punto del país y del mundo.	M	Velar por la continuidad laboral eficiente de los trabajadores de Galagans S.A.	Incursión en el Teletrabajo, y comunicación vía planes celulares con todo el personal. Empresa gastó más en costos operacionales debido a que permitió que los choferes se lleven los cabezales a sus hogares para optimizar tiempos de traslado, con ello, se aumentó los gastos de gasolina y alimentación.
4	Directivos con decisiones asertivas	A	Estabilidad de precios en los servicios de transporte	M	No entrar en guerra de precios con la competencia.	Se hizo inyección de capital por parte de los accionistas, para tener liquidez en el corto plazo; con lo cual se pudo mantener los precios estables de los servicios otorgados.

5	Estabilidad laboral para los empleados durante la pandemia.	M	Demanda alta de servicios de logística y transporte.	M	Incertidumbre laboral ante la continuidad de la pandemia en el 2020.	Los directivos tomaron la decisión de continuar operaciones sin afectaciones en la nómina. Se distribuyó las actividades monitoreando de primera línea (vía jefatura) el cumplimiento de la jornada laboral de los empleados, realizando mediciones de producción y de pendientes.
6	Acceso del personal administrativo a plataformas digitales e internet para el teletrabajo, con lo cual la comunicación ha sido efectiva y oportuna	A	Reemplazo del trabajo presencial por trabajo virtual desde casa.	M	No afectar en el día a día a las reuniones de modalidad presencial impedida por normas de restricción de movilidad implementada por el gobierno.	Adopción de plataformas digitales y de redes sociales, para la eficaz comunicación entre las áreas de la empresa.
7	Resiliencia proactiva ante la adversidad por parte del personal	A	Pese a existir pandemia, se otorgó la posibilidad por parte del Gobierno de volver paulatinamente a las actividades laborales y comerciales.	A	Continuidad operativa en la pandemia.	Comprometer al personal a continuar laborando, cumpliendo protocolos sanitarios, velando por la no paralización de operaciones, con la plena seguridad de que la empresa efectuaría todos los controles impartidos por los entes internacionales de salud y por el gobierno nacional.

- Debilidades + Amenazas

GALAGANS S.A. TRANSPORTE DE CARGA ANÁLISIS MATRIZ FODA FECHA ELABORACIÓN: F + O:	Factores relevantes identificados en el Análisis Interno y Externo 01/03/2021 DEBILIDADES + AMENAZAS (Estrategias para minimizar tanto las D como las A)	
---	---	---

	FORTALEZAS	RELEV.: A, M, B	OPORTUNIDADES	RELEV.: A, M, B	NECESIDAD	ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS
1	Durante el año 2020 la empresa no mantuvo liquidez suficiente para cubrir sus pasivos a corto plazo	M	Paralización de actividades comerciales y productivas por concepción de la pandemia	A	No quebrar en pandemia.	Departamento de ventas y directivos; buscaron fidelizar los clientes fuertes y representativos con atención personalizada y comunicación permanente. Reuniones vía plataformas digitales entre los directivos apenas salió el primer decreto de estado de excepción. Se contactó a los representantes del sector del transporte para conocer de primera fuente las afectaciones y paralizaciones integrales de movilidad humana. Obtención de los permisos respectivos para la circulación en pandemia. Conversación oportuna con el personal, para conocer sus necesidades, temores y estado actual (del entorno familiar y personal).
2	Ante la carencia de choferes para cubrir la demanda, se contrató personal con servicios	M	Prohibición de movilización para evitar contagios; repercute en la falta de oportunidad para laborar y salir a realizar actividades	M	Cumplir con la demanda insatisfecha.	Permanentemente se monitoreó, cumpliendo con los exigentes protocolos de bioseguridad al personal responsable del traslado de los vehículos de la flota.

	profesionales; sin embargo, estos no mantenían los permisos previos de ingresos emitidos por la autoridad portuaria, lo que ocasionó reprogramación de rutas constantemente entre los choferes sí autorizados por el ente rector.					En los momentos que no se pudo cumplir la demanda con la nómina validada para laborar, se buscó en el mercado choferes que cumplan estos estándares y vía contrato por servicios profesionales, amparados por el ente rector (S.R.I.) se pudo realizar todos los fletes necesarios.
3	Demora en el traslado del personal hacia el lugar de trabajo, por la restricción de movilidad gubernamental	M	Peligro de contagio en el personal por un posible rebrote del virus SARS covid-19.	M	Justificar la mora en el traslado del personal a laborar en los días asignados en modalidad presencial.	Con la finalidad de cumplir el aforo permitido por el gobierno en espacios (departamentos) de organizaciones, se mantuvo comunicación oportuna con los trabajadores; para justificar de ser el caso, la mora en los tiempos de llegada; flexibilizando el ingreso y compensando la falta de horas laboradas en vía teletrabajo día siguiente.
4	Desconocimiento de la frecuencia en la cual el personal presentaría síntomas de covid-19	M	Incremento diario en el número de contagios y fallecidos por SARS covid-19.	M	Velar por la salud del personal y justificar el aislamiento obligatorio en los posibles casos de contagio.	El departamento de talento humano tuvo la sacrificada labor de controlar aleatoria y diariamente a todo el personal en cuanto a su estado de salud, para evitar paralizar operaciones.
5	Ante el aumento de uso de la flota vehicular incrementó la cuenta de mantenimiento	A	Competencia fuerte en el negocio de la logística y el transporte.	A	Mantenimiento oportuno a los cabezales y equipos de la flota vehicular.	Ante el aumento de consumo en los días de pandemia; debido, a la permisión de laborar por parte de las actividades al sector de transporte y al existir protocolos de restricción vehicular para los ecuatorianos; el negocio tuvo una alta demanda que obligó a los directivos a efectuar mantenimiento en un mayor nivel al ejercido en el 2019.
6	Cuenta "efectivo y equivalente al efectivo" decreció en 78,72% en el desarrollo de la pandemia	A	Disminución en la inversión privada por concepto de la pandemia.	M	No afectar las cuentas contables de la empresa debido a la disminución de circulante durante los primeros meses de pandemia.	Se inyectó capital por parte de los accionistas.

7	En el año 2020, fue de 0,03% el índice de eficiencia con la que Galagans S.A. está utilizando sus activos y capital de trabajo; la rentabilidad de los activos fue similar al del año 2017, siendo uno de los menos representativos (más bajos).	A	Ante la continuidad de la pandemia en el 2021, se prevé más medidas de restricción vehicular y de movilidad humana.	M	Utilización eficiente de los activos y capital de la empresa.	Pese al índice de Dupont obtenido, se buscó recuperar cartera, brindar continuidad laboral y disminuir los días a crédito establecidos; así también, se estableció por parte de los directivos, la utilización de toda la flota vehicular a manera de rotar a todos los activos de la empresa.
---	--	---	---	---	---	--

- Fortalezas + Amenaza

GALAGANS S.A.
TRANSPORTE DE CARGA

ANÁLISIS MATRIZ FODA

FECHA ELABORACIÓN:

F + O:

Factores relevantes identificados en el Análisis Interno y

Externo

01/03/2021

FORTALEZAS + AMENAZAS (Estrategias para maximizar las F y minimizar las A)



	FORTALEZAS	RELEV.: A, M, B	OPORTUNIDADES	RELEV.: A, M, B	NECESIDAD	ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS
1	Estructura en perfecto estado.	A	Paralización de actividades comerciales y productivas por concepción de la pandemia	A	Utilizar eficientemente la infraestructura de la empresa, pese a las restricciones de movilización implementadas por el gobierno.	Por parte de los directivos se hizo un análisis integral a la capacidad instalada; así como, al personal calificado para laboral; y progresivamente se volvió a las actividades empezando por aquellos recorridos autorizados para rodar, en espera de la comunicación oficial por los entes de control.
2	Más del 50% de la cuenta propiedad, planta y equipo corresponde a los cabezales de carga.	M	Prohibición de movilización para evitar contagios; repercute en la falta de oportunidad para laborar y salir a realizar actividades	A	50% de la cuenta propiedad, frente al 50% en promedio de nómina calificada mensual para manejar	Con los controles diarios, semanales de utilización promedio de equipo, se rotó al personal y a los vehículos de carga; para

					cabezales debía ser utilizada eficazmente.	velar por la seguridad y eficaz rotación de utilización de los activos de la empresa.
3	Comunicación oportuna con la fuerza laboral	A	Peligro de contagio en el personal por un posible rebrote del virus SARS covid-19.	M	Continuidad laboral pese a la emergencia sanitaria derivada del SARS covid-19.	Con la incursión de las medidas de restricción y aumento de contagios en el país; se elaboraron reuniones vía plataforma digital con el personal, comunicando la preocupación por su salud e integridad física; para lo cual, se brindó el apoyo necesario, y otorgó trabajo vía telemática, y a los choferes todas las facilidades para que expresen sus temores, y analizar la factibilidad y vulnerabilidad de cada uno.
4	Directivos con decisiones asertivas	A	Incremento diario en el número de contagios y fallecidos por SARS covid-19.	M	Toma de decisiones asertivas por parte de los directivos ante la pandemia global declarada en marzo 2020.	Los directivos estuvieron desde el inicio de la pandemia, en constante retroalimentación y reuniones para debatir y analizar la situación interna de la empresa; así como, el desarrollo del entorno externo para tomar las mejores decisiones posibles.
5	Estabilidad laboral para los empleados durante la pandemia.	M	Competencia fuerte en el negocio de la logística y el transporte.	M	No perder participación de mercado durante la pandemia.	Con las estrategias de ventas utilizadas; así como, la explicación al equipo de que su apoyo y compromiso serían necesarios para salir adelante, en la generación de ingresos para la empresa. La estabilidad laboral fue primordial efectuar, para contrarrestar el tiempo en el cual las empresas del entorno externo volverían a las actividades; fue crucial, mantener paciencia en los días de incertidumbre, en la esperar de la reapertura de operaciones de los sectores paralizados por las restricciones de movilidad.
6	Acceso del personal administrativo a plataformas digitales e internet para el	A	Disminución en la inversión privada por concepto de la pandemia.	M	Utilización de plataformas digitales y canales de comunicación eficientes, entre las áreas de la empresa; sin afectar	Se estudió por parte de los directivos; fuentes de comunicación eficaces que no representen gasto excesivo por la empresa; para lo cual, decidieron utilizar

	teletrabajo, con lo cual la comunicación ha sido efectiva y oportuna				considerablemente la inversión para esta actividad.	plataformas vía: zoom, Whatsapp, Facebook; y planes de celular con apertura a redes sociales para la nómina.
7	Resiliencia proactiva ante la adversidad por parte del personal	A	Ante la continuidad de la pandemia en el 2021, se prevé más medidas de restricción vehicular y de movilidad humana.	A	Resiliencia ante eventos disruptivos por parte de la empresa ante la pandemia.	Los directivos mantuvieron un solo discurso, apegado al bienestar del personal, y compromiso recíproco ante la adversidad. La respuesta fue positiva por parte del equipo.

- Debilidades + Oportunidades

GALAGANS S.A.
TRANSPORTE DE CARGA

ANÁLISIS MATRIZ FODA

FECHA ELABORACIÓN:

F + O:

Factores relevantes identificados en el Análisis Interno y Externo

01/03/2021

DEBILIDADES + OPORTUNIDADES (Estrategias para minimizar las D y maximizar las O)




	FORTALEZAS	RELEV.: A, M, B	OPORTUNIDADES	RELEV.: A, M, B	NECESIDAD	ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS
1	Durante el año 2020 la empresa no mantuvo liquidez suficiente para cubrir sus pasivos a corto plazo	M	El sector de la logística y el transporte no se detuvo en el año 2020.	A	Cubrir la falta de liquidez para los pasivos a corto plazo.	Inyección económica por parte de los accionistas.
2	Ante la carencia de choferes para cubrir la demanda, se contrató personal con servicios profesionales; sin embargo, estos no mantenían los permisos previos de ingresos emitidos por la autoridad portuaria, lo que ocasionó reprogramación de rutas constantemente entre los	M	Al poseer una grúa de movilización de contenedores, necesaria en tiempos de pandemia, para el traslado rápido de cargamento, se generó una ventaja comparativa con la competencia	M	Utilización efectiva del personal para provecho de la ventaja comparativa de Galagans S.A. con su grúa de movilización de contenedores.	Contratación de choferes vía contratación de servicios profesionales, rotación del personal conforme a su estado de salud y días laborados. Utilización de horas extra, como medidas de compensación laboral.

	choferes sí autorizados por el ente rector.					
3	Demora en el traslado del personal hacia el lugar de trabajo, por la restricción de movilidad gubernamental	M	Facilidad de comunicación vía plataformas digitales desde cualquier punto del país y del mundo.	M	Optimizar el teletrabajo y traslado de personal en días de modalidad presencial.	Talento humano, analizando las medidas semanales otorgadas por el gobierno, conforme a las zonas más afectadas del país, elaboró informes semanales al departamento de ventas y logística para consideración en la elaboración de rutas y utilización de personal.
4	Desconocimiento de la frecuencia en la cual el personal presentaría síntomas de covid-19	M	Estabilidad de precios en los servicios de transporte	M	No afectar los precios de los servicios, frente a la pandemia y sus consecuencias a nivel global.	Comprometer al personal al cuidado de su salud, con la revisión de los estándares de bioseguridad conferidos por la O.M.S.; no obstante, al saber la difícil realidad de las pymes y sociedad en general; se creó estrategias de no subir los precios en inicio; hasta ver la repercusión posterior en las variables de la economía y sectores empresariales del país.
5	Ante el aumento de uso de la flota vehicular incrementó la cuenta de mantenimiento	A	Demanda alta de servicios de logística y transporte.	A	Mantener operativos y en buen estado, los cabezales de carga.	Por parte de los directivos se dispuso a los mecánicos la revisión constante de los equipos de transporte.
6	Cuenta "efectivo y equivalente al efectivo" decreció en 78,72% en el desarrollo de la pandemia	A	Reemplazo del trabajo presencial por trabajo virtual desde casa.	M	Satisfacer la falta de liquidez de efectivo pese a existir teletrabajo amparado por empresas como modalidad laboral por la pandemia.	Directivos dispusieron al equipo de ventas, que en modalidad presencial y teletrabajo; se comuniquen con toda la cartera de clientes, ofreciendo atención personalizada y seguimiento a sus necesidades; a fin de generar fluidez de ventas y aumentar el circulante.
7	En el año 2020, fue de 0,03% el índice de eficiencia con la que Galagans S.A. está utilizando sus activos y capital de trabajo; la rentabilidad de los activos fue similar al del año	A	Pese a existir pandemia, se otorgó la posibilidad por parte del Gobierno de volver paulatinamente a las actividades laborales y comerciales.	M	Utilización eficiente de los activos y capital de trabajo en la pandemia.	Los directivos con todas las estrategias enunciadas en este estudio buscaron optimizar la utilización de los activos y capital de trabajo; velando por la rotación de toda la flota vehicular y el trabajo del personal de manera eficaz y equitativa.

2017, siendo uno de los menos representativos (más bajos).					
--	--	--	--	--	--

3.7.6 Matriz estrategia FODA

<p>GALAGANS S.A. TRANSPORTE DE CARGA ANÁLISIS MATRIZ FODA Factores más relevantes identificados en el Análisis Interno y Externo FECHA ELABORACIÓN: 01/03/2021 MATRIZ FODA</p>	
---	---

	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Fortalezas y debilidades/ Amenazas y Oportunidades	1	Estructura en perfecto estado.	1
	2	Mas del 50% de la cuenta propiedad, planta y equipo corresponde a los cabezales de carga.	2	Ante la carencia de choferes para cubrir la demanda, se contrató personal con servicios profesionales; sin embargo, estos no mantenían los permisos previos de ingresos emitidos por la autoridad portuaria, lo que ocasionó reprogramación de rutas constantemente entre los choferes sí autorizados por el ente rector.
	3	Comunicación oportuna con la fuerza laboral	3	Demora en el traslado del personal hacia el lugar de trabajo, por la restricción de movilidad gubernamental
	4	Directivos con decisiones asertivas	4	Desconocimiento de la frecuencia en la cual el personal presentaría síntomas de covid-19

		5	Estabilidad laboral para los empleados durante la pandemia.	5	Ante el aumento de uso de la flota vehicular incrementó la cuenta de mantenimiento
		6	Acceso del personal administrativo a plataformas digitales e internet para el teletrabajo, con lo cual la comunicación ha sido efectiva y oportuna	6	Cuenta "efectivo y equivalente al efectivo" decreció en 78,72% en el desarrollo de la pandemia
		7	Resiliencia proactiva ante la adversidad por parte del personal	7	En el año 2020, fue de 0,03% el índice de eficiencia con la que Galagans S.A. está utilizando sus activos y capital de trabajo; la rentabilidad de los activos fue similar al del año 2017, siendo uno de los menos representativos (más bajos).
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	Paralización de actividades comerciales y productivas por concepción de la pandemia	1	Por parte de los directivos se hizo un análisis integral a la capacidad instalada; así como, al personal calificado para laboral; y progresivamente se volvió a las actividades empezando por aquellos recorridos autorizados para rodar, en espera de la comunicación oficial por los entes de control.	1	Departamento de ventas y directivos; buscaron fidelizar los clientes fuertes y representativos con atención personalizada y comunicación permanente. Reuniones vía plataformas digitales entre los directivos apenas salió el primer decreto de estado de excepción. Se contactó a los representantes del sector del transporte para conocer de primera fuente las afectaciones y paralizaciones integrales de movilidad humana. Obtención de los permisos respectivos para la circulación en pandemia. Conversación oportuna con el personal, para conocer sus necesidades, temores y estado actual (del entorno familiar y personal).
2	Prohibición de movilización para evitar contagios; repercute en la falta de oportunidad para laborar y salir a realizar actividades	2	Con los controles diarios, semanales de utilización promedio de equipo, se rotó al personal y a los vehículos de carga; para velar por la seguridad y eficaz rotación de utilización de los activos de la empresa.	2	Permanentemente se monitoreó, cumpliendo con los exigentes protocolos de bioseguridad al personal responsable del traslado de los vehículos de la flota. En los momentos que no se pudo cumplir la demanda con la nómina validada para laborar, se buscó en el mercado choferes que cumplan estos estándares y vía contrato por servicios profesionales, amparados por el ente rector (S.R.I.) se pudo realizar todos los fletes necesarios.
3	Peligro de contagio en el personal por un	3	Con la incursión de las medidas de restricción y aumento de contagios en el país; se elaboraron reuniones vía plataforma digital con el personal,	3	Con la finalidad de cumplir el aforo permitido por el gobierno en espacios (departamentos) de organizaciones, se mantuvo comunicación oportuna con

	posible rebrote del virus SARS covid-19.		comunicando la preocupación por su salud e integridad física; para lo cual, se brindó el apoyo necesario, y otorgó trabajo vía telemática, y a los choferes todas las facilidades para que expresen sus temores, y analizar la factibilidad y vulnerabilidad de cada uno (realizando consultas de índole de historia clínica y psicológica).		los trabajadores; para justificar de ser el caso, la mora en los tiempos de llegada; flexibilizando el ingreso y compensando la falta de horas laboradas en vía teletrabajo día siguiente.
4	Incremento diario en el número de contagios y fallecidos por SARS covid-19.	4	Los directivos estuvieron desde el inicio de la pandemia, en constante retroalimentación y reuniones para debatir y analizar la situación interna de la empresa; así como, el desarrollo del entorno externo para tomar las mejores decisiones posibles.	4	El departamento de talento humano tuvo la sacrificada labor de controlar aleatoria y diariamente a todo el personal en cuanto a su estado de salud, para evitar paralizar operaciones.
5	Competencia fuerte en el negocio de la logística y el transporte.	5	Con las estrategias de ventas utilizadas; así como, la explicación al equipo de que su apoyo y compromiso serían necesarios para salir adelante, en la generación de ingresos para la empresa. La estabilidad laboral fue primordial efectuar, para contrarrestar el tiempo en el cual las empresas del entorno externo volverían a las actividades; fue crucial, mantener paciencia en los días de incertidumbre, en la esperar de la reapertura de operaciones de los sectores paralizados por las restricciones de movilidad.	5	Ante el aumento de consumo en los días de pandemia; debido, a la permisión de laborar por parte de las actividades al sector de transporte y al existir protocolos de restricción vehicular para los ecuatorianos; el negocio tuvo una alta demanda que obligó a los directivos a efectuar mantenimiento en un mayor nivel al ejercido en el 2019.
6	Disminución en la inversión privada por concepto de la pandemia.	6	Se estudió por parte de los directivos; fuentes de comunicación eficaces que no representen gasto excesivo por la empresa; para lo cual, decidieron utilizar plataformas vía: zoom, Whatsapp, Facebook; y planes de celular con apertura a redes sociales para la nómina.	6	Se inyectó capital por parte de los accionistas.
7	Ante la continuidad de la pandemia en el 2021, se prevé más medidas de restricción vehicular y de movilidad humana.	7	Los directivos mantuvieron un solo discurso, apegado al bienestar del personal, y compromiso recíproco ante la adversidad. La respuesta fue positiva por parte del equipo.	7	Pese al índice de Dupont obtenido, se buscó recuperar cartera, brindar continuidad laboral y disminuir los días a crédito establecidos; así también, se estableció por parte de los directivos, la utilización de toda la flota vehicular a manera de rotar a todos los activos de la empresa.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	

1	El sector de la logística y el transporte no se detuvo en el año 2020.	1	No cierre de operaciones. Cumplimiento de normas de bioseguridad. Monitoreo del personal administrativo y transportación.	1	Inyección económica por parte de los accionistas.
2	Al poseer una grúa de movilización de contenedores, necesaria en tiempos de pandemia, para el traslado rápido de cargamento, se generó una ventaja comparativa con la competencia	2	Adaptación a las necesidades de la demanda. Rotar la utilización equitativa de los vehículos de planta. Mantenimiento constante en los cabezales de carga.	2	Contratación de choferes vía contratación de servicios profesionales, rotación del personal conforme a su estado de salud y días laborados. Utilización de horas extra, como medidas de compensación laboral.
3	Facilidad de comunicación vía plataformas digitales desde cualquier punto del país y del mundo.	3	Incursión en el Teletrabajo, y comunicación vía planes celulares con todo el personal. Empresa gastó más en costos operacionales debido a que permitió que los choferes se lleven los cabezales a sus hogares para optimizar tiempos de traslado, con ello, se aumentó los gastos de gasolina y alimentación.	3	Talento humano, analizando las medidas semanales otorgadas por el gobierno, conforme a las zonas más afectadas del país, elaboró informes semanales al departamento de ventas y logística para consideración en la elaboración de rutas y utilización de personal.
4	Estabilidad de precios en los servicios de transporte	4	Se hizo inyección de capital por parte de los accionistas, para tener liquidez en el corto plazo; con lo cual se pudo mantener los precios estables de los servicios otorgados.	4	Comprometer al personal al cuidado de su salud, con la revisión de los estándares de bioseguridad conferidos por la O.M.S.; no obstante, al saber la difícil realidad de las pymes y sociedad en general; se creó estrategias de no subir los precios en inicio; hasta ver la repercusión posterior en las variables de la economía y sectores empresariales del país.
5	Demanda alta de servicios de logística y transporte.	5	Los directivos tomaron la decisión de continuar operaciones sin afectaciones en la nómina. Se distribuyó las actividades monitoreando de primera línea (vía jefatura) el cumplimiento de la jornada laboral de los empleados, realizando mediciones de producción y de pendientes.	5	Por parte de los directivos se dispuso a los mecánicos la revisión constante de los equipos de transporte.
6	Reemplazo del trabajo presencial por trabajo virtual desde casa.	6	Adopción de plataformas digitales y de redes sociales, para la eficaz comunicación entre las áreas de la empresa.	6	Directivos dispusieron al equipo de ventas, que en modalidad presencial y teletrabajo; se comuniquen con toda la cartera de clientes, ofreciendo atención

				personalizada y seguimiento a sus necesidades; a fin de generar fluidez de ventas y aumentar el circulante.
7	Pese a existir pandemia, se otorgó la posibilidad por parte del Gobierno de volver paulatinamente a las actividades laborales y comerciales.	7	Comprometer al personal a continuar laborando, cumpliendo protocolos sanitarios, velando por la no paralización de operaciones, con la plena seguridad de que la empresa efectuaría todos los controles impartidos por los entes internacionales de salud y por el gobierno nacional.	7 Los directivos con todas las estrategias enunciadas en este estudio, buscaron optimizar la utilización de los activos y capital de trabajo; velando por la rotación de toda la flota vehicular y el trabajo del personal de manera eficaz y equitativa.

3.8 Análisis horizontal

3.8.1 Análisis del Estado de Situación Financiera

GALAGANS SA

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
de 2016 al 2020

CUENTAS	VAR % 2016 al 2017	VAR % 2017 al 2018	VAR % 2018 al 2019	VAR % 2019 al 2020
ACTIVO				
Activo Corriente				
Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	113,87%	119,94%	-87,00%	-78,72%
Activos Financieros				
Doc. Y Ctas. Por Cob. Clientes No Relacionados	1,64%	29,14%	-15,38%	-4,81%
Doc. Y Ctas. Por Cob. Clientes Relacionados	-51,46%	167,51%	-74,52%	115,56%
Anticipo Empleados De La Compañía	2153,69%	-93,10%	-86,80%	-100,00%
Prestamos A Empleados De La Compañía	76,01%	15,70%	29,75%	38,83%
Total Activos Financieros	4,75%	27,93%	-16,98%	1,74%
Servicio Y Otros Pagos Anticipados	312,46%	-12,26%	206,27%	42,08%
Activos Por Impuestos Corrientes				
Créditos Tributario A Favor De La Empresa (Iva)	-1,32%	-4,66%	-7,32%	-2,91%

Crédito Tributario A Favor De La Empresa (Ir)	43,28%	50,24%	9,56%	20,67%
Total Activos Por Impuestos Corrientes	2,63%	2,12%	-4,25%	1,99%
Total Activo Corriente	20,45%	30,71%	-23,47%	5,06%
Activo No Corriente				
Activo Fijo				
Propiedades, Planta Y Equipo	20,58%	22,30%	6,58%	5,60%
(-) Depreciación Acumulada Prod. Planta Y Equipo				
Total Activo Fijo	59,44%	12,62%	1,36%	-13,81%
Otros Activos No Corrientes				
Inversiones Asociadas	-0,56%	3,50%	-66,38%	10,48%
Total Otros Activos No Corrientes	-0,56%	3,50%	-66,38%	10,48%
Intereses Obligaciones Financieras	511,73%	-34,74%	-85,09%	-100,00%
Activos Por Impuesto A La Renta Diferido			83,96%	0,00%
Total Activo No Corriente	70,80%	8,36%	-3,90%	-14,43%
TOTAL ACTIVO	50,98%	15,38%	-10,87%	-8,48%
PASIVO				
Pasivo Corriente				
Cuentas Y Documentos Por Pagar				
Locales	-2,01%	10,05%	-12,72%	5,75%
Cuentas Por Pagar Accionistas	-27,03%	-45,45%	-52,15%	76,29%
Total Cuentas Y Documentos Por Pagar	-5,34%	4,36%	-14,83%	7,88%
Obligaciones Con Instituciones Financieras	994,43%	2,10%	11,28%	-55,49%
Otras Obligaciones Corrientes				
Con La Administración Tributaria Ret. En La Fuente				
Retenciones Por Pagar Sri	-47,84%	-1,23%	41,87%	-19,95%
Impuesto A La Renta Por Pagar De La Compañía	0,93%	58,75%	-17,58%	-100,00%
Total Con La Administración Tributaria Ret. En La Fuente	-7,37%	53,00%	-13,90%	-91,84%
Obligaciones Con El Iess	-24,13%	0,68%	2,84%	119,80%
Obligaciones Laborales Y Beneficio De Ley				
Sueldos Por Pagar	-100,00%			
Decima Tercera Remuneración	41,66%	3,47%	-11,24%	26,27%
Decima Cuarta Remuneración	24,51%	19,62%	11,83%	2,08%
Vacaciones	74,65%	18,25%	-0,63%	26,48%
Fondo De Reserva Al Empleado	122,70%	-12,69%	14,36%	40,08%
15% Participación De Trabajadores	10,66%	18,29%	-18,01%	-100,00%
Decima Tercera Remuneración Del Empleado	7,57%	-44,46%	35,17%	-37,67%

Decima Cuarta Remuneración Del Empleado	104,92%	-65,69%	66,68%	-37,84%
Liquidación De Haberes Por Pagar	16,70%	-72,05%	-81,51%	-100,00%
Total Obligaciones Laborales Y Beneficio De Ley	25,21%	14,51%	-1,99%	-6,86%
Impuesto Al Valor Agregado	-64,25%	-9,23%	96,93%	29,78%
Cuentas Por Pagar Diversas/Relacionadas	-81,05%	-100,00%		77,75%
Anticipos De Clientes			173,91%	64,54%
Acreedores Varios	-99,68%	1101,37%	-100,00%	
Total Otras Obligaciones Corrientes	-40,77%	0,75%	3,55%	13,78%
Total Pasivo Corriente	35,94%	2,81%	-0,74%	-21,85%
Pasivo No Corriente				
Cuentas Y Documentos Por Pagar	1216,21%	70,84%	5,30%	-57,60%
Obligaciones Con Instituciones Financieras				
Locales	34,75%	19,78%	-44,53%	22,73%
Intereses Por Pagar Obligaciones Financieras	511,73%	-34,74%	-85,09%	-100,00%
Total Obligaciones Con Instituciones Financieras	61,61%	8,16%	-49,74%	18,04%
Provisiones Por Beneficios A Empleados				
Jubilación Patronal	6,64%	43,89%	9,64%	12,79%
Bonificación Por Desahucio	55,62%	21,39%	8,03%	15,25%
Total Provisiones Por Beneficios A Empleados	21,38%	35,21%	9,08%	13,63%
Total Pasivo No Corriente	100,72%	26,09%	-25,96%	-19,24%
TOTAL PASIVO	65,47%	15,69%	-15,94%	-20,46%
PATRIMONIO				
Capital	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Reservas	7,56%	8,02%	6,23%	0,00%
Otros Resultados Integrales				
Resultado Acumulados				
Utilidades No Distribuidas Ejercicio Anterior	-4,37%	43,50%	33,82%	20,94%
RESULTADOS ACUMULADOS POR ADOPCION POR 1ra VEZ DE LAS NIIF	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total Resultado Acumulados	-3,32%	32,65%	27,46%	17,85%
Resultado Del Ejercicio	20,13%	14,05%	-16,10%	-100,00%
TOTAL PATRIMONIO	3,34%	13,79%	16,30%	17,75%
Pasivo + Patrimonio	50,98%	15,38%	-10,87%	-12,61%

Nota: información tomada de la empresa Galagans S. A, (2021)

La cuenta “Efectivo y equivalente al efectivo” después del 2017 tuvo un desarrollo del 113,87% en relación al 2016, 2018 en relación al 2017 se engrandeció en un 119,94%, posteriormente comienza a presentar un descenso, el 2019 presenta una disminución del 87% afectando su liquidez, mientras que algunas cuentas del pasivo incrementan haciendo que se vea afectada aún más, estas cuentas son: “OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS” en un 11,28%, “OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES” en un 3,55%, “CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR” de pasivo no corriente en un 5,30%, de la cuenta “PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS” en un 9,08%, y el aumento en el “Patrimonio” del 16,30%. Sin embargo, debido a la pandemia del 2020, Galagans presentó algunas afectaciones significativas en sus cuentas, tales como “Efectivo y equivalente al efectivo” decreciendo aún más, en un 78,72% siendo equivalente a \$ 7.033,34, afectando el giro del negocio dando como resultado una disminución en el “Activo” en un 8,48% en relación con el 2019 que también decreció en 10,87% en relación con el 2018. La cuenta “CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR” de pasivo corriente del 2020 incrementó en 7,88%, la cuenta “OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES” tuvo un agrandamiento significativo en un 13,78% en comparación a los años 2016 al 2019. La cuenta “OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS” aumentó un 18,04%, debido a la refinanciación de las deudas que poseían con anterioridad convirtiéndolas en una sola, de acuerdo con la entrevista mantenida con el gerente general de Galagans S.A. (Garzon, 2021), haciendo a su vez que el “Patrimonio” sufra una inflación del 17,75%, perjudicando su solvencia en el 2020.

Los “Activos Financieros” desde el 2016 han aumentado, siendo el 2018 el año con el mayor crecimiento hasta la fecha con un 27,93%, mientras que la cuenta “SERVICIO Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS” que está conformada por los anticipos efectuados por los distintos proveedores aumentando significativamente en 2019 con un 206,27 y para el 2020 se mantuvo en ascenso con un 42,08% en relación con el 2019. Año a año la cuenta “PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO” ha ido en ascenso debido a que la compañía anualmente adquiere cabezales para renovar su flota vehicular y contar con más equipos para el giro del negocio.

3.8.2 Análisis del Estado de resultados integral

GALAGANS SA

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
de 2016 al 2020

CUENTAS				
	VAR % 2016 al 2017	VAR % 2017 al 2018	VAR % 2018 al 2019	VAR % 2019 al 2020
Ventas	25,64%	21,79%	-9,82%	2,39%
Costos Operacionales				
Costos Operacionales Choferes				
Sueldos Y Salarios	39,55%	29,98%	-1,12%	-0,77%
Beneficios Sociales	51,00%	16,88%	-0,83%	0,72%
Aporte A La Seguridad Social	43,54%	29,97%	-1,58%	5,50%
Mantenimiento Y Repuestos	30,59%	22,06%	-30,10%	4,14%
Otros Costos Operacionales Choferes	59,22%	14,07%	1,59%	0,98%
Total De Costos Operacionales Choferes:	42,40%	22,74%	-8,55%	1,28%
Total De Costos Operacionales:	42,40%	22,74%	-8,55%	1,28%
UTILIDAD BRUTA	16,10%	21,12%	-10,71%	3,19%
Gastos Operacionales				
Gastos Administrativos				
Sueldos Y Salarios Administrativos	8,57%	11,62%	1,34%	-9,01%
Beneficios Sociales Administrativos	30,89%	4,58%	-3,98%	1,90%
Indemnizaciones Administrativas	49,16%	-8,86%	-3,66%	49,65%
Aportes A La Seguridad Social	7,68%	11,47%	24,92%	-1,40%
Servicios Básicos	-48,31%	27,49%	-17,84%	-7,66%
Impuestos, Contribuciones	12,56%	248,83%	-74,17%	14,84%
Mantenimiento Y Reparaciones	182,38%	182,67%	-55,44%	-44,54%
Seguros Y Reaseguros	352,06%	-82,53%	277,28%	-13,35%

Depreciaciones Y Amortizaciones	20,49%	0,53%	11,35%	12,10%
Otros Gastos Administrativos	-12,22%	-5,73%	14,66%	-27,32%
Gastos No Deducibles	78,18%	45,39%	-63,85%	20,10%
Total De Gastos Administrativos:	11,56%	11,43%	-1,49%	-3,40%
Gastos Operacionales De Administración				
Sueldos Y Salarios Operacionales	27,94%	41,23%	13,47%	8,37%
Beneficios Sociales Operacionales	41,39%	42,06%	-2,77%	15,92%
Aportes A La Seguridad Social	27,31%	41,32%	15,29%	4,51%
Servicios Básicos	384,86%	61,00%	59,06%	-24,75%
Comisiones	32,47%	157,37%	114,42%	-37,76%
Mantenimiento Y Repuestos	321,68%	333,17%	-26,67%	-20,13%
Seguros Operacionales	11,26%	3,39%	-8,80%	-7,82%
Otros Gastos De Operación	16,53%	9,23%	-20,38%	12,64%
Total De Gastos Operacionales De Administración:	20,82%	22,29%	-12,09%	5,98%
UTILIDAD OPERATIVA	5,09%	54,22%	-31,43%	12,26%
Ingresos / Gastos No Operativos				
Ingresos Financieros				
Intereses Ganados	123,05%	109,36%	-32,76%	14,65%
Ganancia En Inversiones Asociadas	-100,00%		1940,84%	-100,00%
Otros Ingresos Actuariales	-100,00%			
Otros Ingresos Iess			-72,20%	-26,29%
Otros Ingresos Bancarios				
Ganancias Por Reversión De Pasivo Por Jub. Patronal				60,48%
Ingreso Por Siniestro				
Ganancias En Inversiones Asociadas				
Total De Ingresos Financieros:	-91,01%	4331,34%	103,94%	77,23%
Venta 12% Activo Fijo				-70,18%
Gastos Financieros Administración	-3,97%	116,04%	41,59%	-26,75%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PART. TRABAJADORES	10,53%	18,29%	-18,01%	6,41%

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	5,82%	39,70%	-17,58%	-25,69%
Impuesto A La Renta 25%	5,82%	58,75%	-17,58%	-25,69%
UTILIDAD NETA	5,82%	34,33%	-17,58%	-25,69%

Nota: información tomada de la empresa Galagans S. A, (2021)

En el presente estado de resultado integral se observa la evolución de la empresa a lo largo de años donde el año 2018 mostro el mayor incremento con un 21,79% en la cuenta “Ventas”, mientras que en el 2019 hubo una contracción del 9,82%, pero a pesar de la pandemia en el 2020 hubo una distensión del 2,39%. La cuenta “Costos Operacionales” mostro la misma tendencia que se observó en “Ventas”, aumentando los costos hasta 2018 con 22,74%, posteriormente se contrae la cuenta con un 8,55%, para luego dilatarse en un 1,28%. En Galagans S. A los “Gastos Operacionales” que está conformado por “Gastos Administrativos” y “Gastos Operacionales de Administración” que varían de acuerdo con las necesidades de cada cliente, haciendo que algunos años incrementen los gastos operacionales. Los “Gastos Administrativos” han presentado un acrecentamiento desde el 2017 con un 11,56%, el 2018 con un 11,43%, mientras que el 2019 con un 1,49% y el 2020 con un 3,40% se redujo, a pesar de que incremento la cuenta de “Depreciación y Amortizaciones” por la adquisición de más cabezales y la refinanciación de las deudas. En el “INGRESOS / GASTOS NO OPERATIVOS” fue significativo el año 2020 debido a que hubo un ingreso por siniestro, ya que se dio de baja un cabezal por un accidente.

3.8.3. Indicadores financieros

3.8.3.1 Indicadores de liquidez

3.8.3.1.1 Razón Corriente

	2016		2017		2018		2019		2020	
Razón	Activo Corriente									
Corriente	Pasivo Corriente									
	549.759,08	0,94	662.208,49	0,84	865.587,43	1,06	662.410,68	0,82	695.897,11	1,10
	582.573,93		791.946,51		814.239,24		808.212,33		631.588,43	

Galagans S.A de acuerdo con sus activos corrientes y pasivos corrientes solo en los años 2018 y 2020, la empresa dispuso de los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

3.8.3.1.2 Razón Efectivo

Razón Efectivo	Efectivo Pasivo Corriente	2016		2017		2018		2019		2020	
		54.070,30	0,09	115.641,22	0,15	254.339,71	0,31	33.055,15	0,04	7.033,34	0,01
		582.573,93		791.946,51		814.239,24		808.212,33		631.588,43	

La compañía de acuerdo con su flujo de efectivo no puede cubrir sus obligaciones a corto plazo.

3.8.3.1.3 Solidez Financiera

Solidez Financiera	Activo Total Pasivo Total	2016		2017		2018		2019		2020	
		1.396.423,98	1,30	2.108.278,86	1,19	2.432.602,20	1,19	2.168.289,00	1,26	1.984.493,27	1,45
		1.070.660,96		1.771.620,88		2.049.510,92		1.722.768,17		1.370.211,68	

El nivel de acreedores de Galagans S.A. que participa sobre sus activos nos permite observar que desde el 2016 al 2020 ha habido más activos que pasivos. Esto quiere decir que cuanto mayor sea el coeficiente Galagans S.A. tendrá más posibilidades de cubrir sus pasivos.

3.8.4 Indicadores de eficiencia

3.8.4.1 Rotación de Activos

Rotación De Activos	Ventas Netas Activo Total	2016		2017		2018		2019		2020	
		2.443.980,83	1,75	3.070.583,40	1,46	3.739.526,43	1,54	3.372.466,79	1,56	3.453.110,37	1,74
		1.396.423,98		2.108.278,86		2.432.602,20		2.168.289,00		1.984.493,27	

Las ventas desde el 2016 al 2020 ha mostrado la productividad que ha tenido por cada dólar invertido en los Activos Totales.

3.8.4.2 Rotación de Cartera

Rotación De Cartera	$\frac{\text{Ventas A Crédito}}{\text{Cuentas Por Cobrar Promedio}}$	2016		2017		2018		2019		2020	
		2.443.980,83	155,17	3.070.583,40	255,86	3.739.526,43	203,07	3.372.466,79	441,11	3.453.110,37	46,74
		15.750,41		12.000,84		18.414,67		7.645,42		73.879,54	

Las cuentas por cobrar en 2016 giraron un promedio de 155,17, mientras que incremento el giro en el 2017 con un 255,86, luego se contrajo el número de veces que giraba en un 203,07, en el 2019 al reducirse las cuentas por cobrar hizo que aumentaran los giros de la cartera a 441,11 y en el 2020 paso lo contrario por lo que el giro disminuyo significativamente en 46,74.

3.8.4.3 Margen Bruto de Utilidad.

Margen Bruto De Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	2016		2017		2018		2019		2020	
		1.557.829,93	63,74%	1.808.681,31	58,90%	2.190.630,50	58,58%	1.956.032,33	58,00%	2.018.520,38	58,46%
2.443.980,83		3.070.583,40		3.739.526,43		3.372.466,79		3.453.110,37			

La rentabilidad de las ventas frente a la utilidad bruta en el año 2016 fue significativa de 63,74%, esa fue su capacidad para cubrir los costos operacionales de Galagans S.A., mientras que en 2019 y 2020 se mantuvo constante con un índice de 58%.

3.8.4.4 Rentabilidad Sobre Ventas

Rentabilidad Sobre Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	2016		2017		2018		2019		2020	
		65.674,31	2,69%	69.497,89	2,26%	93.353,95	2,50%	76.942,00	2,28%	57.177,33	1,66%
2.443.980,83		3.070.583,40		3.739.526,43		3.372.466,79		3.453.110,37			

La rentabilidad sobre ventas se mantenido desde el 2017 en un 2% o su equivalente, en relación con el 2016. El índice indica la proporción de la Utilidad Neta en relación con las Ventas generadas cada año.

3.8.4.5 Rentabilidad Sobre Activos.

Rentabilidad Sobre Activos	Utilidad Bruta Activo Total	2016		2017		2018		2019		2020				
		1.557.829,93	1.396.423,98	1,12	1.808.681,31	2.108.278,86	0,86	2.190.630,50	2.432.602,20	0,90	1.956.032,33	2.168.289,00	0,90	2.018.520,38

En los años 2016 con 1,12 y el 2020 con 1,02 los activos han sido rentables y presenta beneficios a la Galagans S.A.

3.8.5 Indicadores de desempeño.

3.8.5.1 Índice de Participación de Mercado.

Índice De Participación En El Mercado	Ventas De La Empresa Ventas Totales Del Sector	2016		2017		2018		2019			
		2.443.980,83	2.188.957.277,00	0,11%	3.070.583,40	2.544.330.068,00	0,12%	3.739.526,43	2.755.770.917,00	0,14%	3.372.466,79

Galagans S.A. de acuerdo con el CIU H4923.01 – “Todas Las Actividades De Transporte De Carga Por Carretera, Incluido En Camionetas De: Troncos, Ganado, Transporte Refrigerado, Carga Pesada, Carga A Granel, Incluido El Transporte En Camiones Cisterna, Automóviles, Desperdicios Y Materiales De Desecho, Sin Recogida Ni Eliminación” ha tenido 0,11% de participación en el mercado del Ecuador, cada año ha ido ascendiendo hasta el 2018 con un 0,14% y se contrajo a 0,13% en el 2019. No existen datos de las ventas del sector de acuerdo con (INEC, 2020).

3.8.5.2 Índice de Crecimiento en Ventas

Índice De Crecimiento En Ventas	Ventas Del Año Corriente	2017		2018		2019		2020	
		Ventas Del Año Anterior							
		3.070.583,40	1,26	3.739.526,43	1,22	3.372.466,79	0,90	3.453.110,37	1,02
		2.443.980,83		3.070.583,40		3.739.526,43		3.372.466,79	

Galagans S.A. ha presentado crecimiento en sus ventas año a año, menos en 2019 donde en comparación al 2018 decreció.

3.8.6 Indicador de productividad

3.8.6.1 Índice Dupont

Índice Dupont	Utilidad Neta	Ventas	2016			2017			2018			2019			2020		
			Ventas	Activo Total													
			0,03	1,75	0,05	0,02	1,46	0,03	0,02	1,54	0,04	0,02	1,56	0,04	0,02	1,74	0,03

Muestra la capacidad de los activos para producir utilidades donde en el 2016 dio una rentabilidad del 0,05% siendo la más alta hasta el 2020, donde decreció en un 0,03%.

3.8.7 Indicadores de endeudamiento.

3.8.7.1 Endeudamiento.

Endeudamiento	Pasivo Total	Activo Total	2016		2017		2018		2019		2020	
			1.070.660,96	0,77	1.771.620,88	0,84	2.049.510,92	0,84	1.722.768,17	0,79	1.370.211,68	0,69
			1.396.423,98		2.108.278,86		2.432.602,20		2.168.289,00		1.984.493,27	

Galagans S.A presenta un nivel medio de independencia frente a sus acreedores, siendo los años 2017 y 2018 donde se mostró un mayor índice de endeudamiento, aunque aun así su capacidad de endeudamiento no supero el 1.

3.8.7.2 Autonomía

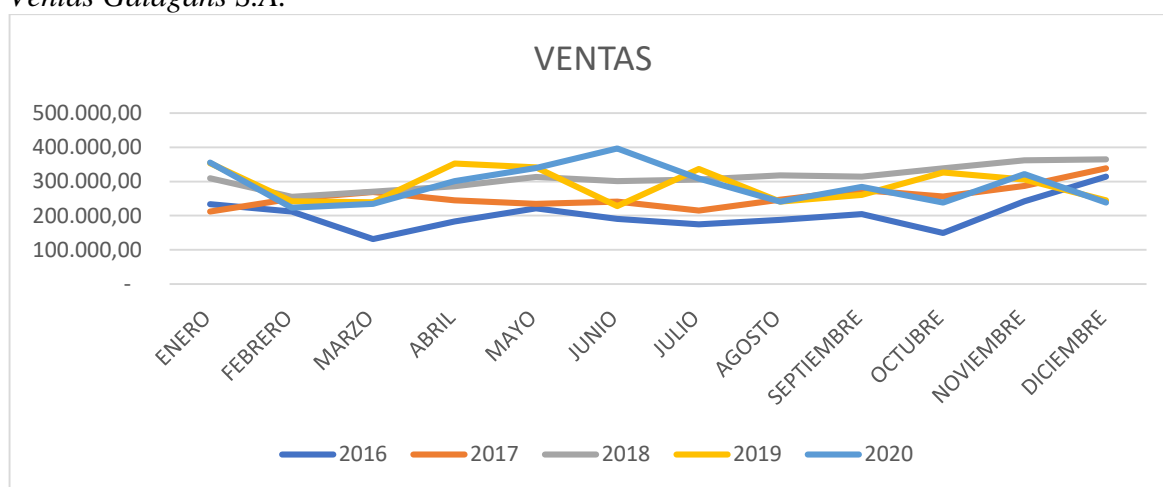
		2016		2017		2018		2019		2020	
Autonomía	<u>Pasivo Total</u>	1.070.660,96	3,29	1.771.620,88	5,26	2.049.510,92	5,35	1.722.768,17	3,87	1.370.211,68	2,61
	Patrimonio	325.763,02		336.657,98		383.091,28		445.520,83		524.591,66	

Galagans S.A. exhibe que en el 2018 con 5,35 hubo mayor grado de compromiso del patrimonio con los pasivos, mientras que en el 2016 y en el 2020 fueron los años de menor compromiso.

3.9 Presentación y análisis de resultados sobre el estudio técnico

En este punto se presentarán los análisis de los resultados obtenidos de los indicadores financieros y la variación porcentual de las cuentas escogidas del presente estudio desde 2016 al 2020, los análisis de las variables internas y externas que afectaron a la empresa Galagans S.A durante la pandemia; así como, la identificación de las políticas derivadas de la resiliencia corporativa y el impacto que tuvieron esas decisiones.

Figura 20.
Ventas Galagans S.A.



Nota: Galagans S. A.

Meses	2016	2017	2018	2019	2020
Enero	234.040,90	211.961,71	309.922,26	353.209,90	355.411,11
Febrero	211.807,45	249.737,13	254.845,72	241.745,33	223.147,07
Marzo	131.843,45	269.338,91	270.540,75	239.489,89	234.461,78
Abril	182.571,56	245.176,24	286.229,65	352.494,34	301.053,08
Mayo	220.998,84	234.543,57	312.796,17	341.290,98	339.795,43
Junio	190.416,68	241.184,74	301.373,61	227.879,54	396.947,94
Julio	174.723,75	214.972,92	306.179,83	336.249,08	308.759,62
Agosto	187.239,66	246.733,16	318.403,32	241.281,15	240.677,46
Septiembre	204.748,44	274.551,80	313.770,51	261.172,65	284.019,28
Octubre	149.529,15	256.040,38	338.531,06	326.552,68	238.128,13
Noviembre	241.810,30	287.434,15	362.163,06	305.328,69	322.015,17
Diciembre	314.250,65	338.908,69	364.770,49	245.054,42	238.304,30

En Galagans S.A. después de algunos Comités de Gestión, a lo largo de los primeros meses de la crisis, el cuerpo directivo llegó a la conclusión de que la mejor manera de

seguir vigentes, pese a la incertidumbre, era estableciendo fidelidad de sus clientes fuertes y actuales, mismos que representan desde un 60% al 75% de sus ventas. Por tal motivo, se planteó un sistema permanente de llamadas en su departamento de centro de atención telefónica, para permanecer en contacto y ofrecer servicios de asistencia y atención personalizada.

Las necesidades en los meses de pandemia no solo se enfocaban en la transportación de alimentos o equipos; por muy difícil de aceptar, también era necesario ante la escasez, la transportación de cadáveres, por el alto número de fallecidos por el nuevo virus, tal como se lo estudió en el capítulo 3. Con esto, al contar con el equipo y la flota adecuada, la empresa utilizó su contingente para la movilización de toda clase de necesidad, incluyendo la de fallecidos, cumpliendo los estándares de bioseguridad y de manipulación de cuerpos con todos los permisos conferidos por la autoridad competente.

Los directivos por su parte se apersonaron de comunicarse con los clientes fuertes de la empresa, ofertando el servicio permanentemente y poniéndose a las órdenes, tomando todas las medidas de protección, pero comprometidos con el deber de continuar operativos para no cerrar la empresa. El panorama incierto, pero con la determinación de que, salvaguardando la seguridad del personal de trabajo, se debía pelear hasta el final, en la custodia y vanguardia de los productos de los clientes, y su traslado seguro al lugar de destino.

El departamento de talento humano durante el año recibió constantemente consultas del personal, con respecto a la estabilidad laboral; y sobre aquellos aspectos relevantes a la preocupación de un posible contagio. En conjunto, entre los miembros del comité directivo, se decidió asumir el costo inicial que representaba mantener la nómina de trabajadores, sin despidos; hasta que, se normalice la situación. Para lo cual, los accionistas aportaron a la empresa el monto total de \$ 70,000.00; para cubrir los gastos y acogerse a las leyes de protección laborales que adoptó el gobierno como apoyo a los empresarios.

En relación con la posibilidad latente de adquirir la enfermedad, se adoptaron las medidas de bioseguridad puestas a conocimiento por el estado y por los Organismos de Control Sanitario a nivel mundial; así como el, seguimiento personalizado por área, al personal de trabajo, efectuando controles y monitoreos a los choferes, mecánicos y personal administrativo; lo que permitió obtener los siguientes datos. De la nómina de Galagans S.A. durante el año 2020, solo el 70% de trabajadores resultaron positivos con prueba PCR, y 0% fallecidos.

El personal administrativo de Galagans S.A. que representa el 11,59% del rol, se acogió a la modalidad de trabajo virtual, continuando las operaciones desde casa; siendo monitoreados vía telefónica y mediante la adopción de presentación de reportes diarios vía correo electrónico enviado a los jefes de cada departamento; mismos que, exhibieron consolidados de producción semanales a los directivos. Esta modalidad de trabajo permitió que la empresa continúe en operaciones, sin paralizar la generación de ventas; ya que, el equipo comercial, continuó realizando las labores de búsqueda de clientes potenciales, durante la emergencia sanitaria.

Con estas medidas apadrinadas por la firma, permitió que exista un crecimiento en ventas del 2,39% en comparación al año 2019 (año referencia del cual no se encontraba presente la pandemia en el país).

Como a todas las empresas del país, el asentamiento de la pandemia perjudicó la demanda de logística; sin embargo, tal como se evidencia en la ilustración de ventas obtenidas; en el mes de junio, se suma el valor de \$396,947.43 ventas realizadas, siendo este el valor récord, desde el nacimiento de Galagans S.A. Las decisiones y planes estratégicos realizados por los directivos fueron trascendentales para la permanencia activa y logística ante la crisis.

Este incremento de ventas ocasionó un aumento en el rubro de los Mantenimientos y repuestos de la Cuenta Costos Operacionales del 4,14%; esto se da porque los regentes optaron por permitir que los choferes que estuvieron habilitados para conducir, se llevaran los cabezales a sus hogares y así optimizar tiempo, punto del cual, salían para realizar los recorridos asignados.

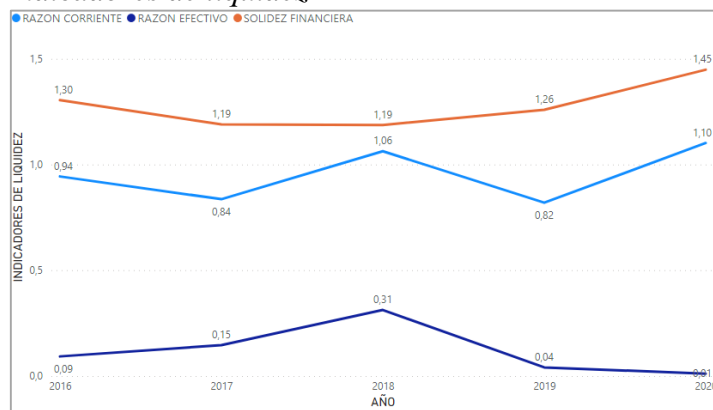
Otra manera de optimizar tiempo y recursos empleada por la organización, fue gracias a que mantienen como Activo, unas grúas especiales en uno de sus patios, situación que les permitió generar ventaja comparativa con la competencia y descargar y cargar los contenedores de una manera más rápida.

Además, por la restricción vehicular hubo menos circulación, permitiendo emplear menos cabezales y mejores y más rápidos recorridos.

Mediante entrevista Garzon (2021) , CEO de la empresa, nos informó que, en promedio, tuvieron el 50% del personal operativo, del cual realizaron horas extras; por eso del incremento en las aportaciones del IESS, pero no hubo despidos a pesar de no contar con todo el personal. Ante la problemática de tener choferes contagiados, o cuando la demanda superaba la capacidad del personal, se optó por contratar choferes adicionales solo para

aquellos recorridos que no ameritaba ir a los puertos; ya que como es bien sabido, para ingresar a los puertos se necesita previa autorización del personal avalado por la parte de Aduana. Estas medidas repercutieron en un crecimiento en la cuenta de Gastos Operacionales/Gatos Operacionales de Administración/ Otros Gastos de operación en un 12,64%. Se acrecentó la cuenta en comparación al 2019, ya que se le cargó la alimentación, y el combustible adicional utilizado por el giro del negocio (movilización de los trabajadores y generadores eléctricos) y los mantenimientos adicionales que se le realizaron a la flota de transporte por el desgaste adicional realizado.

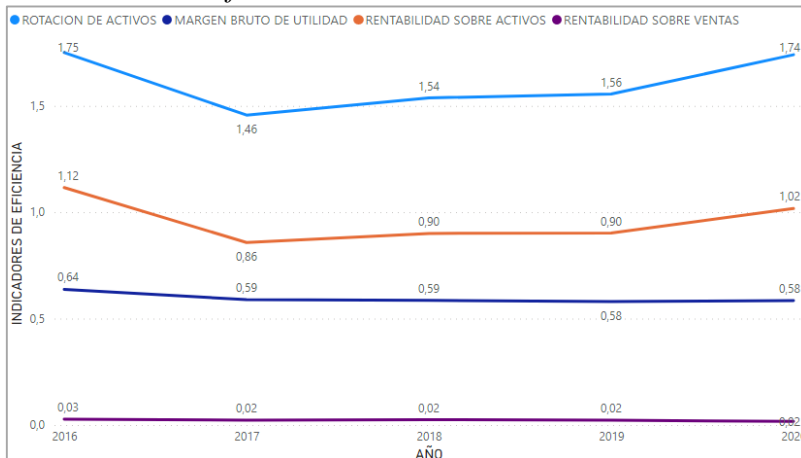
Figura 21
Indicadores de liquidez



Nota: Galagans S. A. (2021)

Al revisar los indicadores de Liquidez, la “Razón Corriente” la empresa en el 2020 dispuso de los recursos necesarios para cubrir sus obligaciones a corto plazo, mas no de liquidez para cubrirlas. Por otro lado, el indicador de “Solvencia Financia” en el 2020 presentó el mayor coeficiente en comparación a los años 2016 al 2019, mostrando que poseía más Activos sobre sus Pasivos, a pesar de que ambas cuentas en el balance se contrajeron en comparación a otros años, pero el 2020 mostró mayor capacidad en sus activos para responder por sus pasivos.

Figura 22
Indicadores De Eficiencia



Nota: Galagans S. A.

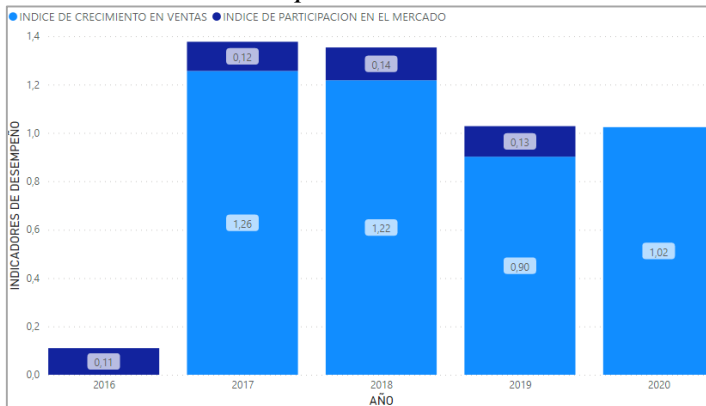
Como se aprecia en los indicadores de eficiencia, en la “Rotación de cuentas por cobrar” en el 2020 giró aceleradamente con 46,74, mientras que los años anteriores le tomaba más tiempo para rotar la cuenta de “Cuentas por cobrar” en relación con la cuenta “Ventas”.

A pesar de que, en el estado de resultados integral, las ventas en el 2020 incrementaron en comparación al 2019, pero aun así las de 2018 fueron mayores. En el indicador de “Rotación de Activos” de 2020 tuvo 1,74, mostrando la productividad que hubo por cada dólar invertido en los activos del 2020, a pesar de que los activos se contrajeron en comparación a los años anteriores y las ventas incrementaron en comparación al 2019.

Por su parte, el índice de “Margen de Utilidad Bruta” muestra la constante del 2019 y el 2020, donde a pesar de diferir las ventas y los costos operacionales de dichos años detallan la misma proporción del 58% entre Utilidad Bruta y Ventas.

Sucede lo mismo entre Utilidad Neta en relación con Ventas, donde su rentabilidad es igual o mayor a 2% desde el 2016 al 2020. Así también, su Rentabilidad sobre activos del 0,02 nos muestra que la compañía está aprovechando sus activos y para el 2020 por cada unidad monetaria de la Utilidad Bruta.

Figura 23
Indicadores De Desempeño

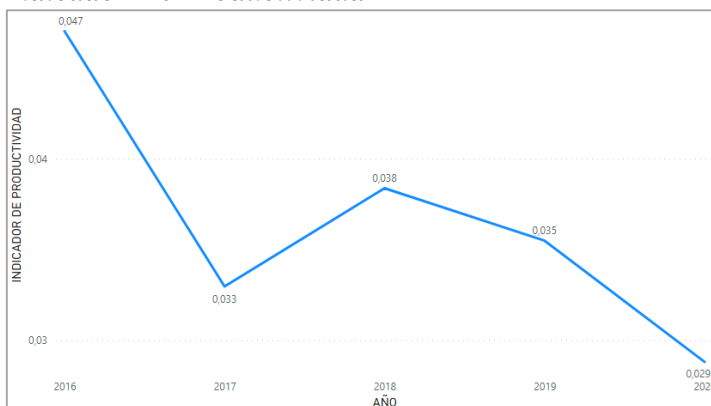


Nota: Galagans S. A.

Es importante analizar también los indicadores de desempeño, ya que nos presentan la participación del mercado que le corresponde a Galagans S.A por su volumen de ventas a nivel nacional.

Conforme con su tendencia el nivel de ventas ha presentado un incremento desde el 2016 al 2019 del 0,13%; no obstante, el (INEC, 2020) aún no cuenta con información actualizada del año 2020. Así mismo, como la empresa se ha desarrollado en el sector y mostrado crecimiento, la mayoría de los años se ha engrosado la cuenta de ventas, menos el 2019 donde se acortó.

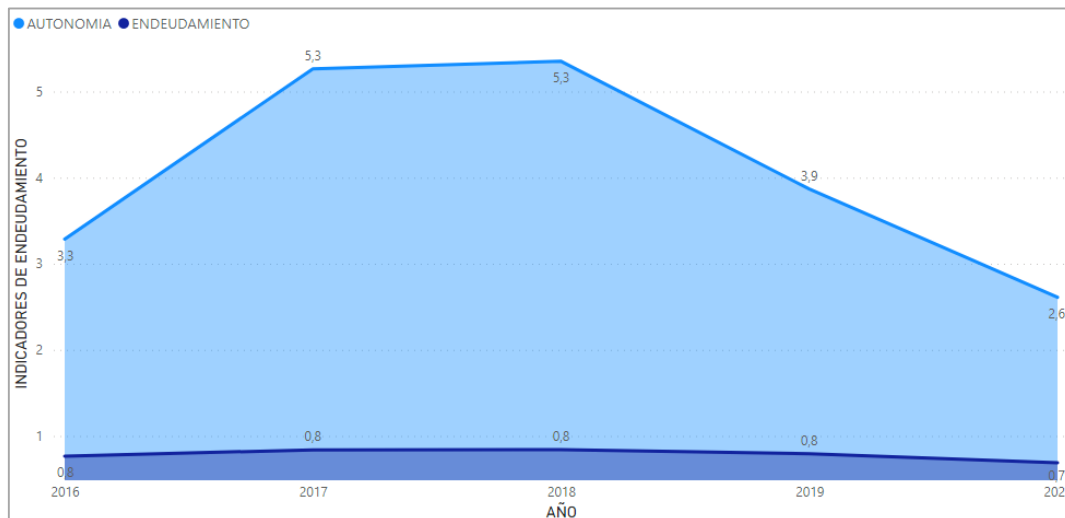
Figura 24
Indicador De Productividad



Nota: Galagans S. A.

El índice Dupont en el cual se aprecia la rentabilidad de los activos del periodo 2020 fue de 0,03%, similar al del año 2017, siendo uno de los más bajos.

Figura 25
Indicadores De Endeudamiento



Nota: Galagans S. A.

A través de los indicadores de endeudamiento, se pudo evaluar y determinar que mediante el índice de endeudamiento si había autonomía financiera, donde se concluyó que en el 2020 con un 0.69, presento un bajo índice con un alto grado de independencia financiera, que manifiesta que la sociedad muestra un índice de endeudamiento medio, pero el 2020 fue el más bajo de acuerdo con el histórico, donde se observa que hubo más activos en relación con sus pasivos. Mediante el índice de autonomía se mide el grado de compromiso del patrimonio de la compañía frente a sus pasivos, y de acuerdo con el análisis longitudinal se muestra que en el 2020 con 2.61 fue el año de menor deber.

En conclusión, en base a las razones financieras, tenemos que el Ratio de Liquidez de la Razón Corriente demuestra que durante los años analizados del 2016 al 2020, en el año 2019 y 2020 se obtuvieron indicadores altos. En el caso del 2020 reflejó un Ratio Corriente de 1.06 veces indicando que por cada \$100 de deuda a corto plazo, la organización cuenta con \$1.10 en activos corrientes para respaldar o cubrir sus obligaciones. Sin embargo, esto no significa un buen índice de Liquidez Corriente.

Por otro lado, en la Razón del Efectivo durante los cinco años (2016-2020) este obtuvo resultados por debajo del indicador 1, lo que significa que los requerimientos de corto plazo son mayores a los recursos líquidos. Es decir, no hay suficientes fondos a la mano para cancelar la deuda exigible de la empresa. En ese aspecto, la compañía tuvo mayor decremento para el 2020 justo en plena situación del COVID; por lo que, tuvieron que

adoptar medidas de renegociación de deuda con bancos, para disminuir el impacto de las cuotas.

Del mismo modo, la Razón de Solidez Financiera indica que durante los cinco años del 2016 al 2020 los ratios obtenidos estuvieron por debajo de 1.5, lo que significa que la empresa no posee los suficientes recursos para cubrir sus deudas. En base a esto, para el año 2020 se obtuvo 1.45 veces de recursos propios para hacer frente a sus obligaciones. Sin embargo, a pesar de estar cerca del alcance (1.5), este no es suficiente para que el activo cubra las deudas, señalando que su nivel de endeudamiento no es bueno.

Adicional, la Rotación de cartera revela que, a mayor rotación en número de veces, es menor el número de rotación en días; con esto, se detectó una acertada gestión de cobranza, en la recuperación de la cartera, durante los años 2016 al 2018. Además, para el año 2019 manifestó un indicador alto de 441 señalándolo como una buena gestión, pero que no es suficiente para reducir el tamaño de las cuentas por cobrar. Sin embargo, podemos observar que la rotación para el año 2020 es baja, mostrando una mayor cantidad de recursos y costos para recuperar las cobranzas.

En cambio, la Rentabilidad sobre las Ventas se mantuvieron por encima del 2% durante el año 2016 hasta el 2019. Pese a esto, la rentabilidad disminuyó para el 2020 en un 0.62% a causa de la pandemia, cuando el gobierno estableció medidas y acciones para atenuar efectos de pandemia como restricciones vehiculares, reducción de aforo de personas en establecimientos que brindan productos y servicios, entre otros. Igualmente, el análisis del crecimiento económico de ventas, del año 2017 y 2018 consiguieron resultados positivos, determinando un crecimiento por encima del 1%. No obstante, para el año 2019 hay un decremento, debido a que las cuentas por cobrar siguen manteniendo su tamaño.

En ese aspecto, podemos pensar que la externalidad presenta dos comportamientos negativos y positivos. En el caso del COVID-19 la externalidad en la empresa Galangas tuvo un comportamiento negativo, ya que, al continuar operando, no se tomó en cuenta la contribución a la transmisión del virus; por tal, se consideraría una externalidad negativa. A pesar de esto, con la implementación de teletrabajo y medidas de aislamiento obligatorio, la organización tomó correctivos discrecionales para mitigar el riesgo de contagios dentro de la entidad y a su vez, de terceros. Además, en contribución social interna la empresa, se mantuvo los sueldos y salarios al 100%, cuando la Ley de Apoyo Humanitario permitía a los empleadores reducir hasta un 50% la jornada de los trabajadores, debido a la situación política económica del país; así también, no se despidió a nadie intempestivamente; contrario

a eso, los directivos decidieron contratar mayor personal para contribuir con mayores plazas de trabajo hacia las familias del personal interno, reflejando como resultado mayor beneficio social. Es importante aclarar también, que los trabajadores en pandemia obtuvieron acceso extra de movilización, reconocimiento económico para almuerzos y meriendas (situación que no lo hacía antes de pandemia) y la aplicación de pruebas rápidas a todo el personal (hasta la actualidad).

Como contribución social externa en el impacto ambiental, la entidad ayudó a mover contenedores con cadáveres de los hospitales. Sin embargo, para contrarrestar la externalidad negativa; tal como lo demuestra la resiliencia adoptada por la compañía; dispusieron la aplicación de medidas de bioseguridad, y seguimiento a las normas amparadas por las entidades de salud a nivel mundial, como utilización de alcohol y mascarilla obligatoria; inclusive exigiendo a los choferes (los más propensos a contagios) al distanciamiento del contacto físico, de puerto de destino.

Con base a lo expuesto, ante la continuidad ininterrumpida de actividades, aumentaron los gastos operativos para poder seguir laborando con mayor significancia de personal. Esto permitió que la empresa se mantenga estable financieramente y no quiebre como otras empresas del sector del transporte de carga pesada que en tiempos de pandemia quebraron sus operaciones. Ese no fue el caso de Galagans; sino que, se mantuvo estable a causa de los efectos externos producto de la pandemia y las medidas gubernamentales adaptándose a los cambios.

3.10 Encuesta HealthCheck dirigida al personal de la empresa Galagans S.A.

El cuestionario fue aplicado en julio de 2021, a un año después del impacto negativo del COVID-19, para ese entonces la empresa ya se había adaptado a los cambios del entorno y regulaciones determinadas por el gobierno, hacia la ejecución de sus actividades, lo cual presentó una situación positiva en la toma de decisiones a causa de la diversificación de servicios en trasportación de carga pesada. El instrumento se dirigió al personal de la empresa Galagans que representa un total de 60 personas y que fueron encuestados, en base a la cantidad señalada por la muestra. Además, en base a los resultados presentados podemos observar que la resiliencia organizacional se encuentra dividida en tres atributos que son: 1) liderazgo y cultura; 2) redes y asociaciones; y, 3) listo parar el cambio. No obstante, dentro de los tres atributos se encuentran distribuidos un total de 13 indicadores que son aquellos

que permiten medir la resiliencia organizacional dentro de la empresa, por el cual damos a conocer los siguientes resultados:

Tabla 7.

Impacto de los indicadores de resiliencia organizacional en la empresa Galagans S.A.

Nº	Indicador	% Resiliencia	Liderazgo y cultura	Redes y asociaciones	Listo para el cambio
1	Liderazgo	96%	96%		
2	Compromiso de los empleados	100%	100%		
3	Conciencia situacional	92%	92%		
4	Toma de decisiones	93%	93%		
5	La innovación y la creatividad	95%	95%		
6	Asociaciones efectivas	90%		90%	
7	Aprovechando el conocimiento	96%		96%	
8	Rompiendo silos	81%		81%	
9	Recursos internos	92%		92%	
10	Unidad de propósito	92%			
11	Postura proactiva	83%		83%	
12	Estrategias de planificación	100%		100%	
13	Planes de pruebas de estrés	75%		75%	
	TOTAL	92%	95%	90%	89%

Nota: Información tomada de la empresa Galagans S.A.

Respecto al impacto de los indicadores de resiliencia organizacional, podemos observar que las tres dimensiones obtuvieron resultados positivos, y entre ellas la dimensión de “liderazgo y cultura” identificó un impacto positivo en el nivel más alto de resiliencia organizacional para el indicador de “compromiso de los empleados” con una significancia del 100% que señala una alta resiliencia donde se cumple la existencia de un compromiso y participación de los empleados que permite comprender el vínculo entre su propio trabajo, la capacidad de recuperación de la organización y su éxito a largo plazo; los empleados están empoderados y utilizan sus habilidades para resolver problemas. Luego de ello, está el segundo indicador de “liderazgo” con una significancia del 96% que determina una alta resiliencia, esto quiere decir que existe cumplimiento en el liderazgo para brindar una buena gestión y toma de decisiones en tiempos de desafío y adversidad, así como una evaluación continua de estrategias y programas de trabajo frente a las metas organizacionales. Luego de

ello, está el tercer indicador “la innovación y creatividad” con una significancia del 95% de alta resiliencia que indica la existencia de cumplimiento para animar y recompensar a los empleados por utilizar sus conocimientos de formas novedosas para resolver problemas nuevos y existentes, y por utilizar enfoques innovadores y creativos para desarrollar soluciones.

Por otro lado, con la dimensión de “redes y asociaciones” se identificó un impacto positivo de resiliencia organizacional para el indicador de “aprovechando el conocimiento” el cual representa el mayor nivel de resiliencia de entre todos los indicadores, con una significancia del 96% que señala el cumplimiento de la captura del conocimiento y la compartición efectiva en toda la organización, con un fuerte enfoque en la garantía de información crítica y siempre disponible, con planificación de sucesión para roles claves, que apertura el aprendizaje y el aprovechamiento de la experiencia interna y externa junto con las lecciones aprendidas. Luego le sigue el segundo indicador de “recursos internos” que señala un alto nivel de resiliencia organizacional del 92%, indicando que la gestión y movilización de los recursos de la empresa permiten garantizar su capacidad para responder a los desafíos, operar durante las actividades habituales, así como para poder proporcionar la capacidad adicional y necesaria para responder y recuperarse en tiempos de adversidad.

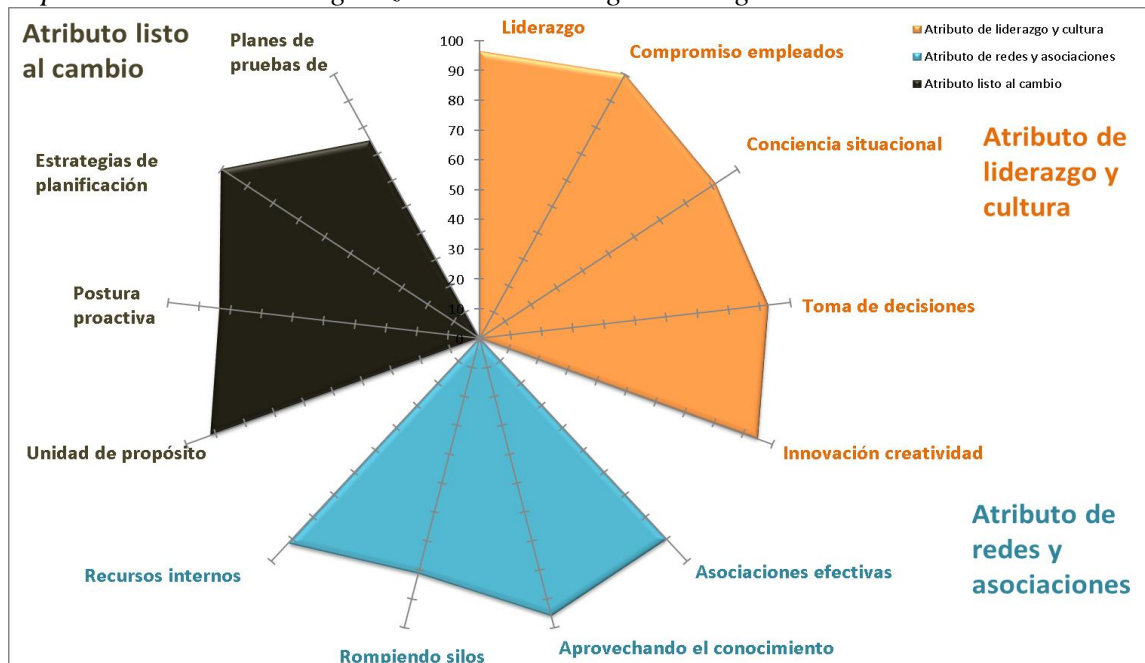
Después de aquello, está el indicador de “asociaciones efectivas” que representa como el tercer indicador con la resiliencia más alta, con una significancia del 90% que indica que la entidad cumple con la comprensión de las relaciones y los recursos que la organización podría necesitar para acceder desde otras empresas durante los desafíos y tiempos de adversidad, la planificación necesaria y la gestión continua para garantizar este acceso.

En el aspecto, del ultimo atributo identificado como “listo para el cambio” se detectó un impacto positivo de resiliencia organizacional para su indicador de “estrategias de planificación” el cual representa el alto nivel de resiliencia de entre todos los indicadores, con una significancia del 100% indicando que la empresa cumple con el desarrollo y evaluación de planes, estrategias y capacidades para gestionar vulnerabilidades en relación con el entorno empresarial y sus grupos de interés. Luego de ello, está el segundo indicador “unidad de propósito” con una alta resiliencia del 92% indicando que cumple como organización en tener una amplia conciencia sobre todas las prioridades de la empresa después de un evento desafiante o adverso, así como una comprensión de los requisitos operativos mínimos de la entidad, respecto a la situación adversa en la misma. Sin embargo,

el único indicador con menor significancia de entre todos los atributos es “planes de prueba de estrés” aunque el resultado no es malo, este tiene un comportamiento poco bajo con una significancia de 75% indicando que la empresa cumple con la participación del liderazgo y los empleados en simulaciones o escenarios diseñados para practicar estrategias y arreglos de respuesta para validar planes y capacidades, y demostrar las ventajas de la agilidad y flexibilidad. A continuación, se mostrará la representación gráfica del comportamiento de todos los indicadores en base a sus atributos, donde el impacto de resiliencia organizacional es bien alto en toda la organización, y obtuvo una significancia total del 92%:

Figura 26.

Impacto de resiliencia organizacional en Galagans - diagrama radial



Nota: Información tomada de la empresa Galagans S.A.

El indicador con menor nivel de resiliencia organizacional en el atributo “listo para el cambio” acerca de los planes de prueba de estrés de la organización, detectó que el tamaño del indicador influye por la ausencia de una clara aceptación, patrocinio y participación activa de los ejecutivos hacia la generación de talleres con disciplinas de riesgo para tratar de identificar posibles amenazas y riesgos con el fin de abordar objetivos comerciales y explorar los impactos de posibles eventos o sucesos sorprendidos. Sin embargo, en los líderes de la organización se percibe una falta de visibilidad al no predicar con el ejemplo y acciones; por esa razón al existir una conformidad o satisfacción de los líderes, probablemente no ven necesario que se asegure la realización de revisiones posteriores a futuros incidentes

(incluidos los ejercicios) sino que decidieron absorber el impacto de los eventos y de las lecciones aprendidas para luego tomar decisiones, en ese aspecto los planes de estrés no son continuos, mismos que permitan identificar puntos de inflexión que cambiarían las expectativas o actitudes de la comunidad y las partes interesadas clave hacia la organización

CAPÍTULO IV

4.1 Conclusiones

El estudio técnico del microentorno, concluye que la empresa Galagans S.A. tuvo un efecto negativo en las operaciones, dando como resultado la disminución de ingresos a causa de las restricciones de movilidad y medidas gubernamentales de aislamiento obligatorio, directamente al volumen de fletes, y de clientes que decidieron paralizar sus actividades por la incertidumbre del nuevo virus; no obstante, la asignación del transporte pesado como sector prioritario para el traslado de alimentos, durante la pandemia, colaboró en la subsistencia y mejora del giro de negocio; debido a ello, establecieron la ampliación del espectro de clientes en el sector salud, y alimentos de consumo masivo. Consecuentemente la pandemia generó temor hacia los trabajadores, debido a posibles contagios, pese a ello los resultados integrales fueron positivos y decidieron mantener la continuidad de las operaciones aplicando estrictas medidas de bioseguridad dentro de la misma, aplicaron nuevas modalidades de contratación laboral mediante el teletrabajo; y aumentó la carga de personal como complementaria o apoyo para cubrir las necesidades de logística y transporte. Por otro lado, el macroentorno, favoreció a la empresa debido al cierre de las operaciones de los competidores; ocasionando a la entidad una buena opción y alta permanencia en sus servicios. En ese aspecto, el teletrabajo, permitió que las operaciones sigan fluyendo con normalidad, desde los hogares del personal administrativo.

La situación financiera de la empresa Galagans S.A. respecto a las cuentas económicas hace referencia al “Efectivo y equivalente al efectivo” después del 2017 donde tuvo un desarrollo del 113,87% en relación con el año 2016; en el año 2018 en relación con el 2017 se incrementó en un 119,94%. Posteriormente, comienza a presentar un descenso, en el 2019 mostrando una disminución del 87% afectando su liquidez. Por otro lado, algunas cuentas del pasivo incrementaron haciendo que se vea afectada aún más, estas cuentas son: “Obligaciones con Instituciones Financieras” en un 11,28%, “Otras Obligaciones Corrientes” en un 3,55%, “Cuentas y Documentos por Pagar” de pasivo no corriente en un 5,30%, de la cuenta “Provisiones por Beneficios a Empleados” en un 9,08%, y el aumento en el “Patrimonio” del 16,30%. No obstante, la cuenta “Obligaciones con Instituciones Financieras” aumentó un 18,04%, debido a la refinanciación de las deudas que poseían con anterioridad convirtiéndolas en una sola, y de acuerdo con la entrevista mantenida con el

gerente general de Galagans S.A. donde señaló repercusión en que, el “Patrimonio” sufra una inflación del 17,75%, perjudicando su solvencia en el 2020.

Las variables internas que afectaron a Galagans S.A. durante la pandemia derivada por el covid-19 fueron la maquinaria que por el uso continuo se vio en la necesidad de mantenimiento obligatorio, por ello aumentó esta cuenta en el año 2020; también, la formación y experiencia del personal, que obligatoriamente tuvo que ser utilizado conforme a las capacidades de reacción ante una situación de riesgo (el nuevo virus), para no interrumpir las actividades de la empresa; Así mismo, la experiencia y posicionamiento de la empresa afectó positivamente ante la no interrupción de actividades; el cual ganó credibilidad y aceptación. Se identificó una organización empresarial determinante y resiliente, que tomó decisiones asertivas en momentos oportunos, luchando en primer lugar, en la salud de los trabajadores, bajo la visión de no interrumpir actividades sin exponer a los trabajadores, utilizando conscientemente los recursos humanos. En cambio, las variables externas que afectaron a Galagans S.A. durante la pandemia identificaron a proveedores, que nunca detuvieron sus actividades; y con ello, permitieron a la empresa continuar operativamente funcionando sin inconvenientes. Además, la situación económica del país, a medida que transcurrían los meses, el reingreso a las actividades permitió a la empresa superar el número de ventas del año predecesor; debido a la estabilización progresiva del país con las vacunas y las políticas, leyes que presentaron nuevas modalidades laborales fueron adaptadas a la nueva realidad afecto de forma positiva.

Las políticas aplicadas por la empresa que ayudaron a manejar la resiliencia corporativa fue el compromiso adquirido en equipo, para garantizar la transportación de carga hacia el destino acordado, bajo optimización de tiempos, minimizando riesgos. Así mismo, la modificación de la estrategia de ventas implementada en años anteriores, que se basaba en reuniones presenciales en las oficinas de la compañía, se cambió por la fidelización hacia la cartera de clientes existentes, vía llamadas personalizadas, e-mails y utilización de canales electrónicos diversos, redes sociales. Sin embargo, ante problemas de liquidez, solicitaron a los accionistas inyección de capital y con los bancos establecieron la refinanciación de sus deudas, a fin de mitigar los riesgos de deudas. En base a ello, la directiva de la empresa decidió asumir el costo inicial que representaba mantener la nómina de trabajadores, sin despidos; hasta que, se normalice la situación. Para lo cual, los

accionistas aportaron a la empresa con el monto total de \$ 70,000.00; para cubrir los gastos y acogerse a las leyes de protección laborales que adoptó el gobierno como apoyo a los empresarios.

El problema que se identificó en el estudio respecto al impacto financiero es que el incremento de ventas ocasionó un aumento en el rubro de los mantenimientos y repuestos de la cuenta “Costos Operacionales” del 4,14%; esto se da porque los regentes optaron por permitir que los choferes que estuvieron habilitados para conducir, se llevaran los cabezales a sus hogares y así optimizar tiempo, punto del cual, salían para realizar los recorridos asignados. Así mismo, la rotación de cuentas por cobrar” en el 2020 giró aceleradamente con 46,74 mientras que los años anteriores le tomaba más tiempo para rotar la cuenta de “Cuentas por cobrar” en relación con la cuenta “Ventas”.

En el impacto de resiliencia organizacional que se analizó dentro de la empresa Galagans S.A. en base al instrumento de medición HealthCheck del gobierno australiano se identificaron que de los tres atributos como Liderazgo y cultura; Redes y asociaciones; y, listos para el cambio, consecutivamente se identificó a la primera dimensión con un impacto alto de resiliencia organizacional para hacer frente a los cambios de incertidumbre, señalando que los cinco indicadores perteneciente a aquel atributo reflejó tener un alto nivel de resiliencia como es el Compromiso con los empleados 100%; Liderazgo con 96%; la Innovación y la creatividad 95%; Toma de decisiones 93%; y, Conciencia situacional 92%. Al tener indicadores muy cerca del 100% de cumplimientos, esto indicó que la empresa mantiene un fuerte liderazgo para brindar una buena gestión y toma de decisiones en tiempos de desafío y adversidad, así como una evaluación continua de estrategias y programas de trabajo frente a las metas organizacionales. El mismo resultado, de forma similar tuvo el atributo de “Redes y asociaciones” el cual obtuvo un impacto total del 90% indicando que en la entidad existe una buena comprensión de las relaciones y recursos que la organización podría necesitar para acceder desde otras organizaciones durante los desafíos y tiempos de adversidad, hacia la planificación y gestión continua para garantizar el acceso. No obstante, el ultimo atributo, aunque no es bajo, pero es significativo con 89% indicó que la empresa si cumple con el desarrollo y evaluación de planes, estrategias y capacidades para gestionar vulnerabilidades en relación con el entorno empresarial y sus grupos de interés.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda a la organización establecer programas o planes de pruebas de estrés para medir el nivel de participación de los líderes y el personal de la empresa a través de simulaciones de eventos o escenarios que permitan de forma organizada aplicar las respectivas estrategias con el fin de asegurar, y examinar ejercicios prácticos de incidentes que permitan a través de las lecciones aprendidas, mitigar los riesgos incorporándolo en los planes como parte de un programa de mejora continua, esto permitirá identificar todos los procesos críticos, sus dependencias e interdependencias, los impactos de la interrupción del negocio y cualquier punto único potencial de falla en los procesos, infraestructura, personas, activos, conjuntos de datos, etc., fortalecido con participación activa y patrocinio de los ejecutivos de la empresa.

Al encontrarse aún el país atravesando, la pandemia derivada del Covid-19; se sugiere en el año 2021, a los directivos de Galagans S.A., establecer programas periódicos de difusión a nivel Organizacional de medidas de prevención de contagio. A fin de brindar información pertinente y adecuada sobre las nuevas formas de protección ante el virus; con lo cual, el personal, se retroalimente permanentemente sobre las afectaciones, alcances y maneras de contrarrestar los síntomas. Todo esto, con la intención de progresivamente incrementar la operatividad, sin afectar la salud física y mental del personal.

Ante una situación epidemiológica, el mundo optimizó su manera de comercializar y comunicarse; sin necesidad de contacto físico, estableciéndose su realización únicamente en lo necesario. Por lo cual, sería factible, al conocer las técnicas de negocios utilizadas en la firma, implementar canales digitales de mayor interacción con la tecnología actual. Con la finalidad, de abarcar, un mayor panorama de potenciales clientes, utilizando redes sociales como herramientas de apoyo que permitan conocer de primera fuente las tendencias del mercado, y de los consumidores, mejorando los costos y extendiendo las ventas.

El propósito de este tipo de investigación es hacer de la resiliencia organizacional una herramienta más tangible para determinar el indicador de valoración de las empresas. Por ello, se recomienda seguir asegurando la continuidad de este tipo de investigaciones, ya que el óptimo desarrollo del concepto puede hacer que las empresas sean más estables y preventivas frente a futuros eventos externo o internos que podrían afectar a la organización.

En ese aspecto, la utilización de instrumentos de resiliencia organizacional que estén alineados a la ISO 22316 para medir el cumplimiento de los indicadores, permitiría certificarse frente a la norma internacional con el fin de situarse en una mejor posición para responder ante los desafíos o eventos de incertidumbre que se susciten.

REFERENCIAS

- American Psychological Association. (2012). *American Psychological Association*. Retrieved from <https://www.apa.org/topics/resilience>
- Arévalo , M., & Alvarado López, M. (2020). Posibles medidas de política económica en el contexto actual y post Covid-19: Caso Ecuador . *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa De La Facultad Jurídica, Social Y Administrativa*,, 59-73.
- Badillo , Luis. (2009). *Ley de Seguridad Pública y Ley del Estado- Ley 0*. Quito: Lexis.
- Banco Central del Ecuador. (2003). *bce.fin.ec*. Retrieved from Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Dolarizacion/dolarizar.html>
- Banco Central del Ecuador. (2020). Inversion Directa por Rama de Actividad Economica. Ecuador. Retrieved from <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/boletin73/indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2020, Septiembre 30). La Economía Ecuatoriana decreció 12.4% en el segundo trimestre de 2020. Retrieved from <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>
- Banco Central del Ecuador. (2021, Marzo 31). LA PANDEMIA INCIDIÓ EN EL CRECIMIENTO 2020: LA ECONOMÍA ECUATORIANA DECRECIÓ 7,8%. Retrieved from <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>
- Becerra, D. P. (2010, Mayo). *La Globalización y el Crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*. Retrieved from [https://scielo.org.co: http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a09.pdf](https://scielo.org.co/http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a09.pdf)
- Becoña, E. (2006). RESILIENCIA: DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y UTILIDAD DEL CONCEPTO. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica Vol. 11, N3.*, 125-146.
- Bello, J. (2008). British Standards Institution (BSI). BS 25999 Business continuity. *Calidad*, 16-19. Retrieved from

- https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=99c086c1-9c20-4389-a9db-682ddbdc3c8&groupId=10128
- Betancourt, D. F. (2019, Junio 13). *Ingenio empresa*. Retrieved from www.ingenioempresa.com: www.ingenioempresa.com/7s-de-mckinsey
- Block, J. y. (1980). The role of ego control and ego resiliency in the organization of behavior. *Erlbaum*.
- Bonanno, G., Wortman, C., Lehman, D., Tweed, R., Haring, M., Sonnega, J., . . . Nesse, R. (2002). Resilience to loss and chronic grief: a prospective study from preloss to 18-months postloss. *Journal of Personality and Social Psychology*. Nov 83, 1150-1164.
- Botero, I. C. (2016, 10 20). Resiliencia y desempeño organizacional. Colombia.
- Brooks, N. (2014). Indicadores para el monitoreo. *Briefing*, <http://pubs.iied.org/17273SIIED>.
- Cardona, J. (2020, Enero 16). *mongabay.com*. Retrieved from Los desafíos ambientales de Ecuador en el año 2020.: <https://es.mongabay.com/2020/01/desafios-ambientales-ecuador-2020-mineria-petroleo-deforestacion/>
- Clegg, S., & Porras, S. (2007). Encontrando sentido a la globalización en la teoría de la organización;. *¿Negocios globles? Redes organizacionales*. México: UAM - Iztapalapa .
- Comision Economica para America Latina y Caribe . (2020). Ecuador: Principales indicadores economicos, 2018-2020. *Repositorio.Cepal.org*, 4.
- Comité de Operaciones de Emergencia Nacional. (2020, Diciembre 30). www.gestionderiesgos.gob.ec. Retrieved from Información de Situación COVID-19 Ecuador: <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/Informe-de-Situacion-No067-Casos-Coronavirus-Ecuador-31122020.pdf>
- Concejo nacional de planificación . (2017, Julio 13). *Plan nacional del buen vivir 2017-2021*. Retrieved from Plan nacional del buen vivir 2017-2021: <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Soberania ecuatoriana*. Montecristi: Lexis.

- Dalziell, E. P., & McManus, S. T. (2004, Diciembre 5-9). Resilience, Vulnerability, Adaptive Capacity:. Switzerland.
- Dalziell, E., & McManus, S. (2004). Resilience, Vulnerability, Adaptive Capacity: Implications for System Performance. International Forum for Engineering Decision Making. *Stoos*.
- Dhara, V., & Dhara, R. (2002). The Union Carbide Disaster in Bhopal: A Review of Health Effects. *Archives of Environmental Health, Vol. 57, No. 5*, 391-404.
- Directivos, R. (2020, marzo 16). *EAE Business School Harvard Deusto*. Retrieved from <https://retos-directivos.eae.es/microentorno-de-una-empresa-definicion-y-factores/>
- El Universo. (2020). 37 de 150 emprendimientos consultados cerraron en pandemia; la mayoría se concentra en Guayaquil. Retrieved from <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/23/nota/7916484/cierre-empresarios-perdidas-negocios-ventas-ecuador/>
- El Universo. (2020, Abril 04). Una variada oferta de plataformas tecnológicas se utilizan en Ecuador para hacer teletrabajo. *Diario El Universo*, p. 1.
- Erol, O., Henry, D., Sauser, B., & Mansouri, M. (2010). A framework for investigation into extended enterprise resilience. *Enterprise Information Systems, Vol. 4, No. 2*, 111-136.
- Erol, O., Henry, D., Sauser, B., & Mansouri, M. (2010). Perspectives on Measuring Enterprise Resilience. *4th Annual IEEE International Systems Conference*. San Diego, California.
- Evan, W. M. (1976). Organization theory structures. Systems and environments. *Wiley and Sons, New York*.
- Friedman, T. (2000). *The Lexus and the Olive Tree*. New York: Random House.
- Galagans S. A. (2021). Beneficios. Retrieved from <http://galagans.com/index.php/beneficios/>
- Galagans S. A. (2021). Inicio. Guayaquil, Ecuador. Retrieved from <http://galagans.com/>
- Galagans S.A. (2021). Quienes somos. Retrieved from <http://galagans.com/index.php/quienes-somos/>
- Gallopín, G. (2006). Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global Environmental Change, Vol. 16, No. 3*, 293-303.
- Garzon, S. (2021, Enero). Decisiones tomadas durante el 2020 para afrontar la pandemia. (K. A. Palacios, Interviewer)

- Gestión de Riesgos EC. (2021, Enero 01). *Gestión de Riesgos EC*. Retrieved from Gestión de Riesgos EC: <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2021/01/INFOGRAFIA-NACIONALCOVID19-COE-NACIONAL-08h00-01012021.xlsm.pdf>
- Gobierno Australiano. (2020). *HealthCheck*. Retrieved from <https://www.organisationalresilience.gov.au/HealthCheck/overview#>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc GrawHill.
- Hodge, G., Anthony, W., & Gales, L. (1998). Teoría de la Organización: Un enfoque estratégico. *Prentice, Hall. Madrid*.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of*
- Horne, J. V. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico D.F: Pearson Educacion.
- Hu, Y., Li, J., & Holloway, L. (2008). Towards modeling of resilience dynamics in manufacturing enterprises: Literature review and problem formulation. *Automation Science and Engineering*, 279-284.
- INEC. (2020, Diciembre 31). Boletín Técnico 01-2021-ENEMDU Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. Retrieved from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2020/Diciembre-2020/202012_PobrezayDesigualdad.pdf
- INEC. (2020, Diciembre). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo ENEMDU. Retrieved from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2020/Diciembre-2020/202012_PobrezayDesigualdad.pdf
- INEC. (2020). Visualizador de estadísticas productivas. Guayaquil, Ecuador. Retrieved from https://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- INEC. (2021, Febrero). Boletín Técnico 02-2021-IPC. Retrieved from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Febrero-2021/Boletin_tecnico_02-2021-IPC.pdf
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2012). <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>. Retrieved from <https://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

- International Organization for Standardization. (2017). *ISO 22316: 2017 Seguridad y resiliencia - Resiliencia organizacional - Principios y atributos (Perú)*. Retrieved from <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en:sec:5.2>
- ISO. (2017). *Security and resilience - Organizational resilience - Principles and attributes*. Retrieved from https://www.standard.no/Global/PDF/Koronakrisen%20tilgjengelig%20kostnadsfritt%202020/3_ISO22316_2017%20-%20Kan%20brukes%20kostnadsfritt%20i%20forbindelse%20med%20Koronakrisen.pdf
- Jordan, S., & Mitterhofer, H. (2010). Studying metaphors-in-use in their social and institutional context: sensemaking and discourse theory. *T. Hermes y S. Maitlis, Process, Sensemaking, and Organizing*, 248.
- Kaplan, S., Laport, K., & Waller, M. (2012). The role of positive affectivity in team effectiveness during crises.
- Kaufmann, A. (1993). *El poder de las organizaciones*. Esic Editorial, Madrid.
- León, D., & Martínez, J. (2020). Tendencias Tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador para el año 2020. *IT ahora*, 17.
- López, A. (2009, Octubre 28). *CNNexpansión.com*. Retrieved from lado positivo de la crisis: www.cnnexpansion.com/manufactura/2009/10/28/el-ladopositivo-de-la-crisis
www.cnnexpansion.com/manufactura/2009/10/28/el-ladopositivo-de-la-crisis
- Martínez, A. M. (2015). Análisis horizontal y vertical de estados financieros. In A. M. Martínez, *Análisis horizontal y vertical de estados financieros* (p. 326). Actualidad Empresarial. Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53476755/analisis_vertical_y_financiero.pdf?1497288476=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DVII_Area_Finanzas.pdf&Expires=1615358116&Signature=S-J300AxIIYE-pm1fTYrk-4NrxjNckrHKTQU4T6bK~I2PltxdEIDVB1PEIRz
- Masten, A. (2001). Ordinary Magic. Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227-238.
- McManus, S. (2007). Organizational Resilience in New Zealand. *Tesis del Departamento de Ingeniería Civil, Universidad de Cantenbury, Nueva Zelanda*.

- McManus, S., Seville, E., Brunson, D., & Vargo, J. (2007). "Resilience management. A framework for assessing and improving the resilience of organizations". *Reporte de investigación 07/1, Nueva Zelanda, Universidad de Canterbury*. .
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019, Octubre 31). *Programación Presupuestaria Cuatrianual*. Retrieved from <https://www.finanzas.gob.ec/https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/2019/10/PROGRAMACION-PRESUPUESTARIA-CUATRIANUAL-2020-2023.pdf>
- Ministerio de Gobierno. (2021, Abril 05). *MICROSOFT POWER BI flujos internacionales*. Retrieved from www.migracion.gob.ec
- Ministerio de Salud Pública. (2020, Mayo 03). Boletín No. 064. Mapa de Casos Covid-19 Ecuador. Retrieved from https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/Boletin-064-AM_Nacional.pdf
- Ministerio de Salud Pública. (2020, Septiembre 10). *Situación Nacional por Covid-19. Infografía Nro. 196*. Retrieved from [www.salud.gob.ec:https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/INFOGRAFIA-NACIONALCOVID19-COE-NACIONAL-08h00-10092020.pdf](http://www.salud.gob.ec/https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/INFOGRAFIA-NACIONALCOVID19-COE-NACIONAL-08h00-10092020.pdf)
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2020, Marzo 11). *ACUERDO N° 00126 - 2020*. Retrieved from Ministerio de Salud Pública: <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/ANEXO-No.-1-ACUERDO-MINISTERIAL-SALUD-126-2020.pdf>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2020, Mayo 12). *Ministerio de Salud Pública del Ecuador*. Retrieved from <https://www.salud.gob.ec/https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/Acuerdo-Ministerial-No.-00009-2020.pdf>
- Ministerio de trabajo. (2020, MARZO 15). *Ministerio de trabajo*. Retrieved from Ministerio de trabajo: <https://www.trabajo.gob.ec/acuerdos-ministeriales/>
- Ministerio del Ambiente y Agua. (2020). *Ecuador: Un país con superávit ecológico*. Retrieved from [www.ambiente.gob.ec:https://www.ambiente.gob.ec/ecuador-un-pais-con-superavit-ecologico/](http://www.ambiente.gob.ec/https://www.ambiente.gob.ec/ecuador-un-pais-con-superavit-ecologico/)
- Minolli, C. B. (2005). Empresas Resilientes. *Temas de Management*, V. 3, 20-24.
- Muñoz, J. (2020). Avances Tecnológicos para la alerta temprana ante eventos peligrosos.
- Nemeth, C., Hollnagel, E., & Dekker. (2009). Resilience engineering perspectives: Preparation and restoration. *Reino Unido: Ashgte*.

- Organización Mundial de la Salud. (2018, Mayo 02). *OMS*. Retrieved from [www.who.int: https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ambient-\(outdoor\)-air-quality-and-health](https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ambient-(outdoor)-air-quality-and-health)
- Organización Mundial de la Salud. (2020, 03 11). <https://www.who.int/es>. Retrieved from [https://www.who.int/es: https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020](https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020)
- Organización Panamericana de la Salud. (2020). Pandemia COVID-19 y la respuesta en Cuba. Retrieved from <https://www.paho.org/es/noticias/31-12-2019-pandemia-covid-19-respuesta-cuba>
- Paho. (2020, Abril). *Protocolo de Prevención en las comunidades pueblos y nacionalidades*. Retrieved from <https://www.paho.org/sites/default/files/protocolo-pueblos-nacionalidades-covid-19.pdf>
- Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). Gestión de recursos humanos por competencias. *Centro de estudios Ramón Areces*.
- Polk, L. (1997). Toward a middle range theory of resilience. *Advances in Nursing Science*, 19, 1-13.
- Porter, M. E. (1987). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Retrieved from <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>: <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>
- Presidente Constitucional de la Republica. (2020, Marzo 16). Decreto Presidencial 1017. Quito, Ecuador. Retrieved from https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/Decreto_presidencial_No_1017_17-Marzo-2020.pdf
- PRIMICIASSEC. (2020, Marzo 23). 2020, el año electoral de los grandes desafíos para Ecuador.
- Publicos, I. N. (2012). *Principales indicadores financieros y de gestión*. Colombia.
- Puffer, & Weintrop. (1991). Corporate performance and CEO turnover. *Administrative Science Quarterly*.
- Pulla, L., & Riera, S. (2013). *Repositorio.ug.edu.ec*. Retrieved from Imagen corporativa a las empresas publicitarias en el sector grafico audio visual: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/15169/1/BFILO-PMP-0442.pdf>
- Quiroga, R. (2019, diciembre 9-13). Como medir resiliencia. Mexico, CDMX.

- Real Academia Española. (2020, DICIEMBRE 31). *RAE*. Retrieved from RAE: <https://dle.rae.es/resiliencia?m=form>
- Registro Oficial Ecuador. (2020, Junio 22). *Registro Oficial Ecuador*. Retrieved from <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/13070-suplemento-al-registro-oficial-no-229>
- Resilient Organisations. (2021). *Resilience Indicators Healthcheck*. Retrieved from <https://www.resorgs.org.nz/about-resorgs/what-is-organisational-resilience/>
- Riquelme, M. (2016, Diciembre). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Retrieved from Análisis FODA: <https://www.analisisfoda.com/>
- Roa, S. (2020). Medidas para enfrentar al Covid-19 mejoran calidad del aire en dos ciudades ecuatorianas. *MONGABAY*.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 39-49. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>
- Roncacio, G. (2019, Agosto 30). *Gestion Pensemos*. Retrieved from <https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-kpis-financieros-22-ejemplos-practicos>
- Roncancio, G. (2018, 11 20). <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>. Retrieved from <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 179-214.
- Sanchez, F. (2010). *Introduccion a las Finanzas. Los estados fiancieros*. IDE.
- Sanchis, R., & Poler, R. (2011). Medición de la Resiliencia Empresarial ante Eventos Disruptivos. 8.
- Sanchis, R., & Poler, R. (2011, Septiembre 3 al 9). Medición de la Resiliencia Empresarial ante Eventos Disruptivos. Una. Cartagena, Colombia.
- Santos, D. d. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Secretaría de Comunicación. (2020, Agosto 14). *Comunicación*. Retrieved from Comunicación: <https://www.comunicacion.gob.ec/el-presidente-de-la-republica-amplio-por-30-dias-mas-el-estado-de-excepcion-en-todo-el-territorio-nacional/>

- Secretaria Técnica Planifica Ecuador. (2020, Diciembre 22). *Evaluación económica PDNA Covid-19 Ecuador Marzo-Mayo 2020*. Retrieved from <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/12/Eval-Soc-Econ-10-Dic-ok.pdf>
- Serrana, J. I. (2020, julio 6). *EAE Business School Harcard Deusto*. Retrieved from <https://retos-directivos.eae.es/directrices-para-el-analisis-del-macroentorno-de-una-empresa/>
- Serrano, J. (2017). *Sobre la población y muestra en investigaciones empíricas*. Retrieved from https://cuedespyd.hypotheses.org/files/2017/01/Aula-Magna-2.0.-_aportacion_jse_serranoA.pdf
- Sheffi, Y., & Rice Jr., J. (2005). A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 1, 41-48.
- Stolker, R., Karydas, D., & Rouvroye, J. (2008). A Comprehensive Approach to Assess Operational Resilience. 3rd Symposium on Resilience Engineering. *Antibes Juan-Les*.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguro. (2021). Retrieved from https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compañías%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20
- Superintendencias de compañías, valores y seguros. (2021, Enero). *Superintendencias de compañías, valores y seguros*. Retrieved from https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compañías%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Compañías%20por%20Actividad%20
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 320-333.
- Vanistendael, S., & Lecomte, J. (2002). La felicidad es posible. Despertar en niños maltratados la confianza en sí mismos: contruir la resiliencia. *Barcelona: Gedisa*.

- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement 1*, 165-178.
- Weick, K., & Sutcliffe, K. (2001). Managing the Unexpected - Asegurando. *Asegurando el alto rendimiento en una era de complejidad*.
- West, B., Patera, J., & Carsten, M. (2009). Team level possibility: investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 249-267.
- Westreicher, G. (2020, mayo 30). *Entorno empresarial*. Retrieved from Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/entorno-empresarial.html>
- Westrum, R. (2006). A typology of resilience situations. . *Hampshire: Ashgate Press.*, 49-60.
- Wissema. (1980). Strategic manager archetypes. *Strategic Management Journal*, 37-47.
- World Bank. (2021). Global Economic Prospects. *Global Economic Prospects*, 82. Retrieved from <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Wreathall, J. (2008). Developing Models for Measuring resilience. 3rd Symposium on Resilience Engineering. *Antibes Juan-Les Pins*.

ANEXOS

Anexo I. Pérdidas y necesidades preliminares por sector debido a los efectos COVID-19 (marzo- mayo 2020) expresada en millones de USD)

Sector	Costos y pérdidas	Necesidades preliminares
SOCIAL	1.299,32	1.498,74
Salud	869,99	964,83
Educación	264,41	38,45
Patrimonio cultural y deportes	90,07	24,26
Protección social	74,85	471,20
ECONÓMICO Y PRODUCTIVO	4.095,34	1.199,72
Agropecuaria	358,37	59,00
Pesca	44,69	
Industria	550,23	
Comercio	1.978,34	657,72
Servicios	578,73	
Turismo	584,98	
RECURSOS NATURALES, HÁBITAT E INFRAESTRUCTURA	999,36	31,83
Transporte	714,22	1,00
Energía y comunicaciones	152,11	-
Agua y saneamiento	78,09	28,30
Medio ambiente	54,94	2,53
SEGURIDAD	26,66	28,30
Seguridad	19,11	25,57
Gestión de Riesgos	7,56	2,73
TOTAL	6.420,68	2.758,59

Nota: información tomada de (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2020, pág. 55)

Anexo II. Estimación de pérdidas en el sector transporte

Componentes	Sector		Total USD Millones
	Público	Privado	
Peajes	16,85	16,60	33,45
Vías concesionadas			
Rumichaca- Riobamba (PANAVIAL)		13,59	13,59
Rio Siete - Huaquillas (CONSUR)		0,79	0,79
Chongón - Santa Elena (CVIALCO)		2,22	2,22
Vías delegadas			
Alóag - Unión Toachi (GAD Pichincha)	1,42		1,42
Unión Toachi - Santo Domingo (GAD Santo Domingo)	1,58		1,58
Vías Guayas Oriental (CONSEGUA)	5,28		5,28
Vías Guayas Norte (CONORTE)	8,11		8,11
Manta - Portoviejo (Manabí Vial EP)	0,45		0,45
Transporte aéreo	15,87	98,21	114,09
Aerolíneas de carga		54,16	54,16
Aeropuertos (tasas)	4,89	44,05	48,94
Ingresos DGAC (tasas)	10,98		10,98
Transporte marítimo	0,04	4,26	4,30
Suspensión de servicios en la SPTMF	0,04		0,04
Suspensión de cruceros YILPORT		0,08	0,08
Suspensión de cruceros* TPM		0,75	0,75
Suspensión de buque de carga YILPORT		0,04	0,04
Suspensión de buques de carga CONTECON		3,30	3,30
Incremento en provisiones de bioseguridad CONTECON		0,09	0,09
Transporte terrestre	15,87	546,52	562,39
Servicios institucionales			
Ministerio de Transporte y Obras Públicas	0,82	0,00	0,82
Comisión de Tránsito del Ecuador	15,05	0,00	15,05
Servicios de transporte comercial			
Carga pesada		546,52	546,52
Servicio de transporte comercial internacional			
Internacional de mercancías (solo referencia)		2102,58	2102,58
TOTAL USD	48,62	665,59	714,22

Nota: información tomada de (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2020, pág. 123)

Anexo III. Inversión Directa por Rama de Actividad Económica



8. 1 INVERSIÓN DIRECTA POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

Miles de dólares

Rama de actividad económica / período	Trimestres		
	2020-I 1/	2020-II 1/	2020-III 1/
Agricultura, silvicultura, caza y pesca	11.439,9	-1.008,7	6.744,6
Comercio	23.691,6	-6.332,9	10.108,5
Construcción	7.243,4	-3.615,0	170.481,6
Electricidad, gas y agua	6.860,4	241,6	1.040,6
Explotación de minas y canteras	72.389,5	32.704,6	269.339,5
Industria manufacturera	16.814,3	23.642,3	1.537,6
Servicios comunales, sociales y personales	-926,7	14.504,0	-61,4
Servicios prestados a las empresas	118.812,8	93.240,3	688,6
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	13.663,6	706,1	13.272,7
	-	-	-
TOTAL	269.988,8	154.082,4	473.152,3

1/ Datos sujetos a revisión

2/ En el primer trimestre de 2018 se registran nuevas transacciones de deuda externa contratada por el sector privado.

FUENTE: BCE-SIGADE, Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), MERNNR y Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Anexo IV. Balance de situación inicial 2016 al 2020

GALAGANS SA

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
de 2016 al 2020**

CUENTAS	Saldo Final Del Presente Ejercicio 2016	Saldo Final Del Presente Ejercicio 2017	Saldo Final Del Presente Ejercicio 2018	Saldo Final Del Presente Ejercicio 2019	Saldo Final Del Presente Ejercicio 2020
ACTIVO					
Activo Corriente					
Efectivo Y Equivalentes Al Efectivo	54.070,30	115.641,22	254.339,71	33.055,15	7.033,34
Activos Financieros					
Doc. Y Ctas Por Cob Clientes No Relacionados	195.172,47	198.367,68	256.164,74	216.758,71	206.321,92
Doc. Y Cts Por Cobrar Clientes Relacionados	15.750,41	7.645,42	20.452,26	5.211,27	11.233,26
Anticipo Empleados De La Compañía	412,03	9.285,86	640,95	84,60	0,00
Prestamos A Empleados De La Compañía	8.523,56	15.002,36	17.358,23	22.522,56	31.267,50
Total Activos Financieros	219.858,47	230.301,32	294.616,18	244.577,14	248.822,68
Servicio Y Otros Pagos Anticipados	10.710,38	44.175,75	38.761,95	118.716,90	168.675,57
Activos Por Impuestos Corrientes					
Créditos Tributario A Favor De La Empresa (Iva)	241.662,76	238.480,63	227.375,09	210.739,99	204.610,14
Crédito Tributario A Favor De La Empresa (Ir)	23.457,17	33.609,57	50.494,50	55.321,50	66.755,38
Total Activos Por Impuestos Corrientes	265.119,93	272.090,20	277.869,59	266.061,49	271.365,52
Total Activo Corriente	549.759,08	662.208,49	865.587,43	662.410,68	695.897,11
Activo No Corriente					
Activo Fijo					
Propiedades, Planta Y Equipo	1.659.003,87	2.000.424,17	2.446.496,17	2.607.422,25	2.753.523,39
(-) Depreciación Acumulada Prod. Planta Y Equipo	-847.088,19	-705.870,76	-988.519,96	-1.129.622,08	-1.479.845,87
Total Activo Fijo	811.915,68	1.294.553,41	1.457.976,21	1.477.800,17	1.273.677,52
Otros Activos No Corrientes					
Inversiones Asociadas	11.917,83	11.851,19	12.266,13	4.124,45	4.556,61
Total Otros Activos No Corrientes	11.917,83	11.851,19	12.266,13	4.124,45	4.556,61

Intereses Obligaciones Financieras	22.831,39	139.665,77	91.139,68	13.591,67	0,00
Activos Por Impuesto A La Renta Diferido			5.632,75	10.362,03	10.362,03
Total Activo No Corriente	846.664,90	1.446.070,37	1.567.014,77	1.505.878,32	1.288.596,16
TOTAL ACTIVO	1.396.423,98	2.108.278,86	2.432.602,20	2.168.289,00	1.984.493,27
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Cuentas Y Documentos Por Pagar					
Locales	296.527,08	290.552,20	319.764,88	279.101,66	295.161,68
Cuentas Por Pagar Accionistas	45.484,74	33.192,41	18.106,17	8.664,39	15.274,15
Total Cuentas Y Documentos Por Pagar	342.011,82	323.744,61	337.871,05	287.766,05	310.435,83
Obligaciones Con Instituciones Financieras	31.465,03	344.363,24	351.599,55	391.246,81	174.149,93
Otras Obligaciones Corrientes					
Con La Administración Tributaria Ret. En La Fuente					
Retenciones Por Pagar Sri	3.983,23	2.077,64	2.052,06	2.911,35	2.330,50
Impuesto A La Renta Por Pagar De La Compañía	19.421,22	19.601,97	31.117,98	25.647,33	0,00
Total Con La Administración Tributaria Ret. En La Fuente	23.404,45	21.679,61	33.170,04	28.558,68	2.330,50
Obligaciones Con El Iess	32.996,28	25.035,29	25.205,90	25.921,63	56.976,41
Obligaciones Laborales Y Beneficio De Ley					
Sueldos Por Pagar	3.968,10	0,00	0,00	0,00	0,00
Décima Tercera Remuneración	3.914,28	5.544,96	5.737,33	5.092,70	6.430,33
Decima Cuarta Remuneración	12.516,19	15.583,34	18.641,34	20.845,87	21.278,93
Vacaciones	11.455,59	20.007,63	23.658,23	23.508,98	29.733,77
Fondo De Reserva Al Empleado	525,75	1.170,83	1.022,23	1.168,99	1.637,54
15% Participación De Trabajadores	11.781,55	13.037,45	15.421,50	12.643,54	0,00
Décima Tercera Remuneración Del Empleado	355,17	382,04	212,17	286,79	178,75
Decima Cuarta Remuneración Del Empleado	91,50	187,50	64,34	107,24	66,66
Liquidación De Haberes Por Pagar	723,66	844,52	236,08	43,65	0,00
Total Obligaciones Laborales Y Beneficio De Ley	45.331,79	56.758,27	64.993,22	63.697,76	59.325,98
Impuesto Al Valor Agregado	2.090,00	747,26	678,26	1.335,67	1.733,48
Cuentas Por Pagar Diversas/Relacionadas	103.469,32	19.612,41	0,00	7.901,74	14.045,53
Anticipos De Clientes	0,00	0,00	651,30	1.783,99	2.935,33
Acreedores Varios	1.805,24	5,82	69,92	0,00	9.655,44
Total Otras Obligaciones Corrientes	209.097,08	123.838,66	124.768,64	129.199,47	147.002,67

Total Pasivo Corriente	582.573,93	791.946,51	814.239,24	808.212,33	631.588,43
Pasivo No Corriente					
Cuentas Y Documentos Por Pagar	18.756,06	246.870,04	421.745,04	444.106,84	188.323,50
Obligaciones Con Instituciones Financieras					
Locales	382.692,03	515.687,67	617.669,31	342.631,81	420.503,02
Intereses Por Pagar Obligaciones Financieras	22.831,39	139.665,77	91.139,68	13.591,67	0,00
Total Obligaciones Con Instituciones Financieras	405.523,42	655.353,44	708.808,99	356.223,48	420.503,02
Provisiones Por Beneficios A Empleados					
Jubilación Patronal	44.600,00	47.560,00	68.434,00	75.028,61	84.624,13
Bonificación Por Desahucio	19.207,55	29.890,89	36.283,65	39.196,91	45.172,60
Total Provisiones Por Beneficios A Empleados	63.807,55	77.450,89	104.717,65	114.225,52	129.796,73
Total Pasivo No Corriente	488.087,03	979.674,37	1.235.271,68	914.555,84	738.623,25
TOTAL PASIVO	1.070.660,96	1.771.620,88	2.049.510,92	1.722.768,17	1.370.211,68
PATRIMONIO					
Capital	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Aportes De Socios O Accionistas Para Futura Capitalización	0,00	0,00	0,00	0,00	70.000,00
Reservas	71.789,96	77.217,65	83.407,98	88.601,87	88.601,87
Otros Resultados Integrales	-41.427,00	-39.007,00	-54.477,00	-42.776,14	-32.116,56
Resultado Acumulados					
Utilidades No Distribuidas Ejercicio Anterior	117.428,52	112.291,26	161.140,52	215.643,25	260.799,54
RESULTADOS ACUMULADOS POR ADOPCION POR 1ra VEZ DE LAS NIIF	37.306,81	37.306,81	37.306,81	37.306,81	37.306,81
Total Resultado Acumulados	154.735,33	149.598,07	198.447,33	252.950,06	298.106,35
Resultado Del Ejercicio	40.664,73	48.849,26	55.712,97	46.745,04	0,00
TOTAL PATRIMONIO	325.763,02	336.657,98	383.091,28	445.520,83	524.591,66
Pasivo + Patrimonio	1.396.423,98	2.108.278,86	2.432.602,20	2.168.289,00	1.894.803,34

Fuente: información tomada de Galagans S. A. y editado por Autores del presente estudio

Anexo V. Estado de resultados integral 2016 al 2020

GALAGANS SA

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA de 2016 al 2020

CUENTAS	Saldo Final Del Presente Ejercicio 2016	Saldo Final Del Presente Ejercicio 2017	Saldo Final Del Presente Ejercicio 2018	Saldo Final Del Presente Ejercicio 2019	Saldo Final Del Presente Ejercicio 2020
Ventas	\$ 2.443.980,83	\$ 3.070.583,40	\$ 3.739.526,43	\$ 3.372.466,79	\$ 3.453.110,37
Costos Operacionales					
Costos Operacionales Choferes					
Sueldos Y Salarios	\$ 303.516,84	\$ 423.563,58	\$ 550.558,18	\$ 544.387,67	\$ 540.211,45
Beneficios Sociales	\$ 38.445,17	\$ 58.051,96	\$ 67.851,08	\$ 67.288,01	\$ 67.772,08
Aporte A La Seguridad Social	\$ 52.749,62	\$ 75.717,40	\$ 98.408,70	\$ 96.851,01	\$ 102.175,47
Mantenimiento Y Repuestos	\$ 272.048,92	\$ 355.261,51	\$ 433.636,01	\$ 303.128,58	\$ 315.669,56
Otros Costos Operacionales Choferes	\$ 219.390,35	\$ 349.307,64	\$ 398.441,96	\$ 404.779,19	\$ 408.761,43
Total De Costos Operacionales Choferes:	\$ 886.150,90	\$ 1.261.902,09	\$ 1.548.895,93	\$ 1.416.434,46	\$ 1.434.589,99
Total De Costos Operacionales:	\$ 886.150,90	\$ 1.261.902,09	\$ 1.548.895,93	\$ 1.416.434,46	\$ 1.434.589,99
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.557.829,93	\$ 1.808.681,31	\$ 2.190.630,50	\$ 1.956.032,33	\$ 2.018.520,38
Gastos Operacionales					
Gastos Administrativos					
Sueldos Y Salarios Administrativos	\$ 66.471,15	\$ 72.167,69	\$ 80.549,99	\$ 81.632,83	\$ 74.275,92
Beneficios Sociales Administrativos	\$ 9.872,14	\$ 12.921,57	\$ 13.513,22	\$ 12.975,68	\$ 13.222,32
Indemnizaciones Administrativas	\$ 5.045,00	\$ 7.525,00	\$ 6.858,00	\$ 6.607,00	\$ 9.887,25
Aportes A La Seguridad Social	\$ 20.017,78	\$ 21.554,19	\$ 24.026,91	\$ 30.014,98	\$ 29.594,08
Servicios Básicos	\$ 20.152,49	\$ 10.416,43	\$ 13.279,77	\$ 10.910,26	\$ 10.074,03
Impuestos, Contribuciones	\$ 8.278,09	\$ 9.318,08	\$ 32.504,25	\$ 8.396,75	\$ 9.642,46
Mantenimiento Y Reparaciones	\$ 9.287,27	\$ 26.225,51	\$ 74.132,83	\$ 33.030,92	\$ 18.318,47
Seguros Y Reaseguros	\$ 2.968,49	\$ 13.419,27	\$ 2.343,83	\$ 8.842,70	\$ 7.662,37
Depreciaciones Y Amortizaciones	\$ 241.308,85	\$ 290.752,22	\$ 292.288,62	\$ 325.459,96	\$ 364.836,97
Otros Gastos Administrativos	\$ 169.465,76	\$ 148.758,66	\$ 140.229,86	\$ 160.785,19	\$ 116.855,47
Gastos No Deducibles	\$ 5.617,36	\$ 10.008,94	\$ 14.552,41	\$ 5.260,40	\$ 6.317,74

	Total De Gastos Administrativos:	\$ 558.484,38	\$ 623.067,56	\$ 694.279,69	\$ 683.916,67	\$ 660.687,08
Gastos Operacionales De Administración						
Sueldos Y Salarios Operacionales		\$ 94.231,79	\$ 120.564,50	\$ 170.278,75	\$ 193.214,49	\$ 209.394,81
Beneficios Sociales Operacionales		\$ 13.483,50	\$ 19.064,80	\$ 27.082,83	\$ 26.332,78	\$ 30.524,36
Aportes A La Seguridad Social		\$ 18.569,09	\$ 23.639,51	\$ 33.406,45	\$ 38.515,56	\$ 40.251,76
Servicios Básicos		\$ 2.020,41	\$ 9.796,25	\$ 15.772,23	\$ 25.087,58	\$ 18.879,15
Comisiones		\$ 2.990,00	\$ 3.960,92	\$ 10.194,36	\$ 21.858,81	\$ 13.603,97
Mantenimiento Y Repuestos		\$ 5.715,27	\$ 24.100,25	\$ 104.395,11	\$ 76.557,31	\$ 61.143,50
Seguros Operacionales		\$ 86.199,57	\$ 95.902,24	\$ 99.154,11	\$ 90.426,78	\$ 83.356,29
Otros Gastos De Operación		\$ 637.717,28	\$ 743.122,19	\$ 811.728,29	\$ 646.285,48	\$ 727.975,25
	Total De Gastos Operacionales De Administración:	\$ 860.926,91	\$ 1.040.150,66	\$ 1.272.012,13	\$ 1.118.278,79	\$ 1.185.129,09
	UTILIDAD OPERATIVA	\$ 138.418,64	\$ 145.463,09	\$ 224.338,68	\$ 153.836,87	\$ 172.704,21
Ingresos / Gastos No Operativos						
Ingresos Financieros						
Intereses Ganados		\$ 52,71	\$ 117,57	\$ 246,15	\$ 165,52	\$ 189,77
Ganancia En Inversiones Asociadas		\$ 352,45	\$ 0,00	\$ 414,94	\$ 8.468,26	\$ 0,00
Otros Ingresos Actuariales		\$ 902,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros Ingresos Iess		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.548,84	\$ 1.264,78	\$ 932,22
Otros Ingresos Bancarios		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 383,00
Ganancias Por Reversión De Pasivo Por Jub. Patronal		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 726,53	\$ 1.165,97
Ingreso Por Siniestro		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 15.727,47
Ganancias En Inversiones Asociadas		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 432,16
	Total De Ingresos Financieros:	\$ 1.307,16	\$ 117,57	\$ 5.209,93	\$ 10.625,09	\$ 18.830,59
Venta 12% Activo Fijo		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 99.281,86	\$ 29.610,00
Gastos Financieros Administración		\$ 61.089,66	\$ 58.664,29	\$ 126.738,58	\$ 179.453,54	\$ 131.454,87
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y PART. TRABAJADORES	\$ 78.636,14	\$ 86.916,37	\$ 102.810,03	\$ 84.290,28	\$ 89.689,93
	Participación De Trabajadores 15%	\$ -11.795,42	\$ -13.037,46	\$ -15.421,50	\$ -12.643,54	\$ -13.453,49
	(-) Dividendos exentos				\$ -8.468,26	
	(-) Otras rentas exentas e ingresos no objeto de impuesto a la renta				\$ -726,53	
	(+) Gastos no deducibles locales:	\$ 17.357,11	\$ 15.220,94	\$ 14.552,41	\$ 13.402,08	
	(+) Gastos incurridos para generar ingresos exentos y no objeto de impuesto a la renta				\$ 320,00	
	(+) Participación a trabajadores atribuibles a ingresos exentos				\$ 60,98	
	(+)Generación Por Provisiones para Desahucio y Pensiones Jubilares Patronales 816				\$ 28.015,00	
	(-)Reversión Por Provisiones para Desahucio y Pensiones Jubilares Patronales 816				\$ -1.660,67	
	(+/-) Prov. (Dif. De Ctas Incobrables, Desman., Desahucio Y Jubilación Patronal)			\$ 22.531,00		
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 84.197,83	\$ 89.099,85	\$ 124.471,94	\$ 102.589,34	\$ 76.236,44
	Impuesto A La Renta 25%	\$ 18.523,52	\$ 19.601,97	\$ 31.117,98	\$ 25.647,33	\$ 19.059,11
	UTILIDAD NETA	\$ 65.674,31	\$ 69.497,89	\$ 93.353,95	\$ 76.942,00	\$ 57.177,33

Nota: información tomada de Galagans S. A. y editado por autores del presente estudio

Anexo VI. Instrumento de medición HealthCheck Resiliencia organizacional

Indicador	Indicador de baja Resiliencia	RESPUESTAS				Indicador de Alta Resiliencia	Tu clasificación	Calificación máxima
		Bajo		Elevado				
		1	2	3	4			
1. Atributo de liderazgo y cultura								
1.1 Liderazgo Fuerte liderazgo para brindar una buena gestión y toma de decisiones en tiempos de desafío y adversidad, así como una evaluación continua de estrategias y programas de trabajo frente a las metas organizacionales.	L1	Los líderes muestran comportamientos temerosos de la adversidad.	4		Los líderes muestran liderazgo oportuno, decisivo, innovación y buscan, incluso en tiempos de adversidad.	27	28	
	L2	Los líderes no "predican con el ejemplo" ni muestran comportamientos alineados con los valores de la organización.	4		Los líderes "predican con el ejemplo" y muestran comportamientos alineados con los valores de la organización.			
	L3	Los líderes son reactivos (esperan a que las cosas sucedan para reaccionar) y actúan bajo coacción (impide a alguien hacer algo con violencia o lo obliga hacer algo que no quiere).	3		Los líderes están equilibrados y estratégicamente enfocados para garantizar que la organización esté actuando con control y previsión.			
	L4	Los líderes están impulsados por el cumplimiento, centrados en los procesos	4		Los líderes son impulsados por resultados / están enfocados en los resultados			
	L5	Los líderes son ajenos a las necesidades de las personas que trabajan debajo de ellos.	4		Los líderes se preocupan por el bienestar de su gente y su capacidad para prosperar en tiempos de adversidad.			
	L6	Los líderes tienen miedo o no están dispuestos a tomar decisiones sin el permiso de la alta dirección.	4		Los líderes están facultados para tomar decisiones y cuentan con el apoyo de la alta dirección.			
	L7	Falta de aceptación visible por parte de los ejecutivos y la gerencia de la necesidad de resiliencia (capacidad para superar adversidades)	4		Defensores de la resiliencia de la alta dirección / ejecutivos altamente visibles y defensa de los líderes de la agenda de resiliencia (capacidad para superar adversidades)			
1.2 Compromiso de los empleados El compromiso y la participación de los empleados que	EE1	La organización desconoce o no se centra en la moral de los empleados.	4		La organización reconoce la importancia de una alta moral de los empleados y lo considera en la planificación y respuesta.	20	20	
	EE2	La organización solo está interesada en el resultado final o en su propia supervivencia, independientemente del impacto en los empleados.	4		Organización demuestra auténtica "atención" a las empleadas			

comprenden el vínculo entre su propio trabajo, la capacidad de recuperación de la organización y su éxito a largo plazo; los empleados están empoderados y utilizan sus habilidades para resolver problemas.	EE3	Las empleadas están ansiosas o no están dispuestas a contribuir.	4	Los empleados tienen un alto sentido de "trabajo en equipo" y colaboración, y se unen en la adversidad: "uno en, todo en"	22	24
	EE4	Las empleadas esperan que se les diga qué hacer.	4	Los empleados tienen muy clara la capacidad de tomar decisiones y se sienten empoderados y apoyados para actuar.		
	EE5	Los empleados tienen poca sensación de conexión a largo plazo con la organización.	4	Los empleados se sienten fuertemente conectados con la organización y es probable que hagan todo lo posible para apoyarla en tiempos de adversidad.		
1.3 Conciencia de la situación Se anima a los empleados a estar atentos a la organización, su desempeño y los problemas potenciales; Los empleados son recompensados por compartir buenas y malas noticias sobre la organización, incluidas las señales de alerta temprana, que se informan rápidamente a los líderes de la organización.	SA1	Los líderes ocultan incidentes y eliminan fallas de la memoria corporativa (documentos de comunicación, informes o auditorías)	3	Los líderes aprovechan los incidentes y retienen lecciones de incidentes y fallas anteriores	22	24
	SA2	Los empleados sienten que necesitan ocultar las malas noticias o la verdad y solo informar sobre las buenas noticias.	4	Los empleados se sienten cómodos para plantear un problema a la alta dirección y son reconocidos positivamente por impulsar la mejora continua.		
	SA3	El cambio se implementa de manera descuidada, las interrupciones son el resultado del cambio	4	El cambio se gestiona formalmente con cuidado y control, las mejoras son el resultado del cambio		
	SA4	La organización tiene poca o mala comunicación con las partes interesadas internas y externas claves	3	La organización se involucra en una comunicación confiable y regular con las partes interesadas		
	SA5	La organización tiene pocas fuentes de información y es muy aislada en términos de dónde obtiene hechos y conocimientos.	4	La organización busca, utiliza y coordina fuentes de información externas e internas.		
	SA6	Las amenazas y oportunidades emergentes no se consideran parte de la planificación estratégica.	4	La planificación estratégica explora las amenazas y oportunidades emergentes		
1.4 Toma de decisiones Los empleados tienen la autoridad apropiada para tomar decisiones relacionadas con su trabajo y la autoridad está claramente delegada para permitir una respuesta rápida. Los empleados altamente calificados están involucrados, o pueden tomar, decisiones en las que sus conocimientos específicos agregan un valor significativo o en las que su participación ayudará a la implementación.	DM1	La organización muestra indecisión y no se comunica durante los eventos adversos.	4	La organización posee protocolos claros y comunicativos para la movilización durante eventos adversos.	26	28
	DM2	La organización participa en la toma de decisiones de arriba hacia abajo	4	Se fomentan las soluciones a los problemas en todos los niveles de la organización, mostrando un comportamiento adaptativo rápido.		
	DM3	No está claro quién en la organización tiene el mandato de tomar decisiones.	3	La organización posee procesos claros y transparentes para escalar		
	DM4	Los empleados son penalizados por tomar decisiones independientes durante un evento adverso.	4	Se anima a los empleados a utilizar su autoridad para tomar decisiones en un evento adverso.		
	DM5	La toma de decisiones es emocionalmente reactiva	4	La toma de decisiones sigue un proceso claro y transparente		
	DM6	Sin mantenimiento de registros o capacidad para documentar decisiones clave tomadas	4	Las decisiones claves están registradas y bien documentadas		
	DM7	La toma de decisiones está en conflicto con las expectativas de los clientes, empleados, accionistas y partes interesadas.	3	La toma de decisiones es congruente con el propósito y los valores de la organización para cumplir con las expectativas.		

1.5 Innovación y creatividad Se anima y recompensa a los empleados por utilizar sus conocimientos de formas novedosas para resolver problemas nuevos y existentes, y por utilizar enfoques innovadores y creativos para desarrollar soluciones.	IC1	La organización no busca oportunidades en tiempos de adversidad	4	La organización busca oportunidades en tiempos de adversidad	19	20
	IC2	La organización desalienta el pensamiento innovador	4	La organización reconoce y / o recompensa el pensamiento innovador.		
	IC3	La organización desalienta a los empleados de desafiar y mejorar los procesos del lugar de trabajo.	4	La organización anima activamente a los empleados a desafiar, identificar y desarrollar mejoras en los procesos del lugar de trabajo.		
	IC4	La organización es reactiva al cambio	3	La organización es un líder de cambio proactivo		
	IC5	Los empleados abordan la resolución de problemas y las evaluaciones con una mentalidad conservadora y reacia al riesgo.	4	Los empleados demostraron valentía en la evaluación de riesgos e innovación y creatividad en la resolución de problemas.		
2. Atributo de redes y asociaciones						
2.1 Asociaciones efectivas Una comprensión de las relaciones y los recursos que la organización podría necesitar para acceder desde otras organizaciones durante los desafíos y tiempos de adversidad, y la planificación preparatoria necesaria y la gestión continua para garantizar este acceso.	EP1	La organización intenta resolver y controlar los problemas por sí misma.	3	La organización colabora activamente y trabaja con otros en asociación	18	20
	EP2	La organización tiene pocos vínculos con sus pares de la industria.	3	La organización tiene fuertes vínculos con sus pares de la industria		
	EP3	La organización tiene pocos vínculos con la comunidad en la que opera.	4	La organización es activa en la comunidad en la que opera.		
	EP4	La organización tiene relaciones predominantemente transaccionales con proveedores y clientes clave.	4	La organización trabaja arduamente para desarrollar relaciones de confianza con proveedores y clientes clave.		
	EP5	La organización tiene relaciones adversas con reguladores / autoridades	4	La organización tiene relaciones constructivas con reguladores / autoridades		
2.2 Aprovechamiento del conocimiento El conocimiento se captura y comparte de manera efectiva en toda la organización, con un fuerte enfoque en garantizar que la información crítica esté siempre disponible, con planificación de sucesión para roles clave, apertura al aprendizaje y aprovechando la experiencia interna y externa y las lecciones aprendidas.	LK1	La organización tiene dependencias importantes de personas clave	3	La organización invierte en una sólida planificación de la sucesión y redundancia	23	24
	LK2	La organización no tiene una hoja de ruta para las reservas de conocimiento disponibles para la organización.	4	La organización sabe dónde encontrar el conocimiento y la experiencia para responder a un desafío o evento adverso		
	LK3	La organización tiende a basar sus decisiones en rumores y rumores.	4	La organización valida continuamente la información para asegurar su calidad y confiabilidad.		
	LK4	La capacidad de adversidad de la organización es independiente y rara vez se utiliza	4	La organización aprovecha la capacidad habitual en tiempos de adversidad		
	LK5	El conocimiento corporativo y las lecciones aprendidas rara vez sobreviven más allá de los cambios de personal.	4	El conocimiento corporativo se retiene de forma proactiva y las lecciones se reconocen, capturan y comparten		
	LK6	La organización tiene redes limitadas para aprovechar el conocimiento	4	La organización tiene redes extensas y establecidas para adquirir y perfeccionar el conocimiento, incluido el uso de sus socios de la cadena de suministro		
2.3 Romper los silos Minimización de las	BS1	La identificación de riesgos y el desarrollo de la resiliencia se realizan de forma independiente dentro de cada área de la organización.	3	Los enfoques al riesgo y la resiliencia se realizan desde una perspectiva de organización completa / integrada	13	16

barreras sociales, culturales y de comportamiento divisivas, que a menudo se manifiestan como barreras de comunicación que crean formas de trabajo desarticuladas, desconectadas y perjudiciales.	BS2	La organización tiene silos, con poca comunicación informal en toda la organización.	3	Comunicación transparente y altamente integrada en todas las funciones de la organización	11	12
	BS3	No se asume ninguna responsabilidad por el proceso de principio a fin	3	Funciones comerciales individuales vistas como componentes integrales del proceso de un extremo a otro		
	BS4	Las unidades de negocio contienen equipos rígidos que no están acostumbrados a trabajar juntos en colaboración.	4	Las unidades de negocio se unen para lograr los objetivos: 'uno en, todo en'		
2.4 Recursos internos La gestión y movilización de los recursos de la organización para garantizar su capacidad para responder a los desafíos, operar durante las actividades habituales, así como para poder proporcionar la capacidad adicional necesaria para responder y recuperarse en tiempos de adversidad.	IR1	La organización no cuenta con recursos suficientes incluso en condiciones normales	4	La organización tiene la capacidad de escalar o reasignar rápidamente otros recursos comerciales (como finanzas, instalaciones, planta, equipo, suministros) si es necesario.	11	12
	IR2	Las rígidas estructuras y sistemas de la organización proporcionan poca capacidad para evolucionar y adaptarse	4	Las estructuras, los sistemas y los procesos de la organización están diseñados para maximizar la flexibilidad operativa		
	IR3	La organización no tiene la capacidad financiera para respaldar el cambio operativo	3	La organización tiene una sólida posición de liquidez y flujo de efectivo y puede absorber el impacto de modificar las operaciones para responder a un desafío o evento adverso		
3. Cambiar el atributo listo						
3.1 Unidad de propósito Una organización amplia conciencia de cuáles serían las prioridades de la organización después de un evento desafiante o adverso, claramente definido a nivel de la organización, así como una comprensión de los requisitos operativos mínimos de la organización.	UP1	Los empleados no tienen claros los objetivos y metas de la organización y tienen poca unidad de propósito.	3	Los objetivos y metas de la organización son claros y se comunican eficazmente, y los empleados tienen una fuerte unidad de propósito.	11	12
	UP2	Los valores de la organización no están alineados, compartidos ni respaldados	4	Los valores organizacionales están alineados, compartidos y respaldados		
	UP3	Poca apreciación en toda la organización de las prioridades organizativas, los niveles mínimos de servicio aceptables y las posibles vulnerabilidades y puntos de ruptura.	4	Amplia conciencia de las prioridades organizativas, los niveles mínimos de servicio aceptables y las posibles vulnerabilidades y puntos de ruptura.		
3.2 Postura proactiva Una disposición estratégica y de comportamiento para identificar y responder a las señales de alerta temprana de cambio en el entorno interno y	PP1	Los líderes tienen poca consideración por los impactos en la reputación	3	Los líderes tienen un buen historial en la construcción y mantenimiento de la confianza.	10	12
	PP2	Se temen las interrupciones y los empleados desconfían de los desafíos	3	Las interrupciones y los desafíos se reconocen como una oportunidad de mejora, para desarrollar fortalezas y capitalizar el incidente.		
	PP3	La organización es reactiva, mantiene el status quo y se resiste al cambio.	4	La organización es proactiva, aprovecha las lecciones aprendidas y las oportunidades, y acepta el cambio.		

externo de la organización antes de que se conviertan en un desafío importante o evento adverso.					
3.3 Estrategias de planificación El desarrollo y evaluación de planes, estrategias y capacidades para gestionar vulnerabilidades en relación con el entorno empresarial y sus grupos de interés.	PS1	Los planes son débiles y carecen de madurez para adaptarse a contextos cambiantes	4	Los planes muestran una comprensión profunda en contextos sociales, ambientales y físicamente cambiantes.	24
	PS2	Planificación y preparación limitadas o nulas para el desafío y la adversidad	4	La planificación y la preparación para los desafíos y la adversidad están altamente integradas en el ciclo y los sistemas de planificación empresarial de la organización y se consideran una prioridad.	
	PS3	Criticidades y vulnerabilidades de la cadena de suministro desconocidas o poco entendidas	4	La planificación demuestra una comprensión de las criticidades y vulnerabilidades de la cadena de suministro.	
	PS4	La planificación no tiene en cuenta los posibles impactos en las personas	4	Las estrategias de planificación se abordan con un enfoque de 'personas' / comprensión clara y mitigación de las vulnerabilidades e impactos de los empleados	
	PS5	La planificación no tiene en cuenta los posibles impactos comunitarios	4	Las estrategias de planificación se abordan con un enfoque comunitario y asignan los recursos de manera adecuada	
	PS6	Criticidades y vulnerabilidades de los cambios en los activos y recursos de la organización desconocidos o mal entendidos	4	Criticidad y vulnerabilidad de los cambios en los activos y recursos de la organización entendidos y planificados	
3.4 Planes de pruebas de estrés La participación del liderazgo y los empleados en simulaciones o escenarios diseñados para practicar estrategias y arreglos de respuesta para validar planes y capacidades, y demostrar las ventajas de la agilidad y flexibilidad.	ST1	Los planes no se ejercen ni se prueban a un nivel suficiente para validar la idoneidad y la capacidad real	3	Los planes se prueban rigurosamente para confirmar la capacidad con los recursos adecuados disponibles para implementar planes y realizar mejoras continuas en línea con los cambios organizacionales.	12
	ST2	Los ejercicios están diseñados para marcar la casilla con fines de cumplimiento	3	Los ejercicios están diseñados para identificar debilidades y oportunidades de mejora, como parte del aseguramiento de la calidad y la mejora continua.	
	ST3	Las pruebas de planes abordan escenarios de interrupción típicos	3	Los planes se someten a pruebas de estrés con regularidad frente a una variedad de escenarios relevantes para contextos y entornos cambiantes.	
	ST4	Los planes se ejercen o prueban de forma aislada, sin involucrar a otras áreas de negocio u organizaciones	3	Los planes se ejecutan y prueban con otras áreas de negocio y organizaciones de forma regular.	

Nota: Información tomada de (Australian Government Department of Home Affairs, 2021)