



# Pensamiento Empresarial

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**NÚMERO 11**



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

## UDA AKADEM 11

### RECTOR

Francisco Salgado Arteaga

### VICERRECTORA ACADÉMICA

Genoveva Malo Toral

### VICERRECTORA DE INVESTIGACIONES

Rafaella Ansaloni

### DIRECTORA DE LA CASA EDITORIAL

Toa Tripaldi Proaño

### DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Daniela Durán Pozo  
Departamento de Comunicación y Publicaciones

Cuenca-Ecuador, abril de 2023

## CONSEJO EDITORIAL

### EDITOR GENERAL

Mgt. Washington Bladimir Proaño Rivera  
Universidad del Azuay, Ecuador  
wproano@uazuay.edu.ec

### ASISTENTE CONSEJO EDITORIAL

Mgt. Gianni Fabriccio Salamea Alvear  
Universidad del Azuay, Ecuador  
gsalamea@uazuay.edu.ec

### MIEMBROS DEL CONSEJO EDITORIAL

PhD. (C) Katina Vanessa Bermeo Pazmiño  
Universidad Católica de Cuenca  
kbermeo@ucacue.edu.ec

Mgt. Carlos Julio Rivera Bautista  
Universidad de Cuenca  
carlos.rivera@ucuenca.edu.ec

Mgt. Gabriela Duque Espinoza  
Universidad del Azuay, Ecuador  
gduque@uazuay.edu.ec

Mgt. María Fernanda Rosales Medina  
Universidad del Azuay, Ecuador  
mrosales@uazuay.edu.ec

Mgt. Damián Encalada Ávila  
Universidad del Azuay, Ecuador  
dencalada@uazuay.edu.ec

Mgt. Carlos Esteban González Proaño  
Universidad del Azuay, Ecuador  
cagonzalez@uazuay.edu.ec

Mgt. Antonio Fabián Torres Dávila  
Universidad del Azuay, Ecuador  
atorres@uazuay.edu.ec

### EDITORA DE ESTILO

Kelly del Cisne Navarro Rocha



# Pensamiento Empresarial

UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
NÚMERO 10



# INTRODUCCIÓN

La revista UDA AKADEM se complace en presentar su edición número 11, la cual, luego del respectivo proceso de revisión por parte del Comité Científico, recopila varios artículos de gran interés, no solo en el ámbito privado sino también público, tomando en cuenta que las industrias u organizaciones de todo tipo se encuentran bajo un influjo de conceptos innovadores apalancados en datos y procesos. Es hora de que las empresas en concordancia con la academia procedan a levantar la data necesaria para que mediante el proceso investigativo aporten al crecimiento empresarial.

Así es como se ha recogido un importante artículo que usa la metodología del modelo de alineación de cuadrados y obtienen una clasificación de seis tipos diferentes de modelos de negocio, clasificados según los impactos de una crisis.

En el artículo de León y Aguilera, se demuestra el impacto de la pandemia de la covid-19 dados los cambios en la demanda y el cambio en las prioridades de los clientes tanto frente a dicha disminución a inicios de la pandemia, y respecto a la de la nueva normalidad, mostrando cambios entre la alineación de los clientes y sus propuestas de valor.

En otro artículo presentado por Marcelo Calle y Valeria López respecto a la percepción de la calidad y riesgo en la selección de un proveedor de internet, concluyen que la variable de mayor incidencia en la intención de compra que tienen los usuarios es la percepción del riesgo.

Se destaca también un artículo en el ámbito municipal al plantearse como hipótesis la planificación territorial de largo plazo; este tiene un correlato con el diseño organizacional de los sistemas institucionales de los gobiernos locales. Finalmente, se presenta un interesante trabajo investigativo en el sector acuicultor al estimar la importación estadounidense de camarón ecuatoriano, explicado básicamente por variables como el ingreso y el precio, estadísticamente más significativas en las compras externas por parte de este país.

## COMITÉ CIENTÍFICO

Rolando Patricio Andrade Amoroso  
Universidad Católica de Cuenca  
randradea@ucacue.edu.ec

Diego Vinicio Orellana Bueno  
Universidad Católica de Cuenca  
dorellana@ucacue.edu.ec

Luis Bayardo Tobar Pesántez  
Universidad Politécnica Salesiana  
ltobar@ups.edu.ec

Jorge Altamirano Flores  
Universidad Internacional del Ecuador  
joaltamiranofl@uide.edu.ec

Sara Rocío Correa Soto  
Universidad Internacional del Ecuador  
sacorreaso@uide.edu.ec

Tamara Erazo Orrego  
Universidad Internacional del Ecuador  
taerazoor@uide.edu.ec

David Pazmiño Ayala  
Universidad Internacional del Ecuador  
dapazminoam@uide.edu.ec

# ÍNDICE

- 01** **Análisis de los cambios estratégicos con impacto positivo en los modelos de negocio de grupos corporativos familiares de la ciudad de Cuenca que se realizaron durante la crisis del Coronavirus**  
Analysis of the strategic changes with a positive impact on the business models of family-owned corporate groups in the city of Cuenca during the Coronavirus crisis.  
Raúl Esteban León Paredes, Marco Antonio Piedra Aguilera **08**
- 02** **Percepción de calidad y percepción de riesgo: Cómo influyen en la elección de proveedor de internet**  
Quality perception and risk perception:  
How these variables influence the selection of internet provider  
Marcelo Calle, Valeria López, María, Rivera **46**
- 03** **Desarrollo local y diseño organizacional municipal**  
Local development and municipal organizational design  
Cristian Castillo Peñaherrera, Daniel Bravo Blandín **74**
- 04** **Demanda de importación de camarón ecuatoriano en Estados Unidos para el periodo 1990-2018**  
US import demand for ecuadorian shrimp for the period 1990-2018  
Christopher Javier León Cando, Luis Bernardo Tonon Ordonez **110**

# 01

**Análisis de los cambios estratégicos  
con impacto positivo en los modelos de  
negocio de grupos corporativos familiares  
de la ciudad de Cuenca que se realizaron  
durante la crisis del Coronavirus**

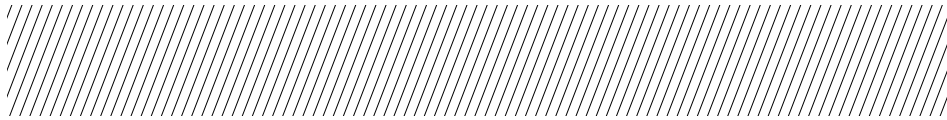
---

FECHA DE RECEPCIÓN: 30/11/2021

FECHA DE APROBACIÓN: 23/01/2023



# Resumen



Raúl Esteban León Paredes<sup>1</sup>  
Marco Antonio Piedra Aguilera<sup>2</sup>

Analizar el impacto de la COVID-19 en los modelos de negocio de las empresas de la ciudad de Cuenca permite reflexionar sobre el entendimiento de la vulnerabilidad o resiliencia de sus modelos de gestión. Aplicando una réplica del estudio *Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models*, de Ritter y Pedersen (2020a), con el enfoque del modelo de alineación de cuadrados en 14 casos de grupos corporativos familiares de la ciudad de Cuenca que participan en el estudio, se logró un análisis de los impactos de la pandemia de la COVID-19 en sus modelos de negocio. Al comparar los resultados con los del estudio en Dinamarca, se concluye con la importancia de reconocer los niveles de vulnerabilidad y resiliencia de los modelos de negocio ante una crisis, con lo que se ofrece una herramienta importante para tomar decisiones estratégicas de gestión para la nueva normalidad.

## Palabras clave

Impacto, estrategia, análisis, resiliencia, empresas, crisis, COVID-19.

---

1 Universidad del Azuay • [estebanleonp@es.uazuay.edu.ec](mailto:estebanleonp@es.uazuay.edu.ec) • [orcid.org/0000-0002-2638-7173](https://orcid.org/0000-0002-2638-7173) • Cuenca, Ecuador

2 Marco Antonio Piedra Aguilera • Universidad del Azuay • [mapiedra@uazuay.edu.ec](mailto:mapiedra@uazuay.edu.ec) • [orcid.org/0000-0002-3928-2661](https://orcid.org/0000-0002-3928-2661) • Cuenca, Ecuador

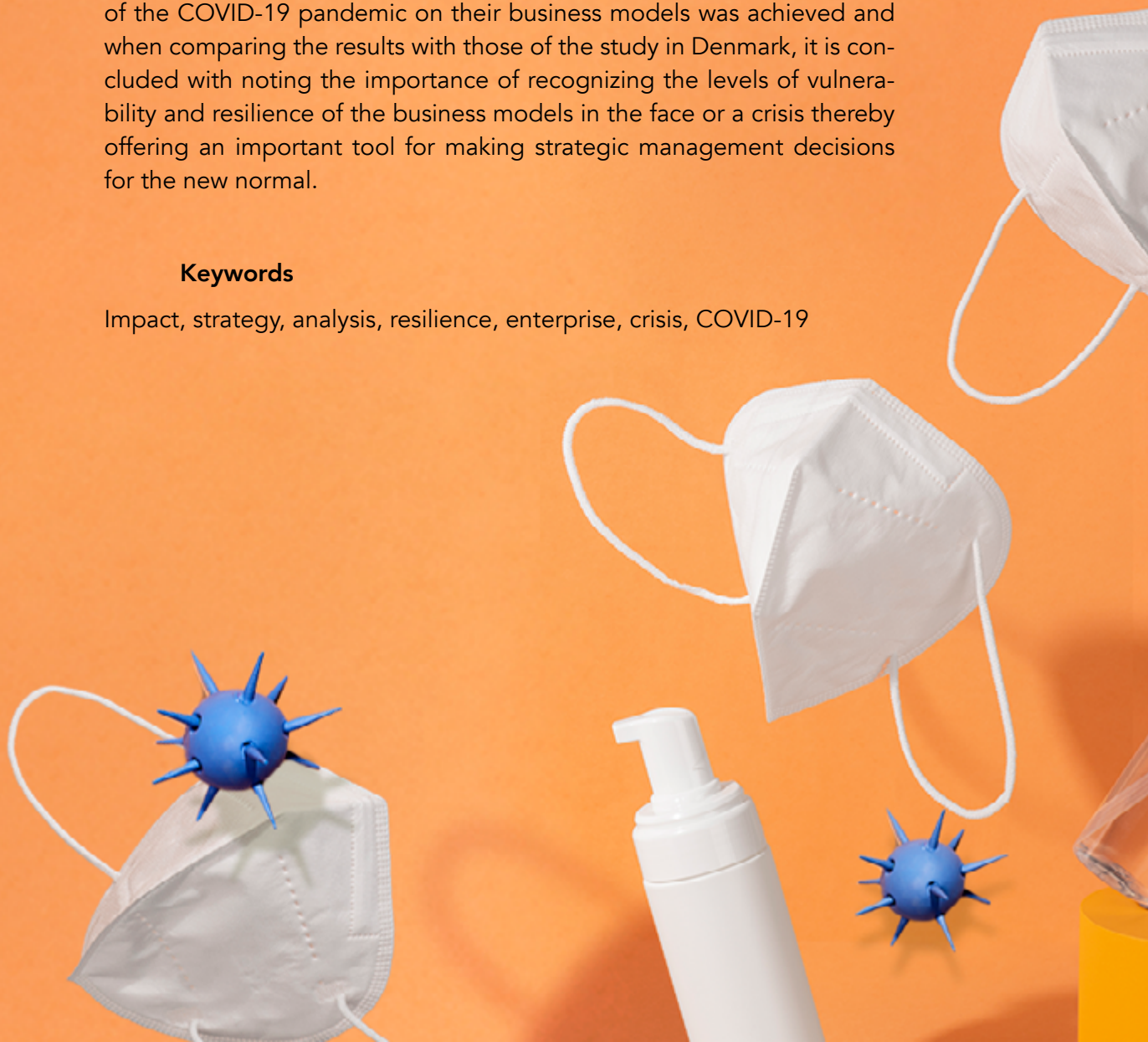
# Abstract

---

**A**nalyzing the impact of the COVID-19 on business models of companies in the city of Cuenca provides reflections on the understanding of the vulnerability or resilience of their management models. Applying, a replica of the study "Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models" (Ritter & Pedersen, 2020a) using the square alignment model approach in 14 cases of family corporate groups in the city of Cuenca that participate in the study, an analysis of the impacts of the COVID-19 pandemic on their business models was achieved and when comparing the results with those of the study in Denmark, it is concluded with noting the importance of recognizing the levels of vulnerability and resilience of the business models in the face or a crisis thereby offering an important tool for making strategic management decisions for the new normal.

## Keywords

Impact, strategy, analysis, resilience, enterprise, crisis, COVID-19



# Introducción

---

**L**a crisis mundial provocada por la COVID-19 ha obligado al sector empresarial a adaptarse a nuevas realidades y a emplear, como principales reactivos, la innovación y la resiliencia para sobrellevar la incertidumbre sobre el futuro de cada compañía, aspecto que no permite la aplicación de herramientas tradicionales como la planificación a mediano y largo plazo ni la proyección financiera. Desde que empezó la crisis, los ejecutivos identificaron la necesidad de estructurar y mapear el impacto en sus modelos de negocios para tomar decisiones inmediatas y aplicar estrategias.

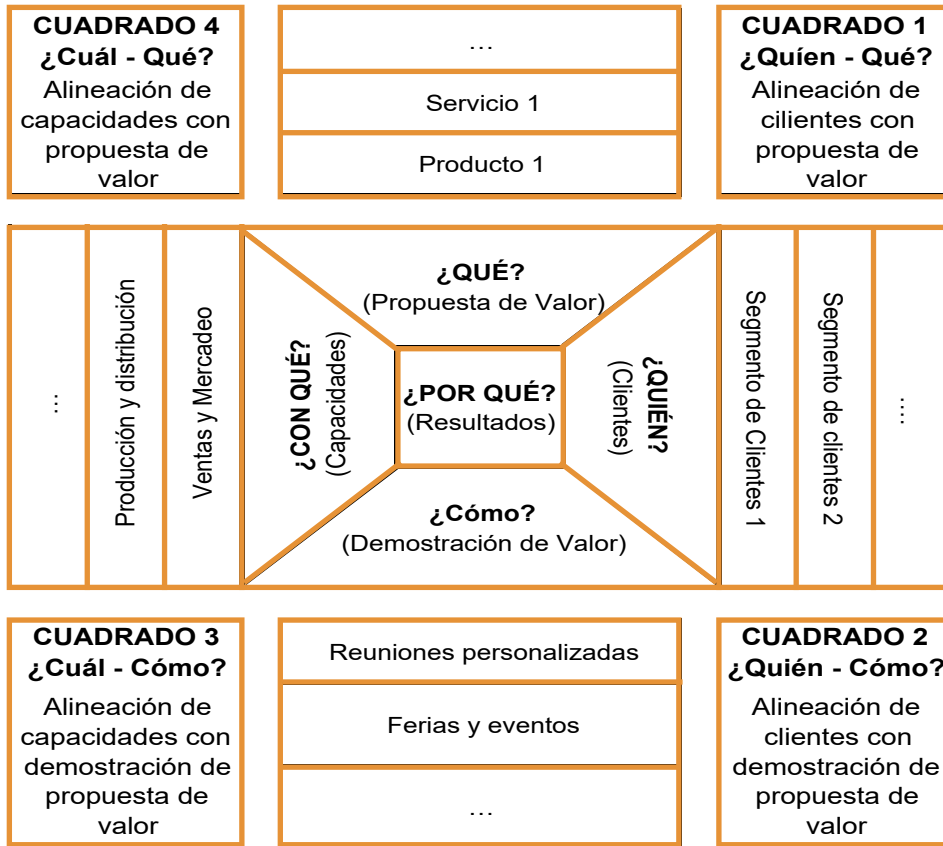
Por ello, esta investigación intenta comprender la aplicación de estrategias y su impacto en los modelos de gestión de empresas familiares que puedan guiar a los ejecutivos al momento de tomar decisiones, es decir, volverse un referente a partir de la experiencia actual del sector de las empresas familiares de la ciudad de Cuenca, dado que la crisis actual no tiene precedentes y sus impactos aún no logran visualizarse del todo porque todavía existe el riesgo y la incertidumbre de que la crisis continúe.

Identificar dicho impacto en los modelos de negocio de algunas empresas en la ciudad de Cuenca-Ecuador, permite ofrecer una herramienta de análisis de modelos de negocio para la toma de decisiones del sector empresarial.

Para realizar este estudio, se aplicará una réplica de la investigación presentada por Thomas Ritter y Carsten Lund Pedersen (2020a), respecto al impacto de la crisis de la COVID-19 en los modelos de negocio de empresas *b2b*, con el enfoque del modelo "*alignment squared*" o de alineación de cuadrados (Ritter, 2014). Esta metodología permite analizar sistemáticamente los impactos en los modelos de negocios de empresas e incluye de forma explícita las conexiones entre las dimensiones y elementos de un modelo de negocio; además describe el impacto de las fluctuaciones en la demanda de los clientes, en la propuesta de valor, en la demostración de valor y sus efectos posteriores en las capacidades de la empresa; ofreciendo así una visión holística sobre la coherencia de un modelo de negocio, su interrelación y alineación entre sus elementos, tal como se ilustra en la Figura 1.

**Figura 1**

*Modelo de alineación de cuadrados*



**Figura 1. Modelo de alineación de cuadrados**

**Fuente:** Adaptado de Alignment<sup>2</sup> [Alignment Squared] Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence; (Ritter, 2014.)

Nota. Adaptado de Alignment [Alignment Squared] Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence, Ritter, 2014.

Como señala Ritter (2014), comprender y lograr la alineación de los elementos de un modelo de negocio conduce a su excelencia y resulta una fuente de ventaja competitiva y de crecimiento. Para ello, es importante entender los elementos del modelo de alineación de cuadrados descritos a continuación:

- **Clientes:** Para definir una empresa, es importante especificar a quién atiende la empresa y quién se supone que se beneficiará de la interacción con la empresa. Los clientes o, más bien, los segmentos de clientes se describen en términos de sus necesidades específicas o paquetes de necesidades. En este marco es importante considerar también que los clientes se pueden clasificar como segmentos de mercado como lo indica Kotler (1991): “la segmentación trata de dividir el mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características o comportamiento que pueden requerir productos separados o combinaciones de marketing” (# de página).
- **Propuesta de valor:** Otro elemento importante de un modelo de negocio es la propuesta de valor de una organización, es decir, lo que se ofrece a los clientes o lo que contribuye a satisfacer sus necesidades. Una “propuesta de valor es el conjunto completo de experiencias, incluido un precio, que una organización hace que obtenga un cliente” (Lanning, 1998, # de página). Del mismo modo, “el valor siempre lo determina de forma única y fenomenológica el beneficiario” (Vargo & Lusch, 2008, # de página). A través del intercambio de recursos, un cliente obtiene acceso al potencial de creación de valor, pero no al valor en sí mismo porque el valor solo se crea cuando el cliente usa la oferta (Anderson et al., 2006); como tal, el intercambio de recursos conlleva una propuesta de valor (Ballantyne et al., 2011).
- **Demostración de valor:** Este elemento se refiere a las formas en que las organizaciones intentan convencer a los clientes sobre las ventajas de sus propuestas de valor. Un mayor enfoque en la demostración de valor y la documentación de valor surgió después de 1990, cuando la demostración de valor se convirtió en una parte explícita e importante del marketing empresarial (Anderson et al., 2006). Las demostraciones de valor pueden tomar diferentes formas y formatos, como reuniones personales, ferias comerciales y

publicaciones en redes sociales. También pueden incluir cálculos de valor, modelado de valor, (Anderson & Narus, 1998) y posicionamiento estratégico (Collis & Rukstad, 2008). Por tanto, los gerentes deben tomar decisiones estratégicas sobre qué mensaje se debe enviar, a través de qué canal de comunicación, a qué tipo de cliente y cuándo.

- **Capacidades:** Este elemento se refiere a los recursos institucionales que debe generar u obtener una empresa para la ejecución de su gestión de negocio. Una actividad económica “ocurre cuando uno o varios actores combinan, desarrollan, intercambian o crean recursos utilizando otros recursos” (Hakansson & Johanson, 1992, # de página). Por tanto, un actor económico gana en términos de qué clientes se ven afectados por: el tipo de demostración de valor, el conjunto de propuestas de valor que compra un cliente o segmento, las capacidades que se necesitan para desarrollar, construir y entregar las propuestas de valor y las capacidades que impulsan la demostración de valor.

En este sentido, cuando existe una alineación de elementos, se asegura que los clientes (que convienen) estén expuestos de manera correcta a las demostraciones de valor que propone la empresa; lo que resulta que los clientes compren la combinación óptima planteada entre mi propuesta de valor, demostración y capacidades. Por el contrario, una desalineación da como resultado operaciones no óptimas y fallas en el modelo de gestión y en el mercado. La calidad o competitividad de cada elemento y su alineación definen los objetivos que puede alcanzar un modelo de negocio.

Los modelos de negocio bien desarrollados y alineados pueden lograr un desempeño financiero y social adecuado que genere utilidades y un propósito social relevante; pero, los menos desarrollados y desalineados no dan los resultados esperados. Los objetivos planteados responden a las decisiones enmarcadas a lo largo de los cuatro elementos y su alineación en los intentos de alcanzarlos. Sin embargo, los elementos y la alineación de un modelo de negocio pueden verse afectados y cambiados por un evento fuera de lo común o una crisis.

Los autores del enfoque de análisis de alineación de cuadrados plantean una investigación sobre los impactos a causa de la COVID-19 en los mo-

delos de negocios de empresas *b2b* y desde esta experiencia planteamos el mismo análisis para evaluar el impacto en los modelos de negocio de 14 grupos corporativos familiares de la ciudad de Cuenca. Estos resultados, luego de su análisis y sistematización, permiten brindar un marco referencial sobre las experiencias obtenidas por estas empresas, respecto a los cambios estratégicos realizados en sus modelos de gestión, como referencia para la gestión del sector empresarial del territorio.

Realizando una réplica del estudio señalado en la referencia (Ritter & Pedersen, 2020a), esta investigación pretende identificar el impacto en los modelos de negocio de algunas empresas de la ciudad de Cuenca durante la crisis de la COVID-19, así como las implicaciones gerenciales que generaron que se provocaron, realizando una comparación con los resultados obtenidos en el estudio previo realizado en Dinamarca, para que, con su conclusión, se brinde un marco de reflexión sobre la gestión de empresas en un contexto post pandemia.

La pandemia de la COVID-19 ya ha tenido efectos dramáticos y ondulantes en las actividades económicas globales en todas las regiones del mundo (Bofinger et al., 2020). Para aplanar la curva de las tasas de infección, varios países de todo el mundo han impuesto restricciones generalizadas (p. ej.: cierres, cuarentenas y cierre de tiendas físicas y negocios) para proteger el funcionamiento de los sistemas de salud (Michie, 2020; Verma & Gustafsson, 2020).

Las restricciones sociales han generado la suspensión, total o parcial de las actividades productivas. Este efecto ha sido aún más fuerte en sectores cuyas actividades implican aglomeración y cercanía física (turismo, espectáculos, hoteles y restaurantes, transporte y servicios personales); pero ha sido menor en aquellos que se han considerado indispensables (alimentos, desinfectantes, artículos de limpieza, medicamentos e insumos y equipos médicos) (CEPAL, 2020).

Según Ballesteros et al., (2020), en Ecuador, todos los sectores económicos están afectados. Hay algunos que se han sostenido un poco más como los *retails* de alimentos en exportaciones; sin embargo, la situación es contraria en sectores como el turismo, construcción o transporte aéreo que están en el mínimo de su demanda con una caída de 90% (Useche et al., 2020).

# Metodología

---

En el artículo: “Analizando el impacto de la crisis del coronavirus en los modelos de negocios” (Ritter & Pederson, 2020a) se usa el **modelo de alineación de cuadrados** (Ritter, 2014) para el estudiar ocho casos de empresas, aplicando la metodología lógica abductiva/retroductiva de los análisis de casos (Douven, 2017; Kovács & Spens, 2005) y, por inferencia, obtienen una clasificación de seis tipos diferentes de modelos de negocio, divididos según los impactos de una crisis.

Según Kovacs & Spens (2005), “el razonamiento abductivo enfatiza la búsqueda de teorías adecuadas para explicar una observación empírica” (p. 138), lo cual ilustra el enfoque aplicado para identificar los tipos de impacto señalados en la investigación en referencia, iterando en los hallazgos de entrevistas cualitativas realizadas a ocho empresas *b2b* y la literatura sobre impactos de crisis en modelos de negocios, incluyendo la resiliencia y la vulnerabilidad. Los tipos de impactos en crisis identificados durante el análisis del caso, fueron utilizados por los investigadores en un seminario web diseñado para probar la verisimilitud de las tipologías.

La revisión del estudio en referencia, facilita un camino de análisis para identificar una metodología de clasificación de los modelos de negocio de distintas empresas según su impacto en una crisis, lo que apoya al diagnóstico de los distintos modelos de negocio a partir de los efectos de la COVID-19 y permite identificar estrategias para enfrentar los nuevos escenarios postpandemia.

Se emplea como base de análisis el modelo “*alignment squared*” o de alineación de cuadrados (Ritter, 2014) que incluye explícitamente las conexiones entre dimensiones de un modelo de negocio. Los elementos de un modelo de negocio: clientes, propuesta de valor, demostración de valor y capacidades, no existen de forma aislada, sino que están conectados en términos de qué clientes se ven afectados por qué tipo de demostración de valor; el conjunto de propuestas de valor que un cliente o segmento reconoce; las capacidades que se necesitan para desarrollar, construir y entregar propuestas de valor; y, las capacidades que impulsan la demostración de valor. La calidad o competitividad de cada elemento



y la alineación de los elementos definen los objetivos que puede alcanzar un modelo de negocio.

La réplica de la investigación en referencia se ejecuta desarrollando el mismo cuestionario guía y la metodología antes empleada (Ritter & Pedersen, 2020b), para lo cual se organizaron entrevistas a representantes de grupos corporativos familiares de la ciudad de Cuenca, de manera aleatoria, de los cuales, aceptaron participar 14 empresas familiares y representativas de la ciudad que continúan en operación a pesar de la crisis de la pandemia, lo que es conveniente para la investigación, ya que estas empresas además participan en diferentes sectores económicos (Tabla 1) como son el sector de la construcción, proveeduría de materiales y maquinarias, industria de alimentos y bebidas alcohólicas, servicios públicos de construcción, servicios de salud, servicios exequiales, publicidad, comercio y distribuciones de productos de consumo masivo, hotelería y turismo, manufactura de productos de hierro y aluminio, educación superior, comercio exterior y consultoría de proyectos.

La investigación cualitativa se aplicó mediante una entrevista dirigida a gerentes, directores y propietarios de las empresas, utilizando la misma guía de entrevista que previamente se aplicó en la investigación en réplica (consulte Anexo A para obtener más detalles). Las preguntas están asociadas con los cuatro cuadrantes del modelo de alineación de cuadrados: ¿Cómo se ven afectados los ingresos de la empresa por la crisis?, pregunta enfocada en describir los cambios que observa el entrevistado con respecto a la propuesta de valor que aceptaron comprar los clientes y se asocia al cuadrado 1 del modelo que responde a la demanda del sector económico en el que participa la empresa. De manera similar, aplican las preguntas sobre los cambios observados en la forma de demostración de la propuesta de valor a los clientes, asociada con el cuadrado 2. Al final, se consultó sobre los impactos que se generan en las capacidades empresariales; estos cambios señalados en las respuestas de las preguntas anteriores relacionadas con el cuadrado 3 y 4. Así distinguimos entre capacidades operacionales preexistentes y las capacidades dinámicas que se refieren al impacto de la crisis (Teece et al. 1997; Winter, 2003).

A diferencia de la investigación en réplica, las entrevistas fueron realizadas cuando las empresas ya habían reflexionado sobre lo acontecido durante la crisis y empezaron a proyectar con mayor certeza la nueva

realidad de marzo de 2020, fecha en la cual se realizó la investigación de referencia, razón por la cual las preguntas de la entrevista se enfocan en las diferencias de cada uno de estos escenarios.

Con el resultado del análisis se clasifican los tipos de modelos de negocio producidos por el impacto de la COVID-19, según la clasificación realizada en el estudio anterior, se definen seis tipos de modelos de negocio: a) antifrágil b) robustos c) adaptativos d) suspendidos e) asistidos f) jubilados (Ritter & Pedersen, 2020a); cada uno de ellos se enmarcan dentro de los conceptos de resiliencia (Wildavsky, 1991) y vulnerabilidad, es decir, los modelos de negocio que pueden enfrentar una crisis por sus condiciones propias, en contraposición con los modelos de negocio que necesitan de ayuda externa para enfrentar una crisis. Desde aquí se clasifican los casos analizados en la ciudad de Cuenca- Ecuador, según los tipos de impacto de la crisis en los modelos de negocio, de cuyas conclusiones se obtiene una herramienta de análisis y reflexión para los ejecutivos de las empresas con respecto a sus modelos de negocio.

# Resultados

---

La pandemia de la COVID-19 afectó significativamente a sociedades de todo el mundo, en todos los niveles. Además de las importantes perturbaciones de los sistemas de salud, los altos niveles de infecciones y el número de muertes asociadas a ellas, la economía mundial también se ve paralizada por daños sustanciales, aspecto que también causa una amplia gama de problemas sociales. Estos varían desde pérdidas de ingresos, debido al cierre de muchas empresas, hasta problemas y conflictos provocados por el aislamiento social (Leal, 2020).

El proceso de entrevistas inició en abril de 2021, cuando casi todas las empresas habían concluido con la presentación de sus resultados a sus máximos organismos directivos respecto al ejercicio económico 2020, lo cual permitió mayor oferta de tiempo disponible de los altos ejecutivos para participar en el estudio.

Todas las empresas participantes cuentan con más de 20 trabajadores y varias de estas tienen operaciones a nivel nacional, algunas con reconocimiento comercial a nivel internacional. Toda la información ha sido manejada con carácter anónimo, dada la solicitud de confidencialidad emitida por los empresarios. La entrevista más larga tuvo una duración de aproximadamente 75 minutos y fueron dirigidas cada una por el autor; en todas participó un alto ejecutivo en representación de cada firma. Las entrevistas fueron registradas de manera digital, incluyendo videos en casos donde la reunión se desarrolló de manera virtual; mientras que las reuniones con presencia física fueron registradas en archivos de audio (Tabla 1).

Una vez sistematizadas las respuestas brindadas por los participantes del estudio se enmarca su contenido con los siguientes resultados:

En cuanto al cuadrado 1 que se refiere a la alineación de clientes y propuestas de valor (¿quién y qué?), los encuestados destacaron el impacto de la crisis dados los cambios en la demanda y el cambio de prioridades de los clientes, tanto frente a la disminución de la demanda establecida al principio de la pandemia, comparada con la demanda registrada actualmente en la nueva normalidad, así como los ajustes en la propuesta

de valor en los esfuerzos por adaptar la operación. Se escogieron algunas respuestas de los encuestados debido a la interpretación que brindan sobre los impactos identificados en sus modelos de negocio, con respecto a la alineación resultante en el cuadrante correspondiente; las cuales se colocan textualmente a continuación:

“Nuestro grupo de clientes cambió por las restricciones impuestas; en primera instancia, se percibió un incremento en la demanda, tal vez por la necesidad de los consumidores de proveerse de nuestros productos para pasar el confinamiento; luego, las restricciones golpearon la demanda a los niveles más bajos que hemos tenido” (Encuestado Alfa).

“Inmediatamente se sintieron los efectos; dejaron de asistir usuarios a nuestras instalaciones y, aún hoy, no ha mejorado la situación dado el miedo existente y la falta de vacunas, a no ser por pequeños picos en días que se decretaron feriados. Observamos que la demanda bajará al 90 por ciento y nos recuperaremos al 100 por ciento solo cuando se logre la inmunidad de rebaño” (Encuestado Gamma).

**Tabla 1**

Resumen de casos analizados

Número de caso	Sector de Industria	Nivel de Operaciones	Cantidad de Empleados	Jerarquía de Entrevistado	Duración de entrevista (parte grabada)	Código de encuestado
1	ALIMENTOS Y BEBIDAS	Nacional	150 - 200	Director Ejecutivo	33 min	<i>alfa</i>
2	SALUD	Regional	30 - 50	Gerente General	32 min	<i>beta</i>
3	HOTELERÍA Y TURISMO	Local	30 - 50	Gerente General	45 min	<i>gamma</i>
4	SERVICIOS LOGÍSTICOS Y PUBLICIDAD	Local	20 - 30	Gerente Propietario	43 min	<i>delta</i>
5	MAQUINARIA Y EQUIPOS	Internacional	30 - 50	Vicepresidente	25 min	<i>épsilon</i>
6	COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN CONSUMO MASIVO	Regional	30 - 50	Gerente de Marketing y Ventas	32 min	<i>dseta</i>

7	PUBLICIDAD	Local	20 - 30	Gerente Propietario	64 min	<i>eta</i>
8	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	Regional	20 - 30	Director Financiero	46 min	<i>ceta</i>
9	MANUFACTURA DE PRODUCTOS DE ALUMINIO Y HIERRO	Internacional	150 - 200	Gerente General	37 min	<i>iota</i>
10	SERVICIOS EXEQUIALES	Local	30 - 50	Director	75 min	<i>kappa</i>
11	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	Internacional	30 - 50	Gerente de Ventas	52 min	<i>lambda</i>
12	DISEÑO Y CONSULTORÍA	Local	20 - 30	Director	42 min	<i>mi</i>
13	COMERCIO EXTERIOR	Internacional	20 -30	Gerente General	26 min	<i>ni</i>
14	EDUCACIÓN SUPERIOR	Local	20 - 30	Rector	15 min	<i>xi</i>

Nota. Datos alcanzados en el estudio.

“Hay un aumento de la demanda de desinfectantes y productos de limpieza, se mantendrá durante seis meses. Una vez que se abran nuevamente los canales modernos de comercio, seguramente la demanda se equilibrará a los estados anteriores. Las personas buscan proveerse durante la cuarentena por lo que las ventas de productos de consumo masivo tuvieron un incremento sobresaliente, pero sabemos que deberá equilibrarse con el avance del control de la pandemia” (Encuestado Dseta).

“Por el contrario de lo que pareciera, nuestros servicios de salud tuvieron una recesión pues no fuimos catalogados para atender las emergencias médicas a causa de la COVID-19 y el público evitaba programar cirugías o las posponía debido al miedo al contagio” (Encuestado Beta).

“Nuestros clientes desarrollan sus actividades en el sector de la construcción a grandes escalas, sin embargo, la recesión económica ya hizo que la demanda se contraiga antes de la pandemia; aun así, el sector de la construcción de viviendas y de mantenimiento desarrolló un pequeño incremento, lo cual nos permitió determinar nuevos segmentos de mercado” (Encuestado Lambda).

“Cuando inició la pandemia, nuestro emprendimiento estaba arrancando y se tenía planificado un escenario totalmente distinto al que nos trajo el virus. Estuvimos a punto de desistir de nuestro proyecto, de no ser por la aceptación que tuvieron nuestros programas educativos que fueron adaptados para ser ejecutados a través de plataformas virtuales” (Encuestado Xi).

En este sentido, se reflejaron diferentes impactos en las curvas de demanda, dependiendo del sector en el que participan las empresas y señalan un incremento, estabilidad o decremento según el escenario de enfoque: durante la pandemia, al finalizar la crisis y en el escenario esperado para la nueva normalidad desde la perspectiva de los ejecutivos. Es así que en la Figura 2 se considera la comparación entre los sectores de alimentos y bebidas, comercio y distribuciones, cuidado de la salud, construcción y hotelería y turismo, donde se ilustra la evolución de los resultados de los modelos de gestión en la alineación de clientes y propuesta de valor.

Los entrevistados explican los cambios en la demanda de su sector, basados en los niveles de demanda que se gestionaba antes de la crisis; varios sectores consideran que estos niveles iniciales no volverán a repetirse a mediano plazo, sino que, al contrario, tienden a incrementarse como es el caso de la industria de alimentos y bebidas, proveeduría de materiales y equipo en el sector de la construcción, consultoría y comercio exterior. No obstante, con lo que sucede con el sector salud, hotelería y turismo, comercio de consumo masivo, manufactura y servicios exequiales es evidente para los empresarios que la demanda se equilibrará a niveles similares a los que estuvieron antes de la pandemia. Es interesante remarcar que ninguna empresa considera que los niveles de demanda van a disminuir a niveles menores que los iniciales en la nueva normalidad.

## Figura 2

*Evolución de los resultados (alineación de clientes y propuesta de valor)*

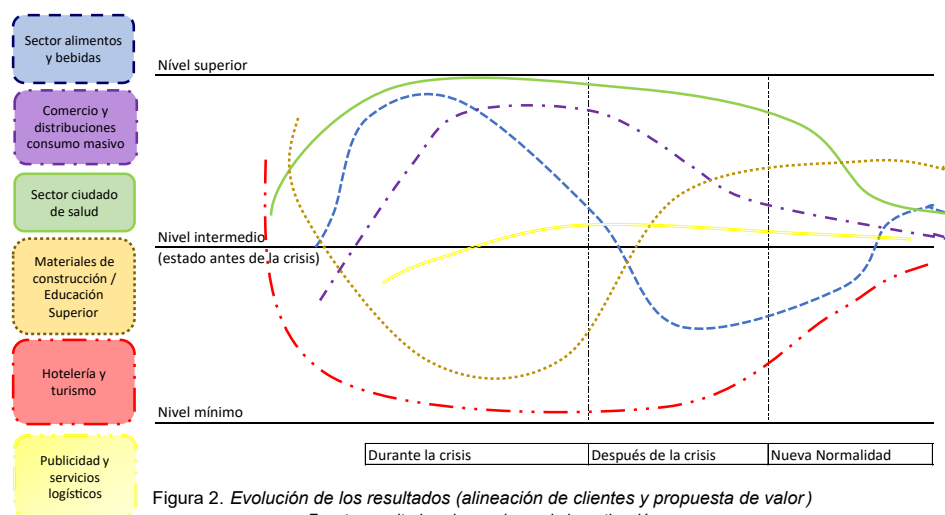


Figura 2. *Evolución de los resultados (alineación de clientes y propuesta de valor)*  
 Fuente: resultados alcanzados en la investigación

Nota. Datos obtenidos del estudio.

De casi todos los casos que se reportaba una disminución de la demanda, así como una disminución en la propuesta de valor frente a la crisis, las empresas del sector industrial (alimentos y bebidas, manufacturas), mostraron tener un modelo de negocio robusto debido a que varios de sus elementos siguieron operando de forma adecuada durante la crisis; fortalecieron sus capacidades de una forma ágil, incluso algunas ya ha-



bían incursionado en procesos de automatización y de comercio electrónico mucho antes de la pandemia. Para las empresas de comercialización y de publicidad, la baja capacidad de inversión no permitió un avance importante en cuanto a la generación de nuevas capacidades, sin embargo, la posibilidad de continuar operaciones, demostró fortaleza para enfrentar la crisis, implementando capacidades que no se consideraban necesarias antes de la crisis y que requirieron de un esfuerzo adicional; casos que no se generalizan en el sector, sino que particularmente tienen reconocimiento por ejemplos de algunas empresas que no cerraron operaciones y que fueron declaradas empresas de primera línea por la necesidad de abastecimiento de la población durante la pandemia. En contraste está el sector de hotelería que debió suspender sus operaciones hasta recuperarse en la nueva normalidad.

Varias empresas demostraron que su modelo de gestión se encontraba tan bien alineado que cualquier innovación en su propuesta de valor traía consigo un incremento en los segmentos de clientes, especialmente, con las industrias de alimentos y bebidas, comercio de productos de consumo masivo y el sector de servicios de publicidad, siendo las empresas de comercio exterior las que lograron resultados importantes siempre que sus importaciones estuvieran dirigidas al sector salud y tecnología, incrementando así su segmento de clientes, robusteciendo su modelo de gestión y alistando su mejorada propuesta de valor para la nueva normalidad.

En cuanto a las preguntas relacionadas con el cuadrado 2, se presentaron similares respuestas por parte de los entrevistados, para la alineación de clientes y demostración de propuesta de valor (¿quién y cómo?); casi todas las empresas informaron una disminución importante en la presencialidad al momento de realizar la demostración de propuestas de valor, hecho contrario a la gestión que se realizaba antes de la pandemia, debido a las restricciones de viaje y un aumento en las comunicaciones o videoconferencias en línea y basadas en la web. La gestión de ventas se había trasladado a canales digitales (aumento); las reuniones personales habían dejado de existir (disminución), los sitios web y folletos eran en gran parte constantes (estables) y se buscaban medios alternativos para llegar a los consumidores como tutoriales en *YouTube* y webinarios en redes sociales. De igual manera, se transcribe textualmente lo que los entrevistados respondieron en la investigación:

“Normalmente visitábamos a clientes con catálogos de productos y muestras; hoy hemos implementado sistemas de búsqueda donde, de manera digital, nuestros productos pueden ser solicitados por los clientes, quienes también encontraron en las redes sociales la posibilidad de buscar alternativas de productos que satisfagan sus necesidades y esto incrementó el alcance de mis negocios con clientes que viven en lugares que ni siquiera habíamos visitado antes” (Encuestado Delta).

“A pesar de que nuestros programas fueron desarrollados para realizarse de forma presencial, existió flexibilidad de parte de los entes de control para que podamos ofertar programas educativos en línea y que fueron bien aprovechados por nuestros clientes en cuanto que tenían más tiempo frente al computador que antes; definitivamente, la educación no volverá a ser presencial totalmente” (Encuestado Xi).

“Las restricciones en el aforo no permitían que nuestros usuarios puedan visitar el cementerio, por lo que debimos implementar un sistema de agendamientos y organizar eventos virtuales donde se pueda satisfacer la necesidad de la visita sin poner en riesgo de contagio a las personas y de manera ordenada, siendo un modelo a seguir a nivel nacional” (Encuestado Kappa).

En este cuadrado también toma mucha importancia el cliente y su segmento, ya que varias empresas han cautivado nuevos segmentos gracias al aporte de las innovaciones en cuanto a su forma de exponer sus propuestas de valor –aunque con mayor dificultad para el segmento de equipos y maquinarias. De ahí que capacidades como la adaptación y la creatividad de los ejecutivos fueron fundamentales, ya que si no modificaban la forma de demostrar su propuesta de valor y la búsqueda de nuevos clientes, no hubieran podido enfrentar la crisis. Casos como el del sector educativo y el de servicios exequiales, tuvieron un incremento en la demanda de producción y se vieron obligados a pasar de un servicio presencial (formación y visitas) a uno virtual; en este caso, el negocio alcanza rápidamente su sostenibilidad, a pesar de que adaptar su modelo resulte costoso e intenso.

“Nuestros clientes de siempre entendieron las nuevas formas de comunicarnos, pero, para clientes nuevos, se volvió muy difícil exponer nuestro valor agregado, ya que siempre prefieren visualizar y palpar nuestros camiones y maquinarias y también la negociación es más provechosa

***La implementación del comercio electrónico se ha vuelto crucial para todas las empresas que pretenden incrementar sus capacidades, con la intención de atender futuras demandas del mercado, considerando la importancia de ampliar su base de datos de clientes y de extender la cobertura de sus servicios por medio de las facilidades que proveen las herramientas de comunicación, ya palpadas durante la pandemia.***

cuando se lo hace cara a cara. El apretón de manos es importante para nosotros” (Encuestado Épsilon).

Adicionalmente, se identificó un denominador común en los empresarios sobre la creencia de que las videoconferencias serían utilizadas más ampliamente después de la crisis y los encuestados esperaban que las reuniones personales se usen con menos frecuencia que antes de la crisis, a pesar de la idea de que las reuniones personales también van a ser muy importantes para construir relaciones con los clientes en la nueva normalidad. Como tal, es poco probable que algunas demostraciones de valor regresen al estado de antes de la crisis (cuando esta concluya) y durante la nueva normalidad; más bien, con el uso de herramientas de comunicación, como videoconferencias en incremento, en contraste con las reuniones presenciales, estarán por debajo del nivel que tenían antes de la pandemia.

En relación al cuadrado 3 y 4, con respecto a las capacidades, las entrevistas revelaron impactos importantes y comunes en cuanto al proceso de ventas, principalmente asociados a la adaptación del equipo de ventas y al uso de herramientas que permitan enfrentar el confinamiento obligatorio en casi todos los sectores para lograr resultados. Evidentemente, los volúmenes de ventas disminuyeron durante la pandemia, pero, a medida que aumentaban las capacidades, también se logró incrementar los volúmenes. Además, varias empresas vieron el tiempo de venta inactivo como una oportunidad para desarrollar capacidades a la fuerza de ventas. En este caso, las tres fases se consideraron nuevamente significativas, ya que las demandas sobre las capacidades cambiaron con el tiempo.

Las empresas afrontaron la emergencia sanitaria a través de la aplicación de protocolos de seguridad y sanidad laboral, el despliegue del teletrabajo, el uso de nuevas herramientas digitales, la flexibilización laboral y la reorganización de las jornadas.

En un entorno de cambios rápidos y marcada incertidumbre, muchas empresas se han visto obligadas a innovar, reevaluar la forma en la que operan y cambiar sus modelos de negocio, incluso cambiando su producción a insumos demandados para cubrir la demanda que coyunturalmente permitió la crisis de la pandemia, como es el caso de la producción de alcohol desinfectante, bandejas de limpieza para la base de los zapatos y

la importación de equipos electrónicos para comunicación. Los servicios de entrega a domicilio han aumentado su relevancia, ya que permiten disminuir la concurrencia masiva a supermercados, almacenes, tiendas; a su vez que han sido aprovechados para implementar capacidades en el servicio de varios comercios que, en muchos casos, se mantienen con una clara disminución de su demanda hasta que la nueva normalidad se reestablezca por completo.

Varias empresas tuvieron que implementar nuevos métodos de producción que permitan automatizar algunos procesos, dadas las restricciones para el trabajo presencial; sin embargo, también se reconoció los elevados costos de estas adaptaciones y se aceptó la necesidad de anticipar los procesos de modernización de plantas productoras para que, en caso de una nueva crisis, se tenga una capacidad de respuesta más efectiva.

Todos los empresarios reconocieron el cambio en cuanto al manejo de la seguridad y salud ocupacional, principalmente, en la reestructuración de la visión de las administraciones, para considerar al personal de las empresas como prioridad durante la pandemia, perspectiva que muchas empresas desean mantener en la nueva normalidad. De igual forma, la implementación del comercio electrónico se ha vuelto crucial para todas las empresas que pretenden incrementar sus capacidades, con la intención de atender futuras demandas del mercado, considerando la importancia de ampliar su base de datos de clientes y de extender la cobertura de sus servicios por medio de las facilidades que proveen las herramientas de comunicación, ya palpadas durante la pandemia.

Con los argumentos que se entregaron en la parte final de cada entrevista, se identificaron los objetivos y prioridades que definieron los ejecutivos durante y luego de la crisis. En este punto todas las empresas pusieron en primer lugar el cuidado de la salud de sus trabajadores, con el objetivo de mantener las plazas laborales, a excepción de las del sector de hotelería y turismo.

**Tipos de Impacto en Modelos de Negocio:** Como se ha analizado, la crisis ocasionada por la COVID-19 ha generado en el mundo empresarial impactos evidentes en los modelos de negocio de las empresas; cuyas características varían en función de la resiliencia o vulnerabilidad de los elementos o del modelo de negocio como tal. Los empresarios entrevistados coincidieron que la crisis provocada por la COVID-19 cambió

la forma de hacer empresa en Cuenca, exponiendo reflexiones importantes sobre las perspectivas a futuro de la nueva normalidad para el mundo empresarial, generadas durante el enfrentamiento de la crisis; concluyendo así que los principales efectos se desarrollan en torno al reconocimiento de las brechas tecnológicas, comparadas con el primer mundo y la importancia del factor humano como parte fundamental de la gestión empresarial.

Manteniendo como referencia el estudio realizado en Dinamarca (Ritter & Pedersen, 2020a) desde la clasificación de impactos, se analizó el tipo de impacto presente en los modelos de negocio de los grupos corporativos familiares de la ciudad de Cuenca que participaron en la investigación. Ritter y Pedersen (2020a) clasificaron los tipos de impacto en función del modelo de negocio de los ocho casos analizados en Dinamarca, definiendo seis tipos de modelos de negocio: a) antifrágil b) robustos c) adaptativos d) suspendidos e) asistidos f) jubilados, según el nivel de resiliencia o vulnerabilidad de dichos modelos, tipología que sirve de herramienta para la autoevaluación de los participantes con respecto a sus modelos de negocio.

La resiliencia se entiende como la capacidad para afrontar la adversidad y lograr adaptarse ante las tragedias, traumas e incluso estrés que se producen en diversas esferas de la vida (Briones et al., 2020). El concepto de resiliencia sirve para definir el tipo de modelos de negocios que puede afrontar una crisis, dadas sus propias condiciones y estructuras, trasponiendo al concepto de vulnerabilidad para identificar a los modelos de negocio que, para su supervivencia, necesitan apoyos externos de su propia estructura.

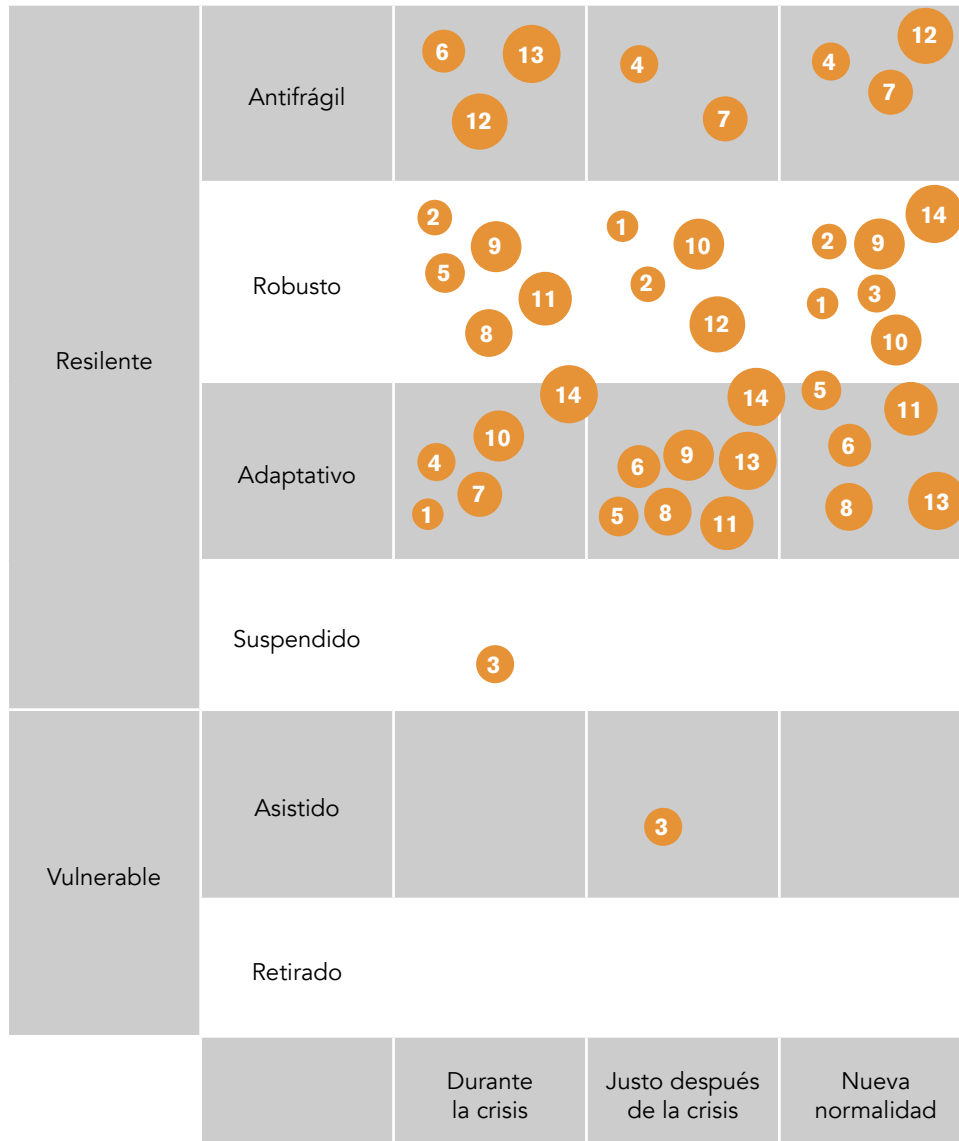
# Discusión

---

Con los escenarios de tiempo en los que se enfocaron las entrevistas, los participantes identificaron los efectos o impactos en sus modelos de negocio contestando las preguntas: ¿Qué tipo de reacción de mi modelo de negocio estoy enfrentando? ¿Qué tipo de problemas de gestión deben abordarse en esta situación? Con esta clasificación se distinguen los modelos de negocio resilientes de los vulnerables. En la Figura 3 se sintetiza la categorización lograda de cada caso analizado con los entrevistados desde la perspectiva de cada escenario de crisis y el reconocimiento de su tipo de modelo de negocio según los impactos identificados.

**Figura 3**

*Clasificación de los impactos de la crisis según el tipo de modelo de negocios*



Nota. Resultados de la presente investigación



**Modelos de negocio Antifrágiles.** Este tipo de modelo de negocios tiende a mostrar un mejor desempeño durante las épocas de crisis y refleja la capacidad de gestión relacionada con detectar un entorno favorable en una crisis y acelerar el modelo de negocio, tal como lo apunta Taleb (2012). Algunos de nuestros entrevistados indicaron que ciertas capacidades que se consideraban costosas, complejas e improductivas antes de la crisis, se volvieron importantes después de ella. Los ejemplos incluyen la implementación de comercio electrónico y sistemas automatizados de atención en línea, capacidad de aprovisionamiento de grandes inventarios de productos, incremento de coberturas para atención a clientes y es necesario remarcar las actitudes de los directivos y líderes. Las empresas que consideraron tener este tipo de modelos de negocio durante la crisis señalaron que la actitud resiliente de sus directivos es fundamental para el desempeño de sus modelos de negocio; por esta razón las empresas que más se alinean hacia el sector comercial y de menor tamaño en comparación con empresas del sector industrial, entendieron que su nivel de supervivencia durante la crisis dependía del liderazgo y de la rápida implementación de herramientas antes innecesarias. De manera similar, las empresas que consideran que luego de la crisis sus modelos de negocio se convirtieron en modelos antifrágiles, buscan afrontar el futuro considerando que la incertidumbre mantendrá la tendencia de continuas implementaciones de herramientas que permitan robustez para el futuro.

**Modelos de negocio Robustos.** La robustez es la capacidad de un modelo de negocio para mantener el estado operativo deseado durante una crisis (para una discusión en biología, ver, por ejemplo, Stelling et al., 2004; Kriete, 2013). En los casos analizados destacan impactos en varios elementos de estos modelos de negocio que no se vieron afectados por la crisis, así como áreas en las que solo cambió el volumen y no el modelo de negocio en sí. En algunos casos, el volumen aumentó (por ejemplo, en el sector salud y servicios exequiales), mientras que disminuyó en otros modelos (por ejemplo, entre las empresas del sector construcción). Los problemas de gestión de este tipo se basan en asegurar la continuación del negocio, protegiendo a las personas de infecciones y realizar los cambios de volumen asegurando la

estabilidad de la cadena de suministro y gestionando la capacidad de los recursos humanos.

**Modelos de negocio adaptativos.** En los casos analizados, la mayoría de modelos de negocio debieron cambiar por causa del impacto de la crisis de la COVID-19. Debido a las necesidades urgentes en el cuidado de la salud, tuvieron que adaptar su producción (por ejemplo, mascarillas, alcohol, bandejas para la limpieza de calzado). Las circunstancias también demandaron a las empresas a que adapten sus modelos de negocio, dado los amplios periodos de excepción para la libertad de tránsito y la cuarentena. Así es que varios modelos de negocio tuvieron que adaptar sus servicios de forma presencial a remota; instituciones educativas implementaron la formación en línea de sus alumnos y prevén que estos impactos en los procesos educativos generarán una nueva crisis que deben enfrentar. La gestión a considerar en este sentido es la detección de oportunidades para el desarrollo de modelos de negocio e implementar rápidamente esas iniciativas.

**Modelos de negocio Suspendidos.** Uno de los impactos identificados durante la crisis fue el cierre temporal de modelos de negocio con la intención de reabrirlos cuando la normalidad se reestablezca. En el análisis se revisa el ejemplo de los sectores de hotelería y turismo. Dos supuestos clave para estos modelos comerciales son que: (1) el modelo comercial volverá a funcionar de manera rentable después de la crisis; y (2) es mejor invertir en el período de suspensión que disolver el negocio y comenzar una nueva empresa después. Las cuestiones clave de gestión en este tipo de modelo de negocio son asegurar suficiente capital para financiar el período de cierre temporal y asegurar el acceso a los recursos, especialmente los recursos humanos, una vez que se reinicia el modelo de negocio.

**Modelos de negocio Asistidos.** Ya en la vulnerabilidad, cuando un modelo de negocio no puede sostenerse por sí mismo en una crisis, necesita de apoyo externo (como programas gubernamentales) para poder resurgir en lo posterior. Varios de los entrevistados reconocieron que el apoyo gubernamental para suspender los pagos de servicios públicos (energía eléctrica, agua potable)

ayudó al financiamiento de operaciones en momentos en que la crisis no permitía ingresos suficientes para las empresas, así como los acuerdos para reprogramaciones de deudas. La gestión a recalcar en este tipo de modelos es la identificación de las vulnerabilidades y las probabilidades de que se pueda sostener el modelo una vez que las condiciones cambien.

**Modelos de negocio Jubilados.** Este tipo de modelo de negocio deja de existir durante la crisis, ya que el costo de sacar el modelo de negocio a través de la crisis supera los beneficios potenciales después de la crisis. En tales situaciones, es más significativo salir del modelo comercial y comenzar de nuevo después de la crisis. Nuestros entrevistados supieron reconocer que existen varias empresas que han tomado la decisión de cerrar, inclusive varias de ellas con reconocimiento social. También existieron interpretaciones sobre el hecho de que las empresas que cerraron sus operaciones, prefirieron aprovechar la oportunidad que brindó la regulación ecuatoriana con respecto al despido de trabajadores por el caso de la crisis de la COVID-19, conocida como Ley de apoyo humanitario, la cual facilitó la liquidación de las empresas durante la pandemia; hoy varias de estas están reiniciando sus operaciones con nuevos nombres comerciales. El problema de gestión aquí gira en torno a la organización de un cierre y una salida ordenados.

La comparación de los resultados de la investigación con los del estudio ejecutado en Dinamarca (Pedersen & Ritter, 2020a) permite identificar varias similitudes en cuanto a los impactos de la crisis de la COVID-19 en los modelos de negocio, sin embargo, es importante contextualizar la situación del manejo de la crisis para comprender las diferencias halladas.

En primer lugar, el estudio precedente inició en marzo de 2020, momento en el que la epidemia de la COVID-19 estaba en pleno auge y causaba impactos sin precedentes a nivel mundial; no obstante, en Dinamarca, el control de la crisis tuvo mayor eficiencia que en otros países debido a la confianza, la disciplina y el “*hygge*” (concepto danés que abarca la agradable sensación de satisfacción y bienestar a través del disfrute de las cosas simples en la vida), parte de la identidad cultural de ese país (Olagnier & Mogensen, 2020). Adicionalmente, las empresas iniciaron sus procesos de reapertura en abril de 2020. En el caso ecuatoriano, aún

en julio de 2021 siguen decretándose estados de excepción focalizados que, como otros, no son obedecidos por una parte de la población; aspecto donde se suma la constante crítica de los medios de comunicación sobre el manejo de información oficial, lo cual genera más desconfianza de la ciudadanía en las autoridades ante el manejo de la crisis.

Otra diferencia, necesariamente, es el tamaño de las empresas en los casos analizados. En Dinamarca el estudio se centró en empresas *b2b*, es decir, que su demanda y oferta se identificaban con otros negocios de ese país, la mayoría a nivel global; en todos los 8 casos, las empresas tenían más de 500 empleados. Y en Cuenca se logró la participación de empresas que si bien son representativas en su sector económico, no todas alcanzan ese tamaño; además, varias son empresas *b2b* y otras son *b2c*, lo cual no afecta el método de análisis planteado con la alineación de cuadrados, pues sus modelos de negocio mantienen los mismos elementos analizados. Existe también una diferencia en la facilidad de adaptar ciertas capacidades para enfrentar la crisis con una correcta lectura de las necesidades del mercado: las empresas *b2b* analizadas en Cuenca han podido hacer las adaptaciones requeridas, incluso, teniendo el apoyo de clientes estratégicos; sin embargo, otras empresas han tenido dificultades al implementar estas nuevas capacidades debido a los costos.

Los impactos en el cuadrado 1 y 2 son similares en la comparación debido a que en los casos analizados en Cuenca, Ecuador, se presentaron también incrementos en los segmentos de clientes, ampliando nuevos nichos mediante la adaptación de los canales de ventas y la antifragilidad, sobre todo, con empresas que indicaron tener un almacenamiento de inventario provisionado para un tiempo mayor al que normalmente se planeaba antes de la crisis. Además, las empresas pudieron adaptar su producción a la demanda creciente del momento. Ahora bien, es necesario diferenciar los tiempos de duración del escenario durante la crisis, pues en Ecuador, el tiempo de confinamiento fue mucho mayor, por lo que las adaptaciones pueden haber tenido un impacto presupuestario menor dada la amortización de este tiempo.

En cuanto a los cuadrantes 3 y 4, la situación se ve diferente en el caso de Dinamarca, allá las empresas que participaron mostraron tener modelos de negocios robustos donde pudieron implementar rápidamente nuevas capacidades para continuar con la operación, mientras que en Ecuador las dificultades por el confinamiento extendido y la falta de conocimien-

to de capacidades para la gestión de tecnologías de la información y la desactualización en cuanto a procesos automatizados y de comercio electrónico de los trabajadores de las empresas analizadas se implementaron durante la pandemia, donde evidentemente las empresas con mayor fortaleza lograron los ajustes necesario.

Aunque la crisis afecta a todas las empresas, el impacto será mucho mayor en el caso de las microempresas y las pymes por su peso en la estructura empresarial, lo que se traducirá en grandes cierres de empresas y pérdidas de puestos de trabajo. El impacto será muy diferente dependiendo del sector y el tipo de empresa. Varios de los sectores fuertemente afectados, como el comercio y los hoteles y restaurantes, cuentan con gran cantidad de microempresas y pequeñas empresas que son las más afectadas y en nuestro estudio, a diferencia de lo sucedido en Dinamarca, sí obtuvimos el caso de modelos de negocio en “suspensión”.

Al igual que en el estudio de referencia, en nuestra investigación no se encontraron modelos de negocios jubilados, sin embargo, en las entrevistas, varios ejecutivos señalaron ser conscientes de una gran cantidad de empresas que durante la crisis tuvieron que cerrar operaciones debido a la incapacidad de adaptar sus modelos de negocio a la crisis.

La mayoría de empresarios, en los casos analizados, señalan la importancia del nivel de preparación para una crisis como una prioridad para la gestión en la nueva normalidad, pero también indican la complejidad de inversión en grandes cambios para la generación de capacidades, recalcando que la mayor cantidad de cambios se fundamentan en la posibilidad de automatización y de apuntar a la revolución digital en sus modelos de negocio. A conciencia de entender esta importancia, también identificaron oportunidades en el fortalecimiento de liderazgos resilientes y la capacitación de los colaboradores para enfrentar eventos críticos. Una enseñanza común, según manifestaron los entrevistados, fue el impacto en la perspectiva de la gestión gerencial a partir de la crisis, profundizando la responsabilidad empresarial para con los colaboradores de la empresa como un elemento fundamental para cualquier continuidad; incluso las empresas que debieron suspender sus operaciones respondieron con arrepentimiento el hecho de haber despedido personal durante la cuarentena, tanto por el desempleo como por la dificultad de reiniciar operaciones en esta nueva normalidad.

# Conclusiones

---

Desde la perspectiva de la literatura, la crisis no es algo que debería sorprender; desde la perspectiva social, política y económica se registran circunstancias que obligaron a las sociedades a sobrellevar eventos críticos, por tanto, la crisis es totalmente común en el mundo empresarial. Esta afirmación permite concluir que la cuestión de la gestión estratégica no está en definir si una organización "puede" enfrentarse a una crisis o no, sino más bien enfocarse en "cuando", a "qué tipo" de crisis y "cuán preparada" está la empresa para enfrentarla. De forma similar, Pedersen, Ritter y Di Benedetto (2020) concluyen al señalar "siempre que ustedes (i.e. gerentes) no están en crisis, están en el momento previo a la crisis" (p. 320).

Al analizar los impactos en los modelos de negocio de los 14 grupos corporativos familiares de Cuenca, se coincide con la clasificación determinada por Ritter & Pedersen, (2020a) sobre los tipos de modelos de negocio según su grado de resiliencia o vulnerabilidad provocados por los impactos ante la crisis, pues facilita la categorización y, por tanto, identificar las posibles acciones estratégicas para enfrentar la nueva normalidad.

La hipótesis planteada para este estudio señala que los impactos positivos en los modelos de negocio de grupos corporativos familiares representativos de la ciudad de Cuenca, se sustentan en el análisis de su modelo para la toma de decisiones estratégicas, hipótesis que se confirma al aplicar el modelo de análisis de alineación de cuadrados como réplica del estudio realizado en Dinamarca y al identificar que las acciones realizadas por los directivos de las empresas ante los impactos de la crisis de la COVID-19 tuvieron varios aciertos en función de los ajustes realizados a los elementos de sus modelos para lograr alineaciones óptimas en las interacciones de sus dimensiones.

El objetivo de la presente investigación fue comprender qué cambios estratégicos durante la crisis del COVID-19 generaron impactos positivos en el modelo de negocio de grupos corporativos familiares representativos de la ciudad de Cuenca, con lo que se explican las decisiones estratégicas realizadas en función de enfrentar la crisis en cuestión.

De conformidad con la hipótesis y el objetivo de la investigación, el grado de resiliencia o vulnerabilidad que se identificaron en los casos analizados responden a la capacidad de los ejecutivos de las empresas de reconocer y entender los impactos de la crisis en sus modelos de negocio y tomar así las acciones necesarias para enfrentar la crisis, para lo cual es imprescindible conocer el modelo de negocio de forma integral, es decir, considerando sus elementos y sus interacciones, lo que permite definir el grado de resiliencia o vulnerabilidad que tiene el modelo de gestión. La metodología de análisis basada en la alineación de cuadrados (Ritter & Pedersen, 2020a) empleada en esta investigación facilitó una herramienta de diagnóstico de modelos de negocio, donde primero revisamos los elementos o dimensiones del modelo: clientes, propuesta de valor, demostración de valor y capacidades; luego revisamos las conexiones y alineaciones posibles y existentes entre estas dimensiones; para finalizar, entendiendo los escenarios de crisis donde sus efectos puedan alterar el modelo de negocio.

Dado lo señalado, se recomienda para la gestión empresarial, ahora que ha entrado en la llamada “nueva normalidad”, la aplicación de la metodología de análisis de alineación de cuadrados en sus modelos de negocio, simulando objetivos realistas para la organización durante y después de una crisis; así los ejecutivos pueden identificar el tipo de modelo de negocio de la empresa y tomar decisiones estratégicas con respecto a la gestión en sus dimensiones y elementos, considerando que una crisis ofrece oportunidades de aprendizaje en las que una organización durante y después del efecto del evento, por lo que el proceso descrito para realizar el análisis de impactos debe ser cíclico y continuo.

Los grupos corporativos familiares de la ciudad de Cuenca que analizaron sus modelos de gestión y alinearon adecuadamente sus elementos en función de los impactos de la crisis del COVID-19, lograron mantener a flote sus operaciones. En la mayoría de casos identificaron sus modelos de negocio con los categorizados como “adaptativos”, con mayor oportunidad de marcar impactos positivos, con mayor efecto en la generación de nuevas capacidades para la organización que permiten a estas empresas enfrentar la nueva normalidad con mayor seguridad. Claro está también que estas adaptaciones dependen de las fortalezas económicas de las empresas y de su infraestructura.

Los grupos corporativos que no contaban con niveles similares de presupuesto debieron determinar las alineaciones de sus modelos de negocio en los cuadrados 1 y 2, identificando nuevos nichos de mercado y definiendo nuevas formas de demostración de la propuesta de valor de manera ágil e innovadora. Aquí los medios de comunicación virtual y la adaptación de las redes sociales permitieron alinear la demanda de clientes a nuevas formas de propuesta de valor, impulsadas por liderazgos comprometidos con la seguridad de los trabajadores y con capacidad de análisis para afrontar la pandemia de manera estratégica.

La crisis de la COVID-19 destaca las diferencias en la preparación para crisis de las empresas. Un tema importante para la investigación futura debe ser la determinación del nivel óptimo de preparación de los modelos de negocio o en otras palabras: ¿hasta qué punto las organizaciones deberían invertir en creación de capacidad de resiliencia? Antes de decidir cualquier cambio significativo en el modelo de negocio es necesario considerar las afecciones en las métricas de rendimiento y de ganancias o pérdidas, inclusive en los impactos en la reputación ante el público y el mercado.



# Referencias bibliográficas

---

- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1998). Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, 76(6), 53–65.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. & Rossum, W. V. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 1–4.
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202–210.
- Ballesteros, E., Parra, D. y Aguayo, V. (2020). Competitividad y sostenibilidad en la gestión estratégica de las empresas globales en tiempos de COVID-19. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 10(4), 899-916.
- Bofinger, P., Dullien, S., Felbermayr, G., Fuest, C., Hüther, M., Südekum, J. & Weder di Mauro, B. (2020). Economic implications of the corona crisis and economic policy measures. *Wirtschaftsdienst*, 100(4), 259-265. <https://doi.org/10.1007%2Fs10273-020-2628-0>
- Briones, M., Bonín, E. y Márquez, J. (2021). Resiliencia empresarial frente al COVID-19: control y adaptación de las empresas ecuatorianas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación Y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 2(2), 64-70. <https://doi.org/10.34070/rei.v2i2.250>
- CEPAL (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: Informe especial No.4 emergencia y reactivación*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe <https://www.cepal.org/es/temas/covid-19>
- Collis, D. & Rukstad, M. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 86(4), 98-107.
- Douven, I. (2017). Abduction. In E. N. Zalta (Ed.). *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Metaphysics Research Lab, Stanford University.
- Hakansson, H., & Johanson, J. (1992). A model of industrial networks in B. Axelsson & E. Geoff (Eds.). *Industrial networks: A new view of reality* (pp. 28-34). Routledge.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control* (7th Ed.). Prentice Hall.
- Kovacs, G. & Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distributi-*

on and Logistics Management, 35(2), 132–144. <https://doi.org/10.1108/09600030510590318>

Kriete, A. (2013). Robustness and aging: A systems-level perspective. *Biosystems*, 112(1), 37–48.

Lanning, M. (1998). *Delivering profitable value*. Perseus Publishing.

Leal, W. (2020). Discover Sustainability: a new Journal for the Rapid Dissemination of Sustainability Research. *Discov Sustain* 1, (1). <https://doi.org/10.1007/s43621-020-00001-y>

Michie, J. (2020). The Covid-19 crisis—and the future of the economy and economics. *International Review of Applied Economics*, 34(3), 301–303. <https://doi.org/10.1080/02692171.2020.1756040>

Olagnier, D. & Mogensen, T. (2020). The Covid-19 pandemic in Denmark: Big lessons from a small country, *Cytokine and Growth Factor Reviews*, 59, 10-12. <https://doi.org/10.1016/j.cytogfr.2020.05>.

Pedersen, C. L., & Ritter, T. (2020). Preparing Your Business for a Post-Pandemic World. *Harvard Business Review*. HBR.org digital article.

Pedersen, C., Ritter, T. & Di Benedetto, C. (2020). Managing through a Crisis: Managerial Implications for Business-to-Business Firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 314–322. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.034>

Ritter, T. (2014). *Alignment squared: Driving competitiveness and growth through business model excellence*. CBS Competitiveness Platform.

Ritter, T. & Pedersen, C.L. (2020a). *Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models*. Industrial Marketing Management.

Ritter, T. & Pedersen, C. L. (2020b). *The impact of the corona crisis on your business model: Workbook*. Frederiksberg.

Ritter, T. & Pedersen, C.L. (2020c). *Assessing Coronavirus's Impact on Your Business Model*. *Harvard Business Review*. HBR.org Digital Articles. <https://hbr.org/2020/04/assessing-coronaviruss-impact-on-your-business-model>

Stelling, J., Sauer, U., Szallasi, Z., Doyle, F. J., III, & Doyle, J. (2004). Robustness of cellular functions. *Cell*, 118(6), 675–685.

Taleb, N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(18), 509–533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>

- Useche, M.; Salazar, F.; Barragán, Ch. y Sánchez, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. *SUMMA. Revista Disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales*, 2(Especial), 59-86. [www.doi.org/10.47666/summa.2.esp.07](http://www.doi.org/10.47666/summa.2.esp.07)
- Vargo, S. & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Verma, S. & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach, *Journal of Business Research*, 118, 253-261. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.057>
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. <https://www.jstor.org/stable/20060593>
- Wildavsky, A. (1991). *Searching for safety*. Transaction.

# Anexo A.

---

## Guía para entrevistas

(Pedersen & Ritter, 2020a)

Identificación de empresa:

Sector económico:

Número de empleados:

Encuestado:

Cargo:

Las preguntas se realizaron configurando como guía el siguiente cuestionario:

1. ¿Usted observa cambios en sus clientes debido a la crisis del coronavirus?
  - ¿Decrecimiento, estable o incremento de la demanda de clientes durante o después de la crisis?
  - Necesidades del cliente: ¿cambiaron o se mantuvieron?
  - ¿Identificaron nuevos segmentos de clientes?
  - ¿Qué sucedió con los clientes que se tenía antes de la crisis?
2. ¿Ha experimentado cambios en su propuesta de valor debido a la crisis del COVID?
  - ¿Aumento o decrecimiento de ventas durante la crisis?
  - ¿Hay nuevas propuestas de valor en camino o concluidas?
  - ¿Nuevas líneas de productos, etc.?

3. ¿Ha experimentado cambios en las formas de demostración de valor (mercadeo y publicidad) debido a la crisis del COVID?
  - ¿Incremento o decrecimiento en canales de comunicación, nuevas formas de comunicación?
  - ¿Cómo demostraban su propuesta antes, durante y después de la crisis?
  - ¿Qué cambios se identificaron?
4. ¿Qué cambios se dieron en las capacidades de la empresa debido al COVID?
  - ¿Identificaron nuevas capacidades necesarias antes de la crisis?
  - ¿Cuáles son las nuevas capacidades generadas?
  - ¿Cuánta dificultad existió para implementar las nuevas capacidades?
5. ¿Cuáles son los efectos en los cambios que ha identificado en su empresa?, ¿qué resultados ha obtenido?, ¿dónde puede observar los ajustes más importantes que ha realizado a su modelo de gestión?
6. ¿Qué logros identifica para su empresa durante y después de la crisis?
7. ¿Qué planes han diseñado para los elementos de su modelo de negocio?
8. En este momento, ¿cuál es su prioridad principal?
9. ¿Qué proyectos necesita poner en marcha y gestión después de la crisis?
10. ¿Existe algo que desearía haber hecho diferente antes de la crisis?

# 02

## **Percepción de calidad y percepción de riesgo: Cómo influyen en la elección de proveedor de internet**

**Quality perception and risk perception: How these variables influence the selection of internet provider**

---

FECHA DE RECEPCIÓN: 16/12/2022

FECHA DE APROBACIÓN: 24/02/2023

# Resumen



Marcelo Calle<sup>1</sup>  
Valeria López<sup>2</sup>  
María Rivera<sup>3</sup>

El crecimiento tecnológico y la necesidad de acceder a información rápidamente ha provocado que la demanda por empresas que brinden un servicio de internet ágil y eficiente incremente, provocando incertidumbre en estas empresas por ser mejores que la competencia y retener al consumidor. El desarrollo metodológico se llevó a cabo por medio de una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo. Se recolectó 402 datos en la Provincia del Azuay. Para el análisis de resultados se realizó regresiones lineales simples y compuestas que permitieron analizar la influencia sobre la intención de cambiarse de proveedor. Los hallazgos encontrados evidencian que la percepción de riesgo de la empresa incide de manera positiva en los consumidores al querer cambiarse de proveedor, mientras que la percepción de la calidad de marca no tiene significancia sobre su intención de compra; sin embargo, cuando éstas se evalúan en conjunto, su impacto sobre la intención de compra es positiva.

## Palabras clave

Calidad, empresa, Intención de compra, percepción, riesgo.

---

1 Universidad del Azuay • marcalle@uazuay.edu.ec • orcid.org/0000-0003-1591-7797 • Cuenca, Ecuador

2 Universidad del Azuay • valeria-199621@hotmail.com • Cuenca, Ecuador

3 Universidad del Azuay • riveramaria1996@hotmail.com • Cuenca, Ecuador

# Abstract

---

**T**echnological growth and the need to access information quickly have caused the demand for companies that provide agile and efficient Internet service to increase, causing uncertainty in these companies for being better than the competition and retaining the consumer. The methodological development was carried out through a descriptive investigation with a quantitative approach. Four hundred two data were collected in the Province of Azuay. For the analysis of results, simple and compound linear regressions were carried out, which allowed us to analyze the influence on the intention to change providers. The findings show that the company's risk perception positively affects consumers when they want to change suppliers, while the perception of brand quality has no significance on their purchase intention; however, when they are evaluated together, their impact on purchase intention is positive.

## Keywords

Quality, company, purchase intention, perception, risk.





# Introducción

---

**E**ste estudio nace como resultado del análisis de lo cambiante del mercado, la evolución tecnológica, las necesidades y formas en que las personas utilizan los productos. La importancia de esta investigación radica en que, en la actualidad, las empresas que brindan servicios de internet tienen incertidumbre en conocer las variables que ayudan al crecimiento de la empresa y, al mismo tiempo, las que el cliente toma en cuenta cuando realiza una compra. Existen varias empresas en el mercado dedicadas a brindar servicios de internet que al momento de ofrecer su producto no tienen claro cuáles son los principales factores que inclinan la balanza para la elección de uno u otro servidor.

El propósito de esta investigación es conocer cómo la intención de compra se ve alterada por la percepción de calidad de marca y la percepción de riesgo de la empresa para así poder determinar cómo las empresas deberían destinar sus recursos. Con base a lo expuesto, el presente estudio se justifica en el hecho de analizar algunas de las principales variables: intención de compra, percepción de calidad de marca y percepción del riesgo de la empresa; con el fin de determinar ciertas estrategias que permitan a sus dirigentes brindar y cubrir las necesidades de los clientes. Las estrategias y políticas de las diferentes empresas son propias, independientemente de las necesidades, gustos y preferencias que tengan los usuarios.

Bajo estas consideraciones, para realizar este estudio, primero se hizo la revisión de la literatura y el entorno. El desarrollo metodológico se llevó a cabo bajo una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo, por medio de la aplicación de encuestas a través de la elaboración de un cuestionario que tuvo como fuente la adaptación de diferentes cuestionarios revisados en la literatura conforme a las variables de estudio. Para el análisis de los resultados, se realizaron regresiones simples y compuestas que permitieron determinar la significancia e incidencia que tienen la percepción de la calidad de marca y percepción de riesgo de la empresa sobre la intención del consumidor de cambiarse de proveedor de servicios de internet. Los hallazgos obtenidos muestran que la percepción de riesgo de la empresa sí influye de manera positiva sobre la intención de

compra; sin embargo, la percepción de la calidad de marca no influye de manera significativa. Por otra parte, la percepción de riesgo y de calidad de marcas evaluadas en conjunto, son estadísticamente significativas sobre la intención de compra.

## Revisión literaria

---

### Intención de compra

De acuerdo con Mirabi et al. (2015), la intención de compra nace cuando el consumidor compra un bien o un servicio. Investigaciones previas han determinado que la intención de compra es una clave en el marketing actual como predictor de ventas (Calle y Piloza, 2022). Además, la intención de compra se utiliza a menudo para pronosticar las ventas de productos existentes, así como también la posibilidad de vender nuevos productos en el mercado (Asshidin et al., 2016). Por otra parte, la intención de compra se relaciona con la probabilidad de que una persona compre un producto en particular y también es un aspecto sustancial en la medición del comportamiento del consumidor (Hill et al., 1977). La intención de compra ayuda a los gerentes a decidir a qué mercados y segmentos de consumidores deben dirigirse (Morwitz et al., 2007).

Para poder analizar el comportamiento del consumidor, es necesario entender las cualidades, valores y factores que se involucran al momento de generar la intención de compra (Hill et al., 1977). De acuerdo con Sanny et al. (2022), la intención de compra se utiliza a menudo como una herramienta para predecir la decisión de compra del consumidor, es decir, está relacionada con la percepción, el comportamiento y las preferencias del consumidor. Sin embargo, Blackwell et al. (2001) definieron la intención de compra como lo que creemos que estamos comprando. Younus et al. (2015), manifiestan que la intención de compra se define como la preferencia del consumidor de comprar un producto, de mane-

ra que es indispensable para poder predecir las decisiones de compra (Pai et al., 2017). Además, las promociones no monetarias (obsequios, muestras gratis, sorteos, paquetes y concursos) son ganancias (Alnazer, 2019) y en medida que aumentan las ganancias, puede haber una mejor intención de compra del consumidor porque así no tienen que gastar más para obtener valor adicional (Aigner et al., 2019).

Evanschitzky y Wunderlich (2006) señalaron que hay tres tipos de intención de compra, la compra no intencionada, la compra parcialmente intencionada y la compra totalmente intencionada, teniendo en cuenta que las compras no planificadas o no intencionadas se consideran compras impulsivas cuando se decide adquirir un producto o una marca en una tienda. Por lo tanto, el proceso de compra en el que el consumidor elige una categoría y una base de producto, antes de comprarlo, implica que este tome decisiones sobre los productos y las marcas que comprará antes de ingresar a la tienda. Según Kimery y McCord, (2002), medir el comportamiento de compra del consumidor no es fácil; su comportamiento de compra con frecuencia se juzga en función de la intención de compra. Zeithaml (1988) utilizó las opciones de “posible comprar”, “destinado a comprar” y “considerado comprar” para medir la intención de compra. Mientras tanto, cuatro elementos han sido descritos con el fin de evaluar la intención de compra, estos artículos eran “Compraría de esta marca”, “Consideraría completamente comprar de esta marca”, “Esperaría comprar de esta marca” y “Planeo totalmente comprar de esta marca” (Mathur, 1999).

## **Percepción de la calidad de marca**

Hoy en día, el valor de marca genera un plus agregado en cualquier bien o servicio (Kaufman & Singh Bhakar, s.f.); además, genera oportunidades para que este pueda crecer (Baalbaki & Guzmán, 2016), tomando en cuenta que para poder generar valor de marca, son necesarios todos los esfuerzos que una empresa realiza para poder diferenciarse de la competencia (Park et al., 1991). La calidad es una estrategia primordial para encuadrar la estructura y funcionalidad de una empresa (Calle y Hamilton, 2022).

Los consumidores y clientes son los principales protagonistas que participan al momento de crear valor de marca, pueden ser atraídos únicamente por la funcionalidad y el diseño del producto, es decir, lo que asimila nuestra vista (Vallaster & Wallpach, 2013) y cuando no están seguros de utilizarlo, pueden cambiar fácilmente a otro producto nuevo que recién apareció en el mercado con funciones, superficies y diseño moderno (Kato, 2021). Por ende, la competitividad entre marcas hoy en día toma dirección hacia el valor emocional, antes que el valor funcional (Noble & Kumar, 2008).

Farzin et al. (2021), consideran que la identidad de marca es el reflejo que tienen los consumidores y puede ser evaluada por cómo se encuentra asociada en la memoria de las personas, teniendo en cuenta que si un consumidor es fiel a una marca es porque él valora su concepto y representatividad (Aaker & Joachimsthaler, 2000). La identidad de marca se define como el estado psicológico del consumidor, dado que es el encargado de percibir, sentir y apreciar el valor de la marca del producto (Lam et al., 2013), entonces se puede decir que la marca es un factor significativo que sirve como diferenciador para los consumidores (Augusto & Torres, 2018)

De acuerdo con Lecinski (2011), hay tres maneras de llevar a cabo la percepción de marca: el momento que la persona ve un sitio web de productos (cliente cero), el momento cuando se puede visualizar el producto exhibido en una tienda y el momento cuando el producto ya es utilizado por las personas. Para que un determinado bien o servicio pueda convertirse en una marca reconocida, lo primero que se debe hacer es definir de manera clara su concepto antes que el producto ingrese al mercado y, de esta manera, el consumidor podrá percibir el verdadero valor de marca que transmite a cada una de las personas (Gardner & Levy, 2012). El valor de marca es un factor diferenciador que podría influir en la sensibilidad del precio, de manera que la demanda sube o baja al momento que los precios incrementan o disminuyen (Augusto & Torres, 2018). Estudios realizados demuestran que el valor de marca impacta de manera directa al momento que la empresa quiera exigir precios más altos de un determinado producto (Maity & Gupta, 2016; Yoganathan et al., 2015). Finalmente, se puede decir que el valor de marca es muy importante al momento de querer expandir y formar alianzas de marca (Kato, 2021).

***Jensen (1996) manifiesta que el concepto de confianza es uno de los componentes más importantes de las transacciones consumidor-comercializador; por lo tanto, la percepción de confianza y riesgo pueden ser factores clave para predecir la adopción del comercio electrónico de manera B2C (Business to consumer).***

## Percepción riesgo de la empresa

Slovic (2016) manifiesta que la percepción del riesgo hace referencia al razonamiento que las personas utilizan cuando se les pide que evalúen o consideren un hecho, una experiencia o herramientas tecnológicas relacionadas como un riesgo para la empresa. Para Calle et al. (2022), “el riesgo representa la diferencia entre resultados reales y esperados” (p. 8). De manera que comprender el papel de las consecuencias y la gravedad de los riesgos percibidos puede ayudar a las partes interesadas a transmitir mensajes de protección más simples a los consumidores (Zanetta et al., 2022). Jensen (1996) manifiesta que el concepto de confianza es uno de los componentes más importantes de las transacciones consumidor-comercializador; por lo tanto, la percepción de confianza y riesgo pueden ser factores clave para predecir la adopción del comercio electrónico de manera B2C (*Business to consumer*). De la misma manera, la importancia de la confianza es muy alta en el comercio electrónico, debido al alto grado de incertidumbre y riesgo que están presentes en la mayoría de las empresas (Benassi, 1999; Fung & Lee, 1999). Por otra parte, en el estudio empírico sobre la confianza que existe entre organizaciones, se puede demostrar que la confianza que tiene una persona al momento de comprar en una tienda *online* disminuye el riesgo de compra (S. L. Jarvenpaa et al., 1999; S. Jarvenpaa et al., 2000).

Según Bashir et al. (2021) las preocupaciones de los consumidores acerca de las compras se denominan riesgos percibidos que son componentes importantes del comercio electrónico B2C y tienen el potencial de influir en el comportamiento del consumidor (Jarvenpaa et al., 2000; Pavlou, 2001). La confianza está estrechamente relacionada con el riesgo (McAllister, 1995) y ambos dependen de la percepción (Hawes et al., 1989). Por lo tanto, una de las consecuencias de la confianza es que reduce las percepciones de los consumidores sobre los riesgos asociados con el comportamiento aprovechado del vendedor (Ganesan, 1994). De igual manera, la percepción del riesgo se relaciona con la opinión que tiene una persona al momento de entregar ciertos bienes a los consumidores para que este pueda administrar y utilizar con un fin determinado (Mayer et al., 1995).

La separación espacial y temporal entre consumidores y minoristas Web (los que venden de manera online servicios de internet) y la imprevisibi-

alidad de la infraestructura de Internet genera una incertidumbre implícita en torno a las transacciones en línea (Brynjolfsson, 1999). En primer lugar, existe el riesgo de pérdida monetaria, ya que los consumidores tienen que confiar en la información electrónica, por lo que se vuelven vulnerables a la información incompleta o distorsionada proporcionada por la empresa y terceros (Lee, 1998). En segundo lugar, existe el riesgo de pérdida de privacidad asociado a proporcionar (ya sea intencionada o involuntariamente) información personal a los minoristas de Internet (Culnan & Armstrong, 1999). Entonces, el comercio electrónico B2C está asociado con una imponente representación de autoridad que los consumidores tienen durante las transacciones en línea y, en definitiva, la infraestructura de transacciones y su mercado global crean incertidumbre sobre los negocios en línea que se realizan, generando que la confianza y el riesgo sean componentes importantes en el comercio electrónico (Hoffman et al., 1999).

## Hipótesis

H<sub>1</sub>: La percepción de calidad de marca influye positivamente en la intención de compra de los usuarios.

H<sub>2</sub>: La percepción de riesgo de la empresa influye positivamente en la intención de compra de los usuarios.

# Metodología

---

La presente investigación se ejecutó a través de una metodología descriptiva con un enfoque cuantitativo a través del programa estadístico SPSS. Para la aplicación de encuestas, se adaptaron cuestionarios previamente validados en la literatura para las variables objeto de esta investigación. Los ítems utilizados en cada variable se presentan a continuación:

Para la variable percepción de calidad de marca se utilizó el cuestionario propuesto por Baalbaki y Guzmán (2016), con preguntas como “Piensa usted contratar un nuevo servicio de internet en un futuro próximo”, “Recomendaría a otras personas que comprenden el servicio de internet que usted tiene”, “Usted cree que contratar un mejor servicio de internet es lo correcto, aunque cueste más”, “A usted no le importaría perder tiempo buscando un mejor proveedor de servicio de internet, hasta encontrar el más idóneo”. Para su medición se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos en donde, 1= muy en desacuerdo y 5= muy de acuerdo.

Para la variable percepción de riesgo de la empresa, se utilizó el cuestionario propuesto por Jarvenpaa et al. (2000). La pregunta 1: “¿Cómo caracterizaría la decisión de comprar o no un nuevo servicio de internet?” Se midió por medio de una escala de cinco puntos en donde, 1= riesgo significativo y 5= oportunidad significativa. La pregunta 2: “¿Cómo caracterizaría la decisión de comprar o no un nuevo servicio de internet?” se midió por medio de una escala inversa de cinco puntos en donde 1= alto potencial de pérdida y 5= alto potencial de ganancia. La pregunta 3: “¿Cómo caracterizaría la decisión de comprar o no un nuevo servicio de internet?” se constituyó de una escala de cinco puntos en donde 1= situación muy negativa y 5= situación muy positiva. Y, por último, la pregunta 4: “¿Cuál es la probabilidad de que haga un buen negocio comprando un nuevo servicio de internet?” constó de una escala inversa de cinco puntos con 1= muy improbable y 5= muy probable.

Por último, para poder llevar a cabo la medición de la variable intención de compra, se utilizó el cuestionario propuesto por Chu (2018) con preguntas como “La calidad del servicio de internet que usted utiliza es extremadamente alta”, “La funcionalidad del servicio de internet que usted utiliza es muy alta”, “La confiabilidad del servicio de internet que usted



utiliza es muy alta”, “El servicio de internet que usted utiliza cumple con la calidad que le ofrecieron”, “La efectividad del servicio de internet que usted utiliza es muy alta”, “El rendimiento del servicio de internet que usted utiliza es muy alto”. Se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos en donde 1= muy en desacuerdo y 5= muy de acuerdo. Finalmente, el cuestionario se completó con preguntas demográficas como edad, género, cantón y proveedores de servicio de internet. Dando así un total de 17 preguntas.

Para el análisis de cada una de estas variables se utilizó la siguiente ecuación:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

# Resultados

Los resultados se presentan en base a la información demográfica analizada, niveles de significancia y estadísticos que nos permitan un análisis más profundo de la influencia de las variables analizadas (percepción de calidad de marca y percepción de riesgo de la empresa) sobre la intención de compra.

**Tabla 1**

*Variables demográficas*

	<b>Género</b>	
	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	196	48,8
Masculino	206	51,2
	402	100,0
	<b>Edad</b>	
	Frecuencia	Porcentaje
18-25	94	23,8
25-40	148	37,0
40-65	158	39,2
Total	402	98,3

El estudio fue llevado a cabo con un total de 402 usuarios de servicios de internet. En la Tabla 1 se observó que del total de encuestados, 184 fueron de sexo femenino (45,8%) y 193 de sexo masculino (48,0%). Además, 155 encuestados (38,6%) tuvieron entre 40 y 65 años de edad, seguido de 146 encuestados (36,3%) que tuvieron entre 25 y 40 años y 94 encuestados (23,4%) que tuvieron entre 18 y 25 años.

**Tabla 2***Proveedores del Servicio de Internet*

	<b>Proveedor</b>		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Frecuencia	Porcentaje		
ACCESSNET	9	2,2	2,2	2,2
ARCOTEL	3	0,7	0,7	3,0
AUSTRONET	<b>23</b>	<b>5,7</b>	5,7	8,7
CABLE VISIÓN	<b>43</b>	<b>10,7</b>	10,7	19,4
CESACEL	8	2,0	2,0	21,4
CITYCOM	14	3,5	3,5	25,1
CNT	17	4,2	4,2	29,4
CONEXIÓN GLOBAL	19	4,7	4,7	34,1
CONEXIÓN TOTAL AZUAY	14	3,5	3,5	37,6
CUENQUITAFIBRA	7	1,7	1,7	39,3
ETAPA EP	22	5,5	5,5	44,8
FIBRAMAX	4	1,0	1,0	45,8
GONET	12	3,0	3,0	48,8
IGOTEL	12	3,0	3,0	51,7
INFINYNET	4	1,0	1,0	52,7
INTERNET INALÁMBRI- CO	8	2,0	2,0	54,7
MIRANET	4	1,0	1,0	55,7
MUNDO WEB	1	0,2	0,2	56,0
NAVITEL	12	3,0	3,0	59,0
NETLIFE	<b>43</b>	<b>10,7</b>	10,7	69,7
NITROHOME	<b>35</b>	<b>8,7</b>	8,7	78,4
OTRO	8	2,0	2,0	80,3

PLANET	8	2,0	2,0	82,3
PUNTO NET	16	4,0	4,0	86,3
SERVICABLE	7	1,7	1,7	88,1
SETELCO	<b>31</b>	<b>7,7</b>	7,7	95,8
SISTELCEL	16	4,0	4,0	99,8
SURF INTERNET	1	0,2	0,2	100,0
Total	402	100,0	100,0	

Nota. Datos tomados de la lista de proveedores, ARCOTEL (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones), s.f.

En la Tabla 2, se observa los proveedores de internet, tomando en cuenta las cantidades más altas que fueron: Cable visión y Netlife, con un total de 43 personas (10,7%), seguido de Nitrohome en donde se obtuvieron 35 respuestas (8,7%), luego se encuentra Setelco con 31 respuestas (7,7%) y, por último, está Austronet con un total de 23 respuestas (5,7%).

### Tabla 3

#### *Análisis de Fiabilidad*

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Percepción de Calidad de Marca	0,977	6
Percepción de Riesgo de la Empresa	0,894	4

En la Tabla 3, se obtuvo el resultado del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, cuyo valor fue de 0,977 para la percepción de calidad de marca y 0,894 para la percepción de riesgo de la empresa. Cuando un valor Alfa es superior a 0,7, se considera que es confiable; pero, mientras más cercano a 1, aumenta su fiabilidad (Cronbach, 1951).

**Tabla 4**

*Regresión lineal entre la percepción de riesgo de la empresa e intención de compra*

	Coeficiente			
	(B)	Error típico	t	Sig.
(Constante)	2,996	0,074	40,649	0,000
Percepción de riesgo de la empresa	0,104	0,024	4,250	0,000

En la Tabla 4 se puede observar el análisis de regresión, donde el coeficiente correspondiente a la variable percepción de riesgo de la empresa da como resultado 0,10, y se evidencia un nivel de significancia p-value < 0,01, lo que quiere decir que la percepción de riesgo de la empresa incide de forma positiva sobre la intención de compra.

**Tabla 5**

*Regresión lineal entre la percepción de calidad de marca e intención de compra*

	Coeficiente			
	B	Error típico	t	Sig.
(Constante)	3,365	0,101	33,288	0,000
Percepción de Calidad de Marca	-0,024	0,027	-0,872	0,384

En la Tabla 5 se puede observar el análisis de regresión, donde el coeficiente correspondiente a la variable calidad de marca da como resultado un valor negativo de - 0,024 y se evidencia un nivel de significancia p-value > 0,05, lo que quiere decir que la percepción de calidad de marca no tiene significancia alguna sobre la intención de compra.

**Tabla 6**

*Regresión lineal entre percepción de calidad de marca y la percepción de riesgo de la empresa sobre intención de compra*

	Coeficiente (B)	Error típico	t	Sig.
(Constante)	2,622	0,186	14,100	0,000
Percepción de calidad de marca	0,074	0,034	2,189	0,029
Percepción de riesgo de la empresa	0,145	0,031	4,715	0,000

$$\text{Intención de Compra} = 2,622 + 0,074 * \text{Percepción de calidad de la marca} + 0,145 * \text{percepción de riesgo de la empresa} + e$$

En la Tabla 6 se puede observar el análisis de regresión múltiple, donde el coeficiente correspondiente a la variable percepción de calidad de marca es de 0,07 con un nivel de significancia  $p\text{-value} < 0,05$ ; y la percepción de riesgo de la empresa muestra un coeficiente de 0,14 con un nivel de significancia  $p\text{-value} < 0,01$ . Entonces, se evidencia que analizando las variables de manera conjunta también tienen significancia sobre la intención de compra.

Cuando interactúa únicamente la variable percepción de calidad de marca no es estadísticamente significativa, pero cuando se relacionan las 2 variables tanto percepción de calidad de marca como percepción de riesgo de la empresa, toma significancia estadística. Esto demuestra cómo las dos variables son importantes al momento que interactúan en conjunto dentro de una misma empresa.

A medida de que mejora la percepción de calidad de marca y percepción de riesgo de la empresa, también incrementa la intención de compra (cambio de proveedor). Los hallazgos de este estudio evidencian que se debe tener en cuenta que uno de los principales factores que observa una persona al momento de comprar el servicio de internet es el riesgo, reflejado en la manera en que ellos caracterizan la decisión de comprar un nuevo servicio de internet.

# Discusión

---

Según el estudio de Sanny et al. (2022), sí hay influencia directa a través de la calidad percibida de las promociones (monetarias o no monetarias) sobre la intención de compra de los productos de moda en el comercio electrónico tanto local como internacional. Los resultados para el comercio local e internacional se dividieron en dos fundamentos: la primera fue la relación que existe entre las promociones monetarias y no monetarias hacia la calidad percibida; y la segunda, la relación que existe entre las promociones monetarias, no monetarias y calidad percibida hacia la intención de compra. Los hallazgos encontrados en este estudio evidencian tal similitud, debido a que la influencia de las promociones tanto monetarias como no monetarias sí tienen una influencia positiva y significativa sobre la calidad percibida en el comercio electrónico local e internacional, ya que con el uso de dichas promociones no dañará la calidad percibida por los clientes, más bien, puede fortalecerla, ya que la mayoría de clientes ven las promociones monetarias como una oportunidad para obtener los productos de moda con precios accesibles. De la misma manera, la influencia de las promociones monetarias y no monetarias en la intención de compra muestran resultados interesantes al momento que se prueba la hipótesis, donde se obtiene que son insignificantes porque, por ejemplo, la mayoría de los clientes de Indonesia se centran más en productos que necesitan y en el precio que se paga por él, aunque la promoción no monetaria da más valor a los productos; sin embargo, no es lo suficientemente fuerte para impulsar la intención de compra.

El estudio de Chu (2018) proporcionó un apoyo sólido para el modelo propuesto en esta investigación, ya que tuvo como objetivo comprender los factores que podrían afectar los comportamientos de compra de alimentos orgánicos entre los consumidores chinos, con la variable dependiente (intención de compra) y la variable independiente (comunicación de marketing), con una influencia positiva sobre la intención de consumir alimentos orgánicos. Los resultados de la investigación se asemejan a nuestros hallazgos, así como en la investigación que se realizó, la variable percepción de riesgo influyó positivamente en la intención de comprar un servicio de internet.

La contribución del estudio de Pavlou (2003) hace referencia a la combinación de variables asociadas a la incertidumbre conductual y ambiental que son confianza y percepción de riesgo. Como resultado del estudio se obtuvo que tanto la confianza como la percepción de riesgo tuvieron una relación directa en la intención de realizar transacciones en línea, esto sugiere que la reducción de la incertidumbre es un factor clave para la adopción del comercio electrónico por parte de los consumidores. Esos resultados se asemejan a nuestra investigación, ya que la variable percepción de riesgo también tuvo una relación positiva sobre la intención de compra (cambio de proveedor).



## Conclusiones

---

Este estudio brinda información que podría servir de aporte para que las empresas tengan una idea clara del comportamiento que tienen los consumidores con relación a la percepción de calidad de marca y percepción de riesgo de la empresa, así como lo exponen Muñoz y Calle (2014) "con acciones que se adaptan a medida que cambian las condiciones del entorno" (p. 64). En la investigación se examinó los factores que afectan la intención de compra de los servicios de internet de la Provincia del Azuay, por lo que se consideró el estudio de la percepción de marca y la percepción de riesgo de la empresa por parte de las personas que compran dicho servicio. Se descubrió que la percepción de riesgo de la empresa incide de forma positiva sobre la intención de contratar el servicio de internet. Los hallazgos apoyaron la hipótesis de que a menor riesgo demuestre la empresa, mayor será la intención de compra (cambio de proveedor) de los usuarios.

A partir de lo antes mencionado, se pudo concluir que la percepción de riesgo de la empresa influye de manera significativa en la intención de compra que tienen los usuarios. Por lo tanto, de las dos variables estudiadas, la que más peso tiene frente al consumidor es la percepción de riesgo de la empresa, por lo que al momento de decidir comprar un nuevo servicio de internet o al querer cambiarse de proveedor, los clientes no saben si están o no tomando la decisión correcta. De igual manera, este estudio podría ayudar a las empresas encargadas de proveer internet a poder establecer factores adecuados de riesgo que son esenciales, tanto para la industria como para los consumidores, apoyando para que la empresa logre tener una ventaja competitiva sobre los competidores. A pesar de la importancia del rol de la percepción de calidad de marca, existen otros elementos que los consumidores posiblemente evalúan en el servicio como: la funcionalidad, confiabilidad, efectividad y rendimiento que tiene el internet que utiliza.

En esta investigación se demostró que la variable que menor interacción tiene es la percepción de calidad de marca. Esta no atrae por completo a los clientes cuando se realiza una compra, por lo que tal vez, las empresas deberían trabajar en renovar e innovar estrategias que les ayuden a mejorar la calidad de marca. La percepción de riesgo de la empresa es la que los clientes analizan al momento de comprar un servicio y, de alguna manera, se debe tener en cuenta que cuando las dos variables interactúan en conjunto. Estas tienen un peso significativo frente a una organización, por lo que probablemente deberían trabajar de la mano para poder ofrecer un buen servicio a las personas.

Esta investigación podría ayudar al conocimiento de los futuros profesionales, contribuyendo así al desarrollo del país y, a la vez, poder comprender las percepciones de los consumidores, generando un análisis para que las empresas realicen estrategias hacia la seguridad tecnológica. Dado que los datos fueron recolectados en el transcurso de la pandemia, futuras investigaciones podrían cambiar su valor referente al mismo contexto que se realizó en el estudio; teniendo en cuenta que la competencia cada día es más fuerte en la industria de las telecomunicaciones. El comportamiento, preferencias y necesidades de los usuarios deberían identificarse para prestar un buen servicio, contemplando lo que los consumidores buscan.

Este estudio también evidencia que la disminución de riesgo es un factor clave en la intención de compra de servicios de internet dado que existen diferentes tipos de riesgos, por lo que observar aspectos más detallados del riesgo percibido podría ser un área prometedora para futuras investigaciones. Por otra parte, la percepción de calidad de marca también pudo haber sido un problema para este estudio, ya que además de tener un impacto negativo sobre la intención de compra, su nivel de significancia tampoco es representativo. Sin embargo, futuras investigaciones tendrían que usar una manipulación de la prueba más controlada para evitar que los encuestados den una respuesta homogénea en las construcciones.

Entonces, debido a que la percepción de calidad de marca y la percepción de riesgo de la empresa pueden verse influenciados por la experiencia. Futuras investigaciones podrían evaluar las diferencias del comportamiento entre consumidores (nuevos y con experiencia). Además, el nivel de adopción de Internet en un país en particular puede influir en las intenciones de compra, dando paso a que en investigaciones futuras se pudiera analizar el modelo propuesto en diferentes países para comprender los efectos transculturales en el comercio electrónico.

Teniendo en cuenta que la investigación se realizó en el período de recesión económica y confinamiento a causa de la pandemia Covid-19, las empresas prestadoras de servicios de internet han tenido una alta demanda, debido a que varios hogares se vieron obligados a adquirir este servicio, provocando el aumento de consumidores. En la actualidad, gran parte de la población utiliza esta herramienta como medio de información al tener que realizar teletrabajo, así como actividades desde casa como movimientos bancarios, aprendizaje de estudiantes, compras en línea, entre otros.

# Referencias bibliográficas

---

- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. Free Press.
- Aigner, A., Wilken, R. & Geisendorf, S. (2019). The effectiveness of promotional cues for organic products in the German retail market. *Sustainability (Switzerland)*, 11(24), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su11246986>
- Alnazer, M. (2019). Consumer Responseto Sales Promotion Tools: The Moderating Role of Brand Awareness (Case of Turkish Market). *Journal of Business and Management*, 21 (1)18–23. <https://doi.org/10.9790/487X-2101031823>
- ARCOTEL- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (s.f.). *Proveedores con cobertura nacional-Internet*. <https://www.arcotel.gob.ec>
- Asshidin, N., Abidin, N. & Borhan, H. (2016). Perceived Quality and Emotional Value that Influence Consumer's Purchase Intention towards American and Local Products. *Procedia Economics and Finance*, 35, 639–643. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00078-2](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00078-2)
- Augusto, M. & Torres, P. (2018). Effects of brand attitude and eWOM on consumers' willingness to pay in the banking industry: Mediating role of consumer-brand identification and brand equity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.005>
- Baalbaki, S. & Guzmán, F. (2016). A consumer-perceived consumer-based brand equity scale. *Journal of Brand Management*, 23(3), 229–251. <https://doi.org/10.1057/bm.2016.11>
- Bashir, S., Khwaja, M., Mahmood, A., Turi, J. & Latif, K. (2021). Refining e-shoppers' perceived risks: Development and validation of new measurement scale. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102285>

- Benassi, P. (1999). TRUSTe: An online privacy seal program. *Communications of the ACM*, 42(2), 56–59. <https://doi.org/10.1145/293411.293461>
- Blackwell, R., Miniard, P. & Engel, J. (2001). *Consumer behavior*. Mason, OH.
- Brynjolfsson, E. (1999). *Frictionless Commerce?—A Comparison of Internet and Conventional Retailers*. <https://www.researchgate.net/publication/2510390>
- Calle, M. y Hamilton, D. (2022). Rol de la personalidad y facilidades en la calidad percibida de los servicios: caso tecniceiros Cuenca. *UDA AKADEM*, 2(10), 10-40. <https://doi.org/10.33324/udaakadem.v2i10.529>
- Calle, M. y Piloza, D. (2022). Efectos De La Influencia Social Y La Calidad Percibida En La Intención De Compra De Productos Nacionales. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 9(2), 177. <https://doi.org/10.46677/compendium.v9i2.1055>
- Calle, M., Watson, A., Lai, J. & Porter, W. (2022). Opportunity Alertness, Risk-Taking and Diversification by Small-and Medium-Sized Farmers. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 27(2). <https://dx.doi.org/10.1142/S1084946722500157>
- Chu, K. (2018). Mediating influences of attitude on internal and external factors influencing consumers' intention to purchase organic foods in China. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su10124690>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Culnan, M. & Armstrong, P. (1999). Information Privacy Concerns, Procedural Fairness, and Impersonal Trust: An Empirical Investigation. *Organization Science*, 10(1), 104–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.104>
- Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2006). An examination of moderator effects in the four-stage loyalty model. *Journal of Service Research*, 8(4), 330–345. <https://doi.org/10.1177/1094670506286325>

- Farzin, M., Sadeghi, M., Fattahi, M. & Eghbal, M. (2021). Effect of Social Media Marketing and eWOM on Willingness to Pay in the Etailing: Mediating Role of Brand Equity and Brand Identity. *Business Perspectives and Research*, 10(3), 327–343. <https://doi.org/10.1177/22785337211024926>
- Fung, R. & Lee, M. (1999). EC-Trust (Trust in Electronic Commerce): Exploring the Antecedent Factors. *AMCIS 1999 Proceedings*, 179. <http://aisel.aisnet.org/amcis1999/179>
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19. <https://doi.org/10.1177/002224299405800201>
- Gardner, B. & Levy, S. (2012). The Product and the Brand. *Brands, Consumers, Symbols & Research*, 131–140. <https://doi.org/10.4135/9781452231372.n13>
- Hawes, J., Mast, K. & Swan, J. (1989). Trust earning perceptions of sellers and buyers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9(1), 1–8. Doi: 10.1080/08853134.1989.10754508
- Hill, R., Fishbein, M. & Ajzen, I. (1977). Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research. *Contemporary Sociology*, 6(2). <https://doi.org/10.2307/2065853>
- Hoffman, D., Novak, T. & Peralta, M. (1999). Building Consumer Trust Online. *Communications of the ACM*, 42(4), 80–85. <https://doi.org/10.1145/299157.299175>
- Jarvenpaa, S., Tractinsky, N., Saarinen, L. & Vitale, M. (1999). Consumer trust in an internet store: A cross-cultural validation. In *Journal of Computer-Mediated Communication*, 5(2). <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1999.tb00337.x>
- Jarvenpaa, S., Tractinsky, N. & Vitale, M. (2000). Consumer trust in an Internet store. *Information Technology and Management*, 1(1/2), 45–71. <https://doi.org/10.1023/A:1019104520776>
- Jensen, K. (1996). Media Effects: Convergence within Separate Covers. *Journal of Communication*, 46(2), 138–144. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1999.tb00337.x>

org/10.1111/j.1460-2466.1996.tb01479.x

- Kato, T. (2021). Brand loyalty explained by concept recall: recognizing the significance of the brand concept compared to features. *Journal of Marketing Analytics*, 9(3), 185–198. <https://doi.org/10.1057/s41270-021-00115-w>
- Kaufman, M. & Singh Bhakar, S. (s.f.). *Managing brand equity*.
- Kimery, K. & McCord, M. (2002). Third-party assurances: The road to trust in online retailing. *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 10- 18. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2002.994158>
- Lam, S., Ahearne, M., Mullins, R., Hayati, B. & Schillewaert, N. (2013). Exploring the dynamics of antecedents to consumer-brand identification with a new brand. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2). 234–252. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0301-x>
- Lecinski, B. (2011). Winning the Zero Moment of Truth. *Google*, 75.
- Lee, H. (1998). Do Electronic Marketplaces Lower the Price of Goods? *Communications of the ACM*, 41(1), 73–80. <https://doi.org/10.1145/268092.268122>
- Maity, M. & Gupta, S. (2016). Mediating Effect of Loyalty Program Membership on the Relationship Between Advertising Effectiveness and Brand Loyalty. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(4). <https://doi.org/10.1080/10696679.2016.1205450>
- Mathur, A. (1999). Incorporating choice into an attitudinal framework: Cross-cultural extension and additional findings. *Journal of International Consumer Marketing*, 10(4), 93-110. [https://doi.org/10.1300/J046v10n04\\_06](https://doi.org/10.1300/J046v10n04_06)
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust*, 20(3), 709-734. <https://www.jstor.org/stable/258792?seq=1&cid=pdf->
- McAllister, D. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. Doi.10.2307/256727

- Mirabi, V., Akbariyeh, H. & Tahmasebifard, H. (2015). A Study of Factors Affecting on Customers Purchase Intention Case Study : the Agencies of Bono Brand Tile in Tehran. *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST)*, 2(1), 267–273. <https://www.jmest.org/wp-content/uploads/JMESTN42350395.pdf>
- Morwitz, V., Steckel, J. & Gupta, A. (2007). When do purchase intentions predict sales? *International Journal of Forecasting*, 23(3), 347–364. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2007.05.015>
- Noble, C. & Kumar, M. (2008). Using product design strategically to create deeper consumer connections. *Business Horizons*, 51(5), 441–450. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.006>
- Pai, F., Chen, C., Yeh, T. & Metghalchi, M. (2017). The effects of promotion activities on consumers' purchase intention in chain convenience stores. *International Journal of Business Excellence*, 12(4), 413-432. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2017.085005>
- Park, C., Milberg, S. & Lawson, R. (1991). Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency. In *Source: Journal of Consumer Research*, 18(2). <https://www.jstor.org/stable/2489554>
- Pavlou, P.(2001). Integrating Trust in Electronic Commerce with the Technology Acceptance Model: Model Development and Validation. *Seventh Americas Conference on Information Systems*.
- Pavlou, P. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(3), 101–134. <https://doi.org/10.1080/10864415.2003.11044275>
- Muñoz, O. y Calle, M. (2014). Aproximación a la identificación de oportunidades para el acercamiento comercial entre las ciudades de Medellín - Colombia y Cuenca - Ecuador , desde la perspectiva del turismo de negocios. *RETOS . Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 4 (7), 63-72. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504550658005>



- Sanny, L., Julianto, T., Savionus, S. & Kelena, B. W. bin Y. (2022). Purchase intention in the fashion industry on local and international E-commerce in Indonesia. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 13(2), 1-12. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.20220701.oa4>
- Slovic, P. (2016). *The Perception of Risk*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315661773>
- Vallaster, C. & Wallpach, S. (2013). An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1505–1515. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.012>
- Yoganathan, D., Jebarajakirthy, C. & Thaichon, P. (2015). The influence of relationship marketing orientation on brand equity in banks. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 26, 14-22. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.05.006>
- Younus, S., Rasheed, F. & Zia, A. (2015). Identifying the Factors Affecting Customer Purchase Intention. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 15(2), 8-14. [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume15/2-Identifying-the-Factors-Affecting.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume15/2-Identifying-the-Factors-Affecting.pdf)
- Zanetta, L., Hakim, M., Stedefeldt, E., de Rosso, V., Cunha, L., Redmond, E. & da Cunha, D. (2022). Consumer risk perceptions concerning different consequences of foodborne disease acquired from food consumed away from home: A case study in Brazil. *Food Control*, 133, 1- 6. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2021.108602>
- Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.1177/00222429880520030>

# 03

## **Desarrollo local y diseño organizacional municipal**

**Local development and municipal  
organizational design**

---

FECHA DE RECEPCIÓN: 25/05/2022

FECHA DE APROBACIÓN: 08/03/2023

# Resumen



Cristian Castillo Peñaherrera<sup>1</sup>

Daniel Bravo Blandín<sup>2</sup>

Este artículo analiza la relación entre el diseño organizacional del sistema de instituciones que son parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cuenca, en Ecuador, y los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del mismo cantón de los periodos 2009 - 2014 y 2014 - 2019. La investigación basa sus reflexiones en la discusión teórica entre la perspectiva del rol de los Estados y gobiernos locales y las teorías del diseño organizacional en el ámbito público, con lo cual se pone en valor la importancia de diseñar y consolidar sistemas de organizaciones públicas para llevar a la práctica planes de desarrollo. Este estudio es de enfoque cualitativo de alcance descriptivo que utilizó como métodos entrevistas, revisión bibliográfica y análisis de cuerpos normativos expedidos por las autoridades competentes, así como los informes de rendiciones de cuentas de las autoridades locales. La investigación revisa los planes de desarrollo y ordenamiento territorial y los relaciona con los diseños organizacionales aplicados en los mismos periodos. La hipótesis de la investigación es que la planificación territorial del largo plazo tiene un correlato con el diseño organizacional de los sistemas institucionales de los gobiernos locales.

**Palabras Clave:** Administración local, administración pública, estructura administrativa, gobierno municipal, políticas

**JEL (español):** H1 Estructura y ámbito del sector público

---

<sup>1</sup> Universidad del Azuay • ccastillo@uazuay.edu.ec • orcid.org/0000-0003-0038-1483 • Cuenca, Ecuador

<sup>2</sup> Universidad del Azuay • jdbravo@uazuay.edu.ec • orcid.org/0000-0003-3732-5151 • Cuenca, Ecuador

# Abstract

---

This article analyzes the relationship between the organizational design in a local Government with the Development and Land Management Plans for the period 2009 - 2014 and 2014 - 2019. The research bases its reflections on the theoretical discussion between the perspective of the role of States and local governments and the theories of organizational design in the public sphere, which values the importance of designing and consolidating systems of public organizations to carry out development plans into practice. This study is of a qualitative approach of descriptive scope that showed methods of interviews, bibliographic review, and analysis of normative bodies issued by the competent authorities, as well as the reports of accountability of the local authorities. The research reviews the development and territorial planning plans and relates them to the organizational designs applied in the same periods. The research hypothesis is that long-term territorial planning correlates with organizational design of the institutional systems of local governments.

**Keywords:** Local administration, public administration, organizational structure, municipal government, politics

**JEL (inglés):** H11 Structure, Scope, and Performance of Government

# Introducción

---

La ciudad de Cuenca es una ciudad de los Andes ecuatorianos, calificada como la tercera ciudad en importancia del Ecuador tanto por su población, 600 mil habitantes, como por su grado de desarrollo económico, al ser la ciudad más industrializada en términos de industrias per cápita (INEC, 2021). La ciudad está dirigida por un Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GAD-M) cuya máxima autoridad, el alcalde, es elegido cada cuatro años en votación popular universal y secreta (Consejo Nacional Electoral, 2020). El gobierno de la ciudad es reconocido por el desempeño de sus servicios públicos. Por ejemplo, en provisión de agua potable y saneamiento, es la única ciudad del país que ha logrado índices de cobertura por sobre el 95% de la población (ETAPA EP, 2019), así como también fue el primer municipio en obtener la certificación de "Primer Municipio Saludable" del Ecuador en 2018 (AME, 2018).

El GAD - M es un entramado de organizaciones públicas de diferentes cualidades. Por un lado, se encuentra la Municipalidad, con 1400 trabajadores y un presupuesto anual de más de 150 millones de dólares (GAD Municipal de Cuenca, 2021) y, por otro lado, se encuentra un conjunto de 8 empresas públicas, 3 fundaciones, 2 corporaciones y 10 entidades adscritas para atender diferentes sectores. Con el paso del tiempo, este entramado ha tendido a la complejidad, debido al apareamiento de nuevos problemas públicos. Para generar soluciones a estos distintos problemas, los decisores de política pública han considerado pertinente crear organizaciones y dependencias especializadas en ámbitos muy diferenciados en la acción gubernamental.

Este entramado complejo de organizaciones públicas debe ser gobernado por la o el alcalde de la ciudad. La forma en la que esta autoridad organiza su gobierno es un indicativo importante sobre los objetivos de su plan de trabajo, pues establece dónde están sus prioridades y cuáles son sus intereses y los de la coalición con la que gobierna (Greene & Jensen, 2018). El objetivo del estudio es identificar las relaciones entre los diseños organizacionales aplicados en los periodos de gobierno 2009-2014 y 2014-2019, con los planes de desarrollo territorial aplicados en los mismos periodos e identificar si esos diseños organizacionales pudieron incidir en la implementación de dichos planes.

Este trabajo parte del supuesto de que los resultados de un gobernante se explican por un conjunto de variables que incluyen la acción política y la gestión organizacional (Chica, 2011), dentro de la cual podemos incluir el diseño organizacional de su sistema de instituciones, las cuales pueden ser consideradas organizaciones políticas obligatorias (Levy, 2015) y que son delimitadas por los gobernantes en función de sus propios intereses. A lo largo de la investigación se han analizado los diseños organizacionales aplicados en los dos periodos de gobierno en relación al despliegue de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial y la consecución de objetivos, lo cual puede proporcionar información sobre cómo las instituciones municipales podrían mejorar su capacidad institucional para abordar las necesidades de desarrollo de sus territorios.

# Marco teórico

---

## Estado local, gobierno y diseño del Ejecutivo

El Estado es sociedad en acción (Von Stein, 1981) que opera en diferentes niveles, no solo en lo que podemos llamar el Estado Central, sino también en los niveles subnacionales. El Estado está más vivo y tiene más legitimidad cuando más cerca está de la ciudadanía (Duhem, 2006). En este nivel de Estado, los gobiernos de cercanía o gobiernos locales juegan un papel preponderante en el desarrollo territorial (Castillo y Maldonado, 2016). Para mejorar el desempeño del Estado local, los gobiernos de cercanía deberían consolidar organizaciones gubernamentales que permitan la adecuada prestación de servicios públicos y la solución de los problemas de carácter público que se pueden resolver en ese nivel de gobierno. Este aparato estatal es sujeto permanente de análisis y reforma para mejorar el desempeño del gobierno local y, con ello, incrementar la satisfacción de la ciudadanía con el gobierno y con la democracia (Castillo, 2020).

La concepción gramsciana del Estado incluye a la sociedad política y a la sociedad civil como parte de este constructo. Mientras la sociedad política apuntala las instituciones más ostensibles del gobierno y de la administración pública, agrupables bajo el nombre de "Estado - coacción", la sociedad civil da cuenta de una diversidad de instancias en apariencia no estatales que conforman, sin embargo, el fundamento ético del Estado (Nosetto, 2017), al que podemos denominar "Estado - acción". Esta categorización se hace más tangible en los niveles del Estado que están más cerca de los territorios. En estos niveles existe también un mando al que esa sociedad civil debe rendir obediencia: el Gobierno, del cual se espera que funcione adecuadamente y, con ello, funcione adecuadamente el Estado (Bobbio, 2000).

El proceso de crecimiento de las sociedades, obliga a que los Estados asuman nuevos roles, cada vez más complejos que van desde mayor intervención en los procesos económicos (Chraki, 2020), hasta el desa-

rollo de nuevos servicios sociales para resolver problemas públicos que antes no se consideraban relevantes. El desarrollo de políticas sociales está asociado a la necesidad de responder a las crisis estructurales que se generan en las sociedades. Así, cabe observar que esa ampliación requiere necesariamente del aumento de recursos públicos para poder responder a esta complejización en sus funciones (Vidal y Kilduf, 2020) en las diferentes formas administrativas del Estado (Jessop, 2016); desde lo que podemos denominar local hasta lo que se considera central.

Como todo proceso de creación colectiva, el Estado también puede ser sujeto permanente de reforma. Si se considera que sin Estado, no hay desarrollo posible (North, 1981), debería ser una tarea cotidiana de quienes gobiernan, configurar y reconfigurar el Estado en sus diferentes niveles y garantizar su “reconstrucción” (Evans y Wolfson, 1996). Este encuadre cobra mayor relevancia en el nivel local del Estado. Los problemas de los territorios obligan constantemente a los Estados locales a ajustar su política pública, su presupuesto, su alcance o su estructura organizativa para afrontar nuevos problemas públicos o ejercer nuevas competencias que se generan en el nivel central. Por ejemplo, en Irlanda se puso en marcha el programa “poniendo a las personas primero” que incluía la transferencia de capacidades que debían ser incorporadas al gobierno local. Esto obligó a crear nuevas estructuras organizacionales que hicieron posible la prestación de los servicios vinculados a dicho programa, bajo la responsabilidad de los gobiernos locales (Callanan, 2020). Estos procesos de descentralización han incidido en la reforma de los Estados locales, al poner más énfasis en una gestión eficiente de sus presupuestos (Alfonso & Fernández, 2007). Esto ha sido posible por la prevalencia del supuesto de que la descentralización puede incidir en la mejora de la prestación de los servicios públicos y las necesidades y preferencias de una ciudadanía heterogénea.

En todo proceso de reforma, los gobernantes deberían propender a la búsqueda de los equilibrios suficientes para defender la posición de los ganadores en la disputa política y mejorar la situación de quienes perdieron (Klausen et al., 2019). Esto genera tensiones colectivas que pueden devenir en conflictos, visibles o no, entre quienes pretenden mantener el *statu quo* y entre quienes esperan cambiarlo en función de sus propios intereses. Generalmente, en este proceso de cambio, la estabilidad prima por encima de la necesidad de cambios estructurales, los cuales



pueden sufrir dos destinos: acumularse y volverse prioritarios por la presión social (Wollmann e Iglesias, 2011) o pasar desapercibidos debido a los valores y prácticas institucionales que influyen en el comportamiento de los actores (Ayala, 1999) que, por otra parte, cuentan con diferentes grados de poder en su interacción con las organizaciones. Así, el potencial de cambio y reforma del Estado estará limitado por la capacidad que deberá tener quien gobierna el territorio para interactuar con los demás actores políticos y sociales.

Los procesos de reforma del Estado responden a los cambios que se suscitan en las potestades y atribuciones de los diferentes niveles de gobierno, a partir de las cambiantes necesidades de los territorios y de la ciudadanía (OCDE, 2006), lo que genera cambios en las planificaciones de los diferentes niveles de Estado y se complementan con los cambios políticos que se dan en los planes, programas y proyectos diseñados para resolver los problemas públicos (Laegreid, 2000). Muchas de estas reformas son propuestas por los propios funcionarios públicos, debido a que los políticos son actores de tiempo parcial con pocas oportunidades de participar en un proceso permanente y continuo de reforma.

En la actualidad, las reformas se enfocan en el fortalecimiento institucional, entendido como el desarrollo de capacidades para enfrentar nuevas complejidades (Peña, 2018). La discusión sobre disminuir el Estado ha cambiado por la de mejorarlo (Ramírez, 2009) (Mulas-Granados, 2010) para garantizar mejores condiciones para todos los miembros de la sociedad de manera sostenible. En la actualidad, los Estados en sus diferentes niveles tienen, entre otros, objetivos estratégicos como la búsqueda de la equidad social, la reducción de la pobreza, el desarrollo de infraestructuras prioritarias para el desarrollo y el mejoramiento constante de los marcos regulatorios (Ramírez, 2009).

La Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional Constituyente, 2008) dispone que el Gobierno Central debe establecer procesos de descentralización, entendida como un conjunto de políticas, reformas electorales o reformas constitucionales que transfieren responsabilidades, recursos o autoridad desde niveles de gobierno más altos a niveles más bajos (Falleti, 2010). Sin embargo, no se trata únicamente de repartir atribuciones, representaciones o recursos para los gobiernos locales, sino también de establecer las formas y procesos espaciales en

los que la descentralización cobrará vigencia (Salazar et. al, 2017). En el caso ecuatoriano, los procesos de descentralización se entienden como la transferencia de competencias o facultades que tienen los diferentes niveles de gobierno para decidir y gestionar los asuntos públicos dentro de su territorio. Según la Corte Constitucional del Ecuador (2016), en el marco jurídico de un Estado constitucional de derechos y justicia, la competencia constituye la capacidad de acción de un nivel de gobierno en un sector determinado, la cual se ejerce mediante facultades o atribuciones, las cuales pueden ser de rectoría, planificación, regulación, control o gestión, y son establecidas por la Constitución o la Ley.

Como en otros niveles de gobierno, en los gobiernos locales también se encuentran presentes los problemas asociados a la gobernabilidad política de los territorios. Se entiende a la gobernabilidad como la capacidad efectiva de los Estados para diseñar y ejecutar políticas públicas en el territorio de su jurisdicción (Varela, 2015). En el nivel local, la gobernabilidad incluye la mutua dependencia con los otros niveles de gobierno. Los gobiernos municipales deben aprender a aprovechar las potencialidades de los demás niveles de gobierno en una dinámica de cooperación y no de subordinación (Rojo, 2013) que reconoce que las propias complejidades que le son naturales a ellos, se ven reflejados también en los otros niveles de gobierno. Así, “en el arte de gobernar, puede parecer más importante conocer quién ejerce el poder y cómo lo hace” (Santes-Álvarez, 2020, p. 235), lo cual no es una tarea fácil, pues los gobiernos, como ha señalado Levy (2015), en tanto organizaciones políticas obligatorias evolucionan y su estructura de puestos, directivas y medios tiende a ser cada vez más compleja.

Los problemas de gobernabilidad que enfrentan los gobiernos locales se expresan mejor en la relación con las sociedades que habitan sus territorios. Un gobierno local moderno ya no dialoga con una comunidad homogénea, sino con comunidades e identidades heterogéneas que conviven y/o se interrelacionan en, desde y con el territorio (Pastor, 2011). De acuerdo con la OCDE (2006), los ciudadanos no se conforman con exigir la calidad y eficacia en la prestación de los servicios públicos; además, esperan participar en la definición y articulación del desarrollo local a escala humana. Quien gobierna el territorio, ha de asegurar que en el diseño organizacional de su gobierno se den respuestas tangibles a los reclamos que presenta esa sociedad heterogénea, al mismo tiempo que

garantiza una administración pública abierta a los intereses y las demandas ciudadanas y que facilite la cooperación entre distintos actores para alcanzar los objetivos que le son comunes (Hernández y Miranda, 2019).

Se está de acuerdo con la idea de que los principios que explican la reforma de las organizaciones se aplican también a los conjuntos organizacionales, en este caso, de los sistemas municipales de organizaciones que se crean y desarrollan para enfrentar los problemas públicos y las nuevas competencias que le son asignadas, ya sea por la ley o por los procesos de descentralización desde los niveles centrales. Muchos de los esfuerzos de reforma de los sistemas organizacionales subyacen en la creencia de que “cambiando los procesos y estructuras organizacionales pueden cambiar y cambiarán la eficacia de gobernar” (Pollitt, 2013, p. 910). Esto se traduce en la necesidad recurrente de todo nuevo gobernante de realizar cambios al diseño organizativo de su gobierno en función de su plan de gobierno y de la perspectiva ideológica dominante.

La necesidad de implementar cambios en el diseño de las organizaciones se explica también por factores internos como la estrategia o las decisiones de quienes dirigen las organizaciones (Mosca et al., 2021), las cuales modifican las capacidades, relaciones o formas de coordinación internas que se requieren para poder cumplir con la estrategia o los planes de gobierno que guían la acción de los directivos públicos, mientras que los factores externos pueden incluir las posiciones políticas competitivas y las exigencias del entorno. El proceso de diseño no es un asunto menor, requiere una profunda comprensión del comportamiento de las diferentes fuerzas que inciden en la necesidad de cambio organizacional (Parra et al., 2019) y no solo de los objetivos establecidos o de las decisiones, a veces arbitrarias de los gobernantes.

# Metodología y diseño de investigación

---

Esta investigación es de enfoque cualitativo descriptivo. Recoge información de carácter normativo obtenida de fuentes oficiales, así como de entrevistas a interlocutores válidos que cumplieron algún tipo de rol en el proceso de diseño institucional en los periodos analizados. Para obtener los datos, la investigación usó las siguientes técnicas:

1) Se realizó una revisión documental en fuentes oficiales de 153 ordenanzas emitidas entre el 15 de enero de 2005 y el 14 de mayo de 2019 que se refieren a todas las disposiciones normativas emitidas por el Concejo Cantonal de Cuenca. Se revisaron también 8 resoluciones que aprueban la expedición de diferentes versiones del Reglamento Orgánico por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca, así como un total de 2938 documentos electrónicos disponibles en línea que contienen información sobre distributivos de personal, organigramas, presupuestos, directorios, etc.

2) Entrevistas a cuatro autoridades y funcionarios de Gobierno de los periodos analizados, los cuales, por sus funciones intervinieron en la elaboración de propuestas de cambios a los diseños organizacionales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal. Los entrevistados fueron seleccionados en función de la posibilidad efectiva de contacto y del interés y deseo expresos de compartir sus percepciones sobre el fenómeno estudiado. El instrumento usado para las entrevistas fue una guía de temas semiestructurada. La guía permitió realizar entrevistas con una duración promedio de 60 minutos. La información recopilada se usó para inferir explicaciones sobre los cambios identificados en la primera etapa de la investigación.

Para realizar el análisis de la información, el equipo de investigación graficó los cambios identificados en cada sector analizado a lo largo del tiempo para obtener diferencias entre cada uno de los periodos sujetos a estudio.

# Resultados

---

El diseño organizacional de este Ejecutivo es la expresión política y administrativa de las intenciones e intereses de la coalición que gobierna el territorio. Al mirar la conformación del gobierno, entendido como el conjunto de organizaciones que son parte del Ejecutivo, independiente del nivel de gobierno en el que este se encuentre, vamos a identificar aspectos clave como el mensaje político que quiere transmitir (Basabe-Serrano, 2009) la forma en la que ha buscado equilibrios de su coalición gobernante (Greene y Jensen, 2018) y las prioridades que finalmente establece en su plan de desarrollo.

## **Los planes de desarrollo y ordenamiento territorial y su correlato organizacional**

### **Periodo 2009 - 2014**

---

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) es un instrumento de planificación de obligatorio cumplimiento para todos los gobiernos subnacionales que sirve para la definición de los presupuestos plurianuales (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010). De acuerdo con SENPLADES (2015), estos documentos deben contener un diagnóstico pormenorizado de los sistemas biofísico, sociocultural, económico, asentamientos humanos, movilidad, energía y conectividad, a partir de los cuales se deben identificar objetivos estratégicos para responder a la problemática territorial específica.

En el caso que nos ocupa, la Ilustre Municipalidad de Cuenca presentó un PDOT en noviembre de 2011, en articulación con el Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013 (SENPLADES, 2009), que contenía estrategias orientadas a disminuir las brechas económicas, sociales y productivas en el territorio.

El Plan contenía tres objetivos generales:

1. Mejora del nivel de ingreso o renta de la población del cantón
2. Mejora de la calidad de vida y trabajo
3. Mejora de la calidad ambiental

Estos objetivos se articularon a través de cuatro sistemas vigentes en el ordenamiento normativo aplicable a la época, de los cuales se derivaban 21 objetivos específicos, 69 estrategias, 85 proyectos y 41 metas, tal como se puede apreciar en la siguiente Tabla:

**Tabla 1**

*Componentes PDOT 2011*

Sistema	Objetivos	Estrategias	Proyectos	Metas
Medio físico	5	18	12	12
Población y actividades	9	29	37	21
Asentamientos e infraestructura	3	15	28	8
Marco legal e institucional				
	4			
	7			
	8			
	0			
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>69</b>	<b>85</b>	<b>41</b>

Nota. Elaboración propia a partir de PDOT 2011, de la Municipalidad de Cuenca, 2011.

Los objetivos específicos de este documento de gestión territorial, relacionados por cada sistema, son los siguientes:

**Tabla 2**

*Objetivos específicos del PDOT 2011 relacionados por cada sistema*

Sistema	Objetivos
Medio físico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsar actividades económicas compatibles con la capacidad de acogida del suelo.</li> <li>2. Reducir la vulnerabilidad de la población y del suelo a las amenazas producidas por actividades naturales o antrópicas.</li> <li>3. Contribuir al fortalecimiento de las áreas agropecuarias para incrementar su producción y productividad.</li> <li>4. Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental a través de la implementación de normas, buenas prácticas agropecuarias y la adecuada gestión de efluentes (emisiones, vertidos y residuos).</li> <li>5. Prevenir, mitigar y controlar los impactos del cambio climático.</li> </ol>

## Población y actividades

1. Impulsar la generación de nuevos puestos de empleo.
2. Fortalecer al sector agropecuario con transferencia de tecnología y servicios.
3. Impulsar la economía endógena solidaria, sostenible y territorialmente equilibrada.
4. Mejorar la competitividad del sector industrial de Cuenca.
5. Mejorar las capacidades y potencialidades de la población promoviendo su acceso equitativo a los servicios del Estado.
6. Promover actividades de prevención y control de enfermedades, en base a una alimentación sana y saludable.
7. Garantizar la seguridad ciudadana y el ejercicio de una vida libre de violencia en el cantón.
8. Impulsar el desarrollo equitativo de la población, reconociendo las potencialidades y limitaciones económicas, sociales y culturales de todo el cantón.
9. Promover la sostenibilidad ambiental a través de la implementación de tecnologías de producción más limpia y prácticas agroecológicas.



Asentamientos e infraestructura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dotar de la infraestructura productiva necesaria en forma equitativa para impulsar el desarrollo económico.</li> <li>2. Establecer un modelo de asentamientos humanos policéntrico, equitativo, que posibilite la cohesión y la integración social y territorial a través de la dotación de una red de servicios; densificación de las áreas urbanas, garantizando el acceso a la vivienda para mejorar la calidad de vida y la generación de empleo.</li> <li>3. Promover la producción de energías amigables con el ambiente.</li> </ol>
Marco legal e institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidar los nodos de articulación del desarrollo cantonal.</li> <li>2. Adecuar el sistema de gestión institucional a la nueva propuesta de desarrollo.</li> <li>3. Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental a través de la implementación de normas.</li> <li>4. Promulgar las normas locales para el emplazamiento de los equipamientos industriales con el objeto de garantizar la salud ecológica de los ecosistemas.</li> </ol>
TOTAL	21 objetivos específicos

Nota. Elaboración propia a partir de PDOT 2011, a partir de la Municipalidad de Cuenca, 2011.

El diseño organizacional del GAD M con el que se inició el periodo analizado, no había tenido cambios significativos desde el año 2000. La ordenanza aprobada por el Concejo Cantonal que dispuso una estructura organizativa para el GAD M y el conjunto de organizaciones municipales en el referido año no tuvo reformas hasta 2009, a pesar de que en la década 2000-2009 se crearon varias organizaciones autónomas que se adscribieron al Municipio. La Figura 1 muestra la estructura del año 2000.

**Figura 1**

*Diseño organizativo GAD M 2000*



Nota. Elaboración propia a partir del Reglamento de estructura funcional de la I. Municipalidad de Cuenca, 2000.

Los primeros cambios en el diseño organizativo del GAD M se materializaron en 2009 con la ordenanza que reformó el diseño del conjunto organizacional a la forma que se visualiza en la Figura 2.

**Figura 2**

*Diseño organizativo GAD M 2009*



Nota. Elaboración propia a partir de la Reforma a la Ordenanza que regula la Estructura Orgánica de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, 2009.

Este diseño fue reformado dos años más tarde con una forma gráfica que estableció líneas explícitas de subordinación y coordinación de todas las organizaciones de la Corporación Municipal, no solo en el ámbito específico del GAD M como organización pública, sino con el conjunto de organizaciones del Sistema Municipal. Esto se puede apreciar en la Figura 3.

La investigación analizó si estos cambios en la estructura del sistema de organizaciones del GAD M se relacionaban de alguna forma con los objetivos estratégicos del PDOT. Este relacionamiento se hizo a través de la identificación en los estatutos orgánicos por procesos, tanto del GAD M como del resto de organizaciones, de atribuciones y competencias asignadas a cada organización que permitieran el despliegue e implementación de los objetivos constantes en el PDOT.

Los resultados de este análisis sugieren que los objetivos estratégicos del PDOT se desplegaron en la estructura del GAD M de manera relativamente consistente. En este sentido, se pudo establecer que el modelo de Secretarías que articulaban amplios sectores de política pública (que incluyó las direcciones municipales y el conjunto de organizaciones del sistema municipal), sí sostenía el ejercicio de los objetivos estratégicos. Se pudo identificar que las Secretarías de Desarrollo Humano y de Planeamiento Territorial tenían más relación directa o indirecta con la puesta en marcha de estrategias y proyectos, mientras que otras tenían menos relación directa, como se puede verificar en la Tabla 3.

**Figura 3**

*Diseño organizativo GAD M 2011*



Nota. Elaboración propia a partir de Reforma a la Ordenanza que regula la Estructura Orgánica de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, 2011.

Estas diferencias podrían explicarse por el notorio énfasis en el desarrollo productivo y social del referido PDOT. Finalmente, se encontró que la Secretaría de Movilidad no tenía relación directa ni indirecta con la consecución de los objetivos estratégicos; y como se puede apreciar, era el sector menos desarrollado en términos de número de direcciones municipales u organizaciones adscritas.

**Tabla 3**

*Relación Objetivos PDOT 2011 – Diseño organizacional*

Unidades / Organizaciones con vinculación directa según estatutos	Número de objetivos con la que está relacionada
Secretaría de Desarrollo Humano	7
Secretaría de Planeamiento Territorial	6
Secretaría de Infraestructura y Obras Públicas	1
Secretaría de Movilidad	0
Secretaría de Gobierno y Administración	1
Comisión de Gestión Ambiental	5
Consejo de Seguridad Ciudadana	1
Empresa de Desarrollo Económico de Cuenca EP	1

Nota. Elaboración propia a partir de Reforma a la Ordenanza que regula la Estructura Orgánica de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, 2011.

## Periodo 2014 - 2019

---

En 2015, el GAD M presentó una nueva versión del PDOT que actualizó la información disponible sobre el territorio y planteó nuevos objetivos estratégicos de desarrollo que se articularon en un número mayor de sistemas, a través de los cuales se establecieron estrategias, programas y proyectos con sus respectivas líneas de acción.

Los objetivos de desarrollo territorial para este periodo son los siguientes:

1. Garantizar la sostenibilidad ambiental estableciendo como principio la corresponsabilidad pública, comunitaria y privada en la gestión de los recursos naturales.
2. Promover el Desarrollo Humano de la población a través de la atención integral de los ciudadanos y ciudadanas con énfasis en los grupos de atención prioritaria; generando condiciones para el ejercicio pleno de derechos con el fin de disminuir las inequidades territoriales, interculturales, intergeneracionales y de género.
3. Fortalecer el desarrollo productivo cantonal articulando los tres sectores: público, privado y popular, y solidario con los principios del sistema económico social y solidario.
4. Promover el acceso equitativo e integral de la población a los servicios básicos, infraestructuras, equipamientos, así como al espacio público y patrimonial.
5. Contribuir para mejorar la conectividad cantonal, optimizando la accesibilidad y el uso de los diferentes modos de transporte; así como también, promover la dotación de infraestructura de telecomunicaciones y el uso y producción de energías renovables y alternativas.

6. Fortalecer las capacidades institucionales del ámbito público, los procesos de gobernanza, el poder popular, la participación ciudadana y la descentralización.

Estos objetivos se articularon a través de seis sistemas, los cuales se desplegaron en 35 políticas de gestión, 55 metas y 92 líneas de acción tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 4**

*Componentes del PDOT 2015*

Sistema	Políticas	Metas	Líneas de acción
Biofísico	4	10	10
Sociocultural	16	23	55
Económico	3	3	3
Asentamientos humanos	2	3	7
Movilidad y conectividad	4	3	6
Político institucional y participación ciudadana	6	13	11
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>55</b>	<b>92</b>

Nota. Elaboración propia a partir de PDOT 2015, tomado de Municipalidad de Cuenca, 2015.

Las políticas asociadas a cada objetivo de desarrollo se describen en la siguiente Tabla:

**Tabla 5**

*Políticas del PDOT 2015 relacionados por cada sistema*

Sistema	Objetivos
Biofísico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar los derechos de la naturaleza, la conservación de los ecosistemas y la coexistencia sustentable.</li> <li>2. Consolidar una ética ambiental en el territorio cantonal a la vez de promover el uso responsable de los recursos naturales.</li> <li>3. Reducir la vulnerabilidad y aumento de la resiliencia del sector social y los ecosistemas ante los efectos del cambio climático.</li> <li>4. Garantizar una calidad ambiental adecuada para la salud y el desarrollo integral de las personas previniendo la degradación de los ecosistemas.</li> </ol>
Sociocultural	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer los programas de prevención y erradicación de la violencia de género en todas sus formas y garantizar a la mujer una vida libre de violencia en sus diferentes etapas</li> <li>2. Promover la participación de las mujeres en la toma de decisiones en espacios públicos y privados, sobre todo en programas de cuidado integral de su salud, acceso a actividades de recreación, ocio y deporte.</li> <li>3. Fomentar el acceso de las mujeres al trabajo en condiciones dignas y en igualdad de oportunidades, así como el reconocimiento del trabajo del cuidado.</li> <li>4. Promover programas contra la discriminación, la homofobia y la exclusión hacia la población LGBTI.</li> </ol>



1. Asegurar la promoción a programas de prevención y acceso a los servicios integrales de salud, de la población infantil, adolescentes, jóvenes, mujeres, adultos/as mayores, así como promover prácticas alimentarias saludables que incidan en la disminución de la desnutrición y obesidad.
2. Facilitar el acceso y cobertura de atención en educación inicial con equidad territorial, así como el acceso, permanencia y culminación de la educación básica y bachillerato, a la alfabetización y educación no formal especialmente en aquellas parroquias urbanas y rurales que presentan mayores índices de ausencia de servicio educativo, deserción escolar y trabajo adolescente.
3. Fortalecer los programas de prevención, atención, protección y restitución de derechos a NNA, víctimas de delitos sexuales, discriminación y toda forma de violencia, intrafamiliar y social, ejercida contra la población infantil, adolescente, jóvenes y adultos/as mayores.
4. Promover la eliminación del trabajo infantil y el control del cumplimiento de los derechos laborales de los y las adolescentes trabajadoras.
5. Promover la creación y el fortalecimiento de espacios de participación, recreación y potenciación de las expresiones culturales y de iniciativas que comprometan a la juventud desde una mirada inclusiva y respetuosa hacia la identidad y a las prácticas juveniles.
6. Promover programas de prevención y atención temprana, así como asegurar el acceso a los servicios de salud, educación, cultura, transporte, comunicación, bienes y servicios básicos e inclusión laboral.
7. Prevenir toda forma de discriminación y exclusión contra las personas en situación de movilidad humana o refugio; así como la inserción laboral e integración familiar de los migrantes retornados.
8. Promover el reconocimiento a las diversidades, étnicas y culturales, fortaleciendo sus identidades y el rompimiento de estereotipos discriminantes.

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| Económico                | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Promover los procesos de desarrollo económico local con énfasis en el sector de la economía social y solidaria (EPS), micro y pequeñas empresas (MIPYMES).</li><li>2. Fomentar las actividades económicas a través de la asignación y distribución de usos de suelo de acuerdo a las necesidades del sector industrial.</li><li>3. Garantizar procesos de comercialización para satisfacer necesidades colectivas de la población a través de espacios territoriales con priorización de los actores de las EPS.</li></ol> |
| Asentamientos humanos    | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Garantizar la provisión y servicio eficiente de agua potable, alcantarillado y recolección de desechos sólidos a través de un manejo sostenible.</li><li>2. Garantizar el adecuado uso, ocupación y tenencia del suelo mediante la planificación, control y regulación.</li></ol>  |
| Movilidad y conectividad | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Garantizar una adecuada cobertura vial, eficiente movilidad e interconectividad para la población en el marco de sus competencias.</li><li>2. Democratizar el acceso a las TIC en el cantón.</li><li>3. Prevenir, gestionar y mitigar los riesgos y desastres de origen natural o antrópico.</li><li>4. Promover la eficiencia energética a través de la implementación y el uso de energías renovables y alternativas.</li></ol>  |

1. Fortalecer las capacidades de la Corporación Municipal para la prestación eficiente y eficaz de servicios públicos.
2. Garantizar el acceso a la información pública de manera oportuna y eficiente.
3. Impulsar procesos de coordinación interinstitucional para la gestión integral del desarrollo del cantón.
4. Fortalecer procesos coordinados de decisión con pertinencia territorial, legitimidad social y técnica para la garantía de protección integral de derechos de los ciudadanos y ciudadanas con énfasis en los grupos de atención prioritaria.
5. Fortalecer los procesos de participación ciudadana, control social y rendición de cuentas.
6. Garantizar la participación de cuencanas y cuencanos en procesos de planificación y presupuestos participativos que competan al desarrollo cantonal

---

TOTAL	30 políticas
-------	--------------

---

Nota. Elaboración propia a partir de PDOT 2015 (Municipalidad de Cuenca, 2015)

El diseño organizacional de 2011 se mantuvo vigente hasta 2016. En ese año, se realizó una reforma a la estructura del GAD M como la que se presenta en la figura No 4 y que se mantuvo hasta el fin del periodo estudiado.

Al igual que en el primer periodo estudiado, en este se analizó la relación de los cambios en la estructura del sistema de organizaciones del GAD M con las políticas estratégicas del PDOT, cuyo resultado se expresa en la Tabla 6.

**Figura 4**

*Diseño organizativo GAD M 2016*



TTHH: 3258

Nota. Elaboración propia a partir del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional Por Procesos del GAD Municipal del Cantón Cuenca, 2016.

Los resultados del análisis refieren una consistencia relevante entre la estructura del GAD M con el PDOT. En esta estructura, se modifica el nombre y alcance de los cargos de Secretarías, por el de Coordinaciones Generales, manteniendo homogeneidad con la nomenclatura típica del gobierno central. No obstante, este cambio, se puede verificar que existe un despliegue homogéneo de políticas a través de la estructura del GAD M.

**Tabla 6**

*Relación Políticas PDOT 2016 – Diseño organizacional*

Unidades / Organizaciones con vinculación directa según estatutos	Número de políticas con la que está relacionada
Coordinación General de Desarrollo Humano	12
Coordinación General de Planificación y Gobernanza	7
Coordinación General de Infraestructura y Servicios Públicos	3
Coordinación General de Gestión Institucional	3
Comisión de Gestión Ambiental	4
Alcaldía	2
Ninguno	1

Nota. Elaboración propia a partir de Reforma a la Ordenanza que regula la Estructura Orgánica de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, 2011.

# Discusión

---

El análisis ha evidenciado similitudes entre cada diseño institucional. La diferencia más notoria ha sido que en el segundo periodo, se crearon departamentos orientados a la prestación de servicios vinculados a nuevos programas o planes de desarrollo instituidos (Callanan, 2020) y se fusionaron sectores que se asumía, tenían relación entre ellos con la intención de mejorar su eficiencia (Cabrera 2021, comunicación personal). Se pudo observar también que en cada período de gobierno se plantearon nuevos nombres a las dependencias institucionales (de secretarías a coordinaciones generales) y se establecieron formas de relación diferenciadas, toda vez que la Administración debe estar en constante reforma para responder a la complejización de sus funciones (OCDE, 2006; Vidal y Kilduf, 2020). Asimismo, se pudo identificar fusiones o eliminaciones de dependencias, cuyas responsabilidades fueron repartidas en otras instancias del GAD. A pesar de estos cambios, las políticas, programas y proyectos se mantuvieron, así como se incrementaron los presupuestos para atender los asuntos de inclusión social y económica de los grupos de atención prioritaria.

De acuerdo con las autoridades entrevistadas, las dependencias administrativas y organizaciones adscritas establecidas ejecutaban sus presupuestos en función de los objetivos, programas y proyectos que tenían mayor potencial de impacto (Cabrera 2021, comunicación personal) con un enfoque integrado de los asuntos sociales y de desarrollo productivo (Granda 2021, comunicación personal), pues eran los que más impacto tenían en ambos PDOT.

De la información recolectada se ha podido identificar que el proceso de desarrollo institucional que sucede a lo largo del periodo analizado es más bien de tipo incremental. Es decir, no se evidencian cambios radicales (Van de Ven & Poole, 1995) entre uno y otro periodo, tanto en la distribución del trabajo como en la conformación de las unidades administrativas y de las organizaciones adscritas. Se pudo constatar también que en ambos periodos se mantuvo un modelo de agenciamiento (Franco, 2017) que generó organizaciones instrumentales para atender servicios públicos especializados.

Los PDOT exigían a los gobiernos locales desarrollar capacidades y materializar su compromiso en objetivos estratégicos que respondan a las necesidades del territorio en las categorías de desarrollo social, económico, cultural y ambiental. La evidencia recogida refuerza la idea de que una de las formas de evidenciar este compromiso, era vincular los objetivos del PDOT con una estructura correlacionada, para asegurar que se hayan establecido taxativamente, las responsabilidades para la consecución de esos objetivos.

# Conclusiones

---

Los gobiernos locales deberían asegurar un estrecho contacto con sus mandantes. Para esto, deberían plantear metas estratégicas que consoliden la gestión en los territorios, a su vez, proveyendo servicios públicos de calidad y con amplia cobertura. Estos objetivos deberían estar en permanente revisión y perfeccionamiento, debido a las nuevas exigencias de la sociedad.

Este trabajo de investigación ha revisado la relación entre los cambios en el diseño organizativo del GAD M de Cuenca y la planificación del territorio en términos de ajuste a los lineamientos estratégicos de los PDOT aprobados. Los resultados del presente estudio indican que existe una relación entre la planificación territorial y la forma en cómo se organizó institucionalmente el gobierno local de Cuenca, viéndose reflejado en las unidades administrativas del GAD M y en el desarrollo de las organizaciones públicas adscritas, los cuales desarrollaron programas y proyectos para soportar los objetivos estratégicos planteados.



Se constató que los cambios organizacionales llevados a cabo a lo largo de los dos períodos de gestión respondieron a necesidades específicas de reforma derivadas de los procesos de planificación, lo cual permitió la asignación de recursos, tanto económicos como institucionales y de talento humano. Esta relación se verificó más detallada en los estatutos orgánicos por procesos de las instituciones, en los cuales se formalizó las competencias asignadas.

El diseño institucional puesto en práctica a lo largo del periodo estudiado sugiere un esfuerzo de fortalecimiento de la gestión de las políticas públicas, por medio de la generación de capacidades propias para el desarrollo de planes, programas y proyectos, soportados por organismos especializados con responsabilidades para implementar servicios específicos en el marco de los planes de gobierno.

Las diferentes dependencias del GAD, a pesar de que en algunos casos cambiaron de denominación, mantuvieron su misión al mantener las estrategias en relación al cumplimiento de la política pública, en especial la referente al desarrollo productivo y social. La investigación identificó instancias que tuvieron poca o nula articulación con las metas del PDOT, aunque su existencia se podría explicar por la necesidad de asumir competencias asignadas por marcos legales de posterior creación, como fueron los casos de la Dirección de Movilidad, para asumir las competencias de tránsito, en el primer periodo; o incrementar las capacidades de la Guardia Ciudadana, en el segundo.

Por otra parte, los datos relevados permiten sugerir que la creación de la categoría Desarrollo Humano que se usó en ambos periodos, con variaciones de denominación y alcance, pudo haber sido poco eficaz. Como se puede constatar en los organigramas presentados, el diseño del sector incluyó asuntos tan diversos como los de rastro y plazas de ganado, la gestión hospitalaria o la gestión de la cultura. Se puede deducir la imposibilidad de coordinación de cuestiones relacionadas entre esos asuntos que permitan eficiencias en las inversiones públicas o eficacias en la dirección rutinaria de las actividades que deben desarrollar organizaciones tan diferenciadas unas de las otras. El esfuerzo administrativo que se requiere para mantener la coherencia del sector parece ser elevado y, eventualmente, generar más problemas de los que se pretendía evitar al inicio.

Estos hallazgos pueden ser de interés para servidores públicos y personas que aspiren a dirigir el cabildo, ya que ayudará a comprender la fluidez en la dinámica organizativa, anclada a la coherencia en la articulación de los procesos institucionales, programáticos y políticos.

# Referencias bibliográficas

---

- Alfonso, A. & Fernández, S. (2007). Measuring local government spending efficiency: Evidence for the Lisbon region. *Regional studies*, 40, 39-53. <https://doi.org/10.1080/00343400500449937>
- AME [Asociación de Municipalidades del Ecuador]. (2018). *Cuenca Reconocida Como GAD Saludable*. <https://ame.gob.ec/cuenca-reconocida-gad-saludable/>.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*.
- Ayala, J. (1999). *Instituciones y economía*. Fondo de Cultura Económica. <http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=309061032>
- Basabe-Serrano, Santiago. (2009). Ecuador: Reforma Constitucional, Nuevos Actores Políticos y Viejas Prácticas Partidistas. *Revista de Ciencia Política* 29, (2), 381–406. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2009000200007>
- Bobbio, N. (2000) *Estado, Gobierno y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Callanan, M. (2020). Reforming local government: Past, present and future. *Administration*, 68, 201-214. <https://doi.org/10.2478/admin-2020-0031>
- Castillo, C. y Maldonado, F. (2016). Gobiernos Locales en Ecuador. En M. Camilo Vial y J. M. Ruano (Eds.). *Manual de Gobiernos Locales en Iberoamérica*. CLAD Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- . (2020). Simplicidad en la Administración Pública y mejoramiento de la Democracia. *Obra Digital*, (19), 101–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.25029/od.2020.283.19>

- Chica, S. (2011). Una Mirada a los Nuevos Enfoques de la Gestión Pública. *Administración y Desarrollo*, 53(39), 55–74. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3776682.pdf>.
- Chraki, F. (2020). El Estado y la sociedad en la economía política. *Revista de economía institucional*, 22(42), 187–210. <https://doi.org/https://doi.org/10.18601/01245996.v22n42.08>.
- Corte Constitucional del Ecuador. (2016). *Caso N.º 0023-16-IN, del 14 de noviembre de 2016, que resuelve la demanda de inconstitucionalidad de la Ordenanza que regula la Gestión de los Servicios de Prevención, Protección, Socorro y Extinción de Incendios en el cantón El Pangui*. <https://www.oficial.ec/ordenanza-municipal-que-regula-gestion-servicios-prevencion-proteccion-socorro-extincion-incendios>
- Consejo Nacional Electoral. (2020). *Ley Orgánica Electoral*.
- Duhem, M. (2006). La importancia de definir un concepto de calidad de la democracia. *El Cotidiano*, 21(140), 58- 66. <https://www.redalyc.org/pdf/325/32514006.pdf>
- ETAPA EP. (2019). *Informe de Gestión Administración 2014-2019 ETAPA EP*. <https://bit.ly/3gEdJM7>.
- Evans, P. y Wolfson, L. (1966). El Estado como problema y como solución. *Desarrollo económico*, 35(140), 529–62. <https://www.jstor.org/stable/3467372>.
- Franco, F. (2017). La Fragmentación Del Estado en Chile y la Gestión de las Políticas Públicas. *Mundos Plurales - Revista Latinoamericana De Políticas Y Acción Pública*, 4 (1), 47-70. <https://doi.org/10.17141/mundosplurales.1.2017.3051>
- Falleti, T. 2010. *Decentralization and subnational politics in Latin America*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511777813>
- GAD Municipal de Cuenca. (2021). *Portal de Transparencia*. <http://www.cuenca.gob.ec/?q=transparencia/148>.

- Greene, Z. & Jensen, C. (2018). Ruling Divided. *Party politics*, 24 (6), 640–51. <https://doi.org/10.1177/1354068816688362>
- Hernandez, Roberto; Fernandez, Carlos y Baptista, Pilar. *Metodología de La Investigación*. México: McGrawHill, 2003.
- Hernández, J. y Miranda, J. (2019). Participación ciudadana y el desempeño de los gobiernos subnacionales: una revisión bibliográfica. *Revista del CLAD reforma y democracia*, 75, 1-18. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357565037004>
- INEC. (2021). *Principales Datos por Ciudades*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-por-provincias/>.
- Jessop, B. (2016). *The State: Past, Present, Future*. Cambridge. <https://bit.ly/3vB8sZX>
- Klausen, J., Askim, J. & Christensen, T. (2019). Local government reform: compromise through cross-cutting cleavages. *Political Studies Review*, 19(1), 111–126. <https://doi.org/10.1177/1478929919887649>
- Laegreid, P. (2000). Las tendencias en el desarrollo del sector público: el caso de Noruega. *Gestión y política pública* 9(1), 63-86. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13390103>
- Levy, M. (2015). *El Estado Del Estudio Del Estado. El Valor Estratégico de La Gestión Pública*. Corporación Andina de Fomento.
- Mosca, L., Gianecchini, M. & Campagnolo, D. (2021). Organizational Life Cycle Models: A Design Perspective. *Journal of organization design (Aarhus)*, 10, 1–16. <https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7>
- Mulas-Granados, C. (2010). *El Estado Dinamizador: De Los Nuevos Riesgos a Las Nuevas Políticas*. Editorial Complutense.
- Municipalidad de Cuenca. (2000). *Reglamento de estructura funcional de la I. Municipalidad de Cuenca*.
- . (2009). *Reforma a la Ordenanza que Regula la Estructura Orgánica Funcional de la Ilustre Municipalidad de Cuenca*.

- . (2011). *Reforma a la Ordenanza que regula la Estructura Orgánica de la Ilustre*. <https://bit.ly/3gM5oG1>
- . (2016). *Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal del Cantón Cuenca*.
- North, D. (1981). *Structure and Change in Economic History*. Norton.
- Nosetto, L. (2017). El sentido común en la teoría del Estado de Antonio Gramsci. Reflexiones con vistas al porvenir sudamericano. *Las Torres de Lucca. Revista Internacional de Filosofía Política*, 6(11), 131-153. <https://revistas.ucm.es/index.php/LTDL/article/view/76943>
- OCDE. (2006). *Estudios y Documentos La Modernización del Estado: El camino a seguir*. INAP. Ministerio de Administraciones Públicas. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/60215C4F9EE653E105257DE700740989/\\$FILE/1685.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/60215C4F9EE653E105257DE700740989/$FILE/1685.pdf)
- Parra, M., Visbal, O., Duran, S. & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 36(1), 155–170. <https://doi.org/10.16888/interd.36.1.11>
- Pastor, E. (2011). Gobernanza de las políticas de proximidad: análisis de calidad y rendimiento democrático de los Consejos Locales Bienestar. *Revista de administración pública*, 45(2), 377-399. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000200005>
- Peña, V. (2018). Ciudadanización de organismos públicos. Diseño organizacional y democratización de las decisiones públicas a partir de un caso. *Estudios Políticos*, 45(45), 147–175. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484903e.2018.45.67132>
- Pollitt, C. (2013). The Evolving Narratives of Public Management Reform. *Public Management Review*, 15(6), 899-922. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.725761>

- Ramírez, M. (2009). Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management. *Estudios políticos*, (34), 115-141. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16429062006>
- Rojó, P. (2013). Innovación en la gestión local bajo un diseño institucional obsoleto: el reto de los municipios mexicanos en el siglo XXI. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 56, 99-122. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533688004>
- Salazar, G., Irrázaval, F. y Fonck, M. (2017). Ciudades intermedias y gobiernos locales: desfases escalares en la Región de La Araucanía, Chile. *EURE*, 43, 161-184. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19652890007>
- Santes-Álvarez, R. (2020). Alternativas de gobernación para el desarrollo local. Corresponsabilidad de Gobierno-sociedad para el mejoramiento comunitario en México. *Iberoamerican Journal of Development Studies*, 9(2), 230-251. DOI: 10.26754/ojs\_ried/ijds.473
- Van de Ven, A. & Poole, M. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540. <https://bit.ly/3eG7l48>
- Varela, E. (2015). Nuevos roles de los gobiernos locales en la implementación de políticas públicas. Gobernabilidad territorial y competitividad global. *EURE*, 41, 213-237. <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612015000300009>
- Vidal, P. y Kilduff, F. (2020). Estado y Políticas Públicas en la Contemporaneidad: Reflexiones desde la Teoría del Valor de Marx. *Revista Izquierdas*, 49, 3508–3523. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/181765>
- Von Stein, L. (1981). *Movimientos Sociales y Monarquía (1850)*. Centro de Estudios Constitucionales.
- Wollmann, H. e Iglesias, A. (2011). Transformación y cambio del gobierno local en Europa: un estudio comparativo. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias sociales* 12, 81-100. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322127622005>

# 04

## **DEMANDA DE IMPORTACIÓN DE CAMARÓN ECUATORIANO EN ESTADOS UNIDOS PARA EL PERIODO 1990-2018**

**US IMPORT DEMAND FOR ECUADORIAN  
SHRIMP FOR THE PERIOD 1990-2018**

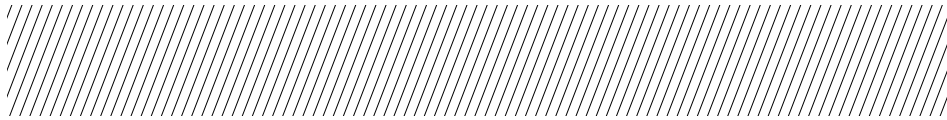
---

FECHA DE RECEPCIÓN: 21/12/2022

FECHA DE APROBACIÓN: 10/02/2023



# Resumen



Christopher Javier León Cando<sup>1</sup>  
Luis Bernardo Tonon Ordonez<sup>2</sup>

Gran parte del crecimiento que ha tenido la industria camaronesa en el Ecuador se debe a que Estados Unidos históricamente ha sido el principal comprador/importador de camarón ecuatoriano. Es por ello, que esta investigación tuvo como objetivo estimar la demanda de importación de camarón ecuatoriano de Estados Unidos entre 1990 y 2018. Las variables utilizadas fueron los precios del camarón ecuatoriano y tailandés, la renta de los consumidores americanos explicada a través del PIB de Estados Unidos y la presencia del virus de la mancha blanca en el camarón ecuatoriano como variable dummy. El método de estimación utilizado fue Mínimos Cuadrados Generalizados. Los resultados del modelo mostraron que las variables utilizadas explicaron esta demanda y que el precio del camarón ecuatoriano y la renta de los consumidores americanos, fueron las variables más significativas que deberían analizar los empresarios camaroneseros del Ecuador, para ingresar a este mercado o incrementar sus exportaciones.

**Palabras clave:** Camarón ecuatoriano, Demanda, Estados Unidos, importaciones, Mínimos Cuadrados Generalizados

---

1 Universidad del Azuay • chrisleonc@hotmail.com • orcid.org/0000-0001-7775-7122 • Cuenca, Ecuador

2 Universidad del Azuay • ltonon@es.uazuay.edu.ec • https://orcid.org/0000-0003-2360-9911 • Cuenca, Ecuador

# Abstract

---

Great part of the shrimp industry growth in Ecuador is due to the fact that the United States has historically been the main buyer/importer of Ecuadorian shrimp. For this reason, this research aimed to estimate the US import demand for Ecuadorian shrimp between 1990 and 2018. The variables used were the prices of Ecuadorian and Thai shrimp, the American consumers' income explained through the GDP of the United States and the presence of the white spot virus in Ecuadorian shrimp as a dummy variable. The estimation method used was Generalized Least Squares. The results of the model showed that the variables used explained this demand and that the price of Ecuadorian shrimp and the American consumers' income were the most significant variables that Ecuadorian shrimp businessmen could analyze to enter this market or increase their exports.

**Keywords:** Ecuadorian shrimp, Demand, The United States, imports, Generalized Least Squares



# Introduction

---

The expansion of the shrimp industry in Ecuador dates back to the 1970's, where the availability of resources, such as extensive saline areas and a suitable climate, made it possible to obtain a high-quality, competitive and profitable product (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013). This prompted shrimp entrepreneurs in the country to start exporting early, with the United States being the main destination, followed by Europe and Asia (Sarmiento et al., 2019).

The areas dedicated to shrimp production expanded until the mid-1990s and were financed by private investment. In this way, by 1998, the shrimp industry became the country's second most relevant non-oil export product, being a fundamental axis for the economy (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013). In addition, this year the ecuadorian shrimp exports represented 66% to the United States ; which placed Ecuador as its second largest shrimp supplier, behind Thailand, with a 20% share (Banco Central del Ecuador, 2019).

Nevertheless, in the years 1999 and 2000, this industry was strongly affected by the white spot virus, which generated a decline in exports of more than 60% compared to 1998. Consequently, thousands of shrimp farms were closed and tens of thousands of workers in the sector lost their jobs; Likewise, the partition of Ecuadorian shrimp in imports from the United States was affected, reducing to only 6% (The United States Department of Agriculture, 2019).

The repercussions of this virus on shrimp exports lasted for about a decade; reaching only in 2010, similar export numbers close to those obtained in 1998 (Banco Central del Ecuador, 2019). However, this did not have a negative impact on trade relations with the United States, since it continued to be the main export destination for Ecuadorian shrimp, while markets such as Asia and Europe gained more participation and importance.

By 2018, shrimp exports had tripled compared to 2010; positioning it as the country's main non-oil export product (Banco Central del Ecuador, 2019). Nonetheless, the United States did not increase their imports,

according to the growth of Ecuadorian shrimp exports, so its participation in these was reduced, from 44% in 2012, to 17% in 2018, placing it in this last year as the third largest importer of Ecuadorian shrimp, while Vietnam and China were the two main importers.

Given this context, it can be said that the United States has had a constant participation in the Ecuadorian shrimp exports, being a fundamental market for the growth of this industry. Therefore, the objective of this research is to estimate the US import demand for Ecuadorian shrimp, from 1990 to 2018 and thereby answering: What variables explain the US import demand for Ecuadorian shrimp? And contribute with factors of analysis regarding the American market in which the Ecuador businessmen make decisions.

## 1.2 Theoretical framework

The term demand refers to the quantity of goods or services that consumers are willing to buy given a certain price (Parkin, 2018). However, it is said that the lower the price of a product, the higher its demand, thus having an inverse relationship between these two variables, giving way to what is known as the law of demand. According to Arroyo et al. (2015), the price is one of the main determinants within the imports demand of a good.

On the other hand, the demand also depends on the price of related goods, on which three types of goods are distinguished: independent, complementary and substitute goods (Colander, 2020). Independent goods are not related to other types of goods and therefore a variation in their price would not affect the quantity demanded of another good. Complementary goods are used together to cover a necessity, so they present an inverse relationship between their price and the quantity demanded of their complement; and, substitute goods are those that allow to satisfy a necessity separately, so they present a direct relationship between their price and the quantity demanded of their substitute (Besanko & Braeutigam, 2020).

In foreign trade, there are other determinants in the import demand of a good, such as the income of national consumers (Rangel et al., 2019). It is inferred that by increasing their income, they increase the demand for all goods (domestic and imported), so an increase in their income will generate an increase in imports. However, it is necessary to note that when presenting this direct relationship between income and quantity demanded, we speak of normal goods; while in the event that an inverse relationship is presented, we speak of inferior goods (Colander, 2020). One of the most common indicators to measure the total income of consumers in a country is the Gross Domestic Product (GDP), which shows the current production of final goods and services within a national territory, in a given period (Larrain, 2020) causing the pole inequality relations between men and women. Therefore, in this study wanted to dismantle the detail view of some theories, both social and feminist about gender relations in the family. Each of these theories (structural functional, conflict and feminist).

The real exchange rate is considered another highly relevant determinant within this framework (Sánchez et al., 2011). This refers to the price of goods and services of one country in relation of another country, in other words, it represents the purchasing power between two countries (Krugman et al., 2018). Nevertheless, it should be noted that between Ecuador and the United States there is no defined real exchange rate, as they have the same currency since 2000 and different base years in the calculation of the consumer price index.

As mentioned above, there are some determinants in the import demand of a good. However, the magnitude of the effect of these depends on the elasticity it presents. Elasticity measures the sensitivity of the quantity demanded of a good in percentage terms to changes in any of its determinants, in other words, it shows the percentage variation that one variable will present in response to a 1 percent increase in another (Pindyck & Rubinfeld, 2018).

The price elasticity of demand measures the degree to which the quantity demanded of a good responds to a change in its price (Colander, 2020). Three results are distinguished in elasticity: elastic, inelastic and unitary. When demand is elastic, it is greater than 1 in absolute terms, which means that there is a percentage change in the quantity demanded greater than the change in its price. When demand is inelastic, it is less

than 1 in absolute terms, which means that the percentage change in price is greater than that in quantity demanded. Finally, when the demand is unitary, it is equal to 1 in absolute terms, which means that the change in the quantity demanded is equal to its price as a percentage (Parkin, 2018).

On the other hand, the cross elasticity of demand measures the degree on which the demanded quantity of a good responds to changes in the prices of related goods (Besanko & Braeutigam, 2020). Substitute goods in this framework have an elasticity with a positive sign; while complementary goods have an elasticity with a negative sign; and, the independent goods show an elasticity equal to zero.

It is also essential to talk about the income elasticity of demand, which measures the degree on which the demanded quantity of goods responds to a change in consumer income (Colander, 2020). When this elasticity has a positive sign, it is a normal good, while when it has a negative sign, it is an inferior good; thus fulfilling the two types of relationships that income can present with respect to the consumption of a good. In addition, it should be noted that, within normal goods, two types are distinguished: necessary goods and luxury goods. When it comes to basic necessities, it is expected that these present a low elasticity, since it is difficult for them to stop consuming despite changes in income, while when it comes to luxury goods, the opposite is expected (Mankiw et al., 2020).

Finally, it is necessary to highlight that the elasticity analysis is very useful to explain the behavior of foreign trade. For example, when analyzing the trade balance of a country, and obtaining that the income elasticity of imports is greater than the income elasticity of exports, it means that there is a trend towards a trade deficit; whereas, when the income elasticity of exports is higher, there is a tendency towards a trade surplus; having finally, that when these are equal, there is a tendency towards equilibrium (Zack & Dalle, 2015). However, it should be noted that the result of these elasticities is usually sensitive to the type of variables and the period of time considered for its calculation (Albornoz, 2018).

## 2. Literature review

---

### 2.1 Domestic demand estimations

There are various studies on import demand models. In general, these focus on the analysis of the demand for a specific product, for a given market, and in some cases, it is intrinsically explained through domestic demand. Therefore, within this literature review, some relevant research has been selected, which will allow a greater insight into the determinants used to explain an import demand model and the different estimation methods. Next, the investigations are ordered starting with general goods up to those related to shrimp.

In the study carried out by Moreno et al. (2021), it was estimated the beer demand in Mexico, for the period 2007-2019. The estimation method used was Ordinary Least Squares (OLS). The explanatory variables of this demand were the beer price index as a proxy for the price and the general index of economic activity as a proxy for the income of the Mexican people. The results showed that beer was an elastic good and that the variable that had the greatest effect on its demand was price.

Rebollar et al. (2020), estimated the demand for chicken meat in Mexico, for the period 1996-2018. In the same way, OLS was used in this research. The variables used were the real price of chicken meat, the real GDP of Mexico, the real price of bovine meat, the real price of pork meat and the population. Among the main results, they found that the demand for chicken meat was inelastic in Mexico and that beef was considered a substitute good, while pork meat was considered a complementary good.

Figuroa et al (2019) estimated the demand for bovine meat in Mexico, for the period 1996-2017. To do this, it was used the OLS method through a double logarithm model, having as explanatory variables of this demand the real price of bovine meat, the real price of pork meat and the real GDP per capital of Mexico. As results, it was found that this demand was inelastic in the Mexican market, with real income being the variable that had the greatest influence on it.

Another study of demand applied in Mexico was the one carried out by Moreno et al (2017) where it was estimated the domestic demand for corn, for the period 1980-2011. In this case, they used as estimation method Two-Stage Least Squares through simultaneous equations. The variables used were the price of corn, GDP, population and as a dichotomous variable the period of the North American Free Trade Agreement (NAFTA). Among the main results, they found that the price and NAFTA were the variables that best explained the domestic demand for corn in Mexico; furthermore, they found that price and income were elastic.

León and Tonon (2020) made a recent contribution locally on a US demand model, which was focused on estimating the domestic demand for bananas, for the period 2001-2016. The estimation method they used was OLS, through a double logarithm model. As result, it was found that this product was considered an inelastic and normal good in the US market and that the local banana demand was explained by the consumer price index for bananas, the per capita income of that country and the quantity demanded of bananas lagged a period. It should be noted that the apple consumer price index was excluded from the model, since it turned out to be a non-significant variable individually.

In the research made by Alonso et al (2017) they estimated in the same way a demand model in relation to a fruit, being the guava in the Colombian market, based on the 2006-2007 National Income and Expenditure Survey. The estimation method used was the Almost Ideal Demand System (AIDS). To explain this demand, they used the price of guava and household spending. Among its main findings, they found that the demand for guava in Colombia was inelastic and considered a normal good.

On the other hand, in the study of García del Hoyo et al (2017) the demand for canned tuna in Spain for the period 2007-2015 was estimated. The method was AIDS and the variables used to explain this demand were the share of the cost of canned sardines, as well as canned tuna, the price of sardines and canned tuna, and the price of other canned fish. Among the different results found in this research, it stands out that the Spanish demand for canned fish was quite inelastic with respect to price and in relation to spending, tuna was classified as a luxury good.



Tokunaga (2017) likewise carried out a demand study on tuna, but in this case applied to the Japanese market, where he estimated the price elasticity of demand for Pacific bluefin tuna for the period 2004-2014. To do this, he used the instrumental variables approach, through a dummy variable that indicated the years of low fishing catch and another that indicated the average annual catch per fishing trip. Among the main results of his research, he found that the demand for Pacific bluefin tuna was elastic in the Japanese market and that this product became a luxury food.

## 2.2 Import demand estimations

In the investigation by García (2017), the world demand for Argentine dairy products was estimated, through its main importers, for the period 1990-2013. The method used was panel data and the explanatory variables were the income explained by the GDP per capita and the real exchange rate. As result, it was found that the variable that had the greatest influence on the demand was consumer income, which presented an elastic result, while the real exchange rate presented an inelastic result.

Liu and Song (2021) estimated the Chinese import demand for wine, for the period 2002-2018. The estimation method used was Autoregressive Distributed Lag Model and the determinants of this demand used were the GDP of China, the level of prices of imported wine, the price index of all alcoholic beverages in China and the real effective exchange ratio. The results showed that income was the most important determinant in this demand and the price had a significant role only for certain markets.

In the case of the research carried out by Dellal and Koç (2003), the import demand for apricots from Turkey for the period 1987-2000 was estimated. The estimation method used was OLS. The variables used in the model were the price per kilogram of apricot and the per capita income of the different destination countries. The main result they found was that the variable that had the greatest influence on this demand was price.

Nguyen et al. (2019), estimated US import demand for spices and medicinal herbs from North America, Asia, South America, and Europe, for the period 1990-2018. The variables used were price and real income, and the estimation method was through the Rotterdam model. The re-

sults indicated that the demand for both spices and medicinal herbs was inelastic for all suppliers, also, an increase in rent's income would benefit mostly Asia and South America.

In the study carried by Sánchez et al. (2011), the OLS estimation method was used in the same way as investigations mentioned above. In this case the US import demand for Mexican Persian lime was estimated, for the period 1994-2008. The main variables of the model were US GDP to explain income, the unit price of imports and the real exchange rate peso/dollar. As result, it was found that this product was considered a superior normal good in the American market and that the inhabitants' income turned out to be the variable that mostly explained the behavior of this demand.

Nahuelhual (2005) estimated the US import demand for Chilean table grapes, for the period 1989-2002. The estimation method was AIDS and the explanatory variables implemented in their model were price (cif/kg) and the participation in grape imports from the United States. As results of the model, it was found that this demand was inelastic, and that the Mexican grape presented a substitute relationship to the Chilean grape in this market; however, it was determinate that there is no preference from the final consumer in the origin of the grape.

Another investigation on the US demand for imports was carried out by Seale et al. (2013), which was focused on estimating the demand for fresh tomatoes, melons, onions, oranges and spinach from its main suppliers, such as Mexico, Canada, Chile, among other countries, for the period 1989-2010. The variables used were the price of the exporting country and the participation in the expenditure of the fruit or vegetables of the exporting country. The estimation method was OLS and among the different results of the study, it was found that all these products presented an inelastic behavior with respect to price and in the case of products from Mexico and Chile they presented an elastic behavior with respect to spending.

Hatab & Surry (2022) estimated the demand for potato imports from Germany, Italy and the United Kingdom, with the aim of analyzing the competitiveness of potatoes from Egypt, for the period 1994-2018. To do this, they used the import price (cif/kg) and the annual expenditure on potatoes as explanatory variables, additionally, the estimation method

was AIDS. The results indicated that Egyptian potatoes presented an elastic demand with respect to price and spending in these markets, reaching the conclusion that they were competitive due to the seasonality of their exports.

In the case of the investigation made by Arroyo et al. (2015), they analyzed the Mexican demand for imports of American peach, for the period 1982-2011. As explanatory variables they used Mexico's GDP, the peach import unit price and the real peso/dollar exchange rate. The estimation method of the model was OLS and among the main results, they found that the American peach in the Mexican market presented an elastic demand and was considered a necessary good.

For his part, Collantes (2015) estimated the demand for Peruvian imports of yellow corn, for the period 2003-2015. The method used for this research was the Johansen and Juselius cointegration methodology. The variables used were the real GDP and the relative price of imports, with which prolonged, that the demand for imports of this good, depended conditionally on these two variables and that the price had a greater influence than the income.

Giancinti et al (2020) estimated the international demand for pears from the main importers in the world, for the period 1990-2015. The method used was panel data and the variables considered for the analysis were the pear prices (cif/kg), the per capita consumption of pears, apples and stone fruits, the real per capita income, the consumer price index and the real exchange rate of the countries. As results it was found that this demand was inelastic and that there was not much possibility of intervening in this market.

On the other hand, in the work of Saweda et al (2021) they estimated the domestic demand and the import demand for Nigerian fish, for the period 2010-2015. The method used was the Exact Affine Stone Index (EASI) Demand System. The variables used were the actual food consumption, the fish price index, and some demographic variables. As main results, they found a substantial difference in the consumption of fish between the north and the south of the country, considering imported fish as a normal good for the south, while for the north as a luxury good.

The last research that was included within this literature review is the one made by Tabarestani et al. (2017) Ecuador, India, Indonesia, Mexico, Thailand, Vietnam, and rest of world [ROW] due to its relevance around the subject of study, since they estimated the US import demand for shrimp from its main suppliers, among which were Ecuador, for the period 1995-2014. To do this, they used the Rotterdam Mixed Demand System method, through apparently unrelated regressions. The findings were very significant, highlighting that Ecuador was the country with the most inelastic demand while China had the most elastic demand. Furthermore, the cross elasticities of demand showed that the main US shrimp supplying countries were substitutes for each other in this market.

It has been shown that among the different studies on domestic demands and import demands, the variables that were most used to explain the demand for a product were the price and the income of consumers. On the other hand, it can be noted that, despite the fact that there is no exact formula to estimate an import demand model, among the most widely used methodologies, the one that stands out the most is OLS.

### 3. Method

---

The research was of exploratory nature; since, a vast knowledge on the subject in question has not been evidenced. On the other hand, it can be highlighted that this had a quantitative approach; because numerical information, statistical techniques and theory were used to estimate the import demand model.

The study population was US imports of Ecuadorian shrimp measured in tons, in the period 1990-2018. This data was annual, so there were 29 observations. This period was chosen because since the 1990s, Ecuadorian shrimp had a high share of shrimp imports from the United States, with 2018 being the most current data available on Ecuadorian shrimp imports.

The variables that were used to explain this demand were; the price per ton of Ecuadorian shrimp imported by the United States. Followed by the price per ton of Thai shrimp imported by the United States, which represented the price of the related good; where, it should be noted that Thailand was considered, because it was the main supplier of shrimp in this market, within the study period. Additionally, the presence of the white spot virus in Ecuador was taken into account, as a dichotomy variable; which was a shrimp disease that strongly affected its production and therefore exports; and, finally, the GDP of the United States, as a proxy variable for income, as expressed by Sánchez et al (2011).

For the estimation of the model, secondary information was used. The data on the amount of Ecuadorian shrimp imported by the United States ( $Q_i$ ) came from the aquaculture trade database of The United States Department of Agriculture (2019). The data was made up of imports of frozen, fresh, canned and otherwise prepared shrimp. In addition, it should be noted that the unit of measurement of this data was originally in thousands of pounds, however, for a better interpretation it was transformed into tons.

In the same way, the data about the price per ton of Ecuadorian shrimp imported by the United States ( $P_e$ ), as well as the price of shrimp from Thailand ( $P_t$ ) came from the aforementioned database, and were in

current dollars. However, a calculation was required to determinate the value of these variables; which consisted of dividing shrimp imports from the country of origin in thousands of dollars by the amount of shrimp imported in tons.

The data for the Gross Domestic Product of the United States in current dollars (GDP) came from the national database, on the account of national income and products of The United States Bureau of Economic Analysis (2022). The unit of measurement in which GDP was found was billions of dollars.

Regarding the data of the dichotomous variable of the presence of the white spot virus in Ecuadorian shrimp (WS), it was created by entering 1 in the years that this virus existed in Ecuador and 0 in the rest of the years of study. Therefore, the Food and Agriculture Organization of the United Nations (2021) was used as a source of information to establish the years that this virus appeared.

On the other hand, to obtain a better adjustment of the model and interpretation of the results, the parameters were transformed in terms of natural logarithms. In this way, the model was specified, through equation 1.

## Equation 1

*Specification of the US import demand for Ecuadorian shrimp*

$$\ln Q_i = B_0 - B_1 \ln P_e + B_2 \ln P_t + B_3 \ln GDP - B_4 WS + e_t$$

The  $\ln Q_i$  indicates the natural logarithm of the amount of Ecuadorian shrimp imported by the United States in tons,  $B_0$  shows the regression intercept,  $B_1$  is the natural logarithm of the price per ton of imported Ecuadorian shrimp,  $B_2$  is the natural logarithm of the price per ton of imported Thai shrimp,  $B_3$  is the natural logarithm of the US GDP, which indicates income,  $B_4$  is the presence of white spot virus in shrimp from Ecuador, and finally  $e_t$  shows the error term.

On the other hand, the econometric method that was initially used to estimate the model was Ordinary Least Squares, as it is a method used in various demand models, such as Dellal and Koç (2003), Seale et al. (2013), Sánchez et al. (2011), Arroyo et al. (2015), León and Tonon (2020) and Moreno et al (2021); however, given the presence of autocorrelation in the residuals, it was decided to use Generalized Least Squares (GLS), which is a non-parametric method, which, like OLS, allows obtaining the best linear unbiased estimators (BLUE) (Stock & Watson, 2020).

The advantage of the GLS method is that it gives greater weight to observations with less variability, that is, to those that are closer to the population mean, which unlike OLS assigns equal relevance to all observations despite the fact that have high variability (Gujarati & Porter, 2010).

It should be noted that the statistical software used for the estimation was RStudio and the codes used for it are exposed in appendix 1.

## 4. Results

---

Being a non-parametric model, it was not necessary to carry out assumption validation tests, so it proceeds to present the results obtained, through Table 1 and Equation 2:

**Table 1**

*Results of the US import demand for Ecuadorian shrimp*

Variable	Coefficient	P-value
C	7,4601*	0,0842
lnPe	-1,0852*	0,0748
lnPt	0,9593	0,1251
lnGDP	0,4611*	0,0758
WS	-0,3315*	0,0698

\* Meaning at 10%

**Equation 2**

*US import demand for Ecuadorian shrimp*

$$\ln Qi = 7,46 - 1,085 \ln Pe + 0,959 \ln Pt + 0,461 \ln GDP - 0,332 WS$$

The results of the model indicate that the four variables used together explain the US import demand for Ecuadorian shrimp. However, the natural logarithm of the price per ton of Thai shrimp imported by the United States is not a significant variable individually; although, it's positive sign is as expected, which indicates that it is a substitute good for Ecuadorian shrimp in the American market. In addition, the result indicates that for every 1% increase, the amount of Ecuadorian shrimp imported by the United States will increase by 0.959% ceteris paribus.



On the other hand, the natural logarithm of the price per ton of Ecuadorian shrimp imported by the United States indicates that for every 1% increase, the imported quantity will decrease by 1.085% *ceteris paribus*, thus having an inverse relationship between price and quantity demanded, which shows that the law of demand is fulfilled. In addition, this result shows that the US import demand for Ecuadorian shrimp is price elastic.

Regarding the natural logarithm of the US GDP, it indicates that for every 1% increase, the amount of Ecuadorian shrimp imported by the United States will increase by 0.461% *ceteris paribus*, thus having a direct relationship between income and quantity demanded. This result indicates that the US import demand for Ecuadorian shrimp is inelastic with respect to the income of American consumers, which in turn shows that Ecuadorian shrimp is considered a necessary good (normal good) in the American market.

Lastly, the dichotomous variable of the white spot virus indicates that when this virus is present, the amount of Ecuadorian shrimp imported by the United States will decrease by 0.332% *ceteris paribus*, which shows that this virus did negatively affect the US import demand for Ecuadorian shrimp.

## 5. Discussion

---

Firstly, although Thai shrimp price variable turned out not to be individually significant, it was left as part of the model, since it had explanatory power along with the rest of the variables. However, this differs from the results of León and Tonon (2020) where they completely excluded the variable price of the related good from the model, because it was not significant and caused heteroscedasticity problems. Nevertheless, in this case, when using MCG as the estimation method, no assumption was breached, so the inclusion of this variable in the model is valid.

Secondly, the fact that the price of shrimp from Thailand shows a substitution relationship with Ecuadorian shrimp, agrees with the results of Tabarestani et al. (2017) Ecuador, India, Indonesia, Mexico, Thailand, Vietnam, and rest of world [ROW], that the main shrimp-supplying countries of the United States were substitutes for each other in this market. This shows the high competitiveness that exists between the different shrimp exporters. In addition, due to the high demand for this product, as well as its great substitutability, it is possible to affirm that there is no preference in the United States for any specific shrimp origin.

Thirdly, it was found that price is the variable that had the greatest influence on the US import demand for Ecuadorian shrimp, which coincides with the findings of Dellal and Koç (2003) as well as Moreno et al. (2021), in their respective study demands. However, in researches such as the one of García (2017) or the one of Liu and Song (2021) they found that the variable with the greatest influence was income. The main reason why these results differ is because each investigation studies both a different good and a different market; therefore, their demands respond differently to changes in these variables. Knowing the level of influence that the price has on the demand for Ecuadorian shrimp can be very useful for entrepreneurs in this sector, since it represents an important factor of analysis, to strengthen future decisions and increase exports to the United States.

Fourthly, regarding the result about that Ecuadorian shrimp is considered a necessary good, this can be contrasted with the results of Tokunaga (2017) and García del Hoyo et al (2017), where they found that Tuna

was considered a luxury good in Japan and Spain respectively. A similar response would have been expected, since both are seafood products; however, it is not being considered that they are different markets. Therefore, the results of the study carried out by Shamshak et al (2019) on the consumption of seafood in the United States were taken into consideration, which indicate that shrimp became the main seafood consumed in the country; thus showing that shrimp is a necessary good in this market, and, therefore, that there is a different level of response in the consumption of seafood, among these markets. In this way, it can be taken for granted that there will be a demand for Ecuadorian shrimp in the United States, both in periods of abundance and economic recession, being this result a decisive factor when entering this market.

Lastly, it is necessary to underline that the inclusion of the dummy variable of the white spot virus in the model can be considered as a significant contribution to the literature, since in none of the import demand models mentioned in the literature review, the effect of a virus or plague was considered as an explanatory variable. In addition, it can be noted that the effect of this virus had not been studied through a demand model.

## 6. Conclusion

---

In conclusion, the stated objective was met, in this way the US import demand for Ecuadorian shrimp, for the period 1990-2018, is explained by the price, the American consumers income (GDP), the price of shrimp from Thailand and the presence of the white spot virus. Noting that the price is the variable with the greatest influence on this demand; while the presence of the white spot virus is the variable with the least influence.

On the other hand, it can be concluded that the price and American consumers income are the most significant variables in the study demand. This is because they represented the main analysis factors that must be taken into consideration when evaluating the demand for a good, according to the theory and literature reviewed. In addition, this are variables that could strengthen the decisions of Ecuadorian shrimp businessmen to enter to the American market or increase exports; which makes them the main beneficiaries of this research, followed by companies that would be favored by growth in the sector, such as laboratories, hatcheries, packers and shrimp traders.

Regarding the results of the econometric model, it can be concluded that Ecuadorian shrimp has an elastic demand in the American market and is considered a necessary good. In addition, Thai shrimp is a good substitute for Ecuadorian shrimp and the presence of the white spot virus negatively affects imports of Ecuadorian shrimp.

In relation to the estimation method used, it was determined that, by using Generalized Least Squares, the information can be better extracted in time series with high volatility; whereas, in Ordinary Least Squares, this can cause problems such as autocorrelation and heteroskedasticity of residuals. Therefore, the use of a non-parametric estimation method was the most appropriate to estimate the US import demand for Ecuadorian shrimp.

It can be noted that there were some limitations at the time of conducting the research, which were linked to the availability of information. In the first place, it was not possible to determine the valuation method used to account Ecuadorian shrimp imports, that is, the Incoterm; since its source does not specify it. Therefore, it is not known if the value of imports includes import costs or not; and secondly, the research could not be conducted with a more current study period, because the data source discontinued updates of US aquaculture data.

Finally, it can be said that this study opens new lines of research to estimate new import demand models between the United States and Ecuadorian products, such as tuna, fish and coffee; which, like shrimp, have great economic relevance for Ecuador and the United States leads the main export destinations. In the same way, applied research could be carried out among other countries and products.

## 7. References

---

- Albornoz, M. (2018). Elasticidades del comercio exterior en América Latina. Estimaciones para 1993 - 2014. *Ciclos En La Historia, La Economía y La Sociedad*, 29(50), 61–86. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/ciclos/document/ciclos\\_v29\\_n50\\_03](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/ciclos/document/ciclos_v29_n50_03)
- Alonso, J., Ordóñez, P. y Rivera, A. (2017). La demanda de guayaba en Colombia. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 18(1), 25–45. [https://doi.org/10.21930/rcta.vol18\\_num1\\_art:557](https://doi.org/10.21930/rcta.vol18_num1_art:557)
- Arroyo, M., Aguilar, J., Santoyo, V. y Muñoz, M. (2015). Demanda de importaciones de durazno (*Prunus pérsica* L. Batsch) en México procedentes de Estados Unidos de América (1982-2011). *Ciencias Sociales: Economía y Humanidades*, 1, 167–176. <https://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/41208>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Exportaciones por grupo de productos*. [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/bi\\_menuComercioExterior.html#](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/bi_menuComercioExterior.html#)
- Besanko, D. & Braeutigam, R. (2020). *Microeconomics* (6th ed.). Wiley.
- Colander, D. (2020). *Microeconomics* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Collantes, N. (2015). Estimación de la demanda de importaciones peruanas de maíz amarillo duro (IMAD) periodo 2003:01 – 2015:05. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 17(2), 273–280. <http://revistas.unap.edu.pe/rianev/index.php/ria/article/view/125>
- Dellal, I. & Koç, A. (2003). An econometric analysis of apricot supply and export demand in Turkey. *Turkish Journal of Agriculture and Forestry*, 27(5), 313–321. <https://dergipark.org/en/pub/tbtkgagriculture/issue/11637/138601>
- Figuroa, S., Rebollar, S., Rebollar, E., Rebollar, A. y Hernández, J. (2019). Modelo De Demanda Para Bovinos Carne En El Centro Occidente

- De Mexico 1996-2017. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 44, 138–145. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14161295002>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2013). National Aquaculture Sector Overview from Ecuador. *FAO Country Notes*, 2005(1380), 1–16. <https://www.fao.org/fishery/en/country-sector/ec/es>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2021). *Descripción general de sector acuícola de Ecuador*. <https://www.fao.org/fishery/es/countrysector/ec/es#references>
- García del Hoyo, J., Jiménez, R. & Guillotreau, P. (2017). A demand analysis of the Spanish canned tuna market. *Marine Policy*, 86, 127–133. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.marpol.2017.09.014>
- García, R. (2017). Elasticidades de la demanda mundial de lácteos argentinos y su posicionamiento competitivo. *Revista de Economía Del Rosario*, 20(2), 275–306. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.6457>
- Giancinti, M., Pires, J. & Valenciano, J. (2020). Determination of the price in the fresh fruit market: Case of pears. *Revista de La Facultad de Ciencias Agrarias*, 52(1), 225–232. <https://revistas.uncu.edu.ar/ojs/index.php/RFCA/article/view/2977>
- Gujarati, D. & Porter, D. (2010). *Econometría* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Hatab, A. & Surry, Y. (2022). An econometric investigation of EU's import demand for fresh potato: a source differentiated analysis focusing on Egypt. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 12(3), 1–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JADEE-10-2021-0254>
- Krugman, P., Obstfeld, M. & Melitz, M. (2018). *International Economics: Theory and Policy* (11th ed.). Pearson.
- Larrain, F. (2020). *Macroeconomics* (1st ed.). The MIT Press.
- León, M. y Tonon, L. (2020). Estimación de la elasticidad de la demanda de banano fresco en Estados Unidos. *Uda Akadem*, 6, 156–183. <https://doi.org/https://doi.org/10.33324/udaakadem.v1i6.319>

- Liu, A. & Song, H. (2021). Analysis and Forecasts of the Demand for Imported Wine in China. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(3), 371–385. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1938965520981070>
- Mankiw, G., Kneebone, R. & Mckenzie, K. (2020). *Principles of Microeconomics* (8th Ed.). Nelson.
- Moreno, L., González, S. y Matus, J. (2017). Dependencia de México a las importaciones de maíz en la era del TLCAN. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 7(1), 115–126. <https://doi.org/10.29312/remexca.v7i1.375>
- Moreno, L., Guerrero, C., Colchero, M., Quezada, A. y Bautista, S. (2021). Elasticidad precio y elasticidad ingreso de la demanda de cerveza en México. *Salud Publica de Mexico*, 63(4), 575–582. <https://doi.org/https://doi.org/10.21149/12026>
- Nahuelhual, L. (2005). Demanda por importaciones de uva de mesa chilena en el mercado de Estados Unidos. *Agricultura Técnica*, 65, 79–89. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0365-28072005000100009>
- Nguyen, L., Duong, L. & Mentreddy, R. (2019). The U.S. import demand for spices and herbs by differentiated sources. *Journal of Applied Research on Medicinal and Aromatic Plants*, 12, 13–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jarmap.2018.12.001>
- Parkin, M. (2018). *Microeconomics* (13th ed.). Pearson.
- Pindyck, R. & Rubinfeld, D. (2018). *Microeconomics* (9th ed.). Pearson.
- Rangel, M., Pinza, J., Fajardo, J. y Velasco, J. (2019). Principales Determinantes de las Importaciones en Colombia. 2000 – 2016. *Tendencias*, 20(1), 130–157. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22267/rtend.192001.111>
- Rebollar, S., Rebollar, E. y Hernández, J. (2020). Análisis de los determinantes de la demanda de carne de pollo en el Centro-Este de México, 1996–2018. *Acta Agrícola y Pecuaria*, 6(1), 1–8. <https://doi.org/https://doi.org/10.30973/aap/2020.6.0061003>



- Sánchez, Y., Matus, J., García, J., Martínez, M. y Gómez, M. (2011). Estimación de la demanda de importaciones de limón persa (*Citrus latifolia tanaka*) en Estados Unidos procedentes de México (1994-2008). *Tropical and Subtropical Agroecosystems*, 14(3), 819–827. <https://www.revista.ccba.uady.mx/ojs/index.php/TSA/article/view/895>
- Sarmiento, C., Soto, C. y Jaya, I. (2019). El mercado global del camarón. *Utmach*, 1, 105–112. <https://doi.org/http://repositorio.utmach-la.edu.ec/handle/48000/14260>
- Saweda, L., Sanou, A., Reardon, T. & Belton, B. (2021). Demand for Imported versus Domestic Fish in Nigeria. *Journal of Agricultural Economics*, 72(3), 782–804. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1477-9552.12423>
- Seale, J., Zhang, L. & Traboulsi, M. (2013). U.S. Import Demand and Supply Response for Fresh Tomatoes, Cantaloupes, Onions, Oranges, and Spinach. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 45(3), 435–452. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/S107407080000496X>
- Shamshak, G., Anderson, J., Asche, F., Garlock, T. & Love, D. (2019). U.S. seafood consumption. *Journal of the World Aquaculture Society*, 50(4), 715–727. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jwas.12619>
- Stock, J. & Watson, M. (2020). *Introduction to Econometrics* (4th ed.). Pearson.
- Tabarestani, M., Keithly, W. & Marzoughi, H. (2017). An analysis of the us shrimp market: A mixed demand approach. *Marine Resource Economics*, 32(4), 411–429. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/693360>
- The United States Bureau of Economic Analysis. (2022). *National data*. <https://apps.bea.gov/iTable/iTable.cfm?reqid=19&step=2#reqid=19&step=2&isuri=1&1921=survey>
- The United States Department of Agriculture. (2019). *Aquaculture trade data*. <https://www.ers.usda.gov/data-products/aquaculture-data/>

- Tokunaga, K. (2017). Estimating Elasticity of Demand for Pacific Bluefin Tuna in Tsukiji Fish Market. *Marine Resource Economics*, 33(1), 27–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/694898>
- Zack, G. & Dalle, D. (2015). Elasticidades del comercio exterior de la Argentina: ¿una limitación para el crecimiento? *Realidad Económica*, 289, 133–154. [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/16028/Zack y Dalle 2015%2C Realidad Económica.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/16028/Zack%20y%20Dalle%202015%2C%20Realidad%20Econ%C3%B3mica.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

# 8. Appendix

---

## Appendix 1

### Model estimation in RStudio

```
library(readxl)
Base_de_datos_tesis_procesada_formato_R <- read_excel("C:/Users/
Christopher León/Desktop/Tesis/Datos Tesis/Base de datos tesis
procesada formato R.xlsx")
base2<-Base_de_datos_tesis_procesada_formato_R
attach(base2)
modelo<-lm(Qi~Pe+PIB+Pt+MBE,data = base2)
summary(modelo)

##
## Call:
## lm(formula = Qi ~ Pe + PIB + Pt + MBE, data = base2)
##
## Residuals:
##      Min       1Q   Median       3Q      Max
## -0.54413 -0.11963  0.06929  0.16477  0.42785
##
## Coefficients:
##              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
## (Intercept)   4.1852     3.1056   1.348 0.190366
## Pe            -1.6672     0.7834  -2.128 0.043794 *
## PIB            0.5416     0.1356   3.995 0.000534 ***
## Pt             1.8030     0.6377   2.827 0.009320 **
## MBE           -0.4559     0.2045  -2.229 0.035445 *
## ---
## Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' '
1
##
## Residual standard error: 0.2601 on 24 degrees of freedom
## Multiple R-squared:  0.5689, Adjusted R-squared:  0.4971
## F-statistic: 7.918 on 4 and 24 DF,  p-value: 0.0003224

library(lmtest)

## Loading required package: zoo

##
## Attaching package: 'zoo'

## The following objects are masked from 'package:base':
##
```

```

##      as.Date, as.Date.numeric

bgtest(modelo)

##
## Breusch-Godfrey test for serial correlation of order up to 1
##
## data:  modelo
## LM test = 10.409, df = 1, p-value = 0.001254

dwtest(modelo)

##
## Durbin-Watson test
##
## data:  modelo
## DW = 0.92601, p-value = 7.059e-05
## alternative hypothesis: true autocorrelation is greater than
0

library(nlme)
modeloajustado<-gls(model=Qi~Pe+PIB+Pt+MBE,data=base2,correla-
tion = corAR1(),method ="ML")
summary(modeloajustado)

## Generalized least squares fit by maximum likelihood
## Model: Qi ~ Pe + PIB + Pt + MBE
## Data: base2
##      AIC      BIC   logLik
## 1.607865 11.17894 6.196067
##
## Correlation Structure: AR(1)
## Formula: ~1
## Parameter estimate(s):
##      Phi
## 0.6353106
##
## Coefficients:
##              Value Std.Error   t-value p-value
## (Intercept)  7.460776  4.141081  1.801649  0.0842
## Pe          -1.085176  0.582632 -1.862543  0.0748
## PIB          0.461088  0.248416  1.856113  0.0758
## Pt           0.959251  0.603553  1.589340  0.1251
## MBE         -0.331477  0.174644 -1.898016  0.0698
##
## Correlation:
##      (Intr) Pe      PIB      Pt
## Pe  -0.176
## PIB -0.663  0.061

```

```
## Pt -0.305 -0.831 0.019
## MBE 0.106 0.001 0.001 -0.084
##
## Standardized residuals:
##      Min      Q1      Med      Q3      Max
## -2.2577347 -0.1536553 0.1624145 0.7472326 1.5118184
##
## Residual standard error: 0.2508075
## Degrees of freedom: 29 total; 24 residual
```





