



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ESTRATEGIAS DE REINVERSIÓN PARA LA REACTIVACIÓN  
ECONÓMICA DE ALMACENES JUAN MONTERO.”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: ILLESCAS FAJARDO JORGE SEBASTIÁN**

**DIRECTOR: ING. MARCOS EDUARDO CANTOS OCHOA. PHD**

**CUENCA - ECUADOR**

**2023**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

“ESTRATEGIAS DE REINVERSIÓN PARA LA REACTIVACIÓN  
ECONÓMICA DE ALMACENES JUAN MONTERO”

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: ILLESCAS FAJARDO JORGE SEBASTIÁN**

**DIRECTOR: ING. MARCOS EDUARDO CANTOS OCHOA, PhD**

**CUENCA - ECUADOR**

**2023**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**

**“Estrategias de reinversión para la reactivación económica de Almacenes Juan Montero”**

Jorge Sebastián Illescas Fajardo

**Universidad Católica de Cuenca**

**Unidad de titulación**

Ing. Marcos Eduardo Cantos Ochoa. PHD

15 de septiembre de 2023

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **JORGE SEBASTIÁN ILLESCAS FAJARDO**, declaro bajo juramento que el artículo denominado **“ESTRATEGIAS DE REINVERSIÓN PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE ALMACENES JUAN MONTERO”** es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

**Cuenca, septiembre de 2023**



Firmado  
digitalmente por  
Jorge Sebastián  
Illescas Fajardo  
Fecha: 2023.09.15  
19:55:50 -05'00'

---

**Jorge Sebastián Illescas Fajardo**

## CERTIFICACIÓN

Yo, **MARCOS EDUARDO CANTOS OCHOA**, certifico que el artículo titulado **“ESTRATEGIAS DE REINVERSIÓN PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE ALMACENES JUAN MONTERO”** fue desarrollado por Jorge Sebastián Illescas Fajardo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del **TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

**Cuenca, septiembre de 2023**



Firmado electrónicamente por:  
**MARCOS EDUARDO  
CANTOS OCHOA**

---

**Ing. Marcos Eduardo Cantos Ochoa. PHD**

**Tutor**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación va dedicado para mi familia, especialmente para mis padres que durante toda mi vida académica me han brindado el sustento y soporte para que pueda alcanzar mis sueños, a mis hermanos que han estado conmigo en todo momento brindándome su apoyo incondicional, y a mi enamorada que ha sido un plus adicional que me ha empujado hacia la excelencia académica.

## **AGRADECIMIENTO**

El principal agradecimiento es para Dios, ya que sin el nada de esto podría haber sido posible, de igual manera a mis padres, hermanos, docentes, compañeros de clase y amigos cercanos.

También quiero dar un agradecimiento eterno a mi querida Universidad Católica de Cuenca que a lo largo de estos cuatro inolvidables años me ha dejado maravillosas experiencias y me ha dado las herramientas necesarias para introducirme al ámbito profesional.

## RESUMEN

El Ecuador durante la última década ha sido afectada por dos factores que desestabilizaron su economía: el terremoto del 16 de abril del 2016 y la crisis sanitaria del Covid-19, en ambos casos en el país se adoptaron medidas de reactivación económica, en este ámbito el objetivo del presente trabajo de investigación es determinar las estrategias de reinversión para la reactivación económica de Almacenes Juan Montero. Se empleó un enfoque mixto de investigación de tipo descriptivo, de campo, no experimental y correlacional, la población estuvo conformada por 23 empresas del giro del negocio, los datos se recogieron mediante una encuesta bajo la escala de Likert, el instrumento fue validado por expertos. Los resultados fueron inferidos mediante el coeficiente de correlación de Tau-C de Kendall, utilizado para medir la asociación ordinal de las variables, y reflejan una inclinación de las empresas por el financiamiento por medio de la banca privada; el factor determinante para la toma de decisiones de reinversión es la definición de los objetivos de inversión. Se concluye que entre las estrategias para fortalecer la reactivación económica predomina el incremento de la liquidez y la diversificación de los productos.

**Palabras clave:** Estrategias de reinversión, reactivación económica, toma de decisiones, fuentes de financiamiento

## ABSTRACT

Ecuador has faced significant economic destabilization over the last decade due to two major factors: the April 16, 2016 earthquake and the COVID-19 pandemic. In response to both crises, measures for economic reactivation were implemented. This research aims to determine reinvestment strategies for the economic recovery of “Almacenes Juan Montero,” a business also affected. A mixed descriptive, field, non-experimental, and correlational research approach was employed. The study population comprised 23 companies within the same business sector. Data collection involved the use of a Likert-scale survey, which experts validated. The results were inferred using Kendall’s Tau-C correlation coefficient to measure the variables’ ordinal association and reflect the companies’ inclination for financing through private banks. The determining factor influencing reinvestment decisions is the formulation of investment objectives. The study concludes that increasing liquidity and product diversification are predominant strategies to strengthen economic recovery.

**Keywords:** Reinvestment strategies, economic reactivation, decision-making, financing sources

## Introducción

En Ecuador, en la última década la economía se ha visto afectada de manera categórica por dos factores principalmente, el terremoto del 16 de abril del 2016 y la pandemia de COVID-19; en ambos escenarios el país tuvo que adoptar medidas de reactivación económica.

El 16 de abril del 2016 en el Cantón Pedernales se suscitó un terremoto con magnitud de 7.8 en la escala de Richter. Esta catástrofe nacional se llevó la vida de 663 personas. el sector productivo del país tuvo una afección de alrededor de 676.5 millones de dólares americanos entre daños, pérdidas en ingresos y otros (Chávez, 2020).

Entre las medidas que se tomaron para cubrir los gastos necesarios y las políticas implementadas para reactivar la economía está un crédito de contingencia de 600 millones de dólares otorgado por instituciones como el Banco Mundial, BID, entre otros. De igual manera, se adoptó incrementar el IVA del 12% al 14% para dinamizar la economía y aportar al desarrollo de las zonas afectadas (Chávez, 2020). Entre las herramientas de reactivación por este desastre está la exoneración de impuestos de la renta; la inversión productiva por 10 años, acceso a créditos financieros y demás (Alcívar et al., 2019).

La pandemia de COVID-19 ha afectado de manera económica y epidemiológica a todo el mundo (Kalemli et al., 2020). El impacto de esta pandemia en la economía de los países fue diferente, es decir, de acuerdo a las medidas y estrategias que cada uno pudo adoptar. Para países en desarrollo, el mismo fue interno y externo afectando la oferta y demanda (Varona y Gonzales, 2021). Aunque afectó a todos los negocios, la conmoción fue mucho más grande en micro, pequeñas y medianas empresas; estimando que 2.7 millones de entidades tendrían que cerrar (CEPAL, 2020).

Existen diferentes casos y análisis que se han hecho sobre la afectación de esta crisis sanitaria en los diferentes países o regiones. Tenemos por ejemplo los casos de Perú (Varona y Gonzales, 2021), China (Buesa, 2020), México (Baker y Hernández, 2021; Anda et al., 2022), Panamá (Loaiz et al., 2020), Estados Unidos (He et al., 2021), Europa (Chen et al., 2020), países de la Alianza del Pacífico: Chile, Colombia, México y Perú (Ortiz et al., 2021) y Ecuador (Maldonado et al., 2021). Todos coinciden en la manera que la pandemia impactó a la economía, con una reducción en la producción, en los puestos de trabajo, en las tasas de importación y exportación (Akbulaev et al., 2021) y en el PIB.

América Latina y el Caribe han sido los más afectados económicamente por la pandemia (Salazar, 2022), la caída del PIB en la región fue de 7%, donde Ecuador junto con México disminuyeron en un 6% (Maldonado et al., 2021).

En este contexto el objetivo de esta investigación es determinar las estrategias de reinversión para la reactivación económica de Almacenes Juan Montero. Se realizará en primera instancia un estudio bibliográfico de conceptos básicos y del estado del arte de la reactivación económica y estrategias de inversión en negocios a nivel global y local; posterior a la revisión bibliográfica se define la metodología para alcanzar el objetivo planteado, para el efecto se utilizan encuestas como la herramienta de recolección de información, luego se analiza la información obtenida y finalmente se describen las conclusiones sobre el tema estudiado.

### **Estado del Arte**

En 1960, Almacenes Juan Montero fue inicialmente establecida en Riobamba, Ecuador presidido por el señor Alfredo Montero Cabezas, con un negocio de ropa denominado “Almacenes Chic”. A finales de la misma década, se añade la venta de la línea de electrodomésticos al negocio con el fin de suplir las necesidades del país. Durante los años 80, el negocio se convirtió en el líder

de comercialización de productos profesionales de belleza y peluquería (Velásquez Vargas, 2007). Después de los diversos giros de negocio, se consolidó como un consorcio que comercializa productos profesionales y domésticos.

Las medidas que los diferentes gobiernos adoptaron con el fin de limitar los contagios del virus COVID-19 han afectado de forma negativa en las cadenas de suministro, operabilidades empresariales, y en la demanda agregada, reflejando negativamente en la liquidez de los negocios y afectando en el crédito (Mejía et al., 2020; Quiliche et al., 2021). Vallejo (2020), opina que la reactivación económica es una necesidad imperiosa, y los programas y proyectos, pueden contribuir a la dinamización de la economía.

Dentro de la reactivación económica se encuentran políticas para la educación, investigación e innovación, orientadas con una diversificación productiva ambientalmente sostenible y sustentable y socialmente inclusiva (Gamboa Balbín, 2020; Morales y Wanderley, 2022).

Tenemos por ejemplo la Ley para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera, que busca impulsar la reactivación económica del país. Contiene beneficios para negocios de la Economía Popular y Solidaria, obteniendo descuentos y exenciones en pagos de impuestos fortaleciendo el sistema cooperativo del Ecuador (Asamblea Constituyente, 2017).

Sobre la reactivación de la economía Maldonado et al. (2021), realizan una revisión literaria de documentos del estado, investigaciones y artículos de las diferentes estrategias implementadas en Ecuador para reactivar la economía, concluyendo que esta reactivación será paulatina desde 2021 al 2025, principalmente apoyada en créditos a mediano y largo plazo a instituciones bancarias internacionales para el desarrollo del país.

Según Proaño et al. (2021) la pandemia afectó a la economía ecuatoriana, y específicamente al turismo de este país, principalmente por la cuarentena que fue impuesta, provocando despidos masivos (García et al., 2021). En esta investigación se determina que las políticas que se han implementado han sido deficientes y que se necesitan generar nuevas y efectivas y que se asignen recursos económicos para reactivar este sector y de esta manera la economía.

En otro ámbito, la generación de empleos y las medidas de apoyo para el desarrollo y promoción de empresas, abriendo mercados, y la integración empresarial es una problemática que deben abordar los municipios y otros organismos gubernamentales (Rivero Ortega, 2021). En Ecuador, los municipios han trabajado con el sector turístico; en Quito, se ha creado el plan “Fondo Futuro”, reactivando las Pymes; en fumigaciones periódicas para la seguridad de clientes y con créditos para fomentar la generación de empleos.

Una alternativa para la reactivación económica de emprendedores en Ecuador es el comercio electrónico, que acelera los tiempos de compra, y desde la comodidad del hogar se pueden encontrar y comparar las características de los artículos que se venden, que indirectamente se ajusta a medidas sanitarias adecuadas (Acoste et al., 2021). Estos sistemas además proporcionan seguridad en las transacciones utilizando métodos de pago electrónicos. De igual manera, en (Yance y Escupiñan, 2021), se concluye que para una Pyme, la publicidad digital resulta determinante permitiendo llegar de forma directa y efectiva a sus clientes.

En el sector de la construcción, entre las estrategias más eficientes para la reactivación económica está el financiamiento con fondos propios, fondos externos y ajeno a la empresa; además destaca el uso de utilidades, capital de socios, entre otros (Tacilla y Ramos, 2021). Además, entre las estrategias siempre está el financiamiento con empresas bancarias.

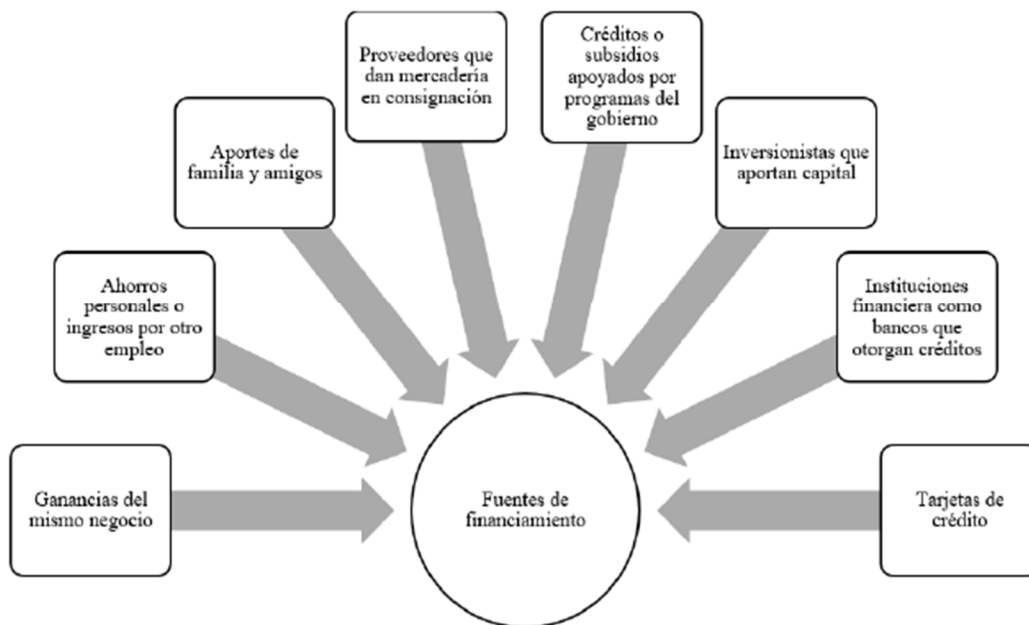
Baque et al. (2022), analizan las diferentes estrategias financieras aplicadas por las microempresas del cantón Durán, Ecuador para retomar sus actividades después de la pandemia. Se concluyó en esta investigación primero que el financiamiento interno es el de mayor acogida dentro de las empresas investigadas; así mismo que optaron por estas estrategias debido a su necesidad por acceder a liquidez, pudiendo incrementar los capitales de trabajo con el financiamiento. Este caso coincide con los datos obtenidos por Flores (2021), donde coincide que el financiamiento interno es la opción que las microempresas ocupan más frecuentemente, en este caso se analizan empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Ambato.

Así mismo, Lucas (2021) determina si las estrategias financieras que las microempresas del cantón La Libertad, Ecuador utilizan permiten la reactivación económica post COVID-19. Después de un análisis de la literatura existente referente a estrategias financieras implementadas en microempresas a nivel nacional y local, concluye que como parte fundamental para la reactivación económica está el financiamiento en cooperación con la banca privada mediante microcréditos, creando liquidez y permitiendo contrarrestar el impacto de la pandemia.

En Ecuador, se han presentado 4 estrategias en apoyo de las Pymes para superar los efectos de la crisis económica; estas son conocidas como 4Re, siendo a) la reinención organizacional, desde los ODS; b) reconversión del marketing tradicional al marketing digital; c) resiliencia, y d) resguardar la salud (Useche et al., 2021).

Las Pymes tienen dos formas de obtener financiamiento: capital aportado por propietarios y utilidades retenidas o por deudas o pasivos (Canossa y Rodríguez, 2019).

En Figura 1 se aprecia cómo se subdividen las fuentes de financiamiento.

**Figura 1***Formas de financiamiento*

*Nota.* Fuentes de financiamiento, adaptado de (Canossa-Montes de Oca & Rodríguez-Alcocer, 2019).

Los microcréditos permiten el crecimiento económico y ayudan a la reactivación de cualquier empresa. Esta clase de financiamientos son otorgados por la banca privada, cooperativas de ahorro y crédito y ONGs, principalmente en países en desarrollo. En Ecuador, se han incrementado estos créditos como alternativa para la reactivación económica (Hidalgo y Escobar, 2020).

**Metodología**

La ejecución del presente estudio demanda de un enfoque de mixto de investigación de tipo descriptivo, de campo, no experimental y correlacional, puesto que precisa las características del objeto en relación a las estrategias de reactivación, las mismas son recogidas directamente de las fuentes primarias de información en una sola observación, sin la manipulación ni control de las variables involucradas, para establecer una relación estadística entre cada una de ellas.

Como técnica para la recolección de datos se utilizó la entrevista y la encuesta, la primera es aplicada al gerente de Almacenes Juan Montero con la finalidad de conocer las características y problemas de la empresa a partir de la pandemia del Covid-19; la segunda se aplicó mediante un cuestionario de 25 preguntas con escala Likert de cinco alternativas de respuestas: respuestas cuantitativas (1-5), siendo 1 el menor valor y 5 el máximo valor, a 23 empresas del giro del negocio. Los contenidos de los dos instrumentos se validaron mediante expertos.

El análisis y procesamiento de la información se realizó mediante el programa estadístico SPSS versión 25. Los resultados se infieren a través del coeficiente de correlación de Tau C de Kendall aplicado a las variables de carácter ordinal.

## **Resultados**

Los instrumentos de recolección de datos tienen la finalidad de recoger información, en primer lugar, del Gerente General y Gerente Comercial a continuación se describe el informe de entrevista.

Tanto el Gerente General como Comercial concuerdan en que la capacidad de reinversión de la empresa es de \$2.000.000,00 USD; los productos de mayor rotación son los materiales eléctricos y de iluminación; la política de crédito es de 30, 60 y 90 días; la escases de mercadería durante la pandemia se presentó en los productos importados; no se registraron grandes pérdidas en la cartera de clientes; la rentabilidad sufrió una pequeña disminución; la disminución de ventas se presentó en los productos de mayor costo y se dieron pocos problemas de liquidez.

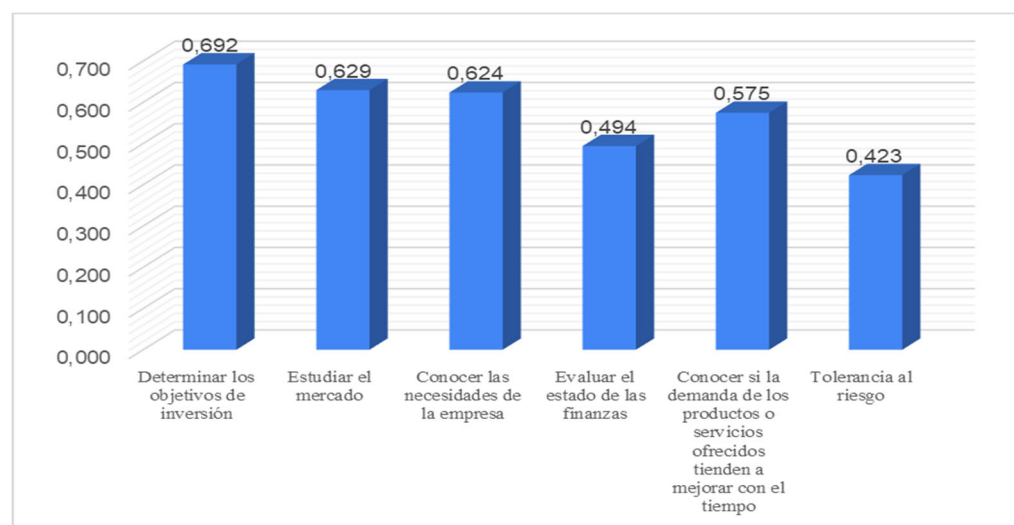
Con relación a la encuesta, a continuación, se detalla los resultados encontrados:

**Tabla 1***Factores a considerar para la toma de decisiones de reinversión*

Medidas simétricas					
	Tau-c de Kendall	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada	Rango de relación
Determinar los objetivos de inversión	0,692	0,126	5,470	0,000	Moderada
Estudiar el mercado	0,629	0,150	4,210	0,000	Moderada
Conocer las necesidades de la empresa	0,624	0,124	5,012	0,000	Moderada
Evaluar el estado de las finanzas	0,494	0,148	3,342	0,001	Débil
Conocer si la demanda de los productos o servicios ofrecidos tienden a mejorar con el tiempo	0,575	0,129	4,438	0,000	Moderada
Tolerancia al riesgo	0,423	0,151	2,805	0,005	Débil
N de casos válidos	23				

a. No se presupone la hipótesis nula.  
b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

**Nota.** Encuesta aplicada a gerentes comerciales de empresas del giro del negocio. **Elaborado por:** el autor.

**Figura 2***Factores de decisión sobre reinversión*

**Nota.** Encuesta aplicada a gerentes comerciales de empresas del giro del negocio. **Elaborado por:** el autor.

Al aplicar el coeficiente de correlación de Tau-C de Kendall, los resultados reflejan que existe una relación directa entre los factores a considerar y las decisiones de reinversión, las más significativas son: determinar los objetivos de inversión; estudiar el mercado; conocer las

necesidades de la empresa y conocer si la demanda de los productos o servicios ofrecidos tienden a mejorar con el tiempo, dichos ítems presentan una conformidad moderada, de acuerdo a los rangos de reciprocidad.

**Tabla 2**

*Fuentes de financiamiento con recursos propios o de terceros*

	Medidas simétricas				
	Tau-c de Kendall	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada	Rango de relación
Banca pública	0,212	0,168	1,261	0,207	Escasa
Banca privada	0,544	0,136	3,999	0,000	Moderada
Cooperativa de ahorro y crédito	0,368	0,158	2,323	0,020	Débil
Mutualistas	0,484	0,131	3,705	0,000	Débil
Utilidades retenidas	0,222	0,187	1,188	0,235	Escasa
Aporte de nuevos accionistas	0,176	0,181	0,976	0,329	Escasa
Incremento de capital	0,333	0,172	1,937	0,053	Débil
N de casos válidos	23				

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

**Nota.** Encuesta aplicada a gerentes comerciales de empresas del giro del negocio. **Elaborado por:** el autor.

Los resultados demuestran una relación positiva moderada entre las fuentes de financiamiento y la banca privada, lo que da a entender que los proyectos de reinversión son financiados mayormente por las entidades bancarias del sector privado.

**Tabla 3**

*Estrategias de reactivación económica*

	Medidas simétricas				
	Tau-c de Kendall	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada	Rango de relación
Análisis de la vigencia del modelo actual del negocio	0,333	0,184	1,805	0,071	Débil
Mejorar la imagen de la empresa	0,670	0,122	5,515	0,000	Moderada
Uso de herramientas tecnológicas	0,476	0,166	2,873	0,004	Débil
Aumentar la liquidez	0,701	0,109	6,426	0,000	Fuerte
Descuentos por ventas al contado y pronto-pago	0,629	0,110	5,736	0,000	Moderada
Renegociación de deudas con acreedores	0,619	0,099	6,235	0,000	Moderada
Diversificación de productos	0,726	0,089	8,156	0,000	Fuerte

	Tau-c de Kendall	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada	Rango de relación
Incrementar la publicidad en redes sociales	0,681	0,103	6,631	0,000	Moderada
Comercio electrónico	0,499	0,148	3,373	0,001	Débil
Servicios a domicilio	0,620	0,135	4,600	0,000	Moderada
N de casos válidos	23				

a. No se presupone la hipótesis nula.

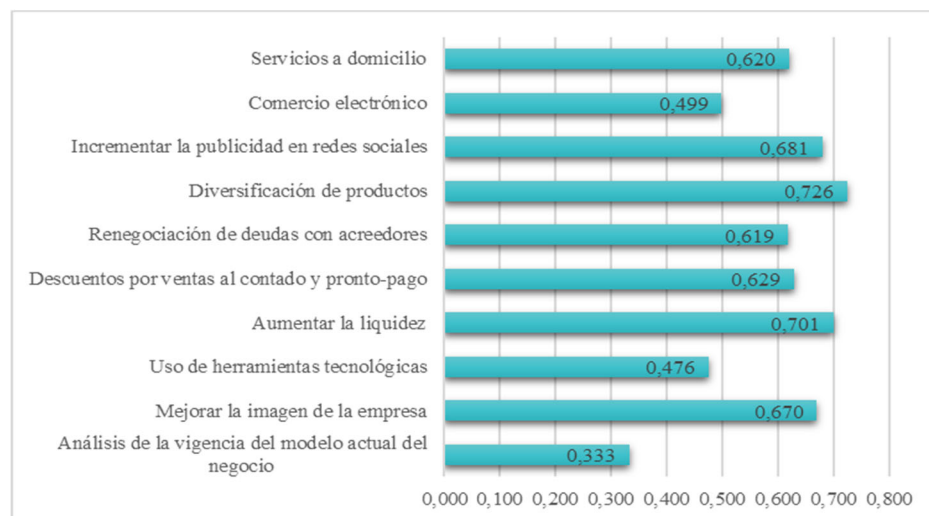
b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

**Nota.** Encuesta aplicada a gerentes comerciales de empresas del giro del negocio. **Elaborado por:** el autor.

En función de la información procesada, en la tabla 3 y gráfico 3 se expone las estrategias que mayor relevancia tienen en la reactivación económica, entre la más fuertes tenemos: Aumentar la liquidez y la diversificación de los productos, luego en una escala moderada se presenta la estrategia de mejorar la imagen de la empresa; descuentos por ventas al contado y pronto-pago; renegociación de deudas con acreedores; incrementar la publicidad en redes sociales y los servicios a domicilio.

### Figura 3

#### *Estrategias de reactivación económica*



**Nota.** Encuesta aplicada a gerentes comerciales de empresas del giro del negocio. **Elaborado por:** el autor.

## **Discusión**

La toma de decisiones de inversión depende de una serie de factores internos y externos que influyen en las actividades empresariales, en este sentido resulta importante que dichas decisiones sean eficientes para el logro de las metas mediante el empleo racional de los recursos escasos (Martínez, 2016).

Según Coll (2022) todos los empresarios realizan inversiones con la finalidad de alcanzar “algo” este término se denomina objetivo de inversión, dichos objetivos permiten al inversionista proyectarse y mediante el empleo de diversas estrategias alcanzar los resultados deseados, entre los objetivos comunes se encuentran: alcanzar el máximo beneficio, incrementar la liquidez y construir una cartera diversificada.

Coincide Manzanal (2017) al expresar que “dentro de los criterios objetivos que pueden incidir en las decisiones de inversión de los empresarios, las alternativas propuestas son los rendimientos esperados de la inversión; la diversificación y la liquidez” (p.49).

En este orden de ideas, de acuerdo a Mendoza y Véliz (2018) las decisiones de la gerencia son relevantes mientras mayor sea la incertidumbre y el riesgo que implica, en este sentido el estudio del mercado contribuye al éxito de la empresa, pues permite alcanzar el conocimiento sobre los gustos, preferencias, ocupación, ubicación, clase social, entre otros, de los actuales y potenciales clientes pues de su juicio depende la acogida de sus determinaciones.

En cuanto al financiamiento Torres et al. (2017) sostienen que las pymes utilizan fuentes de financiamiento tanto internas como externas, las primeras se basan en aportaciones de los socios y reinversión de utilidades, en las segundas existe una tendencia a los instrumentos de corto plazo tales como el crédito comercial, el crédito bancario y la línea de crédito, debido a que dentro de esta categoría existe una gran variedad disponible que contribuye a conservar una estructura

financiera sana, y la empresa podrá escoger la más conveniente para atender las necesidades estacionales y afrontar momentos de crisis.

Tomando en cuenta que el vínculo del endeudamiento conlleva un riesgo en el sistema financiero de las empresas en cuanto a los montos, tasas de interés, tiempo, período de vencimiento y términos de la deuda fijadas por las entidades crediticias las pymes se inclinan hacia la financiación de líneas de crédito bancarias (Báez y Puentes, 2018).

En lo que respecta a las estrategias para la reactivación económica de las empresas, Baque et al. (2022) en su estudio determinan que la mayoría microempresas en su afán de fortalecer la reactivación económica se inclinaron por los servicios a domicilio, después a la diversificación de productos, aumentar la publicidad online, recurrir a préstamos bancarios, mejorar la imagen de la organización y por ultimo realizar descuentos por pronto pago. Dichas acciones concuerdan con los resultados obtenidos en el presente estudio, las mismas que tienen una correlación moderada, siendo las más fuertes el incremento de la liquidez y la diversificación de los productos.

En este contexto, Mori et al. (2021) consideran que, emplear herramientas como fondos de inversión favorece a obtener liquidez en períodos de depresión o baja de ingreso de efectivo en una compañía que además obligan a contraer deudas a largo plazo y desembolso de intereses innecesarios. Ponz y Saiz (2021) opinan que el panorama complejo e incierto de la crisis sanitaria del Covid-19 conllevó a que muchos de los inversores privilegien la liquidez por encima de cualquier otra estrategia.

Al abordar el tema de la diversificación Arango et al. (2020) manifiestan que la misma es un referente en las economías desarrolladas, es decir es una estrategia preponderante en las actividades empresariales. Desde el punto de vista externo ante las situaciones de crisis económica la diversificación constituye una opción de crecimiento mientras que desde una perspectiva interna

implica el uso eficiente de los activos para la generación de nuevos productos y conservar un positivo rendimiento empresarial.

Finalmente, autores como Cevallos et al. (2022); Useche et al. (2021); Sarmiento et al. (2021) y Parra et al. (2020) proponen una serie de estrategias financieras, contables y operativas en búsqueda de la reactivación económica, entre estas se detalla:

- Gestión de mejoras en la liquidez
- Financiamiento a través de créditos y otras opciones
- Titularización de activos
- Aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs)
- Uso de herramientas tecnológicas (páginas web, redes sociales, ferias virtuales)
- Cambios en las líneas de negocio
- Innovación de nuevas propuestas de valor.

## **Conclusiones**

En concordancia con el objetivo planteado “determinar las estrategias de reinversión para la reactivación económica de Almacenes Juan Montero” se plantea las siguientes conclusiones:

La empresa Almacenes Juan Montero posee una capacidad de reinversión de \$2.000.000 USD y durante el período de pandemia presento escases de mercadería especialmente en los productos importados; disminución de ventas en los productos de mayor costo; no registró pérdidas mayores de clientes y una disminución pequeña en la liquidez y rentabilidad.

Entre los factores a considerar para la toma de decisiones de reinversión prevalece la iniciativa de definir los objetivos de inversión, seguido del estudio del mercado, el conocimiento de las necesidades de la empresa y conocer si la demanda de los productos o servicios ofrecidos tienden a mejorar con el tiempo. Decisiones gerenciales que contribuyen al éxito pues del

conocimiento de los gustos, preferencias, hábitos, tendencias del mercado, comportamiento de la competencia entre otros, dependerá el impacto de sus decisiones de reinversión.

Con respecto a las fuentes de financiamiento, este tipo de empresas se inclinan al financiamiento de líneas de crédito a corto plazo proporcionadas por la banca privada, pues es una forma segura de salvaguardar la estructura financiera de la empresa y evitar pagos innecesarios de intereses.

Entre las estrategias para fortalecer la reactivación de la economía, se destaca la necesidad de incrementar la liquidez para hacer frente a las obligaciones de corto plazo sin afectar la productividad; la diversificación de los productos, ya sea como una opción de crecimiento en escenarios de crisis o para la utilización eficiente de los activos en la generación de nuevos productos.

Se destacan también el mejoramiento de la imagen de la empresa, descuentos por ventas al contado y pronto-pago, la renegociación de deudas con los acreedores; el incremento de la publicidad en las redes sociales y los servicios a domicilio.

### **Referencias**

- Acoste Espinoza, J. L., León Yacelga, A. R., & Checa Cabrera, M. A. (2021). E-Commerce: Alternativa para la reactivación económica para emprendedores de la ciudad de Ibarra. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, March*, 1–19.
- Akbulaev, N., Mammadov, I., & Aliyev, V. (2021). ECONOMIC IMPACT OF COVID-19. *Sylwan, Imdc*.
- Alcívar Martínez, B. J., Zamora Cusme, Y. A., Montesdeoca Calderón, M. G., & Loor Zambrano, Y. M. (2019). ANÁLISIS DE LAS PROPUESTAS DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA PARA EL SECTOR TURÍSTICO DE MANABÍ, POST 16 A. *Revista ECA Sinergia*,

10(1), 132–146.

Arango, E., García, F., y Serna, J. (2020). Impacto de la estrategia de diversificación en el desempeño financiero en empresas de la Bolsa Mexicana de Valores. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época*, 15(1), 135–144.  
<https://www.scielo.org.mx/pdf/rmef/v15n1/2448-6795-rmef-15-01-135.pdf>

Asamblea Constituyente. (2017). *Ley Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera*. 1–36.

Báez, M., y Puentes, G. (2018). Parámetros financieros para la toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas del municipio Duitama, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(1), 67-84.  
<file:///C:/Users/UCACUE/Downloads/Dialnet-ParametrosFinancierosParaLaTomaDeDecisionesEnPeque-7024153.pdf>

Baker, J. C., & Hernández, R. (2021). México después de la pandemia: Alternativas de reactivación económica. *Gcgenera*.

Baque Cantos, M. A., Ronquillo Quimis, J. M., & Villafuerte Gorozabel, P. G. (2022). Estrategias financieras para el fortalecimiento de la reactivación económica en las microempresas del cantón Dúran post COVID-19 . *Recimundo*, 6(4), 456–466.  
[https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(4\).octubre.2022.456-466](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(4).octubre.2022.456-466)

Buesa, A. (2020). China: impacto de la pandemia y reactivación económica. *Artículos Analíticos - Boletín Económico - Banco de España*, 4, 1–11.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7720801>

Canossa-Montes de Oca, H., & Rodríguez-Alcocer, R. (2019). Estrategias De Financiamiento, Un Reto Para Las Pymes Comerciales De Guanacaste. *InterSedes*, 20(42), 105–117.  
<https://doi.org/10.15517/isucr.v20i42.41845>

- CEPAL. (2020). *COVID-19 Special Report No.4: Sectors and businesses facing COVID-19: emergency and reactivation*. 2018(4), 1–23.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45736/5/S2000437\\_en.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45736/5/S2000437_en.pdf)
- Cevallos, J., Monar, C., y Cevallos, M. (2022). Estrategias financieras y operativas en reactivación empresarial en tiempos de crisis-escenarios post Covid-19. Caso pymes. *Revista Científica SAPIENTIAE*, 5(9), 2-26.
- Coll, F. (2022, 29 de diciembre). *Objetivo de inversión*. Rankia.com.  
<https://www.rankia.com/diccionario/fondos-inversion/objetivo-inversion>
- Chávez Gómez, C. J. (2020). Análisis de las políticas públicas implementadas para la reactivación económica posterior al terremoto de abril 16 de 2016 [Universidad de Guayaquil]. In *Universidad de Guayaquil*. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/41488/1/T-ZAMBRANO ZAMBRANO JOSSELYN JAMILE.pdf>
- Chen, S., Inga, D., Pierri, N., & Presbitero, A. (2020). Tracking the economic impact of covid-19 and mitigation policies in Europe and the United States. *IMF*.
- de Anda-Jáuregui, G., García-García, L., & Hernández-Lemus, E. (2022). Modular reactivation of Mexico City after COVID-19 lockdown. *BMC Public Health*, 22(1).  
<https://doi.org/10.1186/s12889-022-13183-z>
- Flores Fiallos, M. D. (2021). *Escenarios de financiamiento para la reactivación económica post COVID-19 de las empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de la ciudad de Ambato*. 126. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32649/1/T4978i.pdf>
- Gamboa Balbín, C. L. (2020). Los retos ambientales y sociales de la reactivación económica post cuarentena. *Revista Kawsaypacha*, 6, 9–28.
- García Álvarez, A. D., Rebollo Meza, J., & Suarez Jiménez, R. del C. (2021). *EL TURISMO DE*

*AVENTURA, UNA ALTERNATIVA PARA LA REACTIVACION DE LA ECONOMIA DESPUES DE LA CRISIS DEL COVID-19.* 4, 239–246.

He, C., Chang, Y., Qing, Y., & Lin, J. (2021). The comparison of economic impacts of COVID-19 between China and the United States. *Procedia Computer Science*, 187(2019), 307–315. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.04.067>

Hidalgo Saltos, M. K., & Escobar García, M. C. (2020). Microcrédito: Alternativa de reactivación económica para comerciantes de Portoviejo, Manabí, Ecuador. *Dominio de Las Ciencias*, 764787, 3–7.

Kalemli-Ozcan, S., Gourinchas, P.-O., Penciakova, V., & Sander, N. (2020). COVID-19 and SME Failures. *IMF Working Papers*, 20(207). <https://doi.org/10.5089/9781513557748.001>

Loaiz, J. R., Kosagisharaf, R., Eskildse, G. A., Ortega-Barria, E., Miller, M. J., & Gitte, R. A. (2020). COVID-19 pandemic in Panama: Lessons of the unique risks and research opportunities for Latin America. *Revista Panamericana de Salud Publica/Pan American Journal of Public Health*, 44, 1–5. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.86>

Lucas Vizñay, V. A. (2021). *ESTRATEGIAS FINANCIERAS FRENTE A LA CRISIS POR COVID-19 PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DE LAS MICROEMPRESAS DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2020*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Maldonado, D., Vinueza, J., Oviedo, J., & Salas, A. (2021). Estrategias para reactivación económica del Ecuador Strategies for the economic reactivation of Ecuador Estratégias para a reativação econômica do Equador. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(1), 692. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/366>

Martínez, J. (2016). Factores externos determinantes de las decisiones de inversión a largo plazo

- en el sector farmacéutico. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(3), 415-430.
- Mayo, P. (2020). *Medidas de reactivación económica o de fomento del empleo desde los municipios Experiencia comparada a nivel internacional*.
- Manzanal, M. (2017) *Los factores racionales y heurísticos en la toma de decisiones del empresario PyME*, [Tesis de doctorado, Universidad Nacional del Sur].  
[https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/3403/Tesis%20Doctoral\\_MANZANAL%20Melisa.pdf?sequence=1](https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/3403/Tesis%20Doctoral_MANZANAL%20Melisa.pdf?sequence=1)
- Mejía, L. F., Forero, D., Delgado, M. E., & Silva, B. (2020). Agenda empresarial para la reactivación económica. *Fedesarrollo*, 300, 1–92.
- Mendoza, J., y Véliz, M. (2018). Impacto que genera la investigación de mercados en la toma de decisiones por la gerencia. *Revista ECA Sinergia*, 9(2), 68–79.
- Morales, J. A., & Wanderley, F. (2022). Reactivación económica. In *Bolivia Debate un futuro sustentable*.
- Mori, G., Gardi, V., y Moreno, R. (2021). Análisis de la liquidez en una empresa transporte de carga terrestre. *Oikos Polis*, 6(2). En línea:  
[http://www.scielo.org.bo/pdf/rlces/v6n2/v6n2\\_a03.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rlces/v6n2/v6n2_a03.pdf)
- Ortiz, G. E. R., Sáenz, C. A. M., & Piñeros, E. L. R. (2021). Países de la Alianza del Pacífico 2000-2021: efectos del COVID-19 en el crecimiento y la reactivación económica. *Revista Finanzas y Política Económica*, 13(1), 99–113.  
<https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v13.n1.2021.5>
- Parra, L., San Andrés, P., y Paredes, I. (2020). Planificación estratégica administrativa para Pymes en tiempos post Covid-19. Caso de estudio de empresas textil para la toma de decisiones

- 2019-2020. *INNOVA Research Journal*, 5(3.1), 185-200.
- Ponz, C., y Saiz, A. (2021, 15 de abril). *Fondos de inversión para evitar una excesiva liquidez*. Sabadell. <https://estardondeestes.com/movi/es/articulos/fondos-de-inversion-para-evitar-una-excesiva-liquidez>
- Proaño-Lucero, G. E., Roberto López-Paredes, C., & Carlos Chérrez-Bahamonde, R. (2021). *La situación turística actual de Ecuador y su incidencia en la reactivación económica The current tourism situation in Ecuador and its impact on the economic reactivation A situação atual do turismo no Equador e seu impacto na reativação econômica*. 6(25), 29–39. <http://fipcaec.com/ojs/index.php/es>
- Quiliche, R., Rentería-Ramos, R., de Brito Junior, I., Luna, A., & Chong, M. (2021). Using spatial patterns of COVID-19 to build a framework for economic reactivation. *Sustainability (Switzerland)*, 13(18), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su131810092>
- Rivero Ortega, R. (2021). ¿Cómo pueden contribuir a la reactivación económica los entes locales? *Universidad de Salamanca*, 1–17.
- Salazar, J. (2022). *Estrategias y políticas para la reconstrucción con transformación pospandemia en América Latina y el Caribe*. CEPAL. 1–64. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47825>
- Sarmiento, W., Luna, K., Lituma, M., y Gualpa, J. (2021). Reactivación económica en el sector artesanal de la pequeña industria en la ciudad de Cuenca-Ecuador por la emergencia sanitaria. *Revista Científica dominio de la Ciencia*, 7(2), 162-179.
- Tacilla Ramos, L. J., & Ramos Farroñán, E. V. (2021). Financiamiento privado para la reactivación económica del sector de la construcción en épocas de crisis. *Cofin Habana*, 15(2). <http://orcid.org/0000-0003-1755-7967>

- Torres, A., Guerrero, F., y Paradas, M. (2017). Financiamiento utilizado por las pequeñas y medianas empresas ferreteras. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 14(2), 284–303.
- Useche Aguirre, M. C., Vásquez Lacres, L. M., Salazar Vázquez, F. I., & Ordóñez Gavilanes, M. (2021). Fórmula Estratégica Empresarial para Pymes en Ecuador ante el Covid-19. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40), 1–22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Vallejo Zamudio, L. E. (2020). Efectos de la reactivación económica en Colombia. *Apuntes Del Cenes*, 39(70), 7–9. <https://doi.org/10.19053/01203053.v39.n70.2020.12035>
- Varona, L., & Gonzales, J. R. (2021). Dynamics of the impact of COVID-19 on the economic activity of Peru. *PLoS ONE*, 16(1 January), 1–20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244920>
- Velásquez Vargas, G. L. (2007). *PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE ALMACENES MONTERO EN LA CIUDAD DE QUITO, D.M. ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO*.
- Yance-Jacome, K., & Escupiñan-Cabeza, E. (2021). Publicidad digital como determinante en la reactivación económica en las pymes de Guayaquil durante la pandemia del covid19, 2020. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6–1), 680–698. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.926>