



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Carrera de Estudios Internacionales

**ANÁLISIS COMPARATIVO DEL IMPACTO
DE LA PANDEMIA DE COVID-19 EN LAS
IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA DE
BRASIL Y CHINA EN EL SECTOR CUERO Y
CALZADO Y PLAN DE CONTINGENCIA EN
CASO DE CATÁSTROFE. CASO
LITARGMODE**

Autor:

Pedro Josué Campoverde Lituma

Director:

Mg. Adrián Alvarado Guzmán

Cuenca – Ecuador

2022

Dedicatoria

Este trabajo de tesis está dedicado a:

A mi abuelo, Benjamín, que gracias a su esfuerzo y trabajo duro he podido disfrutar de muchas bendiciones a lo largo de mi vida.

A mis padres, Pedro y Marlene, por todo su amor y apoyo incondicional que me ha permitido llegar a cumplir un sueño más. Gracias por su ejemplo de esfuerzo y de perseverancia.

A mis hermanos, David y Ricardo, quienes son un pilar fundamental en mi vida y quienes me han brindado su apoyo incondicional y cariño cuando lo he necesitado.

Finalmente, quiero dedicar este trabajo de tesis a todas los amigos y amigos que han estado presente conmigo a lo largo de este camino universitario.

Agradecimiento

Mi profundo agradecimiento a la empresa Litargmode, por confiar en mí y permitirme realizar todo el proceso investigativo en sus instalaciones.

De igual manera, agradezco a la Universidad del Azuay, a toda la Facultad de Ciencias Jurídicas, a mis profesores quienes han impartido sus valiosos conocimientos en mí, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional.

Finalmente, quiero expresar mi más grande agradecimiento al Mg. Adrián Alvarado, principal colaborador de este trabajo de tesis, quien con su conocimiento y experiencia me ayudó a dar por terminada mi carrera universitaria

Índice de Contenidos

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Índice de Contenidos	4
Índice de Figuras, Tablas y Anexos.....	5
Índice de Figuras	5
Índice de Tablas	5
Resumen.....	6
Abstract	6
1. Introducción.....	7
2. Objetivos.....	7
2.1. Objetivo general:	7
2.2. Objetivos específicos:	7
3. Marco Teórico	7
3.1. Conceptos básicos de Importaciones	7
3.2. Contexto de las Importaciones Mundiales	8
3.3. Importaciones desde los países China y Brasil.....	9
3.4. Contexto del sector Cuero y Calzado en Ecuador	11
3.5. Empresa Litargmode. Historia y características	12
3.6. Contexto Pandemia	12
4. Revisión de literatura	13
5. Métodos	13
5.1. Metodología Goal, Question, Metric	13
5.2. Definición de Métricas utilizando GQM.....	15
5.2.1. Etapa de Planificación	15
5.2.2. Etapa de Definición	15
5.2.3. Etapa de Recolección de Resultados.....	16
5.2.4. Etapa de Interpretación	16
6. Resultados y Discusión	17
6.1. Análisis de las importaciones de Litargmode en el año 2019	17
6.2. Análisis de las importaciones de Litargmode en el año 2020	19
6.3. Análisis comparativo de las importaciones de Litargmode en los años 2019 y 2020	20
6.4. Plan de contingencia en caso de catástrofe.....	22
7. Conclusiones	24
8. Referencias	25

Índice de Figuras, Tablas y Anexos

Índice de Figuras

Figura 1. Las 4 fases de la Metodología Goal, Question, Metric.....	14
---	----

Índice de Tablas

Tabla 1. Países más importantes en importaciones a nivel mundial, en billones de USD.....	8
Tabla 2. Países más importantes en las importaciones de distintas partidas arancelarias, en millones de USD.....	9
Tabla 3. Cantidad de importaciones desde Brasil y China de la empresa Litargmode en el año 2019	17
Tabla 4. Valor total FOB, Valor total Seguro + Flete, Valor Total de Nacionalización y Valor total de las importaciones desde Brasil y China de la empresa Litargmode en el año 2019, en miles USD	17
Tabla 5. Cantidad promedio de días que una importación tardó en llegar a las instalaciones de Litargmode en el año 2019	18
Tabla 6. Cantidad de importaciones desde Brasil y China de la empresa Litargmode en el año 2020	19
Tabla 7. Valor total FOB, Valor total Seguro + Flete, Valor Total de Nacionalización y Valor total de las importaciones desde Brasil y China de la empresa Litargmode en el año 2020, en miles USD	19
Tabla 8. Cantidad promedio de días que una importación tardó en llegar a las instalaciones de Litargmode en el año 2020	20
Tabla 9. Cantidad de importaciones de la empresa Litargmode desde Brasil y China en los años 2019 y 2020.....	21
Tabla 10. Valor total FOB, Valor total Seguro + Flete, Valor Total de Nacionalización y Valor total de las importaciones desde Brasil y China de la empresa Litargmode en los años 2019 y 2020, en miles USD ..	21
Tabla 11. Cantidad promedio de días que una importación tardó en llegar a las instalaciones de Litargmode en los años 2019 y 2020	22
Tabla 12. Plan de contingencia en caso de catástrofe	23

Análisis Comparativo del Impacto de la Pandemia de COVID-19 en las Importaciones de Materia Prima de Brasil y China en el Sector Cuero y Calzado y Plan de Contingencia en Caso de Catástrofe. Caso Litargmode.

Resumen

La pandemia de COVID-19 provocó una de las crisis económicas más importantes de los últimos años. Ecuador y su sector de Cuero y Calzado fueron gravemente afectados. El objetivo de este artículo es analizar cuál fue el impacto que tuvo esta crisis en la empresa de fabricación y comercialización de calzado Litargmode, en sus importaciones de materia prima desde China y Brasil, y elaborar un plan de contingencia en caso de catástrofe. Además, se detalló información relevante acerca del comercio internacional que Ecuador mantiene con China y Brasil. Para cumplir con esto, se utilizó la metodología Goal, Question, Metric (GQM) que determinó que, en el año 2020, la cantidad de importaciones anuales se vio reducida en un 83%, que el Valor Total de Importaciones se contrajo en un 88% y que el tiempo promedio de espera para que llegue una importación desde Brasil y China se incrementó, lo cual confirma que la empresa fue afectada por la crisis. Así mismo, se expuso varias recomendaciones de expertos para el desarrollo de un plan de Contingencia en caso de catástrofe.

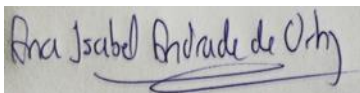
Palabras clave: Comercio exterior, Importaciones, Brasil, China, COVID-19

Abstract

The COVID-19 pandemic caused one of the most critical economic crises in recent years. Ecuador and its leather and footwear sector were severely affected. This article aims to analyze the impact of this crisis on the footwear manufacturing and marketing company Litargmode, on its imports of raw materials from China and Brazil, and to develop a contingency plan in case of catastrophe. In addition, relevant information was provided on Ecuador's international trade with China and Brazil. To accomplish this, the Goal, Question, Metric (GQM) methodology was used, which determined that, in 2020, the number of annual imports was reduced by 83%, that the Total Value of Imports contracted by 88%, and that the average waiting time for an import to arrive from Brazil and China increased, which confirms that the company was affected by the crisis. In addition, several expert recommendations for developing a Contingency Plan in case of a catastrophe were presented.

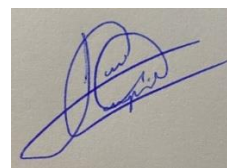
Keywords: Comercio exterior, Importaciones, Brasil, China, COVID-19

Reviewed by:



Ana Isabel Andrade Chacón

Translated by:



Pedro Josué Campoverde Lituma

1. Introducción

La pandemia de COVID-19 que azotó a la humanidad desde finales del 2019 e inicios del 2020, sigue sin terminarse. Con ella han venido muchas pérdidas humanas, casos de aislamiento obligatorio, semanas de cuarentena y confinamiento e incluso, casos de corrupción que han golpeado a la sociedad de una manera sin precedentes. Se han confirmado más de 500 millones casos de COVID y como consecuencia de esto, se perdieron más de 6 millones de vidas humanas a nivel mundial. Ecuador, por su parte, ha registrado más de 800 000 casos confirmados y más de 35 000 personas fallecidas (Ritchie et al., 2020).

Aparte de las dolorosas pérdidas humanas, el sector económico también se vio afectado. El Banco Central del Ecuador (2021) menciona que las pérdidas totales sufridas en los meses de marzo - diciembre de 2020, ascienden a 16 381 millones USD y que los sectores más afectados por la crisis fueron los del comercio, el turismo y la manufactura.

El sector de Cuero y Calzado también es una de las industrias más afectadas en la categoría de Manufactura. En este artículo analizaremos la empresa Litargmode, parte de este sector y dedicada a la fabricación y comercialización de calzado. Litargmode es una empresa ubicada en el Gualaceo, cantón ubicado en el Azuay, a 30 minutos de la ciudad de Cuenca y reconocido por su calzado artesanal. Con el objetivo de diferenciarse de su competencia, Litargmode está totalmente industrializada y utiliza materia prima y maquinaria importada desde China y Brasil (Litargmode, 2022a). Este artículo analizará cómo la pandemia de COVID-19 afectó las importaciones de materia prima de la empresa Litargmode desde Brasil y China y posteriormente propondrá un plan de contingencia en caso de catástrofe. Se usará la metodología Goal, Question, Metric (GQM) para poder hacer un análisis comparativo de la situación en el Período Pre-Pandemia (2019) y Período Pandemia (2020). Además, se responderá a la siguiente pregunta de investigación:

P.I.: ¿Cuáles son las consecuencias que tuvo la pandemia de COVID-19 en las importaciones de la empresa Litargmode desde Brasil y China?

El siguiente artículo estará dividido en: “Marco Teórico”, en donde se presenta la situación actual y los problemas que hacen que sea un tema de interés, “Objetivos” destinado a la exposición de los objetivos planteados, “Revisión de literatura” en donde se encuentran lo que escribieron distintos autores en temas relacionados al de este artículo, “Metodología” exponiendo cómo se va realizar el análisis y qué variables serán utilizadas y “Resultados” en donde se discuten los resultados encontrados.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general:

Analizar comparativamente los efectos que el COVID-19 produjo en las importaciones de la empresa Litargmode desde Brasil y China en los períodos Pre Pandemia (2019) y Pandemia (2020)

2.2. Objetivos específicos:

1. Analizar la cadena de suministro en el período Pre Pandemia de la empresa Litargmode
2. Analizar la cadena de suministro en el período Pandemia de la empresa Litargmode
3. Desarrollo de un plan de contingencia en caso de catástrofe.

3. Marco Teórico

3.1. Conceptos básicos de Importaciones

Es imprescindible determinar a qué se refiere el artículo por "importación". La importación es "es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del régimen de importación al que se haya sido declarado" (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2021). Dentro del proceso de importación, existen varios regímenes que se pueden utilizar según la necesidad. La empresa Litargmode utiliza los regímenes de importación para el consumo y los depósitos aduaneros. El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) en su art. 120 explica que se puede usar el régimen de importación para el consumo, cuando la intención sea ingresar las mercancías de manera definitiva al país y que una vez pagados los impuestos, estos puedan circular libremente. Los depósitos aduaneros, en cambio, son un régimen especial aduanero, en donde las mercancías importadas son almacenadas por un período de tiempo determinado, sin ninguna cancelación de impuestos y sin recargos (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2011).

Cuando las importaciones llegan al puerto de destino, se realiza un proceso de desaduanización. Este proceso comienza cuando el importador se pone en contacto con un Agente de Aduana acreditado por el SENA. Una vez contactado el Agente de Aduana, se tiene que enviar la Declaración Aduanera de Importación (DAI) hasta 15 días antes de la fecha de arribo de la importación y en un máximo de 30 días después de la fecha de arribo. Junto con la DAI se tienen que enviar los documentos de acompañamiento, los cuales dependen del tipo de mercancía importada. El Agente de Aduana deberá portar documentos de acompañamiento tales como: documento de transporte, factura comercial, certificado de origen y los documentos que el SENA. Una vez presentada la DAI y los documentos de acompañamiento, el SENA enviará el número de declaración aduanera de importación y el canal de aforo que corresponda (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2021).

Existen diferentes tipos de aforo para el despacho de mercancías que requieran DAI. Según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2011) en su Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera Para el Comercio, del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, el aforo automático se emplea cuando se valida la DAI electrónicamente a través del sistema informático del SENA. El aforo no intrusivo, en cambio, implica la validación de la DAI a través del sistema informático del SENA y mediante la verificación de la procedencia de la mercancía sin necesidad de abrir la carga. El canal de aforo documental consiste en la verificación de la DAI y de sus documentos de acompañamiento en el sistema del SENA para determinar el correcto pago de tributos y el cumplimiento de las disposiciones aduaneras. Por último, el aforo físico es el reconocimiento físico de las mercancías para comprobar que las características bajo las cuales fueron importadas coincidan con las que en realidad tiene el producto. Una vez realizado todo este proceso, se permite la salida definitiva de la mercancía. Esta deberá darse antes de los 30 días siguientes a la fecha de aceptación de la DAI.

3.2. Contexto de las Importaciones Mundiales

El aumento de las exportaciones y las importaciones ha hecho que la globalización se mantenga y el comercio internacional incremente su influencia en las economías alrededor del mundo. Esta influencia se puede verificar usando la plataforma Trade Map en donde se menciona que, en el año 2021, se importó un valor total de 21.8 billones USD a nivel mundial. Los países que más importaron fueron Estados Unidos de América con 2.9 billones USD ocupando un 13.4% de las importaciones mundiales, China con 2.4 billones USD con el 11.1% y Alemania con 1.4 billones USD y un 6.5% (Trade Map, 2022n).

Los datos acerca de los países que más importan a nivel mundial, se expresan en la Tabla 1.

Tabla 1.

Países más importantes en importaciones a nivel mundial, en billones de USD

Países	Valor importado en 2021
Estados Unidos de América	2.9
China	2.4
Alemania	1.4
Totales	6.7

Fuente: Basado en datos recuperados de la plataforma Trade Map sobre los Países más importantes en importaciones a nivel mundial. 2022

En el caso de Estados Unidos de América, sus mayores socios comerciales en las importaciones del año 2021 fueron China, México y Canadá. Desde China se importó un total de 541 547 millones USD, desde México 388 378 millones USD y desde Canadá el valor de 365 737 millones USD (Trade Map, 2022m).

Los mayores socios comerciales en las importaciones de China en el 2021 fueron Taipéi Chino (Taiwán), República de Corea y Japón. Desde Taiwán se importó un valor total de 227 184 millones USD, desde República de Corea 193 814 millones USD y desde Japón 188 424 millones USD (Trade Map, 2022k).

Alemania por su parte, tuvo como socios comerciales más importantes en las importaciones del año 2021 a los países de China, Países Bajos y Estados Unidos de América. China se destaca por un valor total de 167 325 millones USD, Países Bajos por 107 786 millones USD y Estados Unidos de América por 85 141 millones USD (Trade Map, 2022j).

Los datos correspondientes a los países que importan bajo las partidas arancelarias más frecuentes en el sector Cuero y Calzado, se expresan en la Tabla 2.

Tabla 2

Países más importantes en las importaciones de distintas partidas arancelarias, en millones de USD.

Países	Valor importado bajo Partida Arancelaria 64	Valor importado bajo Partida Arancelaria 39	Valor importado bajo Partida Arancelaria 35
Estados Unidos de América	28	82	3
Alemania	13	55	2
Francia	8		
China		75	4
Totales	49	212	9

Fuente: Basado en los datos recuperados de Trade Map sobre los Países más importantes en las importaciones de distintas partidas arancelarias. 2022

En las importaciones para el sector de Cuero y Calzado, son frecuentes las importaciones bajo la partida arancelaria 64 (Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos), y en la empresa Litargmode se destacan la partida arancelaria 39 (Plástico y sus manufacturas) para la vasta variedad de materiales que existe para la parte exterior e interior del zapato y la partida arancelaria 35 (Materias albuminoideas; productos a base de almidón o de fécula modificados; colas; enzimas) usada para los distintos pegantes utilizados en la elaboración de calzado.

Los valores totales de importación anual de la partida arancelaria 64 sumaron 145 414 millones USD en el 2021. Los países de Estados Unidos de América, Alemania y Francia, figuran como los países que más importan esta partida. Llegan a tener valores de importación de 28 644 millones USD en el caso de Estados Unidos, de 13 334 millones USD en Alemania y de 8 558 millones USD en Francia. Solamente estos 3 países llegan a un valor conjunto de 50 536 millones USD (Trade Map, 2022g).

Bajo la partida arancelaria 39, en el año 2021, se importó el valor total de 787 710 millones USD. Los países que más importaron fueron Estados Unidos de América, China y Alemania, con valores totales de 82 463 millones USD, 75 721 millones USD y 55 215 millones USD, respectivamente. Estos valores en conjunto suman una cantidad de 213 399 millones USD (Trade Map, 2022i).

Usando la partida arancelaria 35, en el año 2021, se importó el valor total de 39 155 millones USD. Los países que más importaron fueron China, Estados Unidos de América y Alemania, con valores totales de 4 317 millones USD, 3 975 millones USD y 2 907 millones USD, respectivamente. Estos valores juntos suman una cantidad de importaciones totales de 11 199 millones USD (Trade Map, 2022h).

Si se observan los datos expuestos anteriormente, se determina que países como China y Estados Unidos de América mantienen su estatus de super potencias en el comercio internacional apareciendo como los países que más importan mundialmente.

Ahora, si se examina el caso de Ecuador, se puede observar que esa tendencia se mantiene. En el año 2021, Ecuador importó un valor total de 25 719 millones USD. Los cuatro países desde los que más importó Ecuador fueron: China, Estados Unidos de América, Colombia y Brasil, con valores de 6 040 millones USD, 5 681 millones USD, 1 781 millones USD y 994 millones USD, respectivamente (Trade Map, 2022l). Más adelante, se detallarán las importaciones del mercado ecuatoriano.

3.3. Importaciones desde los países China y Brasil

En este artículo se escogieron a los países China y a Brasil para ser analizados. Una de las razones que explican esta decisión es que China y Brasil cumplen con lo que Sigüenza (2015) menciona, ya que estos países tomaron la decisión de transformarse, lo que ha permitido renovar su industria y obtener inversiones altamente calificadas para agilizar sus procesos. Además, son los países desde los cuales la empresa Litargmode importa las materias primas necesarias para fabricar su calzado. A continuación, analizaremos la demografía, algunos datos financieros relevantes, la relación con el calzado y la influencia en América Latina y Ecuador de cada país.

Demográficamente, La República Popular de China es uno de los países más poblados aproximadamente 1410 millones de habitantes (BANCO MUNDIAL, 2022). Además, China es uno de los países más importantes del mundo en temas económicos. Es el segundo país más importante en importaciones mundiales y solamente en el año 2021, importó 2.4 billones USD, ocupando el 11.1% de las importaciones mundiales. Como ya se mencionó anteriormente, sus mayores socios comerciales en

importaciones son Taiwán, República de Corea y Japón (Trade Map, 2022k). Su nivel de producción es tal que ocupa el puesto número uno a nivel de exportaciones, con un valor total exportado de 3 billones USD, ocupando el 14.1% de las exportaciones mundiales (Trade Map, 2022d).

A finales del año 2020, China firmó el RCEP junto a otros 14 países del Asia – Pacífico, que incluye a países de la ASEAN más China, Japón, Corea del Sur, Australia y también Nueva Zelanda. Esta RCEP (Asociación Económica Integral Regional) es el tratado de libre comercio más grande del mundo ya que representa un tercio de la economía y un tercio de la población mundial. El tratado cuenta con un PIB acumulado de \$26.2 billones USD y mantiene el mayor crecimiento, incluso con la pandemia del COVID-19 (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2020).

China ejerce su influencia alrededor del mundo y Latinoamérica y el Caribe no han sido la excepción. Las importaciones desde China en el año 2021 llegaron a la cifra de 260 518 millones USD. Los productos con un valor importado más alto son bajo las partidas arancelarias 85 (Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos), la partida arancelaria 84 (Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, reactores nucleares, calderas; partes de estas máquinas o aparatos) y la partida 87 (Vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios (Trade Map, 2022f).

Ecuador al ser parte de América Latina ha visto incrementado su comercio internacional con China. Según la “Revista Embajada del Ecuador en China” por la Cancillería del Ecuador, y según cifras oficiales del Banco Central, en el año 2020, Ecuador exportó a China la cantidad de 2 037 millones USD e importó 1 925 millones USD. Cabe recalcar que estas cifras de exportación, hacen que Ecuador luego de 20 años, tenga por primera vez un saldo positivo en la balanza comercial con China, dejando un saldo de 111 millones USD. Tomando en cuenta estas cifras, los productos de mayor exportación han sido: el camarón con 1 280 millones USD y el 63% en las exportaciones totales, la madera con 282 millones USD y un 14%, el banano es relegado al tercer puesto con 115 millones USD y un 6%; y por último el pescado con 25 millones USD y con el 1% (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2020).

Ecuador ha tomado buenas decisiones con dirección a establecer conexiones comerciales con China como su adhesión a la ya conocida “Nueva Ruta de la Seda” o “Belt and Road” en diciembre de 2018, y su ingreso al “Banco Asiático de Inversiones e Infraestructura” en noviembre de 2019, convirtiéndose así en el primer país latinoamericano en hacerlo (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2020).

Si Ecuador logra acercarse al mercado chino, significaría una apertura a un posible crecimiento exponencial y una posibilidad para poder recuperarse de la crisis económica que está viviendo. A pesar de que las materias primas y los productos de valor agregado se mueven muy bien entre Ecuador y China, las nuevas oportunidades que presenta este tratado proponen una alta inversión en infraestructura y economía digital (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2020).

Litargmode por su parte, en los años 2019 y 2020 ha importado desde China un total de 95 283 USD. Las partidas arancelarias utilizadas son varias, entre las cuales figuran las correspondientes a materiales sintéticos y a máquinas eléctricas. Estos son datos que demuestran la influencia que China ha tenido sobre la empresa.

Otro de los socios comerciales más importantes de Ecuador y de Litargmode, es Brasil. Brasil es uno de los países más importantes de la región. A nivel demográfico con una población 212 millones de habitantes es uno de los países más grandes del mundo. Es importante destacar su PIB per cápita de 7 519 USD, aproximadamente un 25% más alto que el de Ecuador (CEPAL, 2022b). La economía de Brasil forma parte de las 15 potencias económicas mundiales, ocupando el puesto N.12, gracias a su PIB a precios corrientes que alcanzó unos 1.44 billones USD. Contrario a la situación de China, Brasil se vio muy afectada después de la pandemia de COVID-19. Se mostró una contracción de 4.1% del PIB, la mayor contracción desde 1996, y a pesar de que en los primeros meses de 2021 la situación parecía mejorar, el PIB registró una caída del 3.8% en relación con los mismos meses del 2020 (Oficina de Información Diplomática de España, 2021). Además, en el 2020, mostró el porcentaje de desempleo más alto desde 1992, con un 13.51% (CEPAL, 2022a).

La situación en comercio exterior de Brasil es un tanto peculiar. La Oficina de Información Diplomática de España (2021) en la ficha de información acerca de Brasil, señala que en el año 2020 el déficit en cuenta corriente se vio reducido, pasando de ser 50 millones USD en 2019, a un valor de 24

millones USD en el 2020. A pesar de ser uno de los países más importantes de la región mantiene en números rojos sus datos de déficit en cuenta corriente.

Con un total de 219 408 millones USD y el 1% de las importaciones mundiales, Brasil ocupa el puesto número 26 de países más importantes a nivel de importaciones. Además, tiene una tasa de crecimiento de los valores importados entre 2017-2021 de 6% (Trade Map, 2022e). Santander Trade Markets (2022) expone que los principales productos importados por Brasil son “petróleo, partes y accesorios para tractores y vehículos a motor, aparatos electrónicos para líneas telefónicas, navíos y circuitos electrónicos integrados y microestructuras”

Brasil obtiene el puesto número 24 de países más importantes en exportaciones y ocupa un 1.3% de las exportaciones mundiales, con un valor total exportado en 2021 de 280 814 millones USD. Posee una tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2017-2021 de 4% (Trade Map, 2022c). Los principales productos exportados por Brasil son “granos de soya, petróleo, minerales de hierro, maíz y pasta de celulosa.” (Santander Trade Markets, 2022).

La influencia de Brasil en su propia región es importante. En el 2021 logró exportar un valor total de 43 260 millones USD hacia América Latina y El Caribe, siendo Argentina, Chile y México sus principales socios comerciales. Los productos más exportados hacia estos países son vehículos automóviles, máquinas y aparatos mecánicos y combustibles y minerales (Trade Map, 2022a).

La relación comercial entre Brasil y Ecuador es bastante cercana debido a que, Ecuador es uno de los Estados Asociados con los cuales el MERCOSUR tiene acuerdos de libre comercio y que están libres de participar en las reuniones de órganos del MERCOSUR (MERCOSUR, 2022). Ecuador se encuentra en el puesto número 10 en el de países a los que Brasil más exporta con un valor exportado de 895 millones USD (Trade Map, 2022b).

La buena relación comercial que Brasil y Ecuador mantienen, se demuestra cuando el valor importado por la empresa Litargmode desde Brasil en los años 2019 y 2020 es de 361 061 USD. La mayoría de estos valores corresponden a Pegantes y a Material para Capelladas y Forros.

3.4. Contexto del sector Cuero y Calzado en Ecuador

En este artículo se estudiará la empresa Litargmode y, por consiguiente, el contexto del sector de cuero y calzado en Ecuador es importante.

El Sector de Cuero y Calzado es un sector productivo de mucha importancia en la industria manufacturera. Ciudades enteras son conocidas a nivel nacional por su calzado. Provincias como Tungurahua, Pichincha, Guayas, Azuay y El Oro tienen un nivel de calzado relevante. Como muestra de esto se toma el año 2013 en donde la producción total correspondiente a la rama de actividad “Fabricación de cuero, productos de cuero y calzado” (021003) fue de 346 324 miles USD cuya generación de valor agregado bruto (VAB) corresponde a 136 536 miles USD (Andino, 2016). Esta tendencia, se ha mantenido a lo largo de los años.

Existen varias provincias del Ecuador que se caracterizan por su calzado, pero este artículo se enfocará en la provincia del Azuay. Azuay es una provincia ubicada en el sur del Ecuador con más de 881 394 personas, y llega a ser la quinta provincia más poblada del país. Con su capital en Cuenca, es la tercera provincia más importante en ámbitos administrativos, financieros y económicos, solamente detrás de Quito y Guayaquil. Es cuna de grandes empresas y exponentes en los sectores productivos del Ecuador.

Uno de esos sectores es el sector del calzado, y en la provincia del Azuay, la ciudad más reconocida por su calzado es Gualaceo. Ubicada a unos 30 minutos de la ciudad de Cuenca y con una población estimada de 42 709 habitantes. Gualaceo es conocida por su famosa “Ruta del calzado” en donde se pueden encontrar almacenes de calzado de alta calidad y de manera artesanal, esto gracias a que, el 52% de los habitantes de Gualaceo se dedica a la elaboración y comercialización de calzado (I. Municipalidad de Gualaceo, 2022).

En este mismo cantón se encuentra Litargmode, empresa de fabricación de calzado que a diferencia de las demás en Gualaceo, ya no elabora el calzado de manera artesanal, si no está industrializada y elabora su producto en grandes cantidades, abasteciendo a las grandes cadenas a nivel nacional (Litargmode, 2022a). A continuación, expondremos la historia de la empresa y sus características.

3.5. Empresa Litargmode. Historia y características

Litargmode se define a sí misma como “una empresa de calzado orgullosamente ecuatoriana que diseña una propuesta de moda femenina, inspirada en un estilo neo tradicional con un aire clásico y con toques estilísticos de modernidad.” (Litargmode, 2022b). Litargmode es una empresa con su sede en Gualaceo y desde allí abastece de calzado a todo el Ecuador. Se especializa en la fabricación y comercialización de calzado femenino como sandalias, tacones, botas, botines, deportivos, magnolias y mules. Tiene un Local Principal y un Outlet en la ciudad de Gualaceo y también comercializa su calzado desde un Outlet en la ciudad de Quito. Además, tiene como clientes a cadenas reconocidas a nivel nacional e internacional como la Corporación Favorita, la Corporación El Rosado, Etafashion, DePrati. Debido a que estas cadenas trabajan también con calzado importado, esa es su principal competencia. Es por esta razón que Litargmode, con el objetivo de mantener una calidad impecable, empezó a buscar proveedores en el extranjero, primero en Brasil por la cercanía con Ecuador y luego en China por la variedad de productos y proveedores y los bajos precios (Litargmode, 2022a).

Su historia se remonta al año 1972, año en el que la empresa fue fundada por Benjamín Lituma y su esposa Targelia Argudo. Cuando se fundó, a este taller se le conocía como Calzado Lituma, pero desde el año de 1975 se adopta el nombre de Litargmode, *naming* que se origina de la composición de los apellidos Lituma Argudo y la traducción del término “moda” del idioma francés. Así nació un negocio familiar que Benjamín junto con sus ocho hijos construían bajo los pilares del amor, lealtad y transparencia.

El cuero era el principal material para elaborar los zapatos, con el objetivo de brindar comodidad y bienestar a las mujeres. En un inicio, los trabajadores llevaban materiales y herramientas de calzado para elaborar zapatos en sus propios hogares cada lunes, trabajaban durante toda la semana y entregaban los zapatos finalizados el día domingo. Luego, el negocio creció y junto a 20 mujeres se formó el primer taller de calzado del cantón Gualaceo.

Con el paso del tiempo, la empresa pasó de tener un solo cliente a adquirir grandes clientes a nivel nacional. Corporaciones como La Favorita, El Rosado, Etafashion, RM, De Prati, etc., se ven atraídos por los zapatos de Litargmode e inician una relación de largo plazo en calidad de clientes que se mantiene hasta la actualidad. De esta manera, se dio un gran salto en la industria de calzado a nivel nacional. Debido a su éxito, ahora la empresa es conocida a nivel nacional y ha sido acreedora de muchos premios y reconocimientos.

Lastimosamente, su fundador falleció en el año 2015 y la empresa quedó en manos de sus hijos. Ellos forman un equipo de trabajo con gente experta en la industria, quienes residen en Brasil, Italia y Ecuador, los cuales han intentado posicionar a Litargmode como una marca que ha trascendido en el tiempo (Litargmode, 2022a).

3.6. Contexto Pandemia

La pandemia de COVID-19 ha provocado muchas pérdidas humanas ya que, según el portal Web Our World in Data, hasta el 23/02/2022 se han confirmado 427 millones casos de COVID y consecuencia de esto, se perdieron 5 millones de vidas humanas (Ritchie et al., 2020). Aparte de las pérdidas humanas que son las más dolorosas, el sector económico también se vio bastante afectado.

Como es de esperarse, la pandemia de COVID-19 afectó al comercio exterior mundial. Globalmente, las exportaciones cayeron un 18.3%, mientras que las importaciones un 15.8%. Estados Unidos, Japón y la Unión Europea fueron los más afectados entre las economías desarrolladas. De igual manera, América Latina y el Caribe fue la región más afectada de las economías emergentes con una disminución de 26.1% en las exportaciones y de 27.4% en las importaciones (Economic Commission for Latin America and the Caribbean, 2020).

El Sector Cuero y Calzado mundial también se vio afectado. Las exportaciones de calzado cayeron un 31.1% en el primer semestre de 2020, significando una pérdida de 17 billones de dólares. Los países más afectados son China, Italia y Francia con una disminución de sus exportaciones en un 30.4%, un 27.1% y un 23.9%, respectivamente. El mismo patrón siguieron las importaciones con una caída del 26.7% con respecto al año 2019. En este caso, los países más afectados son Estados Unidos de América, Bélgica y Francia, con una disminución de 26.7%, de 24.3% y de 21.6%, respectivamente (World Footwear, 2020).

De igual manera, el golpe fue duro para Ecuador. El Banco Central del Ecuador menciona que las pérdidas totales sufridas en los meses de marzo-diciembre de 2020 a consecuencia de la pandemia de COVID-19 ascienden a 16 381 millones USD, de los cuales el 78.1%, es decir, 12 790 millones USD pertenecen al sector privado. Los sectores más afectados por tal crisis fueron el comercio (5 514 millones

USD), turismo (1 809 millones USD) y manufactura (1 716 millones USD) (Banco Central del Ecuador, 2021).

Aunque existen varios estudios sobre el análisis de proveedores en muchas industrias, este con respecto al material sintético de China y Brasil es algo innovador y que debe ser estudiado. Es por esta razón que es necesario observar el impacto que ha tenido el período de la pandemia 2020 sobre las importaciones del material de fabricación del calzado desde China y Brasil.

4. Revisión de literatura

Al analizar las exportaciones de Brasil y China, se encontró que las políticas de liberación comercial de Brasil impactaron en sus exportaciones, haciéndolas principalmente en productos intensivos en recursos naturales, mientras que en China motivaron las exportaciones de productos industrializado con un valor agregado más alto. Por esta razón, China llega a ser la economía exportadora más importante del mundo. El autor explica que el aumento de las importaciones puede causar un aumento de la productividad, más inversión en investigación y desarrollo, y una mejor adaptación de los sectores productivos. A pesar de esto, si es que la industria local no logra adaptarse, puede ser afectada y no poder competir con los productos importados de Brasil y China. El autor concluye afirmando que el crecimiento económico y el intercambio de capital entre dos países está relacionado con las importaciones (Silva y Ferreira, 2020).

Según Tudorache (2021), el impacto de la pandemia de COVID-19 se manifestó en las importaciones y exportaciones de Rumania y Hungría durante el 2020. El autor explicó que el impacto en las exportaciones e importaciones durante 2020 tuvo una tendencia negativa durante los primeros meses del año seguida por una recuperación y tendencia positiva en la segunda parte del año. Se evaluó dos indicadores, el número de casos de COVID-19 y el número de muertes. El autor expuso que mientras más casos confirmados de COVID-19 existían, las exportaciones e importaciones aumentaban, mientras que mientras más muertes por COVID-19, había una disminución en las exportaciones e importaciones. Aunque este artículo se realizó tomando como ejemplo a Rumania y Hungría, esta tendencia se mantiene en la mayoría de países a nivel mundial.

Bağır (2021) investigó el impacto de los cambios en las tarifas arancelarias sobre el valor y los precios de las importaciones a nivel país- producto debido a la pandemia de COVID-19. Demostró que a pesar que la mayoría los productos sufrieron el aumento de tarifas arancelarias, solamente el 6.5% del total de importaciones fueron afectadas directamente por ese cambio ya que muchos países fueron excluidos de la regulación debido a tratados bilaterales existentes. En resumen, se concluyó que los resultados encontrados en este artículo determinan que los aumentos temporales en tarifas de aduana con 6 diferentes regulaciones, redujeron las importaciones en el último trimestre del 2020 solamente un 0.9%

Bartik et al. (2020) indicaron que es importante analizar el impacto del COVID-19 en empresas pequeñas y las consecuencias que ha dejado esta crisis. Tomaron como ejemplo el sector de ventas al por menor y determinaron que el 43% de las empresas se encontraron cerradas temporalmente y que el desempleo en este sector aumentado un 40%. La mayoría de estas empresas tenían muy poca liquidez lo que les obligaba a disminuir costos drásticamente, o pedir un préstamo. Si no lo conseguían, se veían obligados a declararse en bancarrota. Además, realizaron un estudio con respecto al impacto de la pandemia de COVID-19 en empresas pequeñas y concluyeron que es importante que las políticas económicas y de salud pública estén bien diseñadas. También se determinó que en el sector de turismo, restaurantes y servicios en general, es difícil mantener una empresa estable si es que la crisis dura más de 4 meses, por eso, los autores recomendaron que en las medidas que se tomen para acelerar la recuperación de los países, se incluyan más ayudas económicas.

5. Métodos

5.1. Metodología Goal, Question, Metric

La metodología Goal, Question, Metric (GQM) fue desarrollada por Basili y Weiss durante los años 80 y fue mejorada por Rombach. Originalmente, era utilizada para mejorar procesos de desarrollo de software, pero los conceptos son aplicables en cualquier campo de investigación. Una de las diferencias más grandes de esta metodología con otras, es que está planteada de arriba hacia abajo, contrario al común abajo hacia arriba. Primero, se definen los objetivos, se plantean las preguntas de manera específica y para proveer una medida de cumplimiento de los objetivos, se utilizan métricas (Koziolek, 2008).

Las ventajas de usar la metodología GQM son varias. El fijar objetivos antes de realizar la investigación permite seleccionar solo las métricas que son relevantes para el artículo. Esto reduce el tiempo y esfuerzo invertido porque solo se investigará la información que se necesite. Además, la interpretación de los datos se tornará más sencilla porque las métricas seleccionadas crearán una relación notoria entre la información conseguida y los objetivos previamente planteados (Koziolek, 2008).

Vidal (2013) usó la metodología Goal, Question Metric para identificar los principales problemas que tenían los proyectos y los procesos de una empresa que hacían que estos se vuelvan lentos y costosos. Utilizó varias preguntas y posteriormente determinó ciertas métricas para cumplir con los objetivos. El uso de esta metodología ayudó a que los proyectos sigan su debido proceso, enfocándose en la calidad y planificando pruebas en los proyectos de manera periódica.

Pineda y Jenkins (2006) comprobaron que la medición es clave para mejorar la administración de los sistemas de información del Sistema Interbancario de Negociación y Pagos Electrónicos (SINPE) del Banco Central de Costa Rica (BCCR). Para lograr este objetivo usaron la metodología Goal, Question, Metric implementando nuevas métricas de software para poder cumplir con los objetivos definidos. El resultado de la aplicación de esta metodología fue satisfactorio ya que ahora los coordinadores del SINPE cuentan con la información relevante que necesitan de los proyectos, resultando en una administración más eficaz.

La metodología GQM se aplicó en cuatro fases: planeación, definición, recolección de información e interpretación.

Para la fase inicial de planeación, se eligió el propósito de la investigación y se detalló las características del objeto elegido. Esto dio como resultado un proyecto con el producto, la estructura y las actividades que se realizaron para cumplir con el proceso de medición.

En la fase de definición se definen los objetivos. Para esto, se analizó la información disponible acerca del producto. Con los objetivos definidos, se plantearon preguntas específicas para hacer que el objetivo se vuelva más concreto. Luego, se fijaron métricas para cada pregunta planteada.

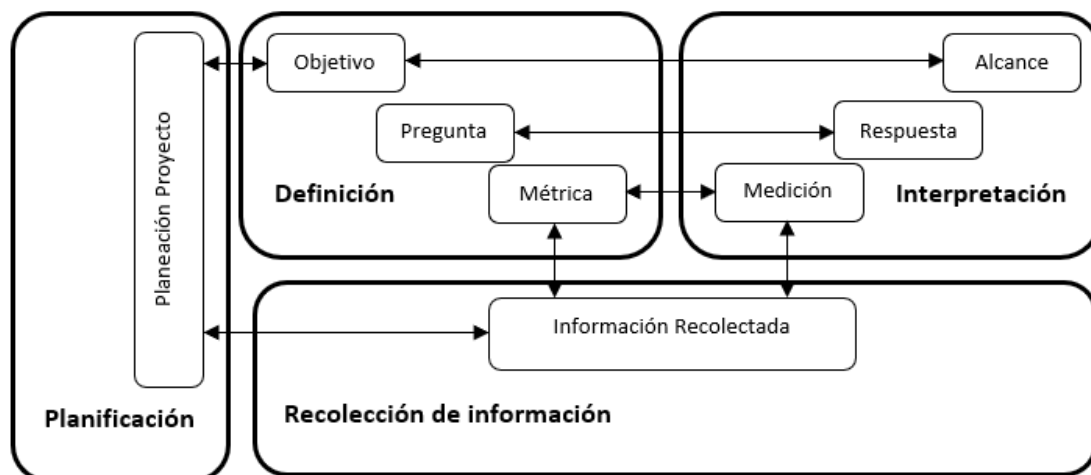
La fase de recolección de información se basó en los documentos que Litargmode entregó. Las fuentes de datos que se utilizarán fueron: Estados Financieros, Reportes Financieros y facturas correspondientes a las importaciones de la empresa Litargmode Cia. Ltda durante los años 2018-2022, Datos Financieros del Banco Central del Ecuador, Trade Map y la CEPAL. Toda la información fue sacada de fuentes confiables y fue revisada antes de ser incluida en este artículo científico. El sistema de medición que se utilizó fue matrices y tablas de datos.

La información obtenida en la recolección de información fue interpretada según las métricas fijadas en la segunda fase de la investigación. Los resultados de las métricas fueron usados para responder las preguntas planteadas y con esas respuestas evaluar si se cumplieron o no los objetivos. (Koziolek, 2008)

A continuación, en la Figura 1 se expresan las cuatro fases de la metodología Goal, Question, Metric

Figura 1

Las cuatro fases de la metodología Goal, Question, Metric



Fuente: Adaptado de Koziolek. 2008. p.40

5.2. Definición de Métricas utilizando GQM

5.2.1. Etapa de Planificación

El impacto de la pandemia de COVID-19 en las importaciones de materia prima desde Brasil y China fue medido usando la metodología Goal, Question, Metric (GQM). El propósito de este artículo es analizar el impacto de la pandemia de COVID-19 en las importaciones de materia prima de la empresa Litargmode desde Brasil y China y elaborar un plan de contingencia en caso de catástrofe. La pregunta de investigación de este artículo científico es: “¿Cuáles son las consecuencias que tuvo la pandemia de COVID-19 en las importaciones de la empresa Litargmode desde Brasil y China?”

Por lo tanto, los objetivos de este artículo son los siguientes: 1) Analizar la cadena de suministro en el período Pre Pandemia (2019) de la empresa Litargmode, 2) Analizar la cadena de suministro en el período Pandemia (2020) y 3) Desarrollar un plan de contingencia en caso de catástrofe.

5.2.2. Etapa de Definición

A continuación, se detallan cuáles son los objetivos, las preguntas que se responden y las métricas establecidas. Las métricas son obtenidas de la matriz elaborada por el autor.

Objetivo 1.

Analizar la cadena de suministro en el período Pre Pandemia (2019) de la empresa Litargmode.

Pregunta.

¿Cuántas importaciones fueron realizadas en el año 2019?

Métrica.

- Cantidad importaciones anuales desde China en el año 2019
- Cantidad importaciones anuales desde Brasil en el año 2019

Pregunta.

¿Cuáles fueron los valores de importación de la materia prima en el año 2019?

Métrica.

- Valor FOB anual desde China y Brasil en el año 2019
- Valor Seguro + Flete anual desde China y Brasil en el año 2019
- Valor anual de Nacionalización desde China y Brasil en el año 2019
- Valor Total de Importación desde China y Brasil en el año 2019

Pregunta.

¿Cuál fue el tiempo estimado promedio de llegada de las importaciones en el año 2019?

Métrica.

- Tiempo promedio transcurrido desde la fecha de embarque hasta llegada en Litargmode en el año 2019
- Tiempo promedio transcurrido desde fecha de embarque hasta llegada en puerto de destino, desde Brasil y China en el año 2019
- Tiempo promedio transcurrido desde la llegada de las mercancías al puerto de destino hasta la recepción en Litargmode, desde Brasil y China en el año 2019

Objetivo 2.

Analizar la cadena de suministro en el período pandemia (2020) de la empresa Litargmode

Pregunta.

¿Cuántas importaciones fueron realizadas en el año 2020?

Métrica.

- Cantidad importaciones anuales desde China en el año 2020
- Cantidad importaciones anuales desde Brasil en el año 2020

Pregunta.

¿Cuáles fueron los valores de importación de la materia prima en el año 2020?

Métrica.

- Valor FOB anual desde China y Brasil en el año 2020
- Valor Seguro + Flete anual desde China y Brasil en el año 2020
- Valor anual de Nacionalización desde China y Brasil en el año 2020
- Valor Total de Importación desde China y Brasil en el año 2020

Pregunta.

¿Cuál fue el tiempo estimado promedio de llegada de las importaciones en el año 2020?

Métrica.

- Tiempo promedio transcurrido desde la fecha de embarque hasta llegada en Litargmode en el año 2020
- Tiempo promedio transcurrido desde fecha de embarque hasta llegada en puerto de destino, desde Brasil y China en el año 2020
- Tiempo promedio transcurrido desde la llegada de las mercancías al puerto de destino hasta la recepción en Litargmode, desde Brasil y China en el año 2020

Objetivo 3.

Desarrollar el plan de contingencia en caso de catástrofe para la empresa Litargmode.

Pregunta.

¿Qué se puede determinar de los resultados obtenidos de los objetivos anteriores?

Métrica.

- Entrevistas a Gerente General Litargmode y Gerente Comercial de Exportación FCC.

Para asegurar el cumplimiento del objetivo 3, se realizaron entrevistas semiestructuradas. Se elaboró un trabajo de planificación que dio como resultado un guion de preguntas que determinó la información que se desea obtener del entrevistado (Murillo, 2006). Las entrevistas se realizaron al Gerente General de la empresa Litargmode (Ing. Lino Anguisaca) y a la Gerente Comercial de Exportación de la empresa FCC de Brasil (Mba. Catia Muller) La entrevista estuvo programada para la semana del 6-10 de junio de 2022. El objetivo de estas dos entrevistas fue conseguir una perspectiva más personal sobre cómo afectó la pandemia en el sector de comercio internacional y en el mercado nacional y poder realizar un plan de contingencia en caso de catástrofe.

Las preguntas de la entrevista propuestas para el Gerente General de la empresa Litargmode y para la Gerente de Exportación de la empresa FCC Industria e Comercio fueron:

- ¿Cómo se vio afectada su empresa con la pandemia de Covid-19?
- ¿Qué lecciones ha aprendido de la pandemia en el sector de logística internacional?
- Según su punto de vista, ¿es posible estar preparado para una catástrofe como fue la pandemia de Covid-19?
- Si es que su respuesta fue sí, ¿qué recomendaciones daría, desde su experiencia, para no afectar la cadena de suministros en caso de otra pandemia o catástrofe parecida?

5.2.3.Etapa de Recolección de Resultados

Se analizó una base de datos de Excel con más de 40 000 datos disponibles acerca de las importaciones que ha realizado Litargmode desde el año 2018 al año 2022. De esta extensa serie de datos se usaron las siguientes variables: tipo de importación, categoría de importación, país de procedencia, nombre del proveedor, valor FOB, valor flete, valor del contenedor, valor proceso de desaduanización, subpartida arancelaria, fecha de embarque, fecha de llegada a puerto de destino, fecha de salida del puerto /aeropuerto y fecha de llegada a Litargmode.

Esta información se solicitó al departamento de Comercio Exterior de la empresa Litargmode. Gracias a que la empresa Litargmode acordó la entrega de cualquier documento que se necesite para este artículo, la información fue entregada a tiempo y de manera organizada. La información recibida fue sintetizada en una matriz realizada por el autor de este artículo usando solamente las variables definidas anteriormente. Una vez completada la matriz, se elaboraron tablas dinámicas para organizar los datos y responder a cada objetivo.

5.2.4.Etapa de Interpretación

Con la información organizada en matrices y tablas dinámicas, se pudo observar y contrastar los datos necesarios. Los hallazgos encontrados se expusieron bajo el subtítulo “Resultados”. En este apartado se indica la resolución de cada objetivo usando sus respectivas métricas. Se adicionaron tablas para una mejor comprensión lectora.

6. Resultados y Discusión

6.1. Análisis de las importaciones de Litargmode en el año 2019

El primer objetivo que se planteó para este artículo científico es analizar la cadena de suministro en el período pre-pandemia (2019) de la empresa Litargmode. Se respondieron las tres preguntas de investigación en el orden ya establecido: cantidad de importaciones, costos de importaciones y tiempo promedio de llegada a Litargmode.

En la Tabla 3 se puede observar la cantidad de importaciones desde Brasil y China en el año 2019.

Tabla 3

Cantidad de importaciones desde Brasil y China de la empresa Litargmode en el año 2019

Tipo de importación	Brasil	China
Aéreo	18	0
Marítimo	17	7
Totales	35	7

Fuente: Datos financieros de la empresa Litargmode. 2022

La recolección de datos mostró que, en el año 2019, Litargmode realizó 42 importaciones. Se importó desde Brasil 35 veces, en cambio, desde China solamente se importó siete veces.

La importación por vía marítima fue la más utilizada con un total de 24 importaciones, mientras que, la vía aérea terminó con 18 importaciones. Debido a la cercanía que Ecuador tiene con Brasil, es posible realizar importaciones aéreas y obtener la materia prima necesaria de manera casi inmediata. Es por esto que, las importaciones aéreas desde Brasil sumaron un total de 18 importaciones y las marítimas, 17. En cambio, las importaciones aéreas desde China son financieramente insostenibles, lo cual explica que las siete veces que se importó desde el país asiático se lo realizó por vía marítima.

A continuación, en la Tabla 4, se puede apreciar mediante una tabla los valores FOB, Valores Seguro + Flete y Valores Totales de Importación del año 2019.

Tabla 4

Valor total FOB, Valor total Seguro + Flete, Valor total de Nacionalización y Valor total de las importaciones desde Brasil y China de la empresa Litargmode en el año 2019, en miles USD.

País	Valor total FOB	Valor total Seguro + Flete	Valor total Nacionalización	Valor total Importación
Brasil	348 838	22 682	77 311	448 832
China	64 098	2 906	25 164	92 168
Totales	412 936	25 588	102 475	541 000

Fuente: Datos financieros de la empresa Litargmode. 2022

El valor FOB total de las importaciones fue de 412 936 USD. Este valor se divide en 348 838 USD importados desde Brasil y 64 098 USD desde China. Estos valores indican que Brasil posee el 84% de las importaciones totales de Litargmode en el año 2019, mientras que, China solamente tiene un 16%. Esto debido a la cercanía que Ecuador tiene con Brasil y la reducida cartera de proveedores que Litargmode tiene en China.

Una vez que la mercadería llega al puerto de destino, se tienen que pagar diferentes valores para poder retirar la mercadería del puerto, uno de estos es el Seguro y el Flete. La suma del Valor Seguro + Valor Flete que Litargmode pagó en el año 2019 es de 25 588 USD, lo cual es un incremento del 6% comparado con el Valor FOB. Este valor se divide en 22 682 USD para Brasil y 2 906 USD para China. La suma del Valor FOB + Valor Seguro + Valor Flete, da como resultado el Valor CIF o Valor en Aduana.

Cada importación tiene su respectivo flete. El valor total que Litargmode pagó en el año 2019 en fletes aéreos y marítimos fue de 23 968 USD, un 6% del valor total de las importaciones. De este valor, Brasil es responsable de 21 277 USD, mientras que China de 2 691 USD.

El Valor de Nacionalización es la suma del total de tributos a pagar, los ajustes, el valor del transporte interno y el almacenaje. En 2019, el Valor de Nacionalización que se pagó fue de 102 475 USD, dividido en 77 311 USD desde Brasil y 25 164 USD desde China.

La Suma del Valor CIF + Valor de Nacionalización da como resultado el Valor Total de Importación. En 2019, el Valor Total de Importación fue 541 000 USD, de los cuales 448 832 USD fueron de importaciones desde Brasil, mientras que, 92 168 USD fueron desde China.

Litargmode importa sus productos y los ordena en siete categorías. Estas categorías son Material para capellada y forros, pegantes, hormas, maquinaria, repuestos, herrajes e hilos. En el año 2019, las categorías más importadas fueron: “Material para capellada y forros” con un total de 22 importaciones realizadas, “Repuestos” con 7 y “Pegantes” con 6. Es importante destacar que, desde Brasil, Litargmode importó bajo la categoría de “Material para capellada y forros” un total de 17 importaciones, lo cual equivale a un 77% del total de las importaciones del 2019 en esa categoría. De igual manera, China mostró una superioridad en la categoría de “Maquinaria”, en donde fue responsable del 100% de las importaciones realizadas en el 2019.

La categoría “Material para capellada y forros” y la de “Pegantes” fueron las más importadas en el año 2019 con valores totales de 173 402 USD y 141 996 USD, respectivamente.

Los proveedores más importantes de Litargmode en el año 2019 son FCC Industria e Comercio Ltda. y Wenzhou How High International. FCC, empresa brasileña, es el proveedor más antiguo y el único proveedor de pegantes de Litargmode y en el 2019, se importó un valor de 120 080 USD. Wenzhou How High International, es proveedor de “Material para capelladas y forros” y es el socio comercial más importante desde China con un valor importado de 29 079 USD en el 2019.

La partida arancelaria más utilizada fue la 3921.13.00.00 bajo el nombre de “Las demás placas, láminas, hojas y tiras de plástico – de poliuretanos” Usando esta partida, se importan materiales sintéticos para la parte exterior del zapato. Se importaron 13 veces en el 2019 con un valor total de 70 900 USD, siendo su mayor proveedor la empresa China Wenzhou How High International.

En la Tabla 5, se puede observar la cantidad promedio de días que una importación se demora en llegar a las instalaciones de Litargmode en el año 2019.

Tabla 5

Cantidad promedio de días que una importación tardó en llegar a las instalaciones de Litargmode en el año 2019

Tipo de Importación	Cantidad promedio de días que tuvieron que pasar para que una importación de Brasil llegue a Litargmode	Cantidad promedio de días que tuvieron que pasar para que una importación de China llegue a Litargmode
Aérea	4	-
Marítima	24	42

Fuente: Datos financieros de la empresa Litargmode. 2022

Cada que se realiza una importación, existe una cantidad de días entre el puerto de embarque o aeropuerto y el puerto de destino de Guayaquil o Quito. Cuando la importación es mediante vía marítima y el puerto de embarque en Brasil, Litargmode promedió un tiempo de 25 días para que la mercadería llegue a las instalaciones de la empresa. De estos, 21 es el promedio de días que la mercadería que sale del puerto de embarque en Brasil se demora en llegar al Puerto de Destino que es el Puerto Marítimo de Guayaquil y cuatro días es el período promedio de días que toma que la mercadería salga del puerto de destino en Guayaquil y llegue a las instalaciones de Litargmode en la ciudad de Gualaceo, Azuay.

En el caso de que la importación sea mediante vía aérea, ésta tomó un promedio de cuatro días en llegar desde el Aeropuerto en Brasil a las instalaciones de Litargmode. De estos cuatro días, uno se demoró en llegar desde los distintos aeropuertos utilizados en Brasil hasta el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre en Quito, y tres días fue el promedio de días que la mercadería se demoró en llegar desde el Aeropuerto hasta las instalaciones de la empresa.

La cantidad promedio de días aumenta cuando la importación se realiza vía marítima desde China. En este caso, son 42 los días que la mercadería tarda en llegar desde el puerto de embarque en la ciudad de Ningbo en China hasta las instalaciones de Litargmode. Para llegar desde el puerto de embarque en China

al Puerto Marítimo de Guayaquil tienen que pasar 33 días, y para que esa mercadería salga del puerto y se dirija hacia las instalaciones de la empresa tuvieron que pasar nueve días.

6.2. Análisis de las importaciones de Litargmode en el año 2020

El segundo objetivo que se planteó para este artículo científico es analizar la cadena de suministro en el período pandemia (2020) de la empresa Litargmode. El orden de respuesta es el mismo que en el Análisis de las importaciones del año 2019.

En la Tabla 6 se puede observar la cantidad de importaciones desde Brasil y China en el año 2020.

Tabla 6

Cantidad de importaciones desde Brasil y China de la empresa Litargmode en el año 2020

Tipo de importación	Brasil	China
Aéreo	4	0
Marítimo	0	3
Totales	4	3

Fuente: Datos financieros de la empresa Litargmode. 2022

La recolección de datos mostró que, en el año 2020 debido a la pandemia, Litargmode realizó solamente siete importaciones. Desde Brasil se importó cuatro veces y desde China, solamente tres.

Debido a que los tiempos de una importación llegaron a duplicarse durante la pandemia, desde Brasil se importó únicamente por vía aérea y desde China se utilizó solamente la vía marítima para realizar las importaciones. Esto explica que la importación por vía aérea haya sido la más utilizada con un total de cuatro importaciones, mientras que, la importación por vía marítima terminó con un total de tres importaciones.

A continuación, en la Tabla 7 se puede apreciar mediante una tabla los valores FOB, Valores Seguro + Flete y Valores Totales de Importación del año 2020.

Tabla 7

Valor total FOB, Valor total Seguro + Flete, Valor total de Nacionalización y Valor total de las importaciones desde Brasil y China de la empresa Litargmode en el año 2020, en miles USD

País	Valor total FOB	Valor total Seguro + Flete	Valor total Nacionalización	Valor total Importación
Brasil	12 223	1 744	3 715	17 683
China	31 185	669	14 767	46 622
Totales	43 408	2 413	18 483	64 305

Fuente: Datos financieros de la empresa Litargmode. 2022

El valor FOB total de las importaciones fue de 43 408 USD. Este valor se divide en 12 223 USD importados desde Brasil y 31 185 USD desde China. Estos valores indican que China posee el 72% de las importaciones totales de Litargmode en el año 2020, mientras que, Brasil solamente tiene un 28% de las importaciones totales en el año 2020.

La suma del Valor Seguro + Valor Flete que Litargmode pagó en el año 2020 es de 2 413 USD, lo cual es un incremento del 6% comparado con el Valor FOB. Este valor Seguro + Flete se divide en 1 744 USD para Brasil y 669 USD para China. La suma del Valor FOB + Valor Seguro + Suma del Flete, da como resultado el Valor CIF o Valor en Aduana.

Cada importación tiene su respectivo flete. El valor total que Litargmode pagó en el 2020 fue de 2.165 USD, un 5% del valor total de las importaciones. De este valor, Brasil fue responsable de 1 660 USD, mientras que China, solamente de 505 USD.

En 2020, el Valor de Nacionalización que se pagó fue de 18 483 USD, dividido en 3 715 USD desde Brasil y 14 767 USD desde China. Al Valor CIF se le suma el Valor de Nacionalización y se obtiene el Valor Total de Importación.

En 2020, el Valor Total de Importación fue 64 305 USD, de los cuales 17 683 USD fueron provenientes de Brasil, mientras que, 46 622 USD fueron importados desde China.

En el año 2020, la categoría más importada sigue siendo el “Material para capellada y forros” con un total de cinco importaciones realizadas. Es importante destacar que, desde Brasil, Litargmode importó bajo esta categoría un total de dos importaciones, lo cual equivale a un 40% del total de las importaciones del 2020 en esa categoría, mientras que, desde China se realizaron tres importaciones con un equivalente a un 60%. Desde China y Brasil, se importó un total de 39 584 USD.

Los proveedores más importantes de Litargmode en el año 2020 son Caimi Liaison desde Brasil y Wenzhou How High International desde China. Caimi Liaison importó 7 211 USD, mientras que Wenzhou How High International importó un valor de 24 485 USD. Ambas empresas importan bajo la categoría “Material para capelladas y forros”

La partida arancelaria más utilizada fue la 3921.13.00.00 bajo el nombre de “Las demás placas, láminas, hojas y tiras de plástico – de poliuretanos” Las importaciones de la partida mencionada llegaron a una cantidad de 33 862 USD y 18 importaciones en el 2019.

En la Tabla 8, se puede observar la cantidad promedio de días que una importación se demora en llegar a las instalaciones de Litargmode en el año 2020.

Tabla 8

Cantidad promedio de días que una importación tardó en llegar a las instalaciones de Litargmode en el año 2020

Tipo de Importación	Cantidad promedio de días que tuvieron que pasar para que una importación de Brasil llegue a Litargmode	Cantidad promedio de días que tuvieron que pasar para que una importación de China llegue a Litargmode
Aérea	13	-
Marítima	-	69

Fuente: Datos financieros de la empresa Litargmode. 2022

En el año 2020, cuando la importación era proveniente de Brasil se realizaba solamente mediante vía aéreo y promediaba un tiempo de 13 días para que la mercadería llegue a las instalaciones de Litargmode. De estos, dos es el promedio de días desde que la mercadería sale del Aeropuerto designado en Brasil hasta que llega al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre en Quito, y 11 días es el período promedio de tiempo que toma que la mercadería salga del puerto de destino en Quito y llegue a las instalaciones de Litargmode en la ciudad de Gualaceo, Azuay.

En el caso de que la importación sea desde China, las importaciones se realizaron solamente por vía marítima y tomaron un promedio de 69 días en llegar desde el puerto de embarque en China hasta las instalaciones de Litargmode. De estos 69 días, 66 días se demoró en llegar desde los distintos puertos utilizados en China hasta el Puerto Marítimo de Guayaquil en Ecuador, y tres días fue el promedio de días que la mercadería se demoró en llegar desde el puerto hasta las instalaciones de la empresa.

6.3. Análisis comparativo de las importaciones de Litargmode en los años 2019 y 2020

Después de un análisis exhaustivo a todas las variables planteadas, se logró obtener los resultados de las importaciones de Litargmode desde los países de China y Brasil en los períodos pre pandemia (2019) y pandemia (2020) Gracias a este análisis podemos tener una idea más clara de cómo la pandemia de COVID-19 impactó en las importaciones y en la producción de la empresa Litargmode.

En la Tabla 6 se puede observar el contraste de la cantidad de importaciones desde Brasil y China en los años 2019 y 2020.

Tabla 9

Cantidad de importaciones de la empresa Litargmode desde Brasil y China en los años 2019 y 2020

Tipo de importación	Brasil		China	
	2019	2020	2019	2020
Aérea	18	4	0	0
Marítima	17	0	7	3
Totales	35	4	7	3

Fuente: Datos financieros de la empresa Litargmode. 2022

La cantidad de importaciones desde Brasil y China se vio drásticamente afectada. De una cantidad de 42 importaciones anuales en el 2019, esta cantidad pasó al valor de siete en 2020. Esto significa una disminución del 83% con respecto al 2019.

La preferencia por la importación vía aérea cuando se importa desde Brasil, se intensificó en el año 2020 debido a la pandemia. Los altos costos de los fletes y el aumento en la cantidad de días de espera que sufrieron las importaciones marítimas debido a la pandemia de COVID-19 son razones que explican porqué en el 2019, se realizaron 18 importaciones aéreas y 17 marítimas, mientras que, en el año 2020 se realizaron tan solo cuatro importaciones aéreas y no se realizaron importaciones por vía marítima desde Brasil. Esto se tradujo en una reducción del 78% en la cantidad anual de importaciones aéreas y un 100% de reducción en la cantidad anual de importaciones marítimas, con respecto al año 2019.

El caso de las importaciones marítimas desde China es parecido. A pesar de que Litargmode no realizó ninguna importación por vía aérea en ninguno de los años 2019 y 2020, las importaciones por vía marítima cayeron de igual manera. En el año 2019 se importaron siete veces desde el país asiático, mientras que, en el año 2020 se realizaron tan solo tres importaciones. Esto confirmó una caída de un 57% en las importaciones marítimas desde China.

A continuación, en la Tabla 10 se puede apreciar mediante el contraste que hubo en los valores de importación en los años 2019 y 2020.

Tabla 10

Valor total FOB, Valor total Seguro + Flete, Valor total de Nacionalización y Valor total de las importaciones desde Brasil y China de la empresa Litargmode en los años 2019 y 2020, en miles USD.

Valores	Brasil		China	
	2019	2020	2019	2020
Valor anual FOB	348 838	12 223	64 098	31 185
Valor anual Seguro + Flete	22 682	1 744	2 906	669
Valor anual Nacionalización	77 311	3 715	25 164	14 767
Valor total de importaciones	448 832	17 683	92 168	46 622

Fuente: Datos financieros de la empresa Litargmode. 2022

La segunda variable analizada fue el conjunto de los valores anuales FOB, CIF y los valores totales de importación desde Brasil y China de la empresa Litargmode en los años 2019 y 2020. Las importaciones en el año 2019, año previo a la pandemia de COVID-19 seguían la tendencia de los años anteriores en la empresa Litargmode. Lo anterior se ratifica, cuando se extrajo un valor anual FOB de 412 936 USD en el 2019, dividiéndose en 348 838 USD en importaciones desde Brasil y 64 098 USD en importaciones desde China. Mientras tanto, en el año 2020, el valor anual FOB llega solamente a los 43 408 USD, con 12 223 USD desde Brasil y 31 185 USD desde China. Estos valores expresan una disminución de 89% con respecto a los del 2019.

El Valor Anual de Seguro + Flete en el año 2019 fue de 25 588 USD, mientras que, en el 2020, fue de 2 413 USD. Una disminución de un 91% con respecto al año 2019. Del valor total, 22 682 USD fueron de importaciones desde Brasil y 2 906 USD desde China. En el año 2020, estos valores cambiaron y las importaciones desde Brasil contaron con un valor de 1 744 USD y desde China con un valor de 669 USD.

El Valor Anual de Nacionalización en el 2019 fue de 102 475 USD. Este valor se divide en 77 311 USD para Brasil y 25 164 USD para China. Un fuerte contraste con el 2020, año en donde este valor disminuyó un 82%, llegando a un valor de 18 483 USD. En este año, los valores se dividen en 3 715 USD para Brasil y 14 767 USD para China

El Valor total de importación muestra una diferencia de 88% entre el 2019 y 2020. El Valor Total de Importación en el año 2019 fue de 541 000 USD y en el 2020 fue de solamente 64 305 USD.

En la Tabla 11, se expresa la cantidad promedio de días que una importación se demora en llegar a las instalaciones de Litargmode en el año 2019 y 2020.

Tabla 11

Cantidad promedio de días que una importación tardó en llegar a las instalaciones de Litargmode en los años 2019 y 2020

Tipo de importación	Cantidad promedio de días que tuvieron que pasar para que una importación de Brasil llegue a Litargmode		Cantidad promedio de días que tuvieron que pasar para que una importación de China llegue a Litargmode	
	2019	2020	2019	2020
Aérea	4	13	-	-
Marítima	24	-	42	69

Fuente: Datos financieros de la empresa Litargmode, 2022

Una temprana cuarentena en las ciudades donde se encuentran los principales puertos y el ineficiente abastecimiento de los buques en Brasil y China provocaron que los tiempos de espera cambien drásticamente. Muestra de esto la encontramos cuando analizamos las importaciones de Litargmode de los años 2019 y 2020.

En el año 2019, la cantidad promedio de días que tuvieron que pasar para que una importación desde Brasil llegue a las instalaciones de Litargmode fue de cuatro días cuando se utiliza la vía aérea y de 24 días cuando la vía marítima es utilizada. Mientras que cuando la importación se realiza desde China usando la vía marítima, la cantidad de días promedio que tiene que pasar aumenta a 42 días, 18 días más que cuando la importación se realiza desde Brasil.

En cambio, en el año 2020 debido a todas las complicaciones que la pandemia ocasionó, la cantidad promedio de días que tuvieron que pasar para que una importación desde Brasil y por vía aérea se incrementó en nueve días, llegando al destino final a los 13 días. Las importaciones marítimas fueron las que más consecuencias sufrieron. Si en el año 2019, las importaciones desde China tardaban 42 días en llegar a las instalaciones de Litargmode, en el año 2020, tomaron un promedio de 69 días.

6.4. Plan de contingencia en caso de catástrofe

A pesar de que ninguna empresa puede anticiparse a una catástrofe, se pueden tomar ciertas medidas para que, en el peor de los casos, se pueda contrarrestar de manera más eficiente las consecuencias y poder sobrellevar la crisis más rápidamente. A este conjunto de medidas se les llamará plan de contingencia en caso de catástrofe. Las entrevistas realizadas a expertos en el tema son utilizadas para elaborar un plan de contingencia útil. Se realizaron entrevistas al Gerente General de la empresa Litargmode (Ecuador) y a la Gerente Comercial de Exportación en la empresa FCC Industria e Comercio Ltda. (Brasil) Ambos entrevistados fueron escogidos luego de una ardua investigación para conseguir a personas con el conocimiento y la experiencia necesarios. Aunque ambos entrevistados trabajan en diferentes países y, por lo tanto, viven diferentes experiencias, sus respuestas aplican para todas las empresas sin importar su ubicación o tamaño.

A continuación, se exponen las respuestas de los entrevistados en forma de matriz en la Tabla 12.

Tabla 12*Plan de contingencia en caso de catástrofe*

Entrevistado	Recomendaciones para el plan de contingencia en caso de catástrofe
Ing. Lino Anguisaca (Gerente General Litargmode)	● Reconocer qué problemas están en manos de la empresa y cuáles están fuera. ● Buscar un buen ambiente laboral en la empresa. Si no existe un buen ambiente laboral en la empresa, la empresa sufrirá sin la necesidad de que exista una catástrofe. ● Adquirir un seguro contra catástrofes para la empresa. ● Buena capacitación a los empleados. Al estar más preparados para activar los equipos de una manera rápida y eficiente, se puede brindar una mejor atención a los clientes. ● Reservar una cantidad de dinero para poder comprar a tiempo los volúmenes de materiales que se requieran ● Recomendar diseñar un plan de contingencia para actuar con rapidez en caso de catástrofe.
Mba. Catia Muller (Gerente Comercial de Exportación FCC Industria e Comercio Ltda.)	● No depender de un solo proveedor. Tener por lo menos una cartera de 2 o 3 proveedores extra para que, en caso de catástrofe, se pueda reactivar la producción lo más pronto posible. Recomendar buscar proveedores de manera periódica. ● Recomendar un buen ambiente laboral en la empresa, ya que esto hará que tu equipo esté listo para adaptarse mejor a los cambios. ● Diseñar un plan de contingencia.

Fuente: Entrevista a expertos en el área realizada por el autor de este artículo. 2022

De acuerdo a los entrevistados, se puede tomar ciertas medidas para controlar y contrarrestar los efectos que tendrá una catástrofe en una empresa. Tomar la decisión de buscar proveedores alternativos, contratar un Seguro contra Catástrofes y mantener un buen ambiente laboral que haga que el equipo esté listo para los cambios que provocará una catástrofe, son medidas claves para poder sobrellevar cualquier circunstancia.

7. Conclusiones

La evidencia que presentamos anteriormente confirma que la crisis que el COVID-19 ocasionó, afectó al Sector de Cuero y Calzado. Se realizó un análisis comparativo usando las variables de cantidad, costos y tiempo promedio de las importaciones de la empresa Litargmode en el Período Pre Pandemia (2019) y Pandemia (2020) para ratificar lo mencionado.

La cantidad de importaciones anuales se vio reducida en un 83% en el año 2020, con solamente siete operaciones notándose un fuerte contraste con las 42 realizadas en el 2019. Se expuso que las razones principales para que, en el año 2020, se deje de importar desde Brasil mediante vía marítima y que la cantidad de importaciones desde China se redujera un 57% fue el aumento del costo de los fletes y el tiempo de espera. Esta misma razón obligó a que la empresa prefiriera usar exclusivamente la vía aérea cuando se hicieron tratos comerciales con Brasil.

Al reducirse la cantidad anual de importaciones, el análisis demostró que los valores monetarios también disminuyeron. El Valor Total, (la suma del Valor FOB + Seguro + Flete + Nacionalización), pasó de 541 000 USD en el 2019, a 64 305 USD en el 2020, revelando un decrecimiento del 88%.

Debido a una temprana cuarentena en las ciudades donde se encuentran los principales puertos y el desabastecimiento de buques en Brasil y China, los tiempos de espera aumentaron drásticamente. Las importaciones marítimas desde China fueron las más afectadas sufriendo una adición de 27 días de espera, pasando 42 días a 69. En cambio, desde Brasil, el tiempo promedio se aplazó 18 días más de lo acostumbrado.

Como puede notarse, el haber sobrevivido a esta emergencia sanitaria demuestra que Litargmode es una empresa estable que supo tomar las decisiones correctas para poder sobrevivir a una cuarentena mundial sin la necesidad de afectar negativamente la vida de sus empleados y sin haber llegado al extremo de cerrar la empresa. A pesar de esto, Litargmode sigue tratando de recuperarse totalmente de la crisis y mantiene el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus empleados y de abastecer el mercado ecuatoriano con calzado de alta calidad.

Además, gracias a las entrevistas realizadas a expertos en el tema, se puede concluir que a pesar de que es imposible predecir cuándo será la siguiente pandemia o catástrofe mundial, es posible desarrollar un plan de contingencia que contrarreste los efectos negativos que tiene una crisis en la cadena de suministros de una empresa y así poder vivir la crisis de una manera más fácil. Medidas como el no depender de un solo proveedor y el contratar un Seguro contra Catástrofes pueden marcar la diferencia entre resistir una temporada difícil o verse obligado a cerrar la empresa.

Finalmente, se puede determinar que catástrofes inesperadas pueden provocar crisis importantes a nivel local, regional y mundial, cambiando así, el rumbo de muchas empresas. El brote de COVID-19 es un claro ejemplo de esto, y su crisis llevó a muchas empresas a la bancarrota. Sin embargo, el caso de Litargmode sirve como prueba de que es posible sobrevivir a una crisis mundial cuando se toman las decisiones correctas y en el tiempo adecuado.

8. Referencias

- Andino, Á. F. A. (2016). *ANÁLISIS DEL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA Y SU IMPACTO EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN LA PROVINCIA DE BOLÍVAR* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11646/TRABAJO%20DE%20TITULACION%20DE%20MAGISTER.pdf?sequence=1>
- Bağır, Y. K. (2021). Tariff Changes by Turkey During the Covid-19 Pandemic: Impact on Import Value and Import Prices. *Central Bank of the Republic of Turkey 2021*, 16,17.
- Banco Central del Ecuador. (2021, February 12). *La pandemia por el COVID-19 generó una caída en el PIB de 6,4% de marzo a diciembre de 2020*.
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1427-la-pandemia-por-el-covid-19-genero-una-caida-en-el-pib-de-6-4-de-marzo-a-diciembre-de-2020>
- BANCO MUNDIAL. (2022). *Población, total—China | Data*.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=CN>
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656–17666.
<https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>
- CEPAL. (2022a). *Perfil nacional económico: Brasil*. CEPALSTAT Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas. <https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/perfil-nacional.html?theme=2&country=bra&lang=es>
- CEPAL. (2022b, June 6). *Perfil nacional social-demográfico: Brasil*. CEPALSTAT Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas. <https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/perfil-nacional.html?theme=1&country=bra&lang=es>
- Economic Commission for Latin America and the Caribbean. (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística: Informe Especial COVID-19 No. 6*. United Nations. 2. <https://doi.org/10.18356/9789210054775>

- I. Municipalidad de Gualaceo. (2022). *Generalidades de Gualaceo*.
<https://www.gualaceo.gob.ec/gualaceo/generalidades/>
- Koziolek, H. (2008). Goal, Question, Metric. In I. Eusgeld, F. C. Freiling, & R. Reussner (Eds.). [Objetivo, Pregunta, Métrica]. *Dependability Metrics* (Vol. 4909, pp. 39–42). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-68947-8_6
- Litargmode. (2022a). *Historia de Litargmode*. <https://www.litargmode.com/nosotros/>
- Litargmode. (2022b). *Nosotros*. <https://www.litargmode.com/nosotros/>
- MERCOSUR. (2022). Países del MERCOSUR. *MERCOSUR*.
<https://www.mercosur.int/quienes-somos/paises-del-mercosur/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2020). *Embajada del Ecuador en China. Julio—Diciembre 2020*. 16–17.
- Murillo, J. T. (2006). *La Entrevista*. Universidad Autónoma de Madrid.
http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf?fbclid=iwar2h1ki8
- Oficina de Información Diplomática de España. (2021). *Brasil Ficha País*.
http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/brasil_ficha%20pais.pdf
- Pineda, H., & Jenkins, M. (2006). *Mejorando la Administración de los Procesos Mediante el Uso de Métricas de Software: Un caso de Estudio*. 11.
- Ritchie, H., Mathieu, E., Rodés-Guirao, L., Appel, C., Giattino, C., Ortiz-Ospina, E., Hasell, J., Macdonald, B., Beltekian, D., & Roser, M. (2020). Coronavirus Pandemic (COVID-19). [Pandemia de Coronavirus (COVID-19)]. *Our World in Data*.
<https://ourworldindata.org/covid-cases>
- Santander Trade Markets. (2022). *Cifras del comercio exterior en Brasil*.
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/brasil/cifras-comercio-exterior>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2011). *REGLAMENTO AL TÍTULO DE LA FACILITACIÓN ADUANERA PARA EL COMERCIO, DEL LIBRO V DEL CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES (Decreto No. 758)*. 101.

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2021). *Para Importar*.

<https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>

Sigüenza, K. L. R. (2015). *Análisis de la Competitividad del Sector del Calzado en el Ecuador en el período 2008 – 2013*. 98.

Silva, A. A., & Ferreira, M. de O. (2020). Crecimiento económico Brasil—China: Un análisis de la validez de la hipótesis Export – led-growth de 1960 a 2018. *estudios Internacionales*, 9, 22.

Trade Map. (2022a). *Comercio bilateral entre Brasil y América Latina y el Caribe*. Recuperado el 21 de junio de 2022 de

https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c076%7c%7c%7c15%7cTOT AL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2022b). *Lista de los mercados importadores para América Latina y el Caribe para un producto exportado por Brasil*. Recuperado el 21 de junio de 2022 de

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c076%7c %7c%7c15%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1 %7c1

Trade Map. (2022c). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Brasil en 2021*. Recuperado el 21 de junio de 2022 de

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c076%7c%7c %7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2022d). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por China en 2021*. Recuperado el 21 de junio de 2022 de

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c156%7c%7c %7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2022e). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Brasil en 2021*. Recuperado el 21 de junio de 2022 de

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c076%7c%7c %7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

- Trade Map. (2022f, April 12). *Comercio actual y potencial entre América Latina y el Caribe y China*. Recuperado el 16 de junio de 2022 de
https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c15%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1
- Trade Map. (2022g, June 6). *Lista de los importadores para el producto seleccionado (Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos)*. Recuperado el 6 de junio de 2022 de
https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c64%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Trade Map. (2022h, June 6). *Lista de los importadores para el producto seleccionado (Materias albuminoideas; productos a base de almidón o de fécula modificados; colas; enzimas)*. Recuperado el 6 de junio de 2022 de
https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c35%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Trade Map. (2022i, June 6). *Lista de los importadores para el producto seleccionado (Plástico y sus manufacturas)*. Recuperado el 6 de junio de 2022 de
https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c39%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Trade Map. (2022j, June 6). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Alemania en 2021*. Recuperado el 6 de junio de 2022 de
https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c276%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Trade Map. (2022k, June 6). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por China en 2021*. Recuperado el 6 de junio de 2022 de
https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c156%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Trade Map. (2022l, June 6). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador*. Recuperado el 6 de junio de 2022 de

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2022m, June 6). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2021*. Recuperado el 6 de junio de 2022 de

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2022n, June 6). *Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2021 (Todos los productos)*. Recuperado el 6 de junio de 2022 de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Tudorache, A. T. (2021). COVID-19 Crisis and International Trade. Two Country Cases.

Review of International Comparative Management / Revista de Management Comparat International, 22(5), 659–669. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2021.5.659>

Vidal, R. L. L. (2013). *MÉTRICAS PARA LOS PROCESOS DE GESTIÓN E INGENIERÍA DE PROYECTOS DE DESARROLLO DE SOFTWARE PARA UNA PYME*. 78.

World Footwear. (2020). *International Footwear Trade. The Impact of the Pandemic*.