



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Análisis de las estrategias de sostenibilidad económica de las pymes ecuatorianas de la rama de servicios en el mercado post pandemia

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

Master en Administración de Empresas

Autor:

María Cristina Vega Morejón

Director:

Ing. Juan Carlos Pauta Ortiz, MBA

Cuenca – Ecuador

2023

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de estudiar y darme las fuerzas para cumplir con mis objetivos.

A mi esposo Gustavo, por apoyarme en todo momento para que pueda concluir con este trabajo y motivarme durante el camino.

A mis padres Pablo y Yolanda, por ayudarme a tener una preparación profesional y apoyarme constantemente, por enseñarme lo que es sacrificio y esfuerzo para poder cumplir mis metas.

Agradezco especialmente a la empresa EASY PRO SAS y a su equipo por prestarme una valiosa herramienta tecnológica y dedicar su tiempo para enseñarme a usarla, lo que me facilitó realizar este proyecto.

Agradezco al Ingeniero Juan Carlos Pauta, director de mi trabajo de grado, que me ha guiado durante el desarrollo del mismo.

Agradezco a la Universidad y sus profesores que me han impartido sus conocimientos durante algunos años y me han permitido crecer personal y profesionalmente.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, las personas más importantes de mi vida y las que me han dado fuerzas para crecer como persona y profesionalmente, este nuevo logro es parte de ustedes. Les dedico todo mi esfuerzo y trabajo.

INDICE

RESUMEN	VI
ABSTRACT	VI
INTRODUCCIÓN	7
ESTADO DEL ARTE.....	8
METODOLOGÍA.....	11
Unidad de análisis.....	12
Procedimiento.....	14
RESULTADOS	14
CONCLUSIONES.....	31
RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	35

INDICE DE GRÁFICAS

Figura 1.....	15
Figura 2.....	15
Figura 3.....	16
Figura 4.....	18
Figura 5.....	20
Figura 6.....	22
Figura 7.....	28
Figura 8.....	29
Figura 9.....	30

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis vertical del balance general agregado de las agencias de viaje	16
Tabla 2. Análisis horizontal del balance general agregado de las agencias de viaje	18
Tabla 3. Rendimiento del sector sobre ingresos operacionales	19
Tabla 4. Porcentaje de cambio KPI periodo 2019-2022	21
Tabla 5. Índices de liquidez del sector.....	23
Tabla 6. Índices de rentabilidad del sector viajes	24
Tabla 7. Índice de operación del sector	25
Tabla 8. Índices de solvencia del sector	26
Tabla 9. Índices del sector	27

RESUMEN

En este artículo se analizó cómo un grupo de pymes afrontaron los desafíos generados por la pandemia y qué estrategias implementaron para mantenerse dentro del mercado de manera rentable. Por medio de un análisis financiero se pudo evaluar la situación actual y pasada de las agencias de viaje del Azuay. Además, se realizó una encuesta para identificar y determinar las estrategias que obtuvieron mejor implementación por las pymes. Como resultados se obtuvo que, en el año 2020 los ingresos disminuyeron y por lo tanto la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, en 2021, los ingresos y el margen bruto aumentaron un 110.21%, el margen bruto fue del 88.05%. En 2022, los ingresos crecieron un 46.20%. Las estrategias más utilizadas fueron el fortalecimiento de la presencia en redes sociales, trabajo remoto, entre otros. Podemos concluir que el cierre temporal de operaciones afectó al 70% de las empresas, provocando una disminución del 60% en las ventas en el año 2020. A pesar de este año difícil, las agencias demostraron una gradual recuperación en eficiencia y rentabilidad en 2021 y 2022.

Palabras clave.

pymes, análisis financiero, agencias de viaje, estrategias de sostenibilidad, pandemia COVID-19.

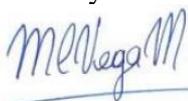
ABSTRACT

This article analyzed how a group of SMEs faced the challenges generated by the pandemic and what strategies they implemented to remain profitable in the market. Through a financial analysis, the current and past situation of the travel agencies in Azuay was evaluated. Additionally, a survey was conducted to identify and determine the strategies that were best implemented by the SMEs. The results showed that, in 2020, income decreased and therefore the company's profitability. However, in 2021, revenue and gross margin increased by 110.21%, gross margin was 88.05%. In 2022, revenue grew by 46.20%. The most used strategies were strengthening the presence on social networks, remote work, among others. We can conclude that the temporary closure of operations affected 70% of companies, causing a 60% decrease in sales in 2020. Despite this difficult year, agencies demonstrated a gradual recovery in efficiency and profitability in 2021 and 2022.

Keywords.

SMEs, financial analysis, travel agencies, sustainability strategies, COVID-19 pandemic.

Translated by:



María Cristina Vega



ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LAS pymes ECUATORIANAS DE LA RAMA DE SERVICIOS EN EL MERCADO POST PANDEMIA.

Autor: María Cristina Vega Morejón - Correo: cristinavegam@hotmail.com
Director: Ing. Juan Carlos Pauta Ortíz, MBA – Correo: jcpauta@uazuay.edu.ec

INTRODUCCIÓN

La pandemia del COVID-19 ha dejado un profundo impacto en diversos ámbitos de la sociedad, la economía y la política a nivel global. En Ecuador, como en muchos otros países, las consecuencias de esta crisis sanitaria se han manifestado de manera significativa en el sector empresarial, fuente importante de empleo para la población. Durante la llegada del virus, el gobierno implementó medidas extremas para contener su propagación, lo que generó cambios drásticos en el comportamiento del mercado y el consumo. Las empresas tuvieron que enfrentar una crisis económica sin precedentes, lo que las llevó a modificar sus operaciones y enfoques especialmente en las pequeñas y medianas empresas (pymes), que constituyen la base del tejido empresarial del país.

A lo largo del artículo, se examinaron los comportamientos financieros de un grupo de pymes del sector servicios en Azuay, tanto antes, durante y después de la pandemia. Para ello, se realizó un análisis horizontal y vertical de sus estados financieros, observando las variaciones en activos, pasivos y patrimonio de las empresas. Asimismo, se elaboró una encuesta que permitió identificar las estrategias que adoptaron las pymes para sobrevivir y adaptarse a la nueva realidad del mercado.

El objetivo de este artículo es comprender cómo las pymes afrontaron los desafíos generados por la pandemia y qué estrategias implementaron para mantenerse dentro del mercado de manera rentable. El estudio de estas respuestas contribuirá a la identificación de prácticas exitosas y posibles áreas de mejora para la resiliencia futura frente a eventos disruptivos como la pandemia por COVID-19. Finalmente, se busca brindar una visión integral del impacto de la pandemia en el sector de servicios de las pymes de Azuay y su capacidad de adaptación y recuperación financiera. Este conocimiento es esencial para la toma de decisiones de estas empresas como para las políticas públicas que buscan fortalecer el entorno empresarial en tiempos de crisis.

ESTADO DEL ARTE

El impacto económico, social y político que ha tenido la pandemia por COVID-19 no tiene precedentes, tanto así que su mayor comparación ha sido con la gripe española del año 1918 o con la recesión económica ocurrida después de la segunda guerra mundial, donde las características del comercio y empresas eran totalmente diferentes (Morillo & Montes, 2021). Para la segunda semana de marzo del 2020 el gobierno ecuatoriano implementó como medidas el confinamiento y cierre de fronteras en el país. La falta de información o la insuficiencia de ésta han repercutido en la capacidad de los consumidores y las pymes de comprender, planificar y afrontar a las amenazas sanitarias, económicas y sociales que han provocado cambios en el mercado y en el comportamiento del consumo, generando así un impacto económico y financiero considerable (García-Madruga et al., 2021; Estrada et al., 2022).

Se reconoce que los negocios y la sociedad son interdependientes, en donde el objetivo de las empresas es sustentar a todos las partes interesadas (empleados, clientes, proveedores y comunidad), lo cual se puede encontrar con mayor prevalencia en las pymes donde la mayoría de ellas son empresas familiares (Gianmarco, 2021). Sin embargo, los cambios de comportamiento en la sociedad y las personas derivados de la pandemia por COVID-19, generó cambios sustanciales en la rentabilidad y mantenimiento de las empresas.

Uno de los impactos de las decisiones gerenciales, se refiere a la reducción de costos en la producción y el cierre de la prestación de servicios a nivel de las empresas, generando cambios en las formas de trabajo las cuales permitieron un mayor distanciamiento y menor contacto posible (Coba, 2020; Enríquez, 2020; Rojas-Mayta & Bustios-Martínez, 2021). Es así, como las empresas se vieron obligadas a tomar medidas y luchar con la crisis para salvaguardar los puestos de trabajo, estabilizar la liquidez y mantener la rentabilidad; sin embargo, muchas de ellas después de 90 días de ser declarada la pandemia tuvieron problemas financieros considerables, haciendo que varias no lograrán cumplir sus objetivos monetarios dentro de este periodo tan complejo (Blanco et al., 2020).

De acuerdo con estudios realizados en diferentes provincias y cantones, por ejemplo, la provincia de Pichincha y el Cantón de Cuenca, se logró evidenciar que en la primera (Pichincha) el 53% de las empresas no tuvieron a ningún trabajador durante el mes de marzo del 2020; incrementándose esta cifra a un 71% en abril, lo que conlleva a que el 51% de las empresas considerarán el cierre total de sus servicios, debido a que el 91% de estas tenían un nivel de endeudamiento mayor del que podían subsanar (Sánchez, 2021); algo similar sucedió en el caso de las empresas en el cantón de Cuenca, en donde las empresas tuvieron un impacto negativo en cuanto a que el 33,33% tuvieron que cerrar sus actividades de forma completa, disminuyendo sus ventas y prestación de servicios en un 20% y provocando una falta de liquidez que generó que el 83% no pudieron pagar las nóminas de sus empleados (Cevallos-Palma et al., 2020).

Es así como las pymes durante la pandemia estuvieron expuestas a sufrir un riesgo financiero y económico, debido a que varias organizaciones no tenían mucha liquidez para mantenerse a flote o no tenían una buena base para el endeudamiento generando un

aumento en las tasas de desempleo dentro del país (Blanco et al., 2020; Mosquera & Rodríguez, 2020; Maruri, 2020; Farfán, 2021; Romero et al., 2022). Lo anterior también generó el cierre intempestivo al público de muchas empresas a nivel de país, tales como en el caso de las ciudades de Macas, Guayaquil, Tungurahua, entre otras, las cuales no pudieron seguir prestando sus servicios de manera presencial y debieron migrar a teletrabajo o a estrategias como el marketing digital, lo que en un principio no generó los resultados que esperaban y disminuyó sus ingresos, generando recortes tanto a nivel financiero como de personal y trayendo más pobreza e impacto social negativo dentro del territorio ecuatoriano (Moscoso, et al., 2022; Ramos & Guerrero, 2022; Jiménez 2022; Ortega-Gallo et al., 2022; Haro et al., 2023).

Por otro lado, la implementación de las medidas tributarias en la rentabilidad de las pymes y las organizaciones empresariales, en donde se integraron diferentes impuestos directos, indirectos, gubernamentales, municipales y de otras contribuciones de organismos e instituciones de control, al igual que entrega de créditos de liquidez, extensión de cobertura del seguro social, condonación de intereses a la banca, entre otras; hicieron que muchas de las empresas cerraran sus puertas, a diferencia de otras que, en cierta medida, aportaron al crecimiento económico del país garantizando así un mejor nivel de liquidez para lograr mantener sus puertas y servicios abiertos al público (Alvarado & Arévalo, 2020; Jiménez, 2021; Núñez de la Cruz, 2021; Álava & Barahona-García, 2021).

Un caso específico se dio en la ciudad de Cuenca, donde el 95,17% de las empresas constituidas, es decir, 1240 del total, son pymes, y dentro de las cuales el 53% que ofrecían servicios como alimentación, transporte, salud, entre otros decidieron continuar laborando parcialmente y así dar cumplimiento a las obligaciones tributarias, al igual que el aprovechamiento de las medidas financieras y económicas dictaminas en el territorio ecuatoriano (Galarza et al., 2022).

Asimismo, desde el Gobierno se establecieron 16 medidas políticas de apoyo durante el 2020 para las pymes: 6 de financiamiento, 5 de liquidez, 3 de empleo y 2 de apoyo a la producción. En las de liquidez se establecieron acuerdos pre concursales de pago de empresa, negocios y personas con sus deudores, suspensión temporal de cortes por falta de pago de servicios básicos, facilidades de pago en la seguridad social y diferimiento extraordinario de obligaciones crediticias hasta por 60 días. En cuanto a las de financiamiento se establecieron diferentes programas como el de Reactivate que consistió en la canalización de recursos públicos y líneas de crédito con montos desde 500 dólares, estableciéndose que, a julio de 2020, se registraron la aprobación de 2.056 créditos que se reflejan en un montón de 89,9 millones, de los cuales 54.1% correspondían a pequeñas empresas, 38% a la mediana empresa y el 7,9% a las microempresas (Heredia & Dini, 2021).

El resultado de estas medidas, implicó que las pequeñas y medianas empresas optaran por realizar un análisis financiero “in situ”, el cual les permitiera analizar y reconocer cuáles son las estrategias o métodos más benéficos para desarrollar durante y después de la pandemia. En este sentido, autores como Cacho et al., (2020), Guallpa (2022) y Heredia (2021) mencionaron en sus estudios la importancia de realizar un control financiero interno de los sistemas contables en donde analizar la capacidad de endeudamiento, la cartera de deudores y el crecimiento económico, para así lograr una mayor liquidez y rentabilidad, al igual que un análisis de la liquidez derivada de la crisis

por la pandemia por COVID-19. Siendo así que, por ejemplo, según si las pymes están experimentando una caída en cuanto a sus beneficios y un aumento de sus pérdidas en las cuentas incobrables, se debe realizar una revisión sobre el control de crédito deficiente que ejerce la empresa y así subsanar paulatinamente la deuda adquirida (Gualpa, 2022).

Dentro de las investigaciones consultadas se pudo visualizar que una de las estrategias más benéficas para el mantenimiento y posterior reactivación económica de las pymes, fueron aquellas relacionadas con el marketing digital (Rodríguez et al., 2020; Haro, 2021; Vásquez & Vallejo, 2021; Campos & Buitrago, 2022; Mogrovejo & Cabrera, 2022; Rodríguez, 2023). Se reconoce que el marketing es importante a la hora de generar un posicionamiento en los emprendimientos o pymes del Ecuador, dado que por medio de su aplicación estratégica se pueden estudiar los comportamientos, necesidades y deseos del ser humano, siendo así que se pueda identificar los perfiles del mercado objetivo, establecer mejores SEO o SEM, mejor adaptación frente a un entorno digital derivado de la reducción de ventas y prestación de servicios presenciales, entre otras (Jiménez et al., 2022); lo cual posibilita obtener una mejor rentabilidad y liquidez dentro de una empresa u organización; siendo así, por ejemplo, que el 61.1% de las empresas en el Ecuador durante la pandemia decidieron aumentar sus esfuerzos de marketing (Zumba, 2020; Mackay et al., 2021).

En el estudio realizado por Baque-Cantos et al., (2021), se destaca que el marketing digital tuvo una incidencia en el desarrollo comercial de las microempresas de la ciudad de Manta, lo anterior, debido a que uno de los efectos de la pandemia para esta ciudad fue la disminución del turismo, lo cual se dio a partir del cierre obligatorio de hoteles, centros de salud, lugares de comida, centros comerciales, entre otros; paralizando el 70% de las actividades económicas. Siendo así, que al establecer estrategias que involucran el marketing digital, tales como la promoción de los negocios por medio de comercio electrónico, es decir, comprar y vender por medio del internet; se logró que hasta un 76,9% pudieran seguir accediendo a los diferentes servicios y productos que las microempresas ofrecen.

Asimismo, en el estudio realizado por Jácome et al. (2022) se pudo identificar por medio de una serie de encuestas realizadas a 18 pymes para evaluar la influencia que tiene el marketing digital a la hora de una reactivación económica en la ciudad de Ambato. En sus resultados se obtuvo que el marketing digital es considerado por el 72,22% de los encuestados como una estrategia viable, siendo así que el 61,11% han aplicado la difusión por las redes sociales, dando como resultado que el 94,44% menciona que esta contribuye a la reactivación económica.

Autores como Narváez (2022) y Reinoso (2022), refieren que estrategias como el comercio electrónico o e-commerce, influye en el aumento de volumen de ventas debido a que este instrumento ayuda a que el intercambio de bienes de las organizaciones sea más fáciles y rápidas. En el estudio llevado por Narváez (2022) en la ciudad de Azogues a 167 pymes en donde el 56% eran empresas de servicios, se evidenció que el 94% de las empresas fueron afectadas altamente, siendo así que el 62% decidieran hacer uso del marketing digital. Asimismo, en el estudio realizado por Reinoso (2022), la autora obtuvo como resultados que el 72,9% de las empresas encuestadas consideran importante la utilización del marketing digital como ventaja competitiva durante la pandemia; siendo así que el 93,50% de las pymes decidió

implementar un sistema de ventas que anudado al marketing le permite cubrir un catálogo de sus productos y servicios, en donde el 97,60% optaron por tener nuevos canales de comercialización.

Se reconoce que la pandemia generó un impacto negativo considerable en el ámbito financiero y económico de las pymes, reflejados en los análisis realizados en diferentes provincias, cantones y ciudades del país ecuatoriano. Sin embargo, también se muestra que, aunque el panorama no era tan bueno, se identificó de manera positiva que el gobierno generó oportunidades por medio de la implementación de medidas tributarias para que muchas empresas pudieran sostenerse durante la pandemia. Igualmente, se pudo ver como la implementación del marketing digital generó que las empresas logaran inmiscuirse en otras estrategias con miras a aumentar sus ventas y seguir ofreciendo sus servicios a la sociedad.

METODOLOGÍA

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, el cual, según Hernández et al. (2014) son aquellos estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en el que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. En este caso específico, se analizará el efecto generado por la pandemia COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector de servicios, sin influir de manera directa en el normal funcionamiento de estas, sino a partir de su análisis se podrán identificar las diferentes estrategias a nivel financiero que se utilizaron, con la finalidad de perdurar en el tiempo.

En cuanto a su enfoque se tiene uno mixto, el cual representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos, para luego integrarlos y discutir sus hallazgos de manera conjunta, obteniendo un mayor entendimiento del fenómeno que se está estudiando (Hernández y Mendoza, 2008).

Con respecto al tipo de investigación, se tiene uno de corte transversal o transaccional, el cual recolecta datos en un solo momento y en un tiempo único (Hernández-Sampieri et al., 2014). Este tipo de investigación posibilita observar lo ocurrido en el momento exacto para que, a través de un proceso de alcance exploratorio, sea posible determinar las mejores estrategias utilizadas por las pymes y que les permitieron desarrollarse, mantenerse y afianzarse durante y después de la pandemia declarada por el COVID-19.

Ahora bien, en cuanto a las técnicas de recolección y análisis de información, se utiliza el análisis financiero que permite evaluar la situación actual y pasada de unas empresas en particular (Padilla et al., 2017). Este se puede hacer dependiendo de las necesidades de decisiones que tengan y se pueden elaborar de dos tipos vertical y horizontal.

El primero, se realiza con base en una partida importante o significativa de los balances del periodo analizado, que se debe hacer con cada una de las cuentas, por ejemplo, las ventas respecto a los costos, a los gastos y utilidad del tiempo analizado (Arriaga & Martínez, 2017). El segundo, se realiza comparando una cuenta con un grupo de cuenta de dos o más periodos, con el fin de determinar las partidas que han tenido mayor variación o movimiento y conocer el comportamiento de una cuenta específica en especial (Zapata, 2019).

Unidad de análisis

Para obtener una muestra de análisis, se seleccionó un sector importante para la economía ecuatoriana en base al cual se realizó este estudio. Este sector es el turismo que desempeña un papel crucial en el desarrollo económico y social de Ecuador. Con su rica biodiversidad, impresionantes paisajes y patrimonio cultural, el país se ha convertido en un destino atractivo para millones de turistas cada año. Según el Banco Central del Ecuador, en 2019, el sector turístico contribuyó con aproximadamente el 7% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, generando ingresos de más de \$1.5 mil millones de dólares, lo que representa un aumento del 4.5% en comparación con el año anterior (Banco Central del Ecuador, 2020).

Además de su impacto económico, el turismo juega un papel fundamental en la generación de empleo en Ecuador. Según el Ministerio de Turismo de Ecuador, en 2019, el sector turístico empleó directamente a más de 343.000 personas, representando aproximadamente el 6% de la fuerza laboral del país. Estos empleos no solo benefician a las comunidades locales, sino que también contribuyen a reducir la pobreza y promover el desarrollo económico (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2020).

Otro aspecto relevante es el impacto del turismo en la conservación del medio ambiente. Ecuador es conocido por su increíble biodiversidad y sus áreas naturales protegidas, siendo así como el turismo sostenible puede desempeñar un papel importante en la conservación del medio ambiente. Según un estudio realizado por la ESPOL (Centro de Investigaciones Económicas la Escuela Politécnica del Litoral), el turismo en las Islas Galápagos, una de las principales atracciones turísticas de Ecuador, generó ingresos por más de \$399 millones de dólares en 2021 (CIP, 2021). Estos fondos se destinaron a la conservación de las islas y la protección de su ecosistema único.

Además, el turismo contribuye al desarrollo local al beneficiar tanto a nivel nacional como a nivel local. Las comunidades cercanas a los destinos turísticos pueden experimentar un crecimiento económico y social significativo. Según un informe de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo rural y comunitario en Ecuador ha contribuido a diversificar las economías locales y mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales. (OMT, 2018).

En conclusión, el turismo desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico y social de Ecuador. No solo genera ingresos significativos y crea empleo, sino que también contribuye a la conservación del medio ambiente y estimula el desarrollo local.

Dado el contexto de la importancia del turismo para Ecuador, se enfocó en un grupo de empresas que representan a las pymes del sector de servicios de turismo de la provincia del Azuay. De esta manera, se pudo analizar las estrategias que implementaron para salir adelante. Este grupo de empresas son las agencias de viaje. Estas son de vital importancia para el turismo en Ecuador debido a varios factores.

Generación de empleo: Las agencias de viajes generan empleo directo e indirecto en el sector turístico. Según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) de Ecuador, en el tercer trimestre de 2020, el sector turismo empleó a 319.677 personas, lo que representa el 7.6% de la población ocupada del país (INEC, 2023).

Facilitación de servicios turísticos: Las agencias de viajes ofrecen servicios especializados como la planificación de itinerarios, reservas de hoteles, transporte, guías turísticos, entre otros. Esto proporciona comodidad y seguridad a los turistas, especialmente a aquellos que visitan Ecuador por primera vez (CEN, 2023).

Promoción de destinos turísticos: Las agencias de viajes desempeñan un papel clave en la promoción de destinos turísticos ecuatorianos a nivel nacional e internacional. A través de estrategias de marketing y campañas publicitarias, contribuyen a aumentar la visibilidad y atraer a más turistas a Ecuador (Ministerio de Turismo, 2023).

Apoyo a la economía local: Las agencias de viajes fomentan el turismo sostenible y responsable, promoviendo la visita a comunidades locales y la contratación de servicios turísticos locales. Esto ayuda a fortalecer la economía de las comunidades y a preservar la cultura y el patrimonio de Ecuador (Ecuador travel, 2023).

La elección de tomar como unidad de análisis a las agencias de viajes del Azuay para un análisis financiero de las pymes del sector de servicios de turismo en Ecuador se debe a las siguientes razones:

- **Representatividad:** El Azuay es una provincia de Ecuador que cuenta con una importante actividad turística, especialmente en su capital, Cuenca. Al seleccionar las agencias de viajes del Azuay como unidad de análisis, se estaría captando una muestra representativa del sector turístico en una región específica del país.
- **Accesibilidad de datos:** Al centrarse en un área geográfica más limitada, como el Azuay, puede resultar más fácil acceder a datos e información financiera de las agencias de viajes locales. Esto facilita el proceso de recopilación de datos y análisis financiero.
- **Profundidad y detalle:** Al enfocarse en un área geográfica específica, se puede realizar un análisis más detallado y profundo de las agencias de viajes del Azuay. Esto permite comprender mejor los factores económicos, sociales y culturales que influyen en el desempeño financiero de estas empresas.
- **Comparabilidad:** Al tomar como unidad de análisis a las agencias de viajes del Azuay, se puede realizar una comparación entre diferentes empresas del mismo sector en la misma región. Esto proporciona una visión más precisa de las fortalezas, debilidades y oportunidades específicas que enfrentan las pymes del sector turístico en el Azuay.

Es importante tener en cuenta que el análisis financiero de agencias de viaje del Azuay como pymes del Sector de servicios puede proporcionar un gran enfoque de cómo se encuentran empresas similares en todo el Ecuador.

Procedimiento

Para el procedimiento se utilizó la Clasificación Nacional de Actividades Económicas el código CIIU (2023) correspondiente a las empresas de la siguiente rama de actividad:

N79 - Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades conexas.

N7911 – Actividades de agencias de viaje.

Además, se tuvo acceso a una plataforma de análisis de datos llamada EASYPRO SAS (2023) que contiene los estados financieros de las agencias de viajes y operadores turísticos del Azuay, proporcionada por la Superintendencia de Compañías. La plataforma homologó los diferentes formatos de los estados financieros y depuró errores en los valores declarados por cada empresa, lo que garantiza la integridad de los datos para el análisis.

Por otro lado, para el análisis vertical se calcularon los porcentajes de cada partida en relación con una cantidad base, como el total de activos o el total de ingresos. Y para el análisis horizontal se calcularon las variaciones entre los valores de los estados financieros del periodo de 2018-2022 (ingresos o egresos) y se calcularon los porcentajes de las variaciones en relación con el valor base que se tomó previamente.

Para ambos análisis se realizó una interpretación de los resultados, después de haber calculado las variaciones y sus porcentajes de cada relación financiera, se buscaron los patrones o tendencias que quedan después de los análisis financieros. Estas interpretaciones de los resultados de cada empresa se compararon entre sí y, así, se logró identificar cuáles de ellas obtuvo los mejores resultados, al igual que cuáles fueron las estrategias que utilizaron y que les permitió mantenerse a flote a pesar de la pandemia por el COVID-19.

Posteriormente, se realizó una encuesta a 10 pymes, siendo tomadas a conveniencia, con la finalidad de identificar y determinar las estrategias que obtuvieron mejor implementación por las pymes ecuatorianas durante y después de la pandemia por Covid- 19. En base a estos resultados, se obtiene un análisis en concreto con otras investigaciones para identificar si se encontraron o no resultados similares, y así, poder concluir y determinar las estrategias que obtuvieron mejor implementación por las pymes ecuatorianas durante y después de la pandemia por COVID-19.

RESULTADOS

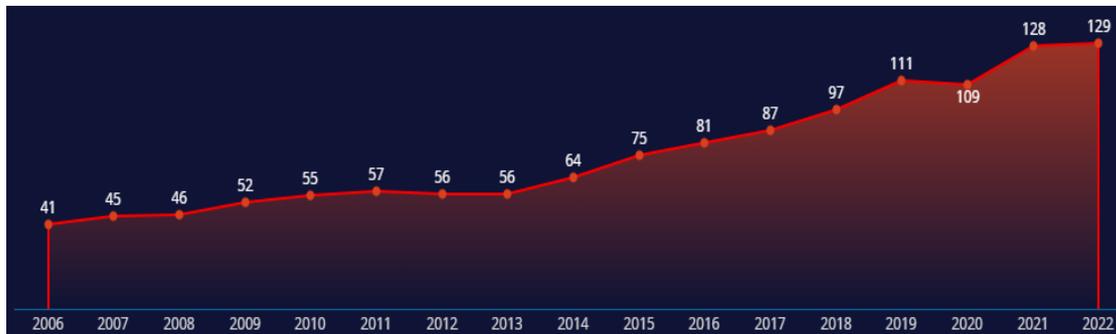
Se realizó un análisis financiero de las agencias de viaje de la provincia del Azuay durante el periodo 2018-2022. En este periodo se encontraron la participación de 171 agencias de viajes. De esta manera, se tomó la información de los estados financieros, el balance general y el estado de resultados que se encuentran declarados en la Superintendencia de Compañías. Esta información fue obtenida con la ayuda de la empresa EASY PRO S.A.S por medio de un programa de uso empresarial que ha permitido la homologación de los diferentes formatos de los estados financieros, ha corregido errores que llevan a un resultado irreal de los análisis por datos mal declarados en la Superintendencia de Compañías y adicional a este permite realizar varios análisis de la información.

En cuanto a la evolución del número de empresas de agencias de viaje a través del tiempo (figura 1), se identifica que estas han tenido un crecimiento desde el año 2006

hasta el año 2019, en donde en el año 2020 tuvo un declive debido a la pandemia, retomando un crecimiento significativo en el año 2021 y 2022.

Figura 1.

Evolución de empresas de agencias de viaje

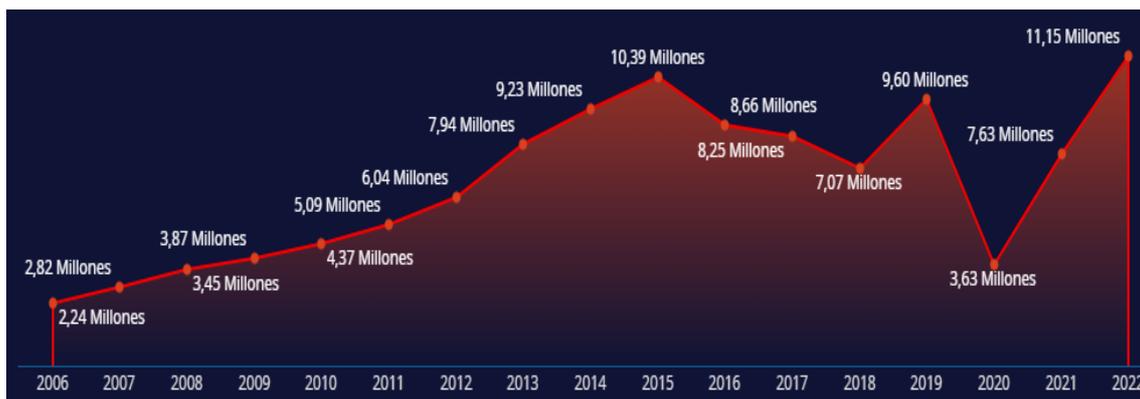


Nota: Basado en el número de empresas activas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

De acuerdo a los ingresos agregados de las agencias de viaje (figura 2), se evidencia que desde el año 2006 estos han ido creciendo hasta el año 2015, mostrando una disminución de 2,14 millones de dólares en el año 2016, lo cual generó que en los próximos años se mostrará un comportamiento de crecimientos y decrecimientos, en donde en el año 2020 se registró una disminución de 5,97 millones de dólares con respecto a los ingresos del año anterior, siendo una cifra cercana a las registradas en los años 2008 y 2009.

Figura 2.

Ingresos agregados de las agencias de viaje del Azuay (millones de dólares)



Nota: Basado en los estados financieros por rama cargados en el portal de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Análisis vertical y horizontal agregado del sector agencias de viaje del Azuay durante el periodo 2018-2022

Tabla 1.

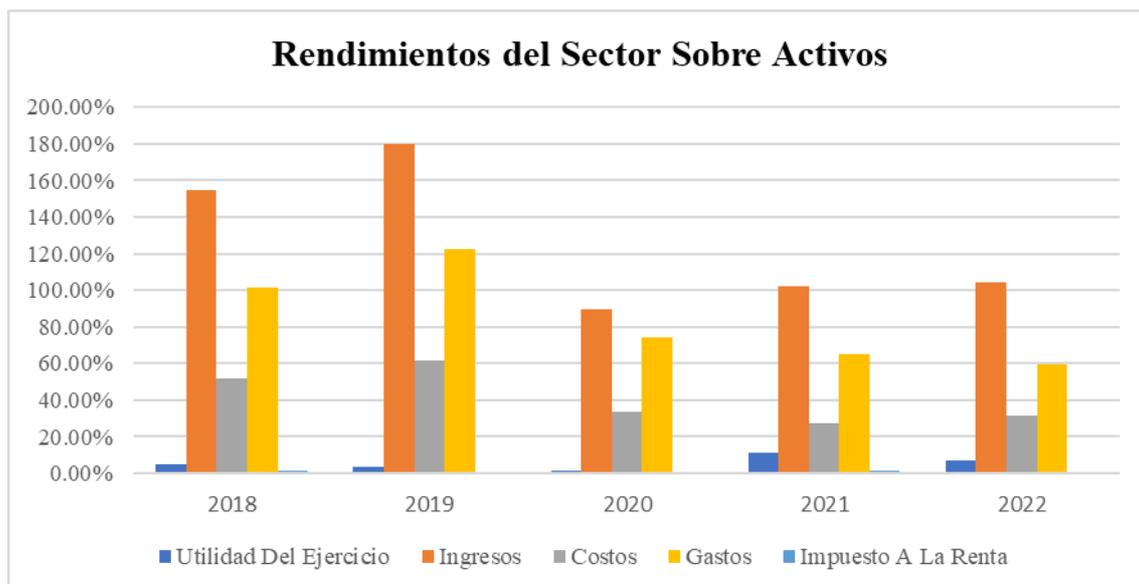
Análisis vertical del balance general agregado de las agencias de viaje

KPI	2018	2019	2020	2021	2022
1 Activo	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
2 Pasivo	79.02%	85.80%	96.66%	90.33%	85.07%
3 Patrimonio	21.00%	14.34%	3.22%	9.67%	14.93%
301 Capital	7.07%	6.32%	10.57%	6.21%	4.01%
304 Utilidad del ejercicio	4.56%	3.57%	1.33%	11.48%	7.08%
306 Perdida del ejercicio	-4.08%	-6.17%	-17.13%	-3.36%	-1.60%
4 Ingresos	154.72%	179.95%	89.34%	102.36%	104.17%
5 Costos	51.53%	61.25%	33.43%	27.64%	31.44%
6 Gastos	101.49%	122.46%	74.47%	65.26%	59.60%
7 Participación empleados	0.76%	0.60%	0.17%	0.70%	0.65%
8 Impuesto a la renta	1.24%	0.97%	0.19%	1.13%	0.69%
9 Impuesto a la renta pagar	0.24%	0.30%	0.02%	0.30%	0.03%

Nota: Basado en los estados financieros por rama cargados en el portal de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Figura 3.

Rendimiento del sector sobre activos



Nota: Basado en los estados financieros por rama cargados en el portal de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

De acuerdo con Nieto-Dorado & Cuchiparte (2022) el análisis vertical es aquel que se realiza con base en una partida importante o significativa de los balances de un período analizado, haciéndose en cada una de las cuentas (activos, pasivos, patrimonio, costos, entre otros). En cuanto al análisis vertical agregado del sector de agencias de viaje del Azuay (tabla 1), se obtuvo que durante los años 2018-2022 en cuanto a los activos en el primer año estas empresas tuvieron una cifra de más de 4 millones de dólares, la cual aumentó en el año 2019 en unos 764.300 mil dólares y disminuyendo en el año 2020 en un 23,89% lo que se relaciona con la pandemia y la disminución de la demanda de servicios de viaje. Sin embargo, las agencias tuvieron una recuperación rápida, debido a que el activo creció en los años posteriores, alcanzando un aumento del 102.36% en 2021 y 104.17% en 2022, teniendo un crecimiento posterior de más de 6 millones de dólares al finalizar el año 2022. En cuanto a los pasivos contra los activos, se evidenció que estas cifras fueron un poco más constantes y, aunque el pasivo también aumentó en 2020, su proporción en relación con el activo disminuyó en los años siguientes, siendo así que las empresas redujeron sus deudas y pasivos a medida que se recuperaban.

En cuanto al patrimonio se registra que este experimentó una disminución en 2020 (-82.90%), indicando que las empresas enfrentaron pérdidas y disminución de fondos propios durante la pandemia. Sin embargo, en los años posteriores, hubo una recuperación del patrimonio, en donde más adelante se evidencia que las empresas implementaron estrategias tales como la reducción de sus costos y reestructuración de las deudas, para mejorar su rentabilidad y fortaleza financiera.

En cuanto a los ingresos se registró una reducción considerable durante el año 2020(-62.21%), debido a la disminución de la demanda y las restricciones de viaje. Sin embargo, en 2021, los ingresos aumentaron en un 102.36%, lo que indica una recuperación en las actividades comerciales, siendo así que, en el 2022, los ingresos siguieron aumentando un 4.17%. En cuanto a los costos, se registra que estos también disminuyeron en 2020, principalmente por la disminución de ingresos pero también significa que las empresas implementaron medidas de control de costos tales como la negociación con proveedores y socios, reducción de gastos operativos, digitalización y automatización, reevaluación de ofertas y paquetes de viajes, entre otros, durante la pandemia. Aunque los costos aumentaron en los años siguientes, la proporción de costos con respecto a los ingresos disminuyó, lo que indica una mayor eficiencia operativa.

Por otro lado, los gastos operativos se redujeron en 2020 (-44.71%), producto de la baja en ventas durante la pandemia. En 2022, los gastos aumentaron debido a los "gastos administrativos" que representaron el 32.77% del total de gastos. En cuanto a la utilidad y pérdida del ejercicio, se tiene que la primera se redujo durante el año 2020 (1.33%), pero experimentó un aumento en los años siguientes, 11,48% en 2021 y 7,08% en 2022. Esto muestra que las empresas se recuperaron y mejoraron su rentabilidad después de un año difícil en 2020.

Finalmente, en cuanto al impuesto a la renta, se tiene que su proporción con respecto a los ingresos fue baja en todos los años, lo que indica que la empresa aprovechó beneficios fiscales y tuvo pérdidas que redujeron su carga impositiva.

En general, los datos muestran que las agencias de viajes del Azuay experimentaron un impacto negativo durante la pandemia del COVID-19, especialmente en 2020, pero lograron recuperarse y mostrar una mejora en los años siguientes. La disminución de ingresos y activos en 2020 se tradujo en una pérdida del patrimonio por falta de adquisición de los servicios por parte de las personas, lo que conllevó a que las agencias

implementaran medidas para controlar los gastos y mejorar la rentabilidad, teniendo una recuperación en años posteriores, gracias a la inclusión de nuevos gastos administrativos en 2022 como parte de una estrategia de crecimiento y expansión de la empresa. Es importante seguir monitoreando los indicadores financieros para evaluar la evolución continua de las agencias en el futuro.

Tabla 2.

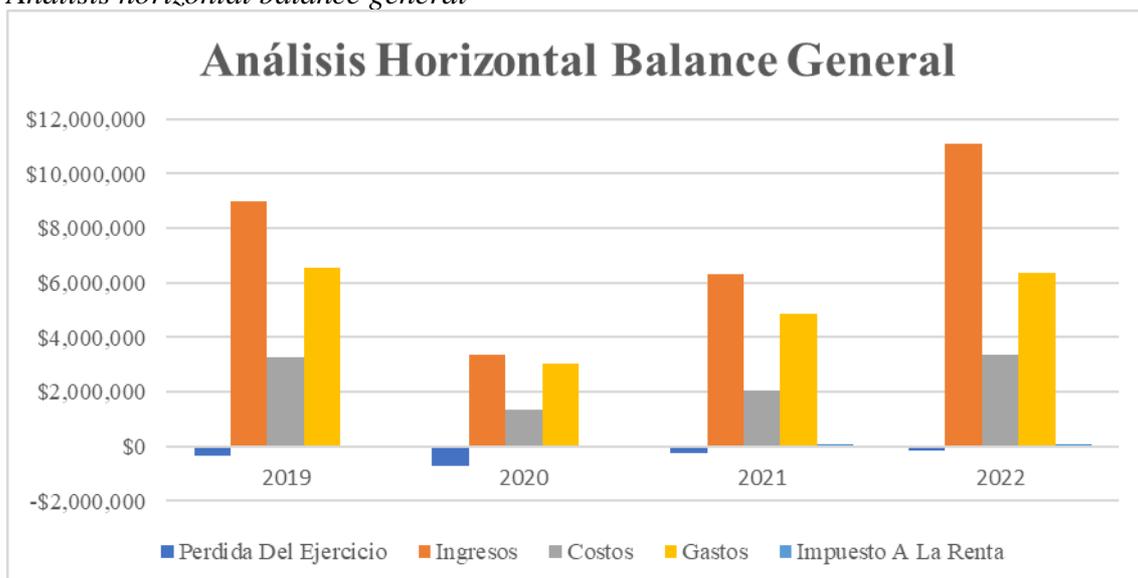
Análisis horizontal del balance agregado de las agencias de viaje

KPI	2019	2020	2021	2022
1 Activo	16.71%	-23.89%	83.49%	43.66%
2 Pasivo	26.73%	-14.26%	71.48%	35.29%
3 Patrimonio	-20.27%	-82.90%	450.33%	121.80%
304 Utilidad Del Ejercicio	-5.96%	-0.58%	19.87%	0.94%
306 Perdida Del Ejercicio	76.38%	111.47%	-64.07%	-31.56%
4 Ingresos	35.75%	-62.21%	110.21%	46.20%
5 Costos	38.72%	-58.46%	51.71%	63.36%
6 Gastos	40.84%	-53.72%	60.80%	31.19%
7 Participación Empleados	-7.64%	-78.58%	659.71%	33.08%
8 Impuesto a la renta	-8.67%	-85.22%	1004.80%	-12.86%
9 Impuesto a la renta pagar	44.50%	-94.55%	2489.57%	-87.34%

Nota: Basado en los estados financieros por rama cargados en el portal de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Figura 4.

Análisis horizontal balance general



Nota: Basado en los estados financieros por rama cargados en el portal de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

De acuerdo con Nieto-Dorado & Cuchiparte (2022) el análisis horizontal se realiza con estados financieros de diferentes periodos, examinándose la tendencia que tienen las cuentas en el transcurso de un tiempo determinado. En cuanto al análisis horizontal (tabla 2 y figura 4), en primer lugar, el activo experimentó un crecimiento del 16.71% en 2019, pero luego sufrió una disminución del 23.89% en 2020. Sin embargo, se recuperó en 2021 con un aumento del 83.49%, y continuó creciendo en 2022 con un aumento adicional del 43.66%. Esto indica que las empresas enfrentaron desafíos durante la pandemia en 2020, pero lograron una recuperación sólida en los años siguientes. En cuanto al pasivo, también se registró un crecimiento del 26.73% en 2019, disminuyó en 2020 (-14.26%), y luego experimentó un aumento del 71.48% en 2021 y 35.29% en 2022. Estos cambios indican que las empresas utilizaron financiamiento adicional durante la pandemia para afrontar desafíos económicos.

En segundo lugar, el patrimonio evidencia que ha tenido cambios durante estos años. Experimentó una disminución del 20.27% en 2019 y una reducción del 82.90% en 2020, lo que significa pérdidas importantes durante la pandemia. Sin embargo, en 2021 y 2022, el patrimonio se recuperó, con aumentos del 450.33% y 121.80%, respectivamente. Esto indica que las empresas lograron una mejora en su rentabilidad en los últimos dos años.

En tercer lugar, los ingresos aumentaron en 2019 con una cifra del 35.75%, pero experimentaron un decrecimiento del 62.21% en 2020, debido al impacto económico de la pandemia. Sin embargo, en 2021, los ingresos tuvieron un crecimiento del 110.21% y continuaron aumentando en 2022 con una cifra de 46.20%.

En cuarto lugar, los costos y gastos también disminuyeron en 2020 debido a que reducen los ingresos y las operaciones de la empresa. Sin embargo, en los años subsiguientes, tanto el 2021 y 2022, presentan recuperación o incremento con respecto a los años anteriores.

Finalmente, el impuesto a la renta tuvo cambios durante este periodo de tiempo, siendo así que, en 2019, disminuyó un 8.67%, pero aumentó en 2020 (1004.80%) y luego disminuyó en 2022 (-12.86%). Estos cambios están relacionados con la fluctuación de los ingresos y las utilidades durante la pandemia.

Tabla 3.

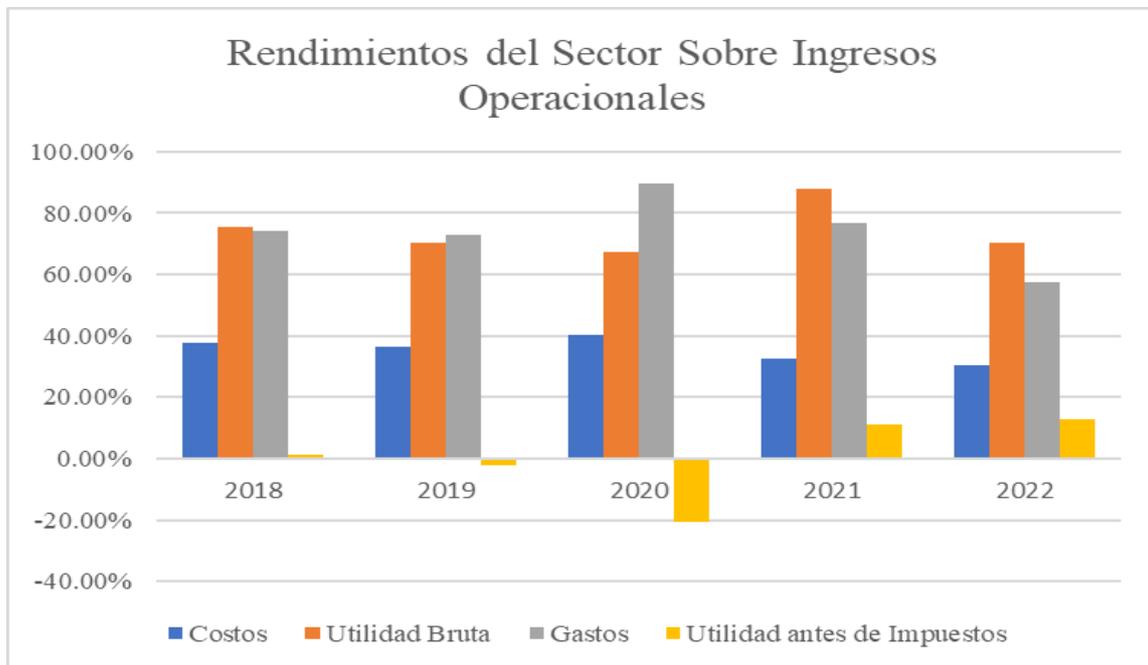
Rendimientos del sector sobre ingresos operacionales

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Costos	37.65%	36.39%	40.32%	32.58%	30.31%
Utilidad Bruta	75.38%	70.51%	67.42%	88.05%	70.13%
Gastos	74.14%	72.75%	89.80%	76.91%	57.47%
Utilidad antes de Impuestos	1.24%	-2.09%	-20.77%	11.14%	12.67%

Nota: Basado en los estados financieros por rama cargados en el portal de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Figura 5.

Rendimiento del sector sobre ingresos operacionales



Nota: Basado en los estados financieros por rama cargados en el portal de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

En base a la anterior información sobre el rendimiento del sector sobre ingresos operacionales (tabla 3 y figura 5), en el contexto de la pandemia del COVID-19, los datos sobre los rendimientos sobre ingresos operacionales muestran como las agencias de viajes del Azuay fueron impactados y como estas debieron responder durante este periodo. Durante los años 2018 y 2019 los costos y los gastos representaron una proporción similar de aproximadamente del 35% y 70% respectivamente de los ingresos operacionales. La utilidad bruta se mantuvo alrededor del 70%, lo que indica que las agencias tuvieron una buena eficiencia en la generación de ingresos después de los costos directos. Sin embargo, la utilidad antes de los impuestos fue positiva en el año 2018, pero mostró una disminución durante el año 2019 con una cifra de 2,09%, lo que señala un indicio temprano de los desafíos económicos que se avecinaban con la pandemia.

En el año 2020, el impacto de la pandemia del COVID-19 se reflejó en los datos. Los costos aumentaron a un 40.32% de los ingresos operacionales, lo que significa que las agencias enfrentaron desafíos para controlar los costos directos de producción o ventas. Los gastos aumentaron a un 89.80% de los ingresos operacionales, lo que indica un aumento en los costos indirectos y gastos operativos. Siendo así que, esta proporción de gastos puede ser consecuencia de las restricciones y la disminución de la demanda de viajes durante la pandemia, llevando a que la utilidad antes de impuestos mostrará una pérdida (-20,77%), reflejando el impacto financiero negativo que la pandemia tuvo en las agencias.

Finalmente, durante los años 2021 y 2022, se ve mejora en la eficiencia y rentabilidad de las agencias de viajes. En donde los costos continuaron disminuyendo a un 32,58% y a un 30,31% respectivamente, gracias a un control de los costos directos de producción

y ventas. La utilidad bruta aumentó a un 88.05% en 2021 y a un 70.13% en 2022, mejorando la eficiencia en la generación de ingresos después de los costos directos. Los gastos también disminuyeron a un 76,91% en 2021 y un 57.47% en 2022, debido a una reducción en los costos indirectos y gastos operativos, consecuencia a las estrategias utilizadas y la eficiencia implementadas en respuesta a la pandemia. Y finalmente, la utilidad antes de impuestos mejoró en un 11,14% en 2021 y a un 12,67% en 2022, lo que indica que las agencias pudieron recuperarse y generar ganancias nuevamente después del impacto de la pandemia.

En resumen, los datos muestran claramente el impacto de la pandemia del COVID-19 en las agencias de viajes del Azuay. El año 2020 fue particularmente difícil, con una disminución significativa en la eficiencia y rentabilidad debido al aumento de los costos y gastos y la disminución de la demanda de viajes. Sin embargo, en los años siguientes (2021 y 2022), se observa una mejora gradual y una recuperación en la eficiencia y rentabilidad, lo que indica que las empresas pudieron adaptarse y responder positivamente a los desafíos de la pandemia.

Análisis horizontal del estado de resultados

Tabla 4.

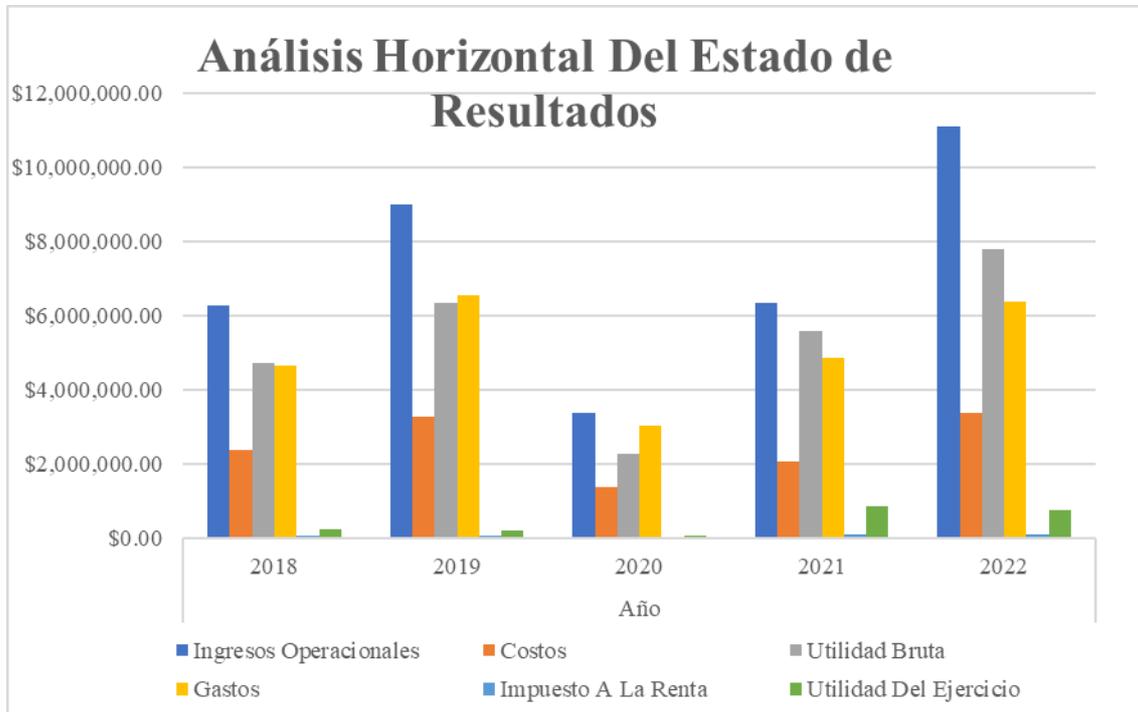
Porcentaje de cambio KPI periodo 2019-2022

KPI	2019	2020	2021	2022
4 Ingresos	35.75%	-62.21%	110.21%	46.20%
403 Otros Ingresos	-24.13%	-57.91%	400.31%	-96.34%
5 Costos	38.72%	-58.46%	51.71%	63.36%
Utilidad Bruta (4-5)	34.26%	-64.15%	145.20%	39.85%
6 Gastos	40.84%	-53.72%	60.80%	31.19%
604 Otros Gastos	54.03%	-71.94%	226.52%	-54.89%
7 Participación Empleados	-7.64%	-78.58%	659.71%	33.08%
8 Impuesto A La Renta	-8.67%	-85.22%	1004.80%	-12.86%
9 Impuesto A La Renta Pagar	44.50%	-94.55%	2489.57%	-87.34%
304 Utilidad Del Ejercicio	-8.60%	-71.68%	1484.23%	-11.41%
306 Perdida Del Ejercicio	-76.38%	-111.47%	-64.07%	-31.56%

Nota: Basado en los estados financieros por rama cargados en el portal de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Figura 6.

Análisis horizontal del estado de resultados



Nota: Basado en los estados financieros por rama cargados en el portal de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

En base a la anterior información de análisis horizontal del estado de resultados (tabla 4 y figura 6), en primer lugar, en cuanto a los ingresos en el año 2020 las agencias experimentaron una disminución en sus ingresos operacionales, con una caída del 62.21% con respecto a 2019, esto se atribuye principalmente a las restricciones de viaje y a la disminución de la demanda debido a la pandemia del COVID-19, con una disminución del 85.59%. Sin embargo, existe una recuperación en 2021 y 2022, con aumentos del 110.21% y 46.20% respectivamente, en donde se evidencia que las agencias se adaptaron y encontraron oportunidades que les permitió crecer en el entorno cambiante de la pandemia, siendo así, que el año 2021 los ingresos financieros experimentaron un aumento del 1013.66%. Finalmente, en cuanto a los otros ingresos se redujeron en 2020 (-57.91%), pero experimentaron un aumento en 2021 (400.31%) a pesar de la pandemia. Siendo así que las agencias diversificaron sus fuentes de ingresos o implementado nuevas estrategias comerciales para generar otros ingresos durante ese tiempo.

En segundo lugar, durante el año 2020 las empresas lograron reducir sus costos en un 58,46%, siendo una medida de supervivencia en respuesta a la disminución de los ingresos durante la pandemia. Estos siguieron aumentando gradualmente durante los años 2021 y 2022, pero en general, se mantuvieron por debajo de los niveles anteriores a la pandemia, lo que refleja una gestión más eficiente.

En tercer lugar, la utilidad bruta se vio afectada negativamente en 2020, con una caída del 64,15%, debido a los desafíos financieros que enfrentaron las agencias por la pandemia. Sin embargo, se produjo una recuperación en 2021, con un aumento del

145,20%, y se mantuvo estable en 2022, sugiriendo que las agencias gestionaron mejor sus costos y lograr una mayor eficiencia en la generación de ingresos.

En cuarto lugar, en cuanto a los gastos, estos se redujeron durante el año 2020, pero no fue suficiente para compensar la disminución de los ingresos, lo que llevó a una utilidad antes de impuestos negativa durante ese año. En 2021 y 2022, los gastos aumentaron nuevamente, pero las agencias generaron utilidades antes de impuestos positivas, debido a una mejora en la gestión financiera durante la pandemia.

En quinto lugar, la utilidad antes de impuestos se vio afectada en 2020, con una pérdida del 274.97%. Sin embargo, las agencias lograron una recuperación en 2021 y 2022, con aumentos del 193.44% y 99.66%, respectivamente. Es decir, las agencias se adaptaron y recuperaron después del impacto inicial de la pandemia.

En cuanto a la participación de los empleados e impuesto a la renta se registra que esta tuvo variaciones, pero su impacto en la utilidad neta fue menor en comparación con otros factores. Y finalmente, la utilidad del ejercicio tiene una recuperación sólida después de las pérdidas sufridas en 2020, reflejando la capacidad de las agencias para adaptarse y recuperarse después de la pandemia; siendo así, que la pérdida del ejercicio se redujo en los años posteriores, demostrando una mejora en la gestión financiera de las empresas.

En conclusión, los datos muestran cómo las agencias de viajes del Azuay fueron impactadas por la pandemia del COVID-19 en términos de ingresos, costos y utilidades. Sin embargo, existe una recuperación y adaptación en los años posteriores a la pandemia, lo que demuestra una gestión financiera más eficiente y estratégica para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el entorno cambiante.

Ratios financieros de las agencias de viaje del Azuay durante los periodos 2018-2022

Tabla 5.

Índices de liquidez del sector

Año	Capital de trabajo	Liquidez corriente	Prueba ácida
2018	913,481	1.46	1.43
2019	940,693	1.34	1.32
2020	516,035	1.23	1.21
2021	-2,098,806	0.60	0.59
2022	-2,229,302	0,70	0.69

Nota: Basado en los estados financieros por rama cargados en el portal de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

En cuanto a los *ratios financieros* de las agencias de viaje del Azuay durante los periodos 2018-2022 (tabla 5). Se tiene que según Córdova & Alberto (2018) el capital de trabajo es una medida importante para evaluar la capacidad de las empresas para financiar sus operaciones diarias. Los datos muestran que se observa una disminución del capital de trabajo en los últimos años, y en 2021 y 2022, el sector de las agencias de viaje del Azuay muestra un capital de trabajo negativo, lo que indica la presencia de dificultades financieras ya que sus pasivos corrientes son mayores a sus activos corrientes.

Por otro lado, según Vásquez (2021) la liquidez corriente es donde se relaciona cuantas veces los activos pueden cubrir los pasivos, siendo que una liquidez superior a 1

generalmente se considera favorable. En este caso se evidencia que la liquidez corriente disminuyó en los últimos años, y en los años 2021 y 2022 las empresas tienen una liquidez corriente menor a 1, siendo una dificultad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Y finalmente, en cuanto a la prueba ácida, Vásquez (2021) es aquella que evalúa la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin contar los inventarios en su activo corriente. En este caso, los datos muestran que al igual que con la liquidez corriente, la prueba ácida disminuye en los últimos años y es menor a 1 en 2021 y 2022, dándose una disminución de la capacidad de pago inmediato de la empresa.

Índice de rentabilidad

Tabla 6.

Índices de rentabilidad del sector viajes

Año	Margen Bruto	ROA	ROE	Margen Neto
2018	75.38%	4.56%	21.72%	3.33%
2019	70.51%	3.57%	24.90%	2.12%
2020	67.42%	1.33%	41.24%	1.60%
2021	88.05%	11.48%	118.71%	13.53%
2022	70.13%	7.08%	47.41%	6.82%

Nota: Basado en los estados financieros por rama cargados en el portal de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

De acuerdo con Jara (2018) el índice de rentabilidad se da de acuerdo con las acciones tomadas dentro de una empresa, la cual se refleja a la proporción del beneficio que aporta un activo y que depende de su uso durante el proceso de oferta del producto o servicio en un tiempo determinado. Ahora bien, en cuanto al índice de rentabilidad (tabla 6), el margen bruto es una medida que muestra el porcentaje de ingresos que queda después de deducir el costo de los bienes vendidos; en donde uno más alto indica que la empresa tiene un mejor control sobre sus costos de producción o adquisición de bienes (Párraga et al., 2021). Los datos muestran que el margen bruto disminuye su eficiencia operativa en 2020 a un 67,42% y se recupera en el 2021 a un 88,05%.

Según Kumar & Vachhani (2021) el ROA es un indicador financiero utilizado para evaluar la eficiencia y la rentabilidad de una empresa en relación con sus activos totales, el cual es calculado dividiendo la utilidad neta de la empresa entre su activo total promedio. Este es ineficiente cuanto es negativo o cuando se presenta una disminución constante y sostenida en un periodo de tiempo definido. En este caso, se evidencia que el ROA registrado por las empresas no es rentable en los años anteriores a la pandemia y este índice disminuye en el año 2021 al disminuir a un 1,33%: pero en los años 2021 y 2022 este índice es mayor a 5% lo que indica que tenemos una mejor eficiencia en el uso de los activos para generar beneficios debido a las estrategias implementadas por las agencias de viaje.

Ahora bien, de acuerdo con Kumar & Vachhani (2021) el ROE es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una empresa en relación con el patrimonio neto de sus accionistas. En donde un ROE más alto suele indicar que la empresa está utilizando eficazmente el capital de los accionistas y uno más bajo indica que la empresa no está generando un rendimiento óptimo en relación con el capital invertido.

En este caso, el ROE encontrado es mayor al ROA en todos los años analizados, lo que significa que hay rentabilidad financiera y existe un mayor retorno para sus accionistas. Principalmente, encontramos una mejora significativa en el año 2021 donde el ROE es 118.71% y el ROA es 11.48% gracias a las estrategias implementadas por las agencias de viaje.

Finalmente, se tiene que el margen neto, el cual según Párraga et al. (2021) es aquella medida que se utiliza para evaluar la rentabilidad de una empresa, mostrando cuanto beneficio neto obtiene en relación con sus ingresos totales expresado en porcentaje. Asimismo, un margen neto más alto indica que la empresa es capaz de retener una mayor proporción de sus ingresos como ganancias después de cubrir todos sus costos, no obstante, un margen neto bajo puede sugerir que la empresa enfrenta dificultades para ser rentable o que tiene una estructura de costos alta en relación con sus ingresos. En este caso, se registró que este margen neto disminuyó gradualmente entre el 2018(3.33%) y el 2020(1.60%) indicando un poco rentabilidad en las empresas, sin embargo, gracias a una mayor eficiencia en la administración de gastos tiene un aumento en el año 2021 a un 13.53%.

En resumen, los indicadores financieros muestran que la empresa ha experimentado cambios importantes en su rentabilidad y eficiencia a lo largo de los años. El año 2021 es especialmente positivo, con aumentos importantes en los márgenes de beneficio y en la rentabilidad sobre los activos y el patrimonio.

Índices de Operación

Tabla 7.

Índices de operación del sector

Año	Rotación de activos	Rotación CxC	Rotación CxP	Rotación de inventarios	Período promedio de cobro	Período promedio de pago	Período rotación Inventarios
2018	1.37	3.81	0.95	39.38	94.46	377.54	9.14
2019	1.68	5.64	1.20	63.73	63.79	299.94	5.65
2020	0.83	2.97	0.47	33.51	121.18	766.75	10.74
2021	0.85	4.40	0.83	30.95	81.75	435.91	11.63
2022	1.04	5.50	1.29	46.51	65.47	278.50	7.74

Nota: Basado en los estados financieros por rama cargados en el portal de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

En base a los índices de operación (tabla 7), la rotación de activos mostró una disminución importante en el año 2020(0.83), lo que significa una menor productividad, de la cual se recuperó en los próximos dos años. Se observa que la rotación de CxC estaba a un mejor ritmo en el año 2019(5.64), disminuye en el 2020(2.97) debido a la pandemia y dificultades de liquidez de los clientes, pero esta vuelve a incrementar lentamente en los siguientes años.

La rotación de CxP muestra variabilidad en los años, pero se observa que en el año 2020 especialmente hubo dificultad para cumplir con las CxP disminuyendo a 0,47 por la falta de capacidad para cubrir sus obligaciones por la pandemia. Existe una mejora llegando a 1.29 en el 2022. Por otro lado, la rotación de inventarios disminuye en 2020 a 33.51, esto quiere decir una menor renovación de su inventario, esto debido a la pandemia, pero va mejorando en los años posteriores. El período promedio de cobro era de 63.73 días en el año 2019 y debido a la pandemia incrementa a 121.18 días en 2020.

El período promedio de pago incrementa de 299.94 días en el 2019 y de igual manera incrementa a 766.75 días en 2020. El periodo promedio de rotación de inventarios nos indica que el stock de inventario se agotaba 5.65 días en el año 2019 y este índice incremento 10.74 en el 2020 debido a la disminución de las operaciones comerciales.

Índices de solvencia

Tabla 8.

Índices de solvencia del sector

Año	Endeudamiento del Activo	Endeudamiento a corto plazo	Endeudamiento a largo plazo	Apalancamiento del Patrimonio	Apalancamiento Total
2018	79.02%	55.08%	44.92%	376.30%	476.22%
2019	85.80%	60.86%	39.14%	598.13%	697.14%
2020	96.66%	57.66%	42.34%	2998.47%	3102.20%
2021	90.33%	77.88%	22.12%	934.30%	1034.30%
2022	85.07%	81.84%	18.64%	569.90%	669.90%

Nota: Basado en los estados financieros por rama cargados en el portal de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Según Nieto-Dorado & Cuchiparte (2022) el índice de solvencia es aquella medida que evalúa la capacidad que tiene una empresa o entidad para cumplir con sus obligaciones financieras a largo plazo. En cuanto a los índices de solvencia (tabla 8), el endeudamiento del activo ha experimentado un aumento constante durante el período analizado, pasando del 79.02% en 2018 al 85.07% en 2022. Este aumento indica que la empresa ha estado financiando una parte cada vez mayor de sus activos a través de la deuda, lo que podría señalar una mayor dependencia de la financiación externa para mantener sus operaciones y adquisiciones de activos.

Aunque ha habido fluctuaciones año tras año, el endeudamiento a corto plazo ha mostrado un crecimiento general, desde el 55.08% en 2018 hasta el 81.84% en 2022. Esto indica que las empresas han estado recurriendo más al incremento de la deuda de corto plazo para sus necesidades operativas, lo que aumenta su vulnerabilidad a cambios económicos y financieros.

El endeudamiento a largo plazo tuvo una disminución gradual desde el 44.92% en 2018 hasta el 18.64% en 2022. Aunque hubo un aumento en 2021, este índice ha mostrado una tendencia decreciente. Esto significa que las empresas han estado buscando reducir su dependencia de la deuda a largo plazo, lo que podría ser una estrategia positiva para disminuir su riesgo financiero.

El apalancamiento del patrimonio se elevó en 2019 y 2020, alcanzando un pico del 2998.47% en 2020, antes de descender a 569.90% en 2022. Estos valores altos indican un alto nivel de apalancamiento financiero, lo que implica que las empresas tienen una proporción mayor de deuda en relación con su patrimonio neto. Esto aumenta la exposición al riesgo financiero y la volatilidad.

Similar al apalancamiento del patrimonio, el apalancamiento total tuvo valores altos en 2020 (3102.20%) y 2021 (1034.30%) antes de disminuir a 669.90% en 2022. Estos valores indican un nivel alto de apalancamiento, lo que enfatiza la necesidad de un manejo cuidadoso del aumento de la deuda.

En resumen, el análisis de los índices de solvencia señala un aumento general en la dependencia de la deuda para financiar las operaciones y adquisiciones de activos, con

notables fluctuaciones en varios años. Las empresas experimentaron una situación de alto riesgo en 2020 en términos de apalancamiento financiero, debido a la pandemia, el cese de operaciones comerciales y a la necesidad de acudir a deuda para mantener la empresa flote. La disminución en los índices de endeudamiento a largo plazo en años posteriores es una señal positiva, indicando una búsqueda de una estructura de capital más sostenible.

Análisis Dupont

Tabla 9.

Índices del sector

Año	Margen Neto	Rotación de Activos	Multiplicador del capital	Dupont
2018	3.33%	1.37	4.76	0.22
2019	2.12%	1.68	6.97	0.25
2020	1.60%	0.83	31.02	0.41
2021	13.53%	0.85	10.34	1.19
2022	6.82%	1.04	6.70	0.47

Nota: Basado en los estados financieros por rama cargados en el portal de información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Finalmente, en cuanto al análisis Dupont (tabla 9), el cual según Gaytán (2021) se define como una herramienta importante que ayuda a identificar si la empresa está utilizando eficientemente los recursos a su disposición y así, identificar las fuentes clave de la rentabilidad de una empresa y comprender cómo influyen en el rendimiento financiero general. En este caso el margen neto, que representa la utilidad neta como porcentaje de las ventas totales, experimenta variaciones a lo largo de los años. Se observa una disminución en 2019 (2.12%) respecto a 2018 (3.33%), lo que indica una menor eficiencia en la conversión de ventas en utilidades. Sin embargo, en 2021, el margen neto aumenta al 13.53%, debido a una mejora significativa en la rentabilidad y eficiencia operativa de la empresa. Este aumento se debe a estrategias de reducción de costos o un aumento en los márgenes de ganancia.

La rotación de activos mide la eficiencia de la empresa en la utilización de sus activos para generar ingresos (Párraga et al., 2021). Una disminución constante de este índice se observa desde 2018 (1.37) hasta 2022 (1.04). Esto indica que la empresa está generando menos ventas en relación con sus activos, lo que se refleja en la disminución en la eficiencia operativa o cambios en su estrategia comercial.

El multiplicador del capital mide el nivel de apalancamiento financiero de la empresa, es decir, cuánto de su activo total está financiado por deuda (Párraga et al., 2021). Este multiplicador mide el nivel de apalancamiento de la empresa toma la cuenta de un lado y la de otro lado y obtiene un resultado que es dado en %. En este caso en el año 2020 este valor se ubica en un 31.02% que indica el nivel de endeudamiento que puede tener la empresa, siendo así que signifique que se le puede considerar muy alto debido a que el año anterior se encontraba en un 6,92%. En años posteriores, este índice disminuye, porque las empresas tratan reducir el alto apalancamiento observado en 2020.

El modelo Dupont combina el margen neto, la rotación de activos y el multiplicador del capital para medir la rentabilidad financiera de la empresa (Gaytán, 2021). En el año 2021 este índice aumenta en 1,19 lo que indica una mejora en cuanto a los años

anteriores (ver tabla 9), significando una combinación de incremento en el margen neto y una mejora en la eficiencia en la utilización de los activos.

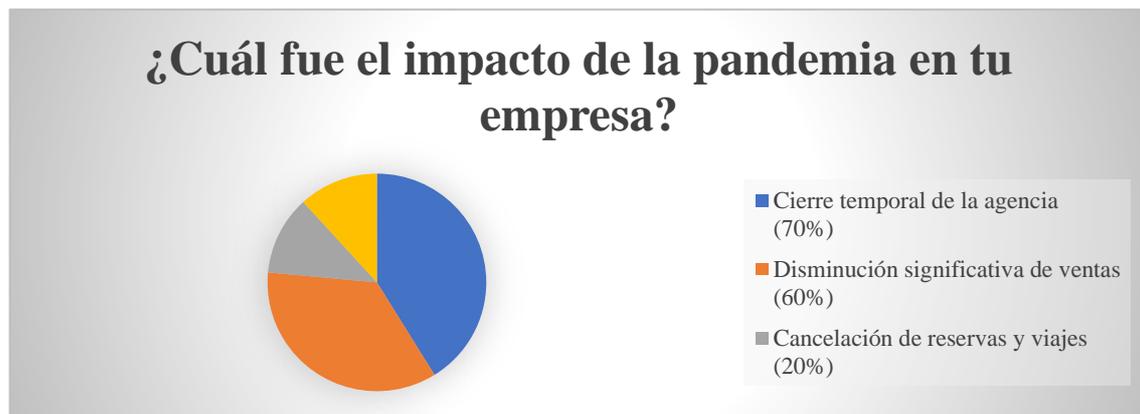
En resumen, el análisis de estos índices financieros revela una serie de cambios en la eficiencia operativa, la rentabilidad y la estructura de capital de la empresa a lo largo de los años. Los cambios notables incluyen mejoras en la rentabilidad en 2021 y fluctuaciones en la rotación de activos y el apalancamiento financiero.

Resultados de las encuestas

Se realizó una encuesta de 7 preguntas, 3 con múltiple opción y 4 abiertas con la finalidad de identificar y posteriormente analizar las estrategias más utilizadas por las empresas encuestadas.

Figura 7.

Impacto de la pandemia



En cuanto a la primera pregunta, ¿Cuál fue el impacto de la pandemia en tu empresa? (figura 7). Se obtuvo que el 70% respondió que realizaron un cierre temporal de la agencia, el 60% tuvo una disminución significativa de las ventas, el 20% cancelaron las reservas y viajes programados, el 20% despidieron o redujeron su personal.

La encuesta revela que la pandemia tuvo un impacto significativo en las empresas encuestadas. Un 70% de ellas tuvo que cerrar temporalmente debido a restricciones gubernamentales, disminución de la demanda y preocupaciones por la seguridad, lo que amenazó la continuidad operativa y los ingresos. Las ventas disminuyeron en un 60%, atribuible a la reducción del gasto del consumidor, la interrupción de la cadena de suministro y las restricciones de movimiento, planteando desafíos financieros. La cancelación de ventas del 20% de reservas y viajes se debió a la incertidumbre pandémica, afectando los ingresos y la gestión de la demanda. Por último, la reducción de personal en un 40%, mediante despidos o reducción de la fuerza laboral, se convirtió en una medida para reducir costos, pero también puede influir en la capacidad de la empresa para operar eficazmente y en la moral y compromiso de los empleados.

Figura 8.

Estrategias implementadas para sobrellevar la pandemia

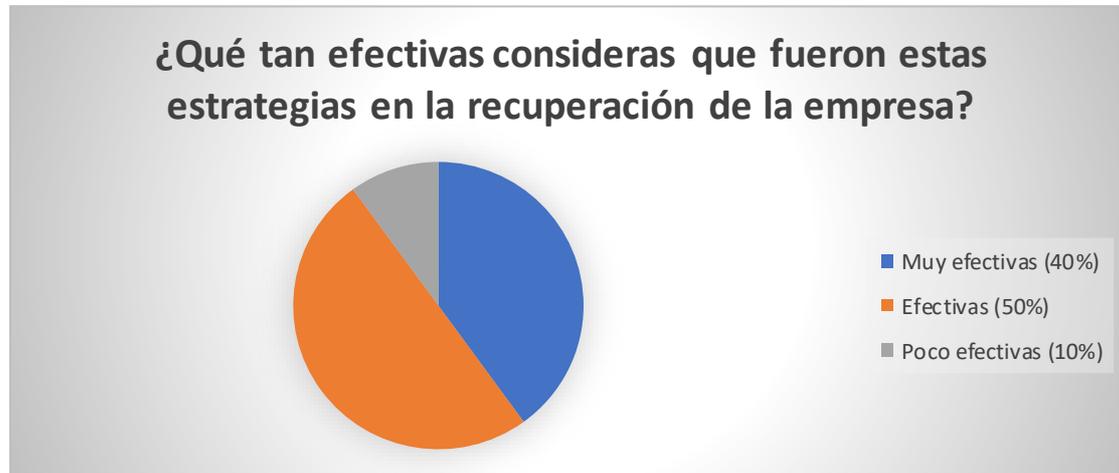


En cuanto a la pregunta ¿Cuáles estrategias implementó la empresa para sobrellevar la pandemia? (figura 8). Se obtuvo que el 40% aplicó el trabajo remoto para empleados, 20% de flexibilidad laboral (horarios flexibles, días libres, etc.), 20% digitalización de procesos internos, el 80% fortalecimiento de la presencia en línea y en redes sociales, 10% enfoque en el comercio electrónico y ventas en línea y colaboración con otras agencias o empresas del sector y el 20% bajaron los costos más nuevas promociones.

Los datos muestran una variedad de estrategias adoptadas por la empresa en respuesta a la pandemia. Un 40% implementó el trabajo remoto para mantener la continuidad operativa, mientras que un 20% ofreció flexibilidad laboral para mejorar la satisfacción de los empleados. Otro 20% priorizó la digitalización de procesos internos para aumentar la eficiencia. Además, un 80% fortaleció su presencia en línea y en redes sociales, reconociendo la importancia de la visibilidad virtual. Un 10% se centró en el comercio electrónico y las ventas en línea para adaptarse a la creciente demanda en línea. Un 10% colaboró con otras empresas del sector, buscando sinergias, y un 20% redujo costos y lanzó nuevas promociones para estimular la demanda. Estas estrategias reflejan una adaptación multifacética a la pandemia, garantizando la sostenibilidad y la agilidad en un entorno empresarial desafiante.

Figura 9.

Efectividad de las estrategias



En cuanto a la pregunta ¿qué tan efectivas consideras que fueron estas estrategias en la recuperación de la empresa? (figura 9), se obtuvo que el 40% consideraron que las estrategias fueron muy efectivas, el 50% efectivas y el 10% poco efectivas.

Las respuestas de los encuestados reflejan una variedad de percepciones sobre la efectividad de las estrategias implementadas. Un 40% de los encuestados las consideró "muy efectivas", lo que sugiere un éxito destacado en la recuperación y adaptación de la empresa durante la pandemia. Estas estrategias no solo mitigaron los efectos negativos, sino que también impulsaron el crecimiento del negocio en un contexto desafiante. Además, un 50% las calificó como "efectivas", indicando un impacto positivo en la estabilidad del negocio y su capacidad para superar los desafíos.

En contraste, el 10% restante las consideró "poco efectivas", lo que señala que estas estrategias tuvieron un impacto limitado en la recuperación. Esto podría deberse a la inadecuación de las estrategias a las necesidades específicas del negocio o a factores externos que limitaron su efectividad. En resumen, las respuestas de los encuestados reflejan una adaptación multifacética de las estrategias durante la pandemia, con un porcentaje significativo que las valora como altamente exitosas.

En cuanto a la pregunta, ¿hubo alguna estrategia que no implementaron, pero consideraron que habría sido útil para la empresa? El 90% respondieron que sí, siendo esta estrategia la mayor promoción en redes sociales y marketing digital. El hecho de que el 90% de los encuestados identificara una estrategia que no se implementó pero que consideraron útil destaca una oportunidad para mejorar la planificación futura. En este caso, la estrategia más mencionada fue la "mayor promoción en redes sociales". Esto sugiere que los encuestados reconocen el potencial de las redes sociales para aumentar la visibilidad, interactuar con los clientes y generar oportunidades comerciales.

En cuanto a la pregunta ¿qué desafíos enfrentó la empresa al implementar estas estrategias? Se obtuvo como respuesta que la gente no confía porque hay muchas estafas, no hay un control del personal, se tiene poco conocimiento sobre tecnología, la gente dejó de viajar y no deseaban realizar transacciones en línea. Las respuestas proporcionadas revelan varios desafíos que la empresa enfrentó al implementar

estrategias. La falta de confianza debido a estafas en línea y la preocupación por la seguridad son preocupaciones comprensibles que pueden influir en la disposición de los clientes para realizar transacciones en línea. La falta de control del personal y el poco conocimiento sobre tecnología indican posibles brechas en la capacitación y la infraestructura tecnológica. Además, la disminución en los viajes y la reluctancia de la gente para hacer transacciones en línea pueden haber impactado negativamente en las ventas y la adaptación de las estrategias.

En cuanto a pregunta, ¿cómo creen que la pandemia ha cambiado permanentemente la forma en que operará la empresa en el futuro? El mayor cambio se debe a que el manejo de la información y las ventas ya se hace en línea, igualmente se adoptó el teletrabajo teniendo una mayor cantidad de reuniones vía zoom, trabajo en línea, mayor uso de redes sociales y las transferencias y pagos se hacen de manera virtual. Las respuestas proporcionadas sugieren que la pandemia ha tenido un impacto significativo en la forma en que operará la empresa en el futuro. El hecho de que el manejo de la información y las ventas ahora se realice en línea destaca una transformación digital importante. La adopción del teletrabajo y las reuniones virtuales a través de plataformas como Zoom indican un cambio en la dinámica de trabajo y la comunicación, siendo así que fueron unas de las estrategias adoptadas por las agencias de viajes para la posterioridad. El mayor uso de las redes sociales como parte de la estrategia de negocio refleja la creciente importancia de la presencia en línea para la interacción con los clientes. La adopción de transferencias y pagos virtuales demuestra la aceleración hacia la digitalización de las transacciones financieras.

Finalmente, en cuanto a la pregunta, ¿Hay algún comentario o información adicional que te gustaría compartir sobre las estrategias que han tomado para sobrellevar la pandemia en la empresa? Se obtuvo como respuesta que todas las empresas encuestadas utilizaron páginas web y de desarrollo, teniendo una mayor publicidad.

En resumen, estas respuestas revelan una serie de desafíos y oportunidades que la empresa ha enfrentado como resultado de la pandemia. También reflejan una necesidad de adaptarse a las nuevas demandas y expectativas de los clientes, así como de abrazar la tecnología para mantener la competitividad en un entorno empresarial cambiante. La pandemia ha claramente acelerado la adopción de enfoques más digitales y flexibles en la operación de la empresa.

CONCLUSIONES

En base a los resultados encontrados en los análisis financieros y las encuestas se resalta que en este contexto, resulta ineludible destacar dos efectos especialmente notables: en primer lugar, el cierre de las operaciones empresariales, registrada en un 70%, lo que generó una disminución de las agencias de viajes dentro de la provincia del Azuay; y en segundo lugar, la reducción en las cifras de ventas, con un 60% de empresas afectadas por este fenómeno, en donde lo encontrado en los análisis financieros muestra una disminución de 5,97 millones de dólares. Siendo así que durante el año 2020 se tuvo un declive en el crecimiento y presencia de este tipo de empresas, pero que durante los años 2021 y 2022 hubo un aumento significativo.

Por otro lado, según el análisis vertical se tuvo una reducción de los costos en la producción durante el año 2020, lo que demuestra que hubo la disminución de los ingresos durante la pandemia. Siendo así que el año 2020 fue particularmente difícil, con una disminución significativa en la eficiencia y rentabilidad debido al aumento de los costos y gastos y la disminución de la demanda de viajes. Sin embargo, en los años siguientes (2021 y 2022), se observa una mejora gradual y una recuperación en la eficiencia y rentabilidad, lo que indica que las empresas pudieron adaptarse y responder

positivamente a los desafíos de la pandemia. Esto generó una disminución en los costos y gastos de las empresas, la cual es una de las decisiones gerenciales que muchas de las empresas deciden tomar y que a su vez pueden generar cambios en las formas de trabajo generando distanciamiento y menor contacto posible (Coba, 2020; Enríquez, 2020).

En el ámbito financiero, un análisis exhaustivo de los estados financieros de las agencias de viajes en Azuay revela patrones que reflejan las perturbaciones provocadas por la pandemia de COVID-19. Por ejemplo, durante el año 2020, estas empresas experimentaron una marcada disminución en su eficiencia y rentabilidad. Esto se relaciona con los hallazgos de Cevallos-Palma et al. (2020), quienes informaron que el 33,33% de las empresas se vieron obligadas a cerrar sus operaciones, lo que resultó en una reducción del 20% en sus ventas y servicios. Este fenómeno se atribuye a un aumento sustancial en los costos operativos y gastos, así como a una disminución en la demanda de productos y servicios de viajes, debido a las restricciones y temores asociados con la pandemia. En este contexto, es evidente que las agencias de viajes se encontraron en un ambiente de gran incertidumbre y tuvieron que adaptarse, lo que requirió una revisión completa de sus estrategias financieras y operativas.

No obstante, en los años posteriores, concretamente en 2021 y 2022, se observa una recuperación gradual en la eficiencia y rentabilidad de estas empresas. Este patrón evidencia la capacidad de adaptación y respuesta positiva de las agencias de viajes a los desafíos que la pandemia les impuso. Los indicadores financieros y los *ratios* proporcionan una visión más profunda de esta dinámica. Se nota una disminución en el capital de trabajo y la liquidez corriente en los años posteriores a 2020, indicando la persistencia de dificultades financieras, posiblemente relacionadas con las secuelas de la pandemia y las adaptaciones necesarias.

Esto conlleva la necesidad, como lo sugieren Cacho et al. (2020), Gualpa (2020) y Heredia (2020), de implementar un riguroso control financiero interno en los sistemas contables. Esto permitiría identificar la capacidad de endeudamiento, la gestión de la cartera de deudores y el potencial de crecimiento económico de estas empresas, con el objetivo de mejorar su liquidez y rentabilidad. El análisis Dupont es especialmente esclarecedor en este contexto. Revela que la mejora en la rentabilidad en 2021 se debe a un aumento en el margen bruto y una mayor eficiencia operativa. No obstante, la rotación de activos y los cambios en el apalancamiento financiero exhiben fluctuaciones significativas a lo largo de los años.

Sin embargo, un análisis financiero por sí solo no basta para que las empresas puedan mantenerse a flote. Es imperativo que tomen medidas concretas para afrontar la crisis y garantizar la preservación de empleos, estabilizando su liquidez y aumentando su rentabilidad (Blanco et al., 2020). Esto implica la implementación de estrategias que les permitan adaptarse a los cambios externos, como la adopción del trabajo remoto, la explotación del potencial del marketing digital y el comercio electrónico, con el objetivo de mantener la estabilidad y la continuidad operativa (García-Madruga et al., 2021; Estrada et al., 2022).

En este contexto, las agencias de viaje encuestadas han respondido a los desafíos de la pandemia mediante la implementación de estrategias como el trabajo remoto, la flexibilidad laboral, la digitalización de procesos, el fortalecimiento de su presencia en línea y en redes sociales, la focalización en el comercio electrónico y la reducción de costos.

Es evidente que el uso del marketing digital y el comercio electrónico emerge como una estrategia fundamental para la reactivación de las empresas, respaldado por la investigación de otros autores (Rodríguez et al., 2022; Haro, 2021; Vásquez & Vallejo, 2021). Estos autores destacan que el empleo de estas estrategias no solo contribuye a

mantener la visibilidad de las empresas en un entorno digitalizado, sino que también facilita la captación de clientes y, en consecuencia, el aumento de las ventas (Narvaéz, 2022; Reinoso, 2022).

No obstante, no se debe pasar por alto que la implementación de estas estrategias conllevó desafíos significativos para las empresas, como la falta de confianza en las compras de paquetes o tours de viajes debido a estafas en línea, la gestión del personal a distancia, la limitada competencia tecnológica y la reluctancia de las personas a realizar transacciones en línea. Estos obstáculos, como señala Estrada et al. (2022), reflejan preocupaciones relacionadas con la seguridad y la necesidad de adaptarse a una nueva forma de operar. Esto coincide con la teoría que sugiere la importancia de la información y la planificación para hacer frente a las amenazas económicas y sociales.

RECOMENDACIONES

Las empresas hoy en día deben estar dispuestas a adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias y demandas del mercado post pandemia. Esto implica revisar y ajustar sus modelos de negocio y estrategias de comercialización.

Acerca del Marketing Digital: Después de este análisis se evidencia que las estrategias de marketing digital no solo ayudaron a mantener las empresas a flote en la pandemia sino también las ayudó a mejorar sus ventas en el momento que se recuperaron las actividades comerciales en lo que llamamos "la nueva normalidad", estas estrategias no solo deben ser implementadas sino también mejoradas a través del tiempo ya que los consumidores también dependen ahora más de esta nueva forma de comercializar, en vista de que la pandemia aceleró la adopción de tecnologías digitales recomendamos a las empresas tomar las siguientes estrategias:

- Reforzar su presencia en línea: Asegurándose de tener una presencia sólida en todas las plataformas de medios digitales relevantes para tu audiencia objetivo, como redes sociales, sitios web y blogs.
- Adaptar la estrategia de contenido: Analizar cómo ha cambiado el comportamiento de los clientes y ajustar la estrategia de contenido en consecuencia. Ser empático con los clientes.
- Mayor eficacia en el uso de las redes sociales: Aumentar la participación en las redes sociales, interactuando con los seguidores y respondiendo a sus preguntas y comentarios de manera oportuna. También utilizar la publicidad en redes sociales para llegar a una audiencia más amplia.
- Optimizar el sitio web para dispositivos móviles: Cada vez más personas acceden a Internet desde sus teléfonos inteligentes, por lo que es crucial que el sitio web esté optimizado para dispositivos móviles.
- Realizar un SEO adecuado: El marketing de búsqueda (SEO) sigue siendo una estrategia efectiva para aumentar la visibilidad en línea de la empresa. Investigar palabras clave relevantes para la industria y optimizar el contenido y etiquetas para mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda.
- Considerar el uso de marketing de influencia: Los influencers pueden ayudar a aumentar la visibilidad y credibilidad de la marca. Buscar influencers que sean relevantes para esa industria.
- Utilizar el correo electrónico marketing: El correo electrónico sigue siendo una herramienta poderosa para el marketing digital. Se debe crear una lista de correo de clientes potenciales y envía correos electrónicos regulares con información relevante, promociones y ofertas especiales.

Acerca de costos y gastos

Se ve que el adecuado manejo de estos rubros ha sido crucial para que las empresas puedan mejorar su rentabilidad y eficiencia por lo que recomendamos lo siguiente:

- Realizar una revisión exhaustiva de todos los gastos y eliminar aquellos que no sean esenciales para el funcionamiento de la empresa.
- Buscar proveedores alternativos que ofrezcan precios más bajos sin comprometer la calidad de los productos o servicios.
- Renegociar contratos con proveedores actuales para obtener mejores condiciones de precios y plazos de pago.
- Implementar políticas de ahorro de energía y recursos para reducir los costos operativos.
- Fomentar el teletrabajo o trabajar desde casa como medida para reducir los costos de alquiler de oficinas y gastos relacionados.
- Optimizar los procesos internos para hacerlos más eficientes y reducir los tiempos de producción o entrega.
- Capacitar al personal en temas de ahorro y eficiencia para que todos los empleados estén comprometidos en la reducción de costos.
- Evaluar la posibilidad de subcontratar servicios o externalizar algunas tareas para reducir costos laborales.
- Realizar un seguimiento y análisis constante de los costos y gastos para identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos.
- También es esencial que las agencias evalúen cuidadosamente sus estrategias de financiamiento y tomen medidas para mantener un equilibrio adecuado entre la deuda y el patrimonio neto.

Acerca del trabajo remoto

Muchas empresas han descubierto los beneficios del teletrabajo durante la pandemia. Es recomendable continuar fomentando esta modalidad siempre que sea posible, ya que puede contribuir a reducir costos operativos y mejorar la calidad de vida de los empleados.

- Evaluar la posibilidad de implementar el trabajo remoto de manera permanente para aquellos empleados cuyas funciones lo permitan. Esto puede reducir costos de oficina y permitir a los empleados tener un mejor equilibrio entre vida laboral y personal.
- Evaluar regularmente el desempeño y el bienestar de los empleados remotos
- Implementar medidas de seguridad cibernética para proteger los datos sensibles de la empresa y los empleados que trabajan de forma remota.
- Asegurarse de contar con tecnología y herramientas adecuadas para el trabajo remoto, como videoconferencias, herramientas de colaboración en línea y sistemas de gestión de proyectos. Invertir en la capacitación necesaria para que los empleados puedan utilizar estas herramientas de manera efectiva.
- Fomentar la autonomía y la responsabilidad individual en el trabajo remoto. Establecer objetivos claros y permitir que los empleados encuentren nuevas formas de abordar desafíos y mejorar la eficiencia en su trabajo.
- No olvidar adaptarse a las necesidades cambiantes de los empleados y mantener una mentalidad abierta a las nuevas formas de trabajo virtual y remoto que puedan surgir en el mercado post-pandemia.

Otras recomendaciones

- Innovar y diversificar: La pandemia ha demostrado la importancia de la innovación y la

diversificación en los negocios. Las empresas deben buscar constantemente nuevas formas de satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores y explorar nuevos mercados y oportunidades de crecimiento.

- Establecer alianzas estratégicas: En un mercado post pandemia, es fundamental establecer alianzas estratégicas con otras empresas y organizaciones con el fin de fortalecer la oferta de productos o servicios y ampliar la base de clientes.
- Mantener una comunicación efectiva: La comunicación efectiva tanto interna como externa es clave para mantener el éxito en el mercado post pandemia. Las empresas deben estar en constante contacto con sus empleados, proveedores, clientes y público objetivo para conocer las necesidades y adaptarse en consecuencia.
- Se sugiere llevar a cabo actualizaciones o investigaciones futuras que posibiliten una identificación más exhaustiva no solo del impacto que la pandemia tuvo en la economía de las agencias de viajes, sino también de las estrategias que han sido aplicadas por estas entidades con el fin de garantizar su sostenibilidad y continuidad en el mercado en un contexto postpandémico y frente a posibles eventualidades similares en el futuro.

REFERENCIAS

- Álava, J. & Barahona-García. (2021). Impacto Tributario del COVID-19 en Ecuador: Análisis y Estadísticas del Impuesto al Valor Agregado 2019-2020. *UNEMI*, 14 (36). <https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/1270>
- Alvarado, M. & Arévalo, M. (2020). Posibles medidas de política económica en el contexto actual y post COVID-19: Caso Ecuador. *SurAcademi*, 14 (7), pp. 59-73. <https://bit.ly/40tWRej>
- Blanco, R., Maryordomo, S., Menéndez, A. & Malino, M. (2020). El impacto de la crisis del COVID-19 sobre la situación financiera de las empresas no financieras en 2020. *Boletín económico de España*, 4. <https://bit.ly/3lsmcqt>
- Baque-Cantos, M., Baque-Moran, A. & Jaime, M. (2021). Marketing digital y su incidencia en el desarrollo comercial de las microempresas de la ciudad de Manta pos-COVID 19. *Revista Publicando*, 8 (31). <https://bit.ly/3z4rGup>
- Cacho, M., Espinosa, D. & Pérez, M. (2020) *Impactos del Covid19: ¿cómo se desenvuelve la liquidez de las pymes ecuatorianas en el sector comercio por efecto de la pandemia?* [Tesis de Economía]. Espol. <https://bit.ly/3yWfFaH>
- Campos, B. & Buitrago, L. (2022). Estrategias del marketing digital implementadas por las pymes en tiempos de pandemia en Latinoamérica. *Universidad Santo Tomás*. <https://bit.ly/3JYMVUZ>
- Cevallos-Palma, K., Bermeo-Pazmino, K. & Vásconez-Acuña, L. (2020). COVID-19 y su impacto contable en las pymes del cantón Cuenca. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5 (4), pp. 273-298. <https://bit.ly/3FJPE25>
- Coba, G. (2020). Cómo afectó la pandemia a las pymes. Obtenido del Diario Digital Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/crisis-economia-reduce-ingresos-ecuador/>
- Cordova, J. & Alberto, C. (2018). Medición de la eficiencia en la industria de la construcción y su relación con el capital de trabajo. *Revista de ingeniería de construcción (RIC)*, 33(1), 1-14. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ric/v33n1/0718-5073-ric-33-01-00069.pdf>
- Delgado, D., y Chávez, G. (2018). *Las pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento*. Obtenido del Repositorio Digital la Universidad Agraria del Ecuador. <https://bit.ly/3LIvtVX>

- Enríquez, C. (2020). Las empresas revisan opciones laborales en medio del COVID-19. *Revista Lideres*. <https://bit.ly/3TzMrro>
- Estrada, J., Vizueta, S., Gómez, F. & Franco, F. (2022). Análisis mediante herramientas computacionales desde un enfoque educativo del impacto económico y financiero de las pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Serie científica de la Universidad de las ciencias informáticas*, 15 (7), pp. 227-241. <https://bit.ly/3yYtc1u>
- Farfán, K. (2021). *La repercusión del incremento de desempleo dadas por las pymes durante la pandemia del COVID - 19 En Ecuador*. [Tesis de grado de economía]. Universidad de Guayaquil. <https://bit.ly/3lCcZf9>
- Galarza, J., Ordóñez, J. & Zamora, E. (2022). Importancia de las estrategias en las Obligaciones Tributarias frente a la Emergencia Sanitaria COVID-19 en pymes de Cuenca, Ecuador. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(31), p. 6-10. <https://bit.ly/3TyPuA4>
- García-Madruga, M., Grilló-Méndez, A., y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 55-70. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/retos/v11n21/1390-6291-Retos-11-21-00055.pdf>
- Gaytán, J. (2021). El modelo Dupont y la rentabilidad sobre activos (ROA). *Mercados y negocios*, 22(43), 1-12. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2594-01632021000100119
- Giammarco, M. (2021). *Problemáticas con el financiamiento en pymes familiares de Río Cuarto y la región*. Obtenido del Repositorio Digital de la Universidad Siglo XXI. <https://bit.ly/3nfbh3E>
- Gualpa, M. (2022): *El control financiero en las pequeñas y medianas empresas*. [tesis de grado de licenciatura]. Universidad de Cuenca. <https://bit.ly/3JEysfg>
- Haro, A., Lema, L., Alvarado, A. & Pulla, M. (2023). Endeudamiento en las pymes: ¿Qué paso durante la pandemia COVID-19? *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4 (1). <https://bit.ly/3nf3MK4>
- Haro, A. (2021). El marketing digital: un medio de digitalización de las pymes en Ecuador en tiempos de pandemia. *Investigación y Desarrollo, revista de divulgación científica y cultural*. <https://bit.ly/40JTAbh>
- Heredia, A. & Dini, M. (2021). Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina. *CEPAL*. <https://bit.ly/3yYV5Xa>
- Jácome, O., Vásquez, M., Jácome, K. & Pino, C. (2022). Influencia de las estrategias del marketing digital para la reactivación económica de las pymes de Ambato. *Revista UNIANDES Episteme*, 9 (4), PP. 476-490. <https://bit.ly/3Z6hKv1>
- Jara, G. (2018). Factores internos y externos relacionados con la ROE y ROA de bancos privados ecuatorianos por tamaño desde la dolarización. *Compendium, cuadernos de economía y administración*, 8(2), 1-23. <http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/929>

- Jiménez, D. (2021). *Impacto de las Medidas Tributarias en la Rentabilidad de las pymes durante la Pandemia, Guayaquil 2020*. [Tesis de grado de licenciatura]. UTEG. <https://bit.ly/42yFzyM>
- Jiménez, N., Ríos, E., Castelo, Á., y Cabezas, G. (2019). Estrategias financieras para minimizar el riesgo de liquidez en las pequeñas y medianas empresas (pymes). *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 623-632. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062672>
- Jiménez, O., Jaramillo, L. & Salcedo-Muñoz, V. (2022). Tendencias digitales: diagnóstico de aplicación en pymes en la Ciudad de Machala, Ecuador Post-pandemia. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 2. <https://bit.ly/3FKC3r7>
- Jiménez, R. (2021). *Análisis de las estrategias financieras de las pymes del sector hotelero de guayaquil, año 2021*. [Tesis de grado de licenciatura]. Universidad Politécnica Salesiana. <https://bit.ly/3LKuvbW>
- Kumar, A. & Vachhani (2021). Financial análisis by return on equity (ROE) and return on asset (ROA)-A comparative study of HUL and ITC. *Journal of management research and analysis*, 8(3), 131-138.
- Mackay, C., Escalante, T., Mackay, R. & Escalante, T. (2021). Importancia del marketing para el posicionamiento de los emprendimientos en Ecuador. *Revista Publicando*, pp. 142-152. <https://bit.ly/408aOiw>
- Maruri, X. (2020). *Análisis del impacto financiero producido por la pandemia covid 19 en las pymes de Guayaquil durante el periodo marzo noviembre 2020*. [Tesis de grado de licenciatura]. Universidad de Guayaquil. <https://bit.ly/3JCC1Tn>
- Mogrovejo, A. & Cabrera, C. (2022). Marketing digital en el Ecuador tras la crisis sanitaria de la COVID-19. *Sociedad y Tecnología*, 5 (2). <https://bit.ly/3yZabMe>
- Morillo, S. & Montes, E. (2021). *Impacto de la propagación del COVID-19 en la economía local de las pequeñas y medianas empresas localizadas en la ciudad de Quito*. [Tesis de grado de licenciatura]. Universidad Politécnica Salesiana. <https://bit.ly/3Ju3kPy>
- Moscoso, I., & Cedeño, G. (2022). Análisis socioeconómico a los emprendedores de la ciudad de Macas-Morona Santiago posterior pandemia covid 19. *Polo del conocimiento*, 70 (7), pp. 1142 – 1156. <https://bit.ly/3nbOPu6>
- Mosquera, J., & Rodríguez, A. (2020). *Análisis de estrategias financieras para mejorar el crecimiento sostenible del sector comercial pymes en el Ecuador*. [tesis de grado de ingeniería] Universidad de Guayaquil. <https://n9.cl/7jmd>
- Narváez, E. (2022). *Análisis de las estrategias implementadas por las pymes en época de pandemia en Azogues-Ecuador*. [Tesis de grado de licenciatura]. Universidad de Cuenca. <https://bit.ly/409fzZ3>
- Nieto Dorado, W., & Cuchiparte, J. (2022). Análisis e interpretación de los Estados Financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los períodos 2020 y 2021. *Domino De Las Ciencias*, 8(3), 1062–1085. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i3.2856>
- Núñez de la Cruz, W. (2021). *Accesibilidad a créditos que otorgan las instituciones financieras a las pymes comerciales de la provincia de Santa Elena para su crecimiento económico y productivo en tiempos de COVID-19*. [Tesis de

- Contabilidad y Auditoría]. Universidad Estatal Península de Santa Elena. <https://bit.ly/3yVdVOK>
- Ortega-Gallo, M. & Mejía-Ramírez, E. & Uriguen-Aguirre, P. (2022). Pobreza en el Ecuador durante la pandemia COVID-19 y el impacto provocado en sectores sociales. 593 *DIGITAL PUBLISHER CEIT*, 7(2), pp. 271- 291. <https://bit.ly/3JY5455>
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C. & ZAMORA, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(2), 1-23. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000400026
- Ramos, C. & Guerrero, C. (2022). Marketing digital y economía de empresa: un estudio de las Mipymes de la provincia de Tungurahua frente al fenómeno COVID-19. *Revista Eruditus*, 3 (3). <https://bit.ly/3JZgUfq>
- Reinoso, K. & Jordan, J. (2022). Marketing Digital Como una Ventaja Competitiva para las pymes en Pandemia Tungurahua- Ecuador. *RECITIUTM*, 8 (2). <https://bit.ly/3ZfIREk>
- Rodríguez, E. (2023). *Análisis de estrategias de marketing digital implementadas por pymes en Querétaro durante la pandemia COVID-19*. [Tesis de grado de maestría]. Universidad Autónoma de Queretano. <https://bit.ly/40oGFv0>
- Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A. & Parrales, M. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de COVID-19. *Revista Espacios*, 41 (42). <https://bit.ly/42AOaB8>
- Rojas-Mayta, E. & Bustios-Martinez, M. (2021). La situación de las pymes en un contexto de postpandemia. *FIPCAEC*, 23 (6), pp. 996-1012. <https://bit.ly/42tNmhc>
- Romero, A., Pinda, B. & Colcha, R. (2022). *Las reformas tributarias y la ley de régimen tributario en las pymes del Ecuador*. [Tesis de grado de maestría]. Uniandes <https://bit.ly/40oO0e3>
- Sánchez, E. (2021). *Impacto causado por la emergencia sanitaria del COVID-19 en el empleo dentro de las empresas privadas de la provincia de Pichincha*. [tesis de grado de licenciatura]. Escuela politécnica nacional. <https://bit.ly/4093Ids>
- Vásquez, A. M. (2021). *Liquidez y rentabilidad: Revisión conceptual y dimensional*. [Trabajo de investigación]. Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/3803>
- Vásquez, J. & Vallejo, E. (2021). *El marketing digital como estrategia de las Mipymes en tiempos de pandemia*. [Tesis de grado de postgrado]. Universidad Politécnica Salesiana. <https://bit.ly/42zBDh2>
- Zumba, L. (2020). Un 25% de emprendedores de Ecuador tuvo que cerrar su negocio por la COVID. Recuperado el 21 de febrero de 2023, de <https://bit.ly/3FIsV02>
- Banco Central del Ecuador, B. C. (2020). <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-crecio-01-en-2019>
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2020). <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/02/Informe-de-Rendici%C3%B3n-de-cuentas-2019-vf9.pdf>

Cámara de industrias y de Producción (2021).

[https://www.cip.org.ec/2021/08/13/estudio-realizado-por-la-espol-revela-el-
aporte-del-turismo-de-cruceros-en-la-economia-de-galapagos-y-del-pais/](https://www.cip.org.ec/2021/08/13/estudio-realizado-por-la-espol-revela-el-aporte-del-turismo-de-cruceros-en-la-economia-de-galapagos-y-del-pais/)

Organización Mundial del Turismo. <https://www.unwto.org/es/turismo-rural>