

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**GRADO DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE  
VENTA DIRECTA, CON BASE AL MODELO PROPUESTO POR BROWN,  
SEVILLE Y VARGO (2017)**

**YLENIA ALEJANDRA QUINTANA SALDARRIAGA**

**DIRECTOR: MTR FERNANDO ROSAS**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad  
sostenible local y global**

**QUITO, AGOSTO, 2022**

**DIRECTOR:**

Mtr. Fernando Rosas

**INFORMANTES:**

MBA. Javier Carrera

Mtr. Heydi Cepeda

## **Dedicatoria**

A Dios, por ser mi guía durante este proceso, por brindarme la paciencia y sabiduría para culminar con esta meta.

A Mónica mi madre, quien es el pilar más importante de mi vida, gracias por demostrarme siempre tu cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A Armando mi padre, gracias por ser mi mejor amigo, consejero y ejemplo a seguir, gracias por cada consejo y por todas tus enseñanzas.

A Ángeles y Martina, gracias por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este tiempo.

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi agradecimiento Al Ing. Fernando Rosas quien, con su dirección, conocimiento y colaboración permitió el correcto desarrollo de este trabajo de investigación.

Así mismo, me gustaría agradecer a Yaira Rangel Gerente General de BELCORP quien me facilitó la obtención de información para este proyecto de desarrollo, muchas gracias por su tiempo y apertura.

Finalmente, me gustaría agradecer a mi alma máter la Pontificia Universidad Católica de Ecuador por la organización del programa virtual de la Maestría en Administración de Empresas. También me gustaría expresarle mi gratitud a Javier Carrera, coordinador de este programa, quien siempre tuvo una respuesta gentil a los requerimientos de los estudiantes.

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos .....	iv
Resumen Ejecutivo .....	1
Introducción .....	2
1. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	5
1.1. Análisis externo .....	7
1.1.1. Estudio del microentorno.....	7
1.1.1.1. Proveedores.....	8
1.1.1.2. Intermediarios.....	9
1.1.1.3. Clientes .....	9
1.1.1.4. Competidores.....	10
Avon.....	11
Yanbal.....	11
1.1.1.5. Otros grupos de interés.....	12
1.1.1.6. Productos sustitutos.....	12
1.1.2. Análisis del macroentorno.....	13
1.1.2.1. Factores políticos.....	13
1.1.2.2. Factores económicos.....	14
1.1.2.3. Factores socioculturales.....	16
1.1.2.4. Factores tecnológicos.....	17
1.1.2.5. Factores ecológicos.....	18
1.1.2.6. Factores legales.....	20
1.1.2.7. Factores éticos.....	20
1.2. Análisis de la situación interna .....	21
1.2.1. Reseña histórica de BELCORP.....	21
1.2.2. Portafolio de productos de BELCORP .....	22
1.2.3. Análisis de recursos y capacidades.....	23
1.3. Análisis FODA .....	25
1.3.1. Fortalezas.....	25
1.3.2. Debilidades.....	26
1.3.3. Oportunidades.....	27
1.3.4. Amenazas.....	27
2. MODELO DE BROWN, SEVILLE Y VARGO (2017).....	29
2.1. Resiliencia.....	29

2.2.	Resiliencia organizacional .....	29
2.3.	Modelos de medición de resiliencia organizacional .....	30
2.3.1.	<i>Modelo HERO.</i> .....	30
2.3.2.	<i>Modelo de resiliencia organizacional del Asian Development Bank.</i> .....	31
2.3.3.	<i>Modelo de resiliencia organizacional de Kantur y İşeri-Say.</i> .....	32
2.3.4.	<i>Modelo de resiliencia adaptativa – MRA.</i> .....	32
2.3.5.	<i>Estándar Internacional de la resiliencia organizacional: ISO 22316:2017.</i> ..	32
2.3.6.	<i>Modelo de resiliencia organizacional del British Standards Institution.</i> .....	32
2.4.	¿Qué es el modelo de Brown, Seville y Vargo (2017)?.....	33
2.5.	¿Cuál es la estructura del modelo? .....	33
2.5.1.	<i>Liderazgo y cultura.</i> .....	33
2.5.2.	<i>Relaciones y redes.</i> .....	34
2.5.3.	<i>Cambios.</i> .....	35
2.6.	Instrumento de medición - Encuesta.....	35
3.	MEDICIÓN DEL GRADO DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA A PARTIR DEL MODELO DE BROWN, SEVILLE Y VARGO (2017) .....	37
3.1.	Aplicación del modelo de Brown, Seville y Vargo (2017) en BELCORP .....	37
3.1.1.	<i>Objetivo de la investigación.</i> .....	37
3.1.2.	<i>Tipo de estudio</i> .....	37
3.1.3.	<i>Campo o universo de la investigación</i> .....	37
3.1.4.	<i>Muestra</i> .....	37
3.1.5.	<i>Método de investigación</i> .....	38
3.2.	Percepción de la dirección general sobre el proceso de resiliencia de BELCORP 38	
3.2.1.	<i>Recolección de la información.</i> .....	38
3.2.2.	<i>Guion de la entrevista.</i> .....	39
3.3.	Percepción de los colaboradores de la empresa sobre el proceso de resiliencia..	41
3.3.1.	<i>Recolección de la información.</i> .....	41
3.3.2.	<i>Resultados.</i> .....	41
3.3.2.1.	<i>Porcentaje y promedio de percepción de resiliencia por dimensión</i> .....	42
3.3.2.2.	<i>Dimensión Liderazgo y Cultura</i> .....	43
3.3.2.3.	<i>Dimensión Relaciones y Redes</i> .....	44
3.3.2.4.	<i>Dimensión Cambios.</i> .....	45
4.	PROPUESTAS DE MEJORA PARA BELCORP .....	46
4.1.	Propuestas estratégicas de mejora de la resiliencia organizacional de BELCORP 46	
4.1.1.	<i>Puntos fuertes y débiles del proceso de resiliencia de BELCORP.</i> .....	46

4.1.1.1	<i>Puntos fuertes</i> .....	46
4.1.1.2	<i>Puntos débiles</i> .....	46
4.1.2.	<i>Estrategias CAME para la propuesta de mejora de resiliencia organizacional de BELCORP</i> .....	47
4.2.	Propuesta metodológica instrumental para la medición del proceso de resiliencia	48
5.	ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
5.1.	Conclusiones.....	53
5.2.	Recomendaciones.....	57
	REFERENCIAS.....	58
	ANEXOS.....	65

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Estudio del microentorno .....	7
Figura 2: Promedio de la encuesta .....	42
Figura 3: Porcentaje y promedio de percepción de resiliencia por dimensión .....	43
Figura 4: Porcentaje y promedio de la dimensión liderazgo y cultura .....	44
Figura 5: Porcentaje y promedio de la dimensión relaciones y redes.....	44
Figura 6: Porcentaje y promedio de la dimensión .....	45

## LISTADO DE FIGURAS

Tabla 1. Posición de ventas 2020: 226 .....	11
Tabla 2. Posición ventas 2020: 149 .....	11
Tabla 3: Análisis Recursos y capacidades de la empresa .....	24
Tabla 4: Población objetivo .....	37
Tabla 5: Descripción de la fórmula de la muestra .....	38
Tabla 6: Guion de entrevista .....	39
Tabla 7: Alfa de Cronbach.....	41
Tabla 8: Análisis CAME para la propuesta de mejora .....	47
Tabla 9: Capacidad de resiliencia .....	49
Tabla 10: Identificación de la metodología .....	50
Tabla 11: Adaptación a la resiliencia organizacional .....	51

## **Resumen Ejecutivo**

A raíz de la pandemia surgida en el año 2020 el mundo se vio amenazado, no sólo en el campo de la salud colectiva, sino también en el desarrollo económico de las organizaciones; las cuáles debieron recurrir a la toma de decisiones que permitiese su adaptación y supervivencia. Esto condujo a que la alta gerencia lleve a los límites su gestión de liderazgo y la forma en la que la organización reaccionaba ante un enemigo invisible y desconocido; en este sentido el objetivo de la investigación fue medir el nivel de percepción de resiliencia organizacional de BELCORP a partir del modelo propuesto por Brown et al. (2017). El diseño metodológico partió desde la identificación de la población objeto de estudio mediante muestreo probabilístico, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, el alcance descriptivo sigue un hilo conductor de revisión de teorías, conceptos y publicaciones devenidas de bases de datos académicas, asimismo tiene un enfoque mixto, ya que se aplicó la encuesta y la entrevista como instrumentos de levantamiento de información. La propuesta de investigación se la realizó a través del planteamiento de interrogantes que son resueltas en la sección de conclusiones, y cuyo resultado principal muestra una percepción de resiliencia organizacional de 3,59 sobre 4 puntos correspondiente al 89,70%. Finalmente, la principal recomendación conduce a determinar la necesidad de que la empresa cuente con un manual de resiliencia y pueda llegar a aplicar la propuesta metodológica instrumental que es presentada en este proyecto de desarrollo.

## **Introducción**

El universo tal y como lo concebimos hoy en día es el resultado de un proceso holístico cambiante gestado hace 14 millones y medio de años, durante este tiempo se han gestado varias épocas en donde se denotó cinco grandes procesos de extinción de las especies que la habitaron; en tal sentido, los investigadores manifiestan que nos encontramos cerca de una sexta pérdida. Es así como las especies han desarrollado dimensiones que les han permitido en algunos casos sobrevivir en otros adaptarse a los nichos ecológicos presentados por estas circunstancias; lo cierto es que una empresa vista como un sistema no puede ser la excepción ya que está vinculada a la generación de trabajo, riqueza y como motor del desarrollo de una nación o región geográfica.

La concepción de la empresa como un sistema ha permitido resolver la discusión que señala que los organismos están expuestos a un entorno externo e interno y por tanto, tienen que adaptarse con el fin de sobrevivir, cabe destacar lo sostenido por Bertalanffy (1989), “un sistema puede ser definido como un complejo de elementos interactuantes” (p. 56), en donde todos los compendios se encuentran en interacción común, cada elemento representa una adaptabilidad, y cada adaptabilidad un campo complejo de entendimiento. De igual forma la capacidad para adaptarse al medio en el que se desenvuelven personas y máquinas permite a la vez producirse y reproducirse a sí mismos, en un proceso autopoiético que pueden crear y destruir elementos de un sistema y cuya adaptabilidad permita la supervivencia y regeneración en procesos circulares y holísticos.

En este recorrido se puede establecer procesos de cambio, homeostasis, holisticidad y adaptabilidad de seres y sistemas abiertos y cerrados, pues, a partir del año 2019 el mundo se ve inmerso en procesos desconocidos pandémicos resultantes de un virus desconocido hasta el día de hoy, y cuya incertidumbre puso a los elementos de interacción social al límite de la supervivencia. La implementación de modelos de resiliencia brota como desesperadas alternativas que permitan una adaptación compleja hacia nuevos escenarios en donde el principal objetivo se traduce en la capacidad de integrarse a la llamada nueva realidad, trayendo consecuencias que hasta la presente fecha no han podido ser medidos.

A nivel mundial miles de puestos de trabajo tuvieron que sacrificarse, los sistemas de salud pública y privada colapsaron, los sistemas de asistencia social se vieron abarrotados,

los despidos y la justificación de baja de sueldos y salarios fueron entendidos, la reducción de la jornada laboral y el cierre de empresas saltaron en las discusiones sociales, el nicho ecológico entró en pánico, denotando el frágil hilo de vida entre lo habitual y lo desconocido, las empresas tuvieron que echar mano de decisiones gerenciales antes no pensadas, en la búsqueda de medidas paliativas que les permitan a la vez salvaguardar sus intereses y los intereses comunes, es así como la humanidad empezó a preocuparse de entender el concepto de resiliencia.

En cuanto a las consecuencias en la economía ecuatoriana tras la llegada de la pandemia, de acuerdo con reportes oficiales del Banco Central del Ecuador (BCE, 2021), la cifra de empleos perdidos asciende a 532.359 provocando una pérdida de 12.791 millones de dólares para la economía ecuatoriana. En el caso de la empresa de estudio al cierre del año 2019 se contaba con una fuerza de ventas de alrededor de 77.000 mil consultoras de belleza (vendedoras) alrededor del país lo cual representó una venta anual de más de 100 millones de dólares al cierre de ese año. Durante el año 2020, especialmente en los primeros meses de la pandemia SARS-CoV-2 ese número de consultoras de belleza se redujo a 35.000 mil lo cual implicó una caída del 35,74% en la venta de ese año.

En este caso la empresa estudiada se encuentra en un proceso de recuperación de esas consultoras dadas de baja y en general de la reactivación del negocio a un 100% de su capacidad instalada, es por ello que los directores de la empresa han tomado ciertas medidas paliativas como: el impulso de metodologías digitales, planes de comunicación segmentados, ampliación del portafolio de productos, entre otras con el fin de lograr un nivel de venta mayor al del período anterior y con ello poco a poco ir cerrando la brecha de ingresos en relación al año 2019. De hecho, se prevé que para finales del año en curso la venta cierre en 77 millones de dólares lo cual significa una caída en ventas del 23,5% con respecto al año 2019 pero una recuperación del 12,24% en relación con el año 2020.

Con respecto a la medición del grado de resiliencia organizacional y conforme a lo que la revisión de la literatura apunta, es que a pesar de los intentos por medirla aún no hay un consenso sobre cómo hacerlo ni tampoco se ha establecido una medida estándar que sea aceptada y aprobada. Actualmente se encuentran disponibles algunos enfoques, métodos y modelos que se describirán a continuación, que denotan la diversidad de elementos y disciplinas que se han tomado en cuenta para su medición. Factores como: la capacidad de recursos internos, el factor humano, el liderazgo, el compromiso y la

creatividad son algunos de los componentes que se alinean con el concepto de medición de la resiliencia organizacional (Quiñonez y Prado, 2017).

Con respecto al diseño metodológico, se identificó como población objetivo a 64 personas que pertenecen al personal administrativo quienes actualmente trabajan en las oficinas ubicadas en la ciudad de Quito; mediante muestreo probabilístico, con un margen de error de 5% y un nivel de confianza del 95% se determinó que la muestra fue de 55 personas, a quienes se les aplicó el cuestionario de resiliencia organizacional. En cuanto al alcance descriptivo éste sigue un hilo conductor de revisión de teorías, conceptos y publicaciones de bases de datos académicas todas relacionadas con el estudio de la resiliencia empresarial. El enfoque de esta investigación fue mixto, ya que se aplicó, por un lado, la encuesta cerrada con preguntas de opción múltiple a las 55 personas correspondientes al personal administrativo de BELCORP, y por otro lado se aplicó dos entrevistas; la primera, a la Directora General de la compañía, con el fin de conocer que acciones tomó la empresa durante los meses más difíciles de la pandemia; y la segunda entrevista fue aplicada a un docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a fin de validar el cuestionario propuesto en el modelo de Brown et al. (2017), o, a su vez, adaptarlo al contexto de estudio.

Los resultados se establecieron desde la interacción de las dimensiones: liderazgo y cultura, relación y redes y, cambios; y a su vez, estas desde sus sub variables provenientes del modelo de Brown et al. (2017). De esta manera podemos concluir que el nivel de percepción de resiliencia organizacional de BELCORP fue de 3,59 sobre 4 puntos correspondiente al 89,70%, lo que significa que un 10,3% de los trabajadores no perciben a la empresa como una organización resiliente. En base a los resultados arrojados en este trabajo y a manera de recomendaciones, se torna necesario que la empresa cuente con un manual de resiliencia, y se llegue a aplicar la propuesta metodológica presentada en este trabajo investigativo.

## 1. ANÁLISIS SITUACIONAL

Las teorías clásicas de la administración consideraban a la empresa como un sistema inerte y cerrado, es decir; la organización realizaba sus actividades comerciales en ambientes estáticos y en equilibrio; siendo así, su único objetivo era la generación de ganancias para los socios, y la satisfacción de necesidades y deseos de sus clientes (Cruz, 1992). Conforme a esta perspectiva se empezó a interpretar a la empresa mediante el método cartesiano; que consistía en comprender un fenómeno “dividiéndolo en partes separadas, promulgando la especialización de las tareas y funciones, restándole importancia a las comunicaciones y relaciones entre las unidades funcionales” (Peralta, 2016, p. 124), bajo este enfoque se pretendía maximizar y optimizar la productividad y eficiencia de la organización.

Acorde a cómo ha ido evolucionando el contexto socioeconómico la manera de percibir y desarrollar una empresa ha cambiado. “Actualmente las organizaciones se enfrentan a externalidades negativas, cuidado del medio ambiente, uso de recursos renovables, nuevas leyes laborales, igualdad de derechos, globalización, entre otros aspectos que han aumentado la complejidad de sus operaciones” (Camarena, 2016, p. 137). De acuerdo a estos criterios ciertos autores han llegado a la conclusión, de que las empresas deben ser consideradas como sistemas vivos y abiertos; ya que, se encuentra en constante intercambio de información con su entorno lo que condiciona su actividad, comportamiento y resultados.

La visión de que la empresa deba ser considerada como un sistema vivo se le atribuye a Katz y Kahn (1977), quienes concebían a las organizaciones como sistemas abiertos, sensibles, con capacidad de autoreproducción y en constante intercambio con el medio ambiente que los rodea. Con la finalidad de dar un nuevo giro a la comprensión de la empresa, Ludwig Von Bertalanffy contribuyó a la ciencia con un nuevo enfoque devenido desde aristas no administrativas que ayudan a visualizar un neo enfoque sustentado en la teoría general de sistemas para el campo de la administración, así en 1956 desarrolla la Teoría General de Sistemas, “la cual nació en respuesta frente a nuevas formas de pensar respecto a las limitantes que suponía el esquema mecanicista” (Camarena, 2016, p. 151). Este nuevo enfoque tiene un carácter integrador y holístico, además que trajo consigo un cambio de paradigma, que reconocía que era imposible analizar un sistema solo como un conjunto de partes individuales; sino que debe analizarse como un todo.

De este modo a Arias y Ramírez (2018) proponen, que la empresa es un sistema inmerso en un ambiente con múltiples actores que afectan, condicionan su actuar y legitiman su existencia. Son considerados sistemas vivos, cuyo modelo empresarial son redes de comunicaciones autopoiéticas de las relaciones formales e informales entre sus miembros. Trabajan fuera del balance y en entornos volátiles, inciertos, cambiantes, ambiguos, caóticos, complejos y en una constante fluctuación entre el orden y el desorden en el transcurso de sus operaciones. Son retroalimentadas y autorreguladas mediante procesos autoorganizados, además tienen su propia identidad que influye en el desarrollo de prácticas culturales propias; y también, son estructuralmente abiertas al medio ambiente y organizacionalmente cerrados. Factores que denotan una nueva configuración del concepto empresa, para trasladarse a un campo más fértil, en donde las diferentes variables que se dan alrededor de la gestión administrativa deben abordar factores asociados al ambiente interno, pero sin dejar de lado lo que sucede en los *stakeholders*, pues estos se convierten en condicionantes de la situación del engranaje de las empresas.

Es así como se plantea el análisis situacional, evaluando que factores inciden en el desarrollo de las organizaciones, permitiendo conocer cómo se encuentra la empresa en un determinado momento tanto a nivel interno como externo; determinando así el análisis que establecerán dialogías en la triada pasado-presente-futuro. El objetivo de este análisis es descubrir de qué manera variables como: competidores, proveedores, clientes, competencia u otros factores operativos influyen directamente en las operaciones de la empresa. También permite conocer que cambios alrededor de factores económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legales influyen de manera indirecta en las operaciones de ésta (Gallardo, 2012).

Estrella y Segovia (2016) abordan sobre la importancia que tiene para la empresa la realización de este análisis:

- Ayuda a definir el futuro de la empresa mediante la planificación estratégica.
- Brinda información del entorno externo e interno de la empresa, para posterior a ello analizar las futuras tendencias del mercado o industria en el que la organización desarrolla sus actividades económicas.
- Permite obtener un diagnóstico actual y preciso de la empresa para que, a partir de esto puedan tomarse decisiones para manejar debilidades, hacer frente a las

amenazas y tomar ventaja de las oportunidades a través de los puntos fuertes de la compañía.

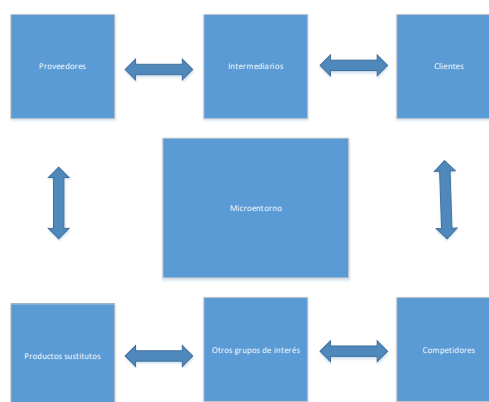
- Permite el establecimiento de conexiones entre la compañía y sus *stakeholders* o partes interesadas (proveedores, clientes, competidores).

### 1.1. Análisis externo

Desde el momento en que se concibió a la organización como un sistema abierto, se tomó conciencia de que la misma se desarrollará al amparo de sus conectividades con el entorno externo. Siendo así, el objetivo principal de conocer cuáles son las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y las amenazas que deben evitarse, además de identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que se escapan del control de la empresa. En conformidad con lo expuesto por Sellers y Casado (2013), el análisis externo es un estudio sobre los protagonistas que componen el sistema comercial; es decir, trata de entender sus características para poder definirlos y clasificarlos en base al comportamiento que tengan dentro de la relación de intercambio. Este estudio es fundamental para el desarrollo de una planificación estratégica empresarial, dentro de este análisis se examina tanto el microentorno como el macroentorno.

#### 1.1.1. Estudio del microentorno.

El microentorno se refiere a las fuerzas o factores externos a la empresa que están fuera de su control, pero tienen influencia directa en la relación comercial con el consumidor (Taípe y Pazmiño, 2015). Estos factores son: proveedores, intermediarios, clientes, competidores, otros grupos de interés y productos sustitutos, bosquejados en la figura 1.



**Figura 1.** Estudio del microentorno

Chavarría y Sepúlveda (2001) sostienen, que este modelo muestra el sistema de relación existente entre las variables del microentorno, entendiendo que las mismas se encuentran

en interacción permanente y que su comportamiento afecta la gestión empresarial como factores no económicos, pero que su resultado influye en la gestión financiera, como aspectos intangibles de la economía cognitiva.

#### *1.1.1.1. Proveedores.*

Los proveedores constituyen un elemento importante dentro de la cadena de suministro de una organización, ya que proporcionan recursos imprescindibles, tales como: materia prima, servicios tecnológicos, asesorías financieras, servicios básicos, entre otros, los cuales ayudan para que la organización pueda efectuar sus operaciones con éxito (Rodríguez y Ammetller, 2018). Las empresas debieron ajustar sus metodologías de gestión de recepción y entrega durante el estallido de la pandemia; en el caso particular de BELCORP se interrumpieron procesos de producción y distribución de productos de la belleza para concentrarse únicamente en la entrega de productos de cuidado personal como: alcohol gel, jabón líquido y crema de manos antibacteriales.

De esta manera y con la finalidad de alcanzar las metas establecidas por la organización, BELCORP establece un código de conducta, adjunto en el Anexo 1, a sus proveedores mismo que pretende alcanzar la ética en sus alianzas estratégicas y la sostenibilidad en los lazos comerciales.

Según el análisis de la información proporcionada por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), se establece que los principales proveedores de cosméticos a nuestro país son: Colombia con el 62,85%, China con el 14% y Alemania con el 4,7% de las importaciones totales. Así mismo denotamos que a nivel de empresas las tres mayores proveedoras son: *Des Cosmetiques S.A.* con el 23%, *Market Union S.A.* con el 13% y *Bel Star S.A.* con el 10%. Así también, encontramos que los proveedores e importadores preferentemente usan el sistema de transporte terrestre y las aduanas más utilizadas son Quito con el 40,8%, Guayaquil con el 36,7% y Tulcán con el 18,20%. Con este análisis podemos una vez más sostener que una empresa deviene de las comprensiones abordadas y propuestas del estudio, del análisis a las empresas como un sistema, ya que forman parte de un tejido en donde se interconectan muchas dimensiones que permiten dinamizar la gestión empresarial.

### *1.1.1.2. Intermediarios.*

Los intermediarios son quienes ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos y/o servicios al cliente final, dentro de éstos se pueden incluir a revendedores y a empresas de distribución física (Kotler y Armstrong, 2013). La distribución de una organización se sustenta en la amplitud que se les otorgue a los canales respectivos, mediante la firma de alianzas estratégicas que dependen del modelo de negocio comercial que se lleve a cabo en una organización, (Vega, 2022). Tomando en cuenta a lo indicado por Alcalde et al. (2019);

Al minimizar las barreras que pueden emerger durante la búsqueda de socios y el establecimiento de acuerdos de colaboración, estos agentes son organizaciones que facilitan los procesos de articulación de las empresas con otros actores de su entorno, de forma tal que su rol radica fundamentalmente en facilitar la cooperación entre empresas y otros actores del ecosistema (p. 25).

En tal sentido, este proceso se encuentra ligado a la gestión comercial de la organización, en este caso particular se lo hace mediante la propuesta de consultora de belleza (vendedoras), sistema que ha permitido la vinculación masiva de interesadas sustentándose en una intermediación de tipo consultoría. BELCORP comercializa sus artículos mediante dos vías; la primera de ellas y la más importante corresponde a sus consultoras de belleza, quienes a su vez comercializan sus productos por medio de dos canales muy efectivas; el primero de ellos es la venta por catálogo y el otro es la venta digital con su propuesta de MTO (mi tienda online). La segunda vía corresponde a su tienda de belleza Belcenter, que abrió sus puertas en el año 2014 y está ubicada en la ciudad de Quito, este es un lugar creado con la finalidad de dar asesoría a las consultoras sobre los productos de sus tres marcas insignias. Siendo así, la intermediación consultiva se convierte en una metodología en la que además de vender, se ofrece consultorías a los clientes y consultoras de belleza, lo que se convierte en el valor agregado o la ventaja competitiva frente a otros sistemas comerciales o de distribución.

### *1.1.1.3. Clientes*

Las personas cuyas necesidades demandan ser satisfechas mediante la provisión de bienes y servicios, es a lo que comúnmente definimos como clientes; sin embargo, no basta con la necesidad, éste debe estar provisto de factores económicos que le permitan satisfacer

esa carencia para convertirse en deseo satisfecho. En el mercado encontramos diferentes clases de clientes, mismos que se identifican por una serie de condicionantes asociados a la percepción de valor recibido en el consumo de un producto, es por eso que la empresa debe establecer portafolios, políticas de precios, políticas de comunicación, ofertas, promociones y demás que se enfoquen verdaderamente en los deseos de los mercados (Arellano, 2010).

Normalmente los mercadólogos son conscientes de que el éxito de un negocio comienza con la preocupación de satisfacer las necesidades de los individuos a los cuales los productos se dirigen. No obstante, con frecuencia no está claro quién es el individuo al que se trata de satisfacer; cliente o consumidor. En tal sentido BELCORP es una organización que ha detectado dos tipos de clientes; los clientes que mantienen un estatus de consultoras de bellezas y los clientes finales, sin dejar de lado las cadenas de distribución como Belcenter que es el único almacén autorizado desde donde se gesta la venta del portafolio de productos de la compañía.

En el ámbito general, de acuerdo a la Asociación ecuatoriana de empresas de productos cosméticos, de higiene doméstica y absorbentes (Procosméticos) se establece un perfil o *buyer* persona que identifica a los individuos que demandan de mayor manera los cosméticos estableciendo variables de estudio asociadas a: perfil general, información demográfica, objetivos, retos, historia y miedos. Dimensiones que identifican a personas mayores de cuarenta años, mayoritariamente del género femenino, con prevalencia de mujeres de cuarenta años, interesadas en conservar la salud de la piel, el cuidado capilar, el retroceso de la edad y de las arrugas, y en general sentirse bien para ellas y para la sociedad.

#### *1.1.1.4. Competidores*

En la gestión actual se hace necesario conocer desde donde y en qué condiciones vienen los competidores, para identificarlos como aquellos que están en condiciones de ofrecer un producto similar al nuestro y bajo las mismas condiciones. En este sentido Kotler y Lane (2006), indican que para crear una marca fuerte hay que conocer a los competidores. La competencia proviene de direcciones diferentes; 1) las empresas multinacionales que tienen como fin aumentar sus ventas y ampliar sus mercados, 2) los competidores digitales, los cuales buscan distintas maneras el aumento de su distribución a bajo costo,

3) las marcas privadas y minoristas, las cuales aspiran convertirse en una alternativa de bajos costos, y 4) las megamarcas que aprovechando sus puntos fuertes quieren incursionar en la comercialización de nuevas categorías de productos a partir de extensiones de su marca.

El mercado ecuatoriano de cosméticos identifica varias compañías que se dedican a la elaboración y venta de esta gama de productos, destacando fundamentalmente dos en el mercado:

### **Avon**

Avon llegó a Ecuador en 1992, su finalidad es proveer la posibilidad de crear ganancias para lograr el bienestar y progreso de las mujeres ecuatorianas. Durante los 30 años que la empresa ha tenido presencia en el país ha tenido un significativo aumento en el nivel de sus ventas y en el fortalecimiento y reputación de su marca en el mercado ecuatoriano, ratificando su compromiso de continuar cumpliendo los sueños y los objetivos de la mujer. Además, da apoyo a causas sociales como el cuidado del medio ambiente, la lucha contra el cáncer de seno en las mujeres entre otras actividades.

**Tabla 1.** Posición de ventas 2020: 226

<b>Ingresos totales</b>	\$73.934.826
<b>Utilidad bruta</b>	\$0
<b>Impuesto causado</b>	\$593.431
<b>Utilidad/ingresos</b>	n/d

### **Yanbal**

Yanbal abrió sus puertas hace 35 años en Ecuador, con el propósito principal de brindar a los ecuatorianos y ecuatorianas la mejor oportunidad para crecer personal, profesional y económicamente. Desde entonces, la empresa impulsa en el Ecuador el desarrollo de personas emprendedoras, a través de la venta directa de productos cosméticos de calidad mundial, (Yanbal, 2013, p. 10).

**Tabla 2.** Posición ventas 2020: 149

<b>Ingresos totales</b>	\$102.068.938
<b>Utilidad bruta</b>	\$4.337.535
<b>Impuestos causados</b>	\$3.257.395
<b>Utilidad/ingresos</b>	n/d

#### *1.1.1.5. Otros grupos de interés.*

Los *stakeholders* o grupos de interés son cualquier persona u organización que de alguna manera es impactado por una acción determinada de la empresa, o que tiene algún interés particular por la actividad comercial de ésta (Sellers y Casado, 2013). Según la literatura existen algunos grupos de interés importantes que pueden influir en la capacidad de alcance de los objetivos empresariales; y son: medios de comunicación, gobierno, grupos de acción ciudadana, personal de la empresa, grupos financieros, organizaciones de la comunidad y público en general.

En este sentido para la organización es importante el flujo directo y constante entre accionistas, directivos, empleados, competencia, proveedores, entidades financieras, entidades públicas, y por supuesto el capital más importante de la empresa, las consultoras y los clientes finales. BELCORP desarrolla su gestión hacia otros grupos involucrados desde la Fundación, desde sus políticas de sostenibilidad, gestión ambiental, gestión de calidad, código de ética de la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa -AEVD- y código de conducta de proveedores.

#### *1.1.1.6. Productos sustitutos.*

Los productos sustitutos, son aquellos que sin establecer una composición de las mismas características que los productos principales, suplen desde otras visiones necesidades similares. Deben linearse a la demanda en el mercado y a la aceptación por parte de clientes que estén dispuestos a utilizar los bienes y servicios sustitutos. De acuerdo a Lambin, et al. (2009), sostienen que “los productos sustitutos van de la mano con la definición de un mercado; es decir, es el conjunto de todas las tecnologías para una función dada y para un grupo de clientes dado” (p. 226).

Otro de los factores a considerarse en este aspecto son las tendencias que surgen en los mercados, especialmente a la diversificación y exigencias que se demandan, una de estas tendencias se asocian a la constitución e identificación de nichos de mercado o los nuevos roles que desempeña grupos etarios con intereses comunes, como por ejemplo los *millennials* o *centennials*, cuyo comportamiento de consumo está dando una bifurcación, misma que no puede ser obviada ni ignorada por los sectores empresariales.

En este sentido el sector industrial de la cosmética, debe considerar la posibilidad de incluir en sus catálogos productos sustitutos que devengan básicamente de productos naturales, algo que se ha venido realizando de manera paulatina, y que en el caso de la organización se lo visualiza en su política de sostenibilidad.

“Fomentamos una cultura de cuidado del medio ambiente en toda nuestra corporación; hacemos un consumo eficiente de materiales y recursos hídricos y energéticos, y prevenimos, minimizamos y controlamos la contaminación” (BELCORP, 2022)

### *1.1.2. Análisis del macroentorno.*

El macroentorno alude a fuerzas o factores ajenos a la compañía, los cuales no tienen ninguna relación con la actividad comercial y están fuera del control de la organización. En este sentido, se podría partir desde un análisis de factores tales como: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico, legal y ético.

#### *1.1.2.1. Factores políticos.*

“Los factores políticos son resultado de los cambios en leyes y regulaciones. Son consecuencia de los desarrollos políticos y legales dentro de la sociedad y afectan en alto grado a los administradores y empresas” (Hill y Gareth, 2011, p. 67). Los cambios a nivel político pueden intervenir en la administración de una empresa mediante la inclusión de medidas flexibles o restrictivas, dando mayor peso a actividades privadas o públicas generando así mayor o menor competitividad a nivel nacional e internacional. También los cambios a nivel legislativo pueden asegurar la libre competencia, la protección al consumidor o al medio ambiente, o simplemente afectar al desarrollo del diseño del producto o incluso su precio.

La pandemia producida trajo consigo consecuencias nunca antes vistas a escala global no sólo en el campo de la salud o económico sino en el campo político. En Ecuador el año 2020 estuvo marcado por una crisis a nivel político que desembocó en rupturas entre bloques políticos, revueltas sociales y la presencia de la ciudadanía en las calles en forma de rechazo a políticas económicas planteadas por la administración en turno.

Con este panorama en el mes de febrero del 2020 se confirmó el primer caso de COVID-19 en la ciudad de Guayaquil, y frente al rápido aumento de casos el estado decretó un estado de excepción que implicó principalmente; la suspensión de clases, el

establecimiento de jornadas de teletrabajo y la restricción de movilidad, a excepción de las personas que se movilizaban para adquirir alimentos o al personal médico y sanitario. Zumárraga et al. (2022). En junio de ese mismo año se aprobó la “Ley Orgánica de Apoyo Humanitario” que tenía como fin establecer medidas que ayuden a hacer frente a las consecuencias derivadas de la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19.

El año 2021 inició con 213.378 personas contagiadas y 14.051 personas fallecidas, de acuerdo a cifras oficiales del Ministerio de Salud Pública (Diario El Universo, 2021). Ante la evidente crisis sanitaria que el país estaba viviendo en ese momento, se dieron a conocer denuncias por corrupción en la compra de suministros y equipos hospitalarios, así como una mala gestión en la compra de vacunas. Zumárraga et al. (2022). El año 2020 y parte del 2021 estuvieron marcados por la creciente desconfianza de la ciudadanía hacia la labor del gobierno de turno, según CEDATOS esta cifra bordeaba el 9,3% de aprobación a la gestión del gobierno saliente por parte de la ciudadanía.

En febrero del 2021 bajo este contexto de conmoción social, económica, sanitaria y política se llevó a cabo las elecciones presidenciales, en las cuales se evidenció un cambio con respecto a las preferencias electorales de la ciudadanía; dejando así, al oficialismo que llevaba catorce años en el poder fuera de la contienda política, dando paso a un modelo económico, social y político con tendencias opuestas al gobierno saliente. Este nuevo modelo sería interpretado como una corriente favorable al libre mercado, a una intervención estatal menor y solamente subsidiaria y favorable a los intereses de las clases empresariales (Bustamante y Medina, 2021).

#### *1.1.2.2. Factores económicos.*

Algunos autores los definen como los elementos que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de consumo de los clientes, y en la capacidad para obtener un rendimiento adecuado de las empresas. Existen cuatro indicadores macroeconómicos importantes que permiten medir la evolución de la situación económica de un país y de sus habitantes, estos son: el nivel de renta, el nivel de la inflación, tipo de interés y el tipo de cambio.

Conforme al informe presentado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), los países enfrentaron una “disrupción económica” causada por la pandemia, por consiguiente, la economía mundial ha tenido un impacto negativo y rápido con profundos efectos económicos y sociales que afectaron en las exportaciones,

el comercio, la destrucción de empleo alimentando así el trabajo informal provocando efectos negativos en las condiciones de vida de los ciudadanos. En este mismo informe se detalla que la compleja realidad de la economía ecuatoriana no sólo a causa de las contracciones externas económicas actuales, sino que también del resultado de una política económica débil centrada en la consolidación fiscal y en los recortes en la inversión pública.

Según García y Almeida (2021), a partir del año 2015 hasta la actualidad la economía ecuatoriana ha presentado muchos desequilibrios internos lo que se ha manifestado en un prolongado descenso de la actividad económica, el aumento del empleo en el sector no estructurado, la reducción del nivel general de precios internos y la elevada deuda pública. Otro de los elementos a considerarse es el alcance sobre la actividad económica que ha producido la emergencia sanitaria, son presiones recesivas debido al impacto directo sobre la oferta y demanda agregada. Sumado a los puntos anteriores también se debe considerar los problemas causados por el descenso en los precios internacionales de los principales productos de exportación y la disminución del consumo mundial a causa de la pandemia.

Bajo esta perspectiva en junio del año 2020 se aprobó la “Ley Orgánica de Apoyo Humanitario” que influyó directamente en la economía de los hogares y de las empresas; esta ley a nivel económico estableció los siguientes puntos:

- “La contribución humanitaria temporal sobre los ingresos de los trabajadores públicos y privados durante nueve meses” (Torres, 2020).
- “La reducción de forma permanente en un 10% de la remuneración mensual de los funcionarios de la función ejecutiva y empresas públicas, que tengan una remuneración igual o mayor a USD 1.000” (Torres, 2020).
- “Las personas naturales que realicen actividades económicas y que durante 2019 registraron ingresos diferentes al salario debían pagar una contribución humanitaria por nueve meses” (Torres, 2020).
- “Las empresas debían pagar una contribución del 5%, en tres cuotas mensuales, siempre y cuando hayan tenido una utilidad en 2018 mayor a un millón de dólares” (Torres, 2020).

De acuerdo a cifras oficiales del (BCE, 2021), se prevé que al cierre del año 2021 el Producto Interno Bruto -PIB- del país registre un crecimiento del 3,55% frente a la contracción del 7,75% del año 2020. Este crecimiento se deberá al éxito del plan de vacunación, el crecimiento del gasto de consumo final de los hogares, al aumento del crédito del sistema financiero nacional, a la recuperación de las exportaciones petroleras, al buen desempeño de las exportaciones no petroleras y al aumento en el flujo de remesas. De acuerdo a esta entidad para el año 2022 se espera un crecimiento del PIB preliminar del 2,54%, que responde al crecimiento del nivel de inversiones en el sector petrolero y minero, exportaciones y gasto de consumo final de los hogares tal como se indica en el Anexo 2.

Con respecto al análisis del Índice de Precios al Consumidor -IPC- según cifras del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC, 2021), se elevó y se ubicó en 1,94% en diciembre del 2021 frente al mismo mes del 2020 que se ubicó en -0,93%; este es uno de los principales indicadores para medir el costo de vida de los ecuatorianos, tal cual los indica el Anexo 3. Conforme a lo expuesto por García y Almeida (2022), no resulta fácil una proyección exacta del nivel de inflación para el año 2022, pero conforme a cómo la economía se intenta reactivar la inflación tiende a acelerarse, y según organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) este crecimiento será lento y por ende los niveles de precios se podrían incrementar a una tasa similar del 2% anual.

#### *1.1.2.3. Factores socioculturales.*

Los factores socioculturales hacen referencia a la manera en que un cambio en valores, nivel educativo, costumbres y preferencias de consumo de los individuos pueden afectar el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa. Pueden convertirse en oportunidades o amenazas para la misma ya que van a influir directamente en las prácticas de compra de los individuos.

Con el arribo del COVID-19 se desencadenaron una serie de cambios importantes en la economía ecuatoriana; acelerando así, el proceso de innovación tecnológica, redefiniendo el papel de las empresas dentro de la sociedad y modificando drásticamente las necesidades y ciertas conductas de consumo de los ciudadanos (Coba, 2020). Una de las industrias que se vio afectada a causa de esta enfermedad fue la cosmética, de acuerdo a Procósméticos las categorías más golpeadas fueron fragancias, maquillaje y protectores

solares cayendo un 35% (Alvarado, 2020). Muchos consumidores cambiaron totalmente sus intereses y hábitos de consumo dando prioridad a artículos de higiene y cuidado personal, comida y medicinas, además esto obligó a las empresas a reinventarse para poder sobrevivir frente a esta crisis. Otro de los cambios que se pueden percibir es el crecimiento en las compras por medio de aplicaciones lo que incentiva el incremento del *e-commerce*.

Según el estudio presentado por la consultora IPSOS (Scifo, 2020) en Ecuador el 60% de los consumidores van a mantener estos comportamientos de gasto de productos y servicios una vez que se mitiguen los efectos de la pandemia. También se ha evidenciado un crecimiento en la adquisición de paquetes de seguros médicos, una mayor preferencia por productos ecuatorianos y el uso de parte de sus ingresos en paseos y diversión familiar, ya que la familia será la prioridad en el consumidor post pandemia. En este artículo se menciona que existe un elevado interés por el ahorro, de hecho, el 94% menciona que va a iniciar tal proceso, además se hace hincapié en los posibles gastos en seguros funerarios, servicios que normalmente no eran solicitados, pero que por la situación epidemiológica se torna importante tenerlo en cuenta (Erazo, 2020).

#### *1.1.2.4. Factores tecnológicos.*

Tal y como lo expresan Taipe y Pazmiño (2015), los factores tecnológicos están constituidos por las nuevas tecnologías que permiten la generación de nuevos productos, nuevos mercados, oportunidades de mejora en los procesos de producción y distribución de la empresa y la optimización de recursos, lo que determinará el crecimiento y desarrollo de la empresa. Por ende, los cambios tecnológicos pueden representar tanto oportunidades como amenazas que se deben tomar en cuenta al momento de formular estrategias para la empresa.

La tecnología nos cambió la vida, en los últimos años el mundo estaba viviendo una transformación digital que, con la pandemia, se aceleró, muchas empresas, incluso aquellas que no estaban preparadas, hoy buscan cómo habilitar canales digitales para seguir operando y distribuyendo su producción (Coba, 2020).

La tecnología con mecanismos como marketing digital, redes sociales, *e-commerce*, tiendas virtuales, *e-business*, rompieron paradigmas y se convirtieron en principales aliados de las organizaciones; si a esto sumamos facturación electrónica es evidente que

la pandemia aceleró las adopciones de estrategias que permitan la resiliencia en la empresa.

Otra dimensión en la que las organizaciones apostaron fue la omnicanalidad y la multicanalidad; es decir, recurrir a medios no tradicionales de comunicación, ya que increíblemente las ventas sobre cierta línea de cosméticos sobre todo aquellos de cuidado personal, comenzaron a denotar un incremento inesperado en las ventas, debido a las nuevas condiciones de vida que acompañó el encierro obligatorio en todo el mundo, de esta manera se compensaba la tendencia a la baja en otro tipo de productos cosméticos como el maquillaje y la perfumería.

Así también la tecnología es considerada en la actualidad como un factor de competitividad, ya que muchas organizaciones han sumado a su portafolio la experiencia del marketing de las cosas, realidad aumentada, realidad virtual y tiendas inteligentes, fortaleciendo de esta manera el acercamiento con los usuarios, levantando un antes y un después de la pandemia, con el uso de la tecnología en la industria cosmética, sumado a todo esto la automatización y la puesta en marcha de Buenas Prácticas de Manufactura, que hacen que el sector se vea robustecido.

Conforme a lo que indica Gioffre (2022), la tecnología digital innovadora brinda un diagnóstico de piel personalizada, así se puede diseñar una experiencia de belleza de última generación. Según la Asociación Americana de Marketing en el último año el aumento en el uso de la inteligencia artificial por parte de agencias y de empresas ha aumentado el 27%. La tendencia es que cada vez habrá más híbridos entre aplicaciones automatizadas y aprendizaje integrado, con el objetivo de mejorar el tiempo y los resultados, la biotecnología cosmética ha tenido un impacto en la industria de varias maneras. Las compañías de cosméticos utilizan la biotecnología para descubrir, desarrollar y producir componentes de formulaciones cosméticas.

#### *1.1.2.5. Factores ecológicos.*

Estos factores están ligados a características físicas del entorno, a la naturaleza y a fenómenos naturales (Taípe y Pazmiño, 2015). Entre otros aspectos que pueden influir en el normal desarrollo de las actividades comerciales de la organización. Actualmente el cuidado del medioambiente es una corriente que está en aumento, los clientes han creado una conciencia ambiental fuerte, lo que hace que se preocupen mucho más por conocer

la proveniencia de ciertos bienes y/o servicios que consumen. La labor de la empresa está en ir más allá de lo que las regulaciones gubernamentales dictan, tienen que desarrollar estrategias que apoyen la sustentabilidad ambiental, respondiendo así al mercado con productos responsables con el medioambiente.

El medio ambiente se viene constituyendo en una dimensión cuasi obligatoria para las organizaciones que lo han incluido en sus programas de responsabilidad social corporativa y que acogen diversos temas como planeta, medio ambiente, bienestar social de las personas y reputación. En el caso ecuatoriano, el medio ambiente ha estado marcado por la falta de aplicación de políticas públicas, se puede decir que es una tarea pendiente. En el 2021 los procesos de inundaciones, deforestación agresiva, minería ilegal han puesto en riesgo la fragilidad ambiental del país, las reservas ecológicas han sido afectadas por la intervención de la mano humana, trayendo consigo consecuencias que en el futuro pueden tener impredecibles consecuencias.

Es así que las industrias cosméticas en el país se ven obligadas aplicar una serie de políticas de manera obligatoria que va desde el cumplimiento de certificaciones municipales, regulaciones técnicas sanitarias aplicables a los cosméticos, productos de higiene del hogar y personal, permisos de funcionamiento, normativas INEN, hasta certificaciones internacionales.

En este sentido Procosméticos (2022), identifica como política de medio ambiente los siguientes ámbitos de actuación prioritarios.

- Utilizar adecuadamente los recursos renovables y no renovables.
- Controlar y reducir las emisiones al aire de fuentes fijas y móviles.
- Prevenir, minimizar y controlar las descargas hacia los cuerpos de agua dulce y salada.
- Reducir la producción de desechos y residuos.

En el caso particular de BELCORP tiene una política de gestión ambiental, Anexo 4, que sustenta la cultura de la institución se basa en esquemas y principios que guardan coherencia con las políticas internacionales para este segmento industrial, velando de esta manera la conservación del medio ambiente e impulsando programas dentro de su política de gestión ambiental.

#### *1.1.2.6. Factores legales.*

El cumplimiento de normativas legales, obliga a las organizaciones a trabajar en procedimientos conducentes al cumplimiento de esa norma, en este sentido encontramos que mediante preceptivas se establecen sistemas de control hacia los procesos de producción, comercialización, logística, financiera, social y medio ambiental, para estricto cumplimiento y gestión de operación en el mercado.

De acuerdo con la Comunidad Andina en el decreto No. 833 denominado “Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos” (2018), se establece los requisitos y procedimientos armonizados que deben cumplir los productos cosméticos originarios de los países miembros de la Comunidad Andina y de terceros países destinados a la comercialización en la región andina. Para llevar a cabo revisión y supervisión en el mercado y conseguir un alto grado de protección de seguridad y salud para evitar que la información confunda al consumidor.

De acuerdo a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCOSA, 2022), en su resolución No. ARCOSA-DE-2022-001-JPFJ se expide la normativa técnica sanitaria para la obtención del certificado de requerimiento o no de la notificación sanitaria obligatoria de cosméticos y productos higiénicos.

De esta forma BELCORP cumple con las normas establecidas en aquellos países que mantiene presencia comercial y de producción, información que se encuentra detallada en el sitio web de la organización, políticas legales de cumplimiento obligatorio a quienes se relacionan de manera directa o indirecta con la institución.

#### *1.1.2.7. Factores éticos.*

La ética humana se asocia a la capacidad de las personas en temas relacionados a la moral y del comportamiento, mismas que establecen las formas de actuar y proceder y que en el caso de una empresa condicionan la imagen que esta va gestando en la comunidad. De aquella visión que asuma la sociedad de la organización, también dependerá la imagen que se tenga de sus directivos, de sus *stakeholders*, y de todo aquello resulta una fuerte influencia al consumo de los bienes y servicios ofrecidos, Edgar Morin (2003) propone en su obra una nueva manera de conceptualizar la ética, y sustenta al ser humano como eje fundamental de esta nueva concepción. Desde ahora, una ética propiamente humana,

es decir una antropo-ética debe considerarse como una ética del bucle de los tres términos individuo-sociedad-especie, de donde surge nuestra conciencia y nuestro espíritu propiamente humano.

Como se ha referido en párrafos anteriores, se han analizado diferentes obligaciones que el sector de la industria cosmética debe cumplir, pero más allá de un mero cumplimiento, se trata de establecer una cultura organizacional íntegra, en donde la condición ética sobre todo humana prevalezca como principio de comprensión más allá de la obligación. En este sentido BELCORP sustenta su ética en principios establecidos desde las más altas esferas de dirección, coadyuvando e incentivando a los grupos de interés en la suma de esfuerzos que denoten y privilegien el cumplimiento absoluto y a la vez voluntario de procesos de ética. BELCORP sostiene en su código de ética el establecimiento de los principios de conducta que orientarán los actos que realizan como parte de sus deberes, y que los conducirán a conservar relaciones sólidas basadas en la conducta ética.

## **1.2. Análisis de la situación interna**

El análisis interno implica mirar hacia el interior de la empresa y de esta manera identificar y evaluar que recursos y capacidades pueden ser considerados como fortalezas y debilidades para la empresa. El análisis de estos puntos incluido el análisis de oportunidades y amenazas, más la declaración de una misión sólida constituyen la base para determinar los objetivos y estrategias de la organización (Fred, 2008). Con este análisis se puede observar de qué manera la empresa puede lograr una ventaja competitiva frente a su competencia y analizar su oferta de valor y también los recursos y capacidades para lograr dicha ventaja competitiva (Gallardo, 2012).

### *1.2.1. Reseña histórica de BELCORP.*

BELCORP es una empresa de origen familiar que tiene su sede en Lima-Perú, es una compañía enfocada en la elaboración y venta de artículos de belleza, cuidado corporal y de la piel. Tuvo sus inicios alrededor de los años sesenta cuando la familia Belmont Anderson fundó Yanbal, una empresa que inicialmente se orientó en la distribución de cosméticos y productos de belleza de marcas extranjeras. En el año 1967, Eduardo Belmont Anderson ingresó a Yanbal como Gerente de Ventas; y para el año 1970, asumió la dirección de ésta. En 1985 decidió crear otra marca llamada Ebel, la cual se enfocó principalmente en el mercado colombiano. En el año 1988 se separó definitivamente del

negocio familiar y decidió fundar BELCORP como paraguas y respaldo de sus tres marcas comerciales; L'Bel, Cyzone y Ésika, (Arana et al. 2015). En la década de los noventa la empresa se expandió internacionalmente llegando a países como: Bolivia, Colombia, Estados Unidos, El Salvador y República Dominicana. En 2003 se creó la Fundación BELCORP, que tiene como principal objetivo el impulsar el desarrollo integral de la mujer.

La comercialización de sus productos se lo hace a través de la venta por catálogos, este modelo empresarial está basado en la venta directa; dicho con otras palabras, existe una relación personalizada donde los productos de las tres marcas de la empresa se ofrecen a otras personas mediante catálogos u otros medios semejantes (Gago, 2018). Este modelo de negocio ha significado para la compañía no sólo su éxito, sino también la posibilidad de favorecer el progreso de la mujer y de la región. Las vendedoras tienen la posibilidad de tener su propio negocio lo que les permite la generación de ingresos, su crecimiento y el mejoramiento de su calidad de vida. BELCORP ha llegado a millones de mujeres de América mediante su modelo de venta y con una red de más de un millón y medio de consultoras de belleza (Revista Ekos, 2012).

En Ecuador, la historia de BELCORP inicia en el año 2003, introduciendo al mercado ecuatoriano sus tres marcas insignia: L'Bel, Cyzone y Ésika por separado teniendo así, una ventaja por sobre su competencia ya que tenían un portafolio de productos mucho más variado (Diario El Telégrafo, 2012). En el año 2019 la empresa contaba con casi 85.000 consultoras de belleza alrededor del país, actualmente y a raíz de la pandemia SARS-CoV-2 ese número de consultoras de belleza se redujo a no más de 70.000. BELCORP a nivel de corporación y país ha tomado algunas acciones específicas como el impulso de metodologías digitales, planes de comunicación segmentados, ampliación del portafolio de productos, entre otras con el fin de reactivar el negocio y recuperar el porcentaje de consultoras de belleza perdido.

### *1.2.2. Portafolio de productos de BELCORP*

- **Ésika.** Es la marca especializada productos de maquillaje y belleza que conoce profundamente lo que significa ser mujer. Los productos Ésika son elaborados con los últimos avances tecnológicos y en cumplimiento con las más altas exigencias de calidad.

- **Cyzone.** Se trata de la marca juvenil de la compañía, ofrece productos tales como: maquillaje, perfumes, accesorios y artículos de cuidado personal que van muy de la mano con las últimas tendencias de moda y estilo.
- **L'Bel.** Es la marca especializada en *skincare*, actualmente cuenta con un portafolio de productos de belleza con tecnología de punta e ingredientes y fórmulas creadas en Francia. Sus productos están a la vanguardia para el cuidado de la mujer moderna y actual

El diagnóstico situacional comprende dos etapas muy importantes: el análisis externo y el análisis interno.

### 1.2.3. *Análisis de recursos y capacidades.*

Este análisis asocia la capacidad de la organización con la disponibilidad de los recursos y las capacidades de la organización; en otras palabras, en el mercado cada organización debe estructurarse de tal forma que se diferencie una de otra en base al manejo y a la disipación de los recursos y capacidades, sean estos tangibles o intangibles. Entendiendo de esta manera que los recursos son limitados, por lo tanto, la gestión directiva de una organización debe enfocarse en buscar ventajas competitivas sobre otras organizaciones en el ámbito empresarial.

Carrión (2007), establece que el análisis de los recursos y capacidades se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno, la formulación e incluso la implementación de la estrategia. Por lo tanto, las empresas se deben esforzar en identificar los recursos y capacidades que tienen a su disposición y evaluarlos para poder determinar si son útiles y adecuados para conseguir una ventaja competitiva sostenibles (p. 222).

En este sentido las empresas deben tener la visión clara de la disponibilidad de los recursos y capacidades, entendiéndose el primero como aquellos activos sobre los cuales la organización establece principalmente su base financiera también son de origen tangible e intangible y los segundos como las competencias de la empresa para desarrollar sus actividades con el uso de los recursos disponibles.

En el caso de BELCORP, esta teoría se aplica bajo los preceptos de la gestión de calidad, entendiéndose que la parte medular de la organización es el equipo de consultoras, en donde recae fundamentalmente la gestión destinada al consumidor final. Seguido de la

importancia de los recursos tecnológicos al gestar un sistema comercial basado en la virtualidad y omnicanalidad; en la tabla 3, se describen los recursos y capacidades que tiene la empresa para efectuar su operación.

**Tabla 3:** Análisis Recursos y capacidades de la empresa

<b>Recursos Tangibles</b>	<i>Financieros</i>	De acuerdo a la información de la empresa que se detalla dentro de la Superintendencia de Compañías ésta no tiene obligaciones por pagar. De acuerdo al ranking empresarial que la Revista Ekos publicó en el año 2020, de 5000 empresas de diversas industrias BELCORP ocupó la posición número 216 con ingresos totales de \$75.404.413 y una utilidad bruta de \$503.035.
	<i>Físicos</i>	Oficinas de BELCORP en Quito ubicada en la Av. Amazonas e Inglaterra. Local comercial en Quito “Belcenter” ubicado en la Av. 10 de agosto y Ramírez Dávalos. Bodegas de la empresa ubicadas en el sector de Carcelén Industrial.
	<i>Tecnológicos</i>	Comercialización de productos a través de canales digitales como: catálogo digital, Mi Tienda Online, maquillador virtual, entre otros. Se trabaja con la estrategia de transformar a BELCORP en una compañía omnicanal. Bajo este esquema, el cliente puede ser atendido por cualquiera de los canales disponibles (Venta directa, E-commerce y retail) obteniendo siempre las mismas experiencias de marca.
<b>Recursos Intangibles</b>	<i>Organizativos</i>	BELCORP busca impulsar el potencial de las mujeres para transformar la sociedad, mediante programas que fortalecen su liderazgo y capacidades emprendedoras, se busca contribuir a su empoderamiento económico y a la construcción de una sociedad más equitativa. La empresa tiene políticas muy estrictas sobre la gestión ambiental, uno de sus pilares es la protección conservación medioambiental, además que sus productos son producidos sin ser testados en animales y de esta forma se han creado una reputación positiva para sus <i>stakeholders</i> . La ética y el cumplimiento de las leyes y normas es un paraguas de la empresa dentro de la cadena de abastecimiento. La imagen corporativa de la empresa que maneja dentro de sus tres marcas siempre va de la mano con la tendencia y la vanguardia del sector de la belleza y del mercado. BELCORP ofrece un ambiente laboral agradable, inclusivo y seguro, donde se impulsa el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores; es por ello que es considerada una de las mejores organizaciones para laborar.
	<i>Humanos</i>	BELCORP potencia en sus colaboradores dos habilitadores importantes: la comunicación y el aprendizaje. La empresa ofrece capacitación constante para sus colaboradores con su propuesta de Universidad Corporativa BELCORP permite el desarrollo de su talento; su pilar es la enseñanza enfocada en la experiencia. La educación que ofrece esta universidad se basa en tres ejes: agilidad, marketing digital y capacidades analíticas. BELCORP es una marca con una identidad amigable, familiar, seria y que brinda su apoyo y protección en todo momento a quienes trabajan para ella y a sus clientes también. Una marca que tiene como centro a su consumidor y sus principales necesidades siempre.

### 1.3. Análisis FODA

#### 1.3.1. Fortalezas.

- **Marca y productos bien posicionados.** BELCORP tiene una trayectoria en el mercado latinoamericano de más de 30 años y 19 años en el Ecuador.
- **Gran cantidad de descuentos y promociones en sus catálogos.** Mediante las 21 campañas anuales que maneja la organización se promueve permanentemente distintas ofertas y descuentos para sus consumidores a través de sus catálogos tanto físicos como digitales.
- **Oportunidades de crecimiento para las consultoras de belleza de belleza.** La compañía brinda la posibilidad de realizar una carrera profesional a sus consultoras, siempre y cuando cumplan con las metas asignadas campaña a campaña.
- **Capacitación constante a la fuerza de ventas.** La empresa proporciona sesiones de entrenamiento con el fin de reforzar la confianza de las consultoras para ser agentes de cambio. Además de ello, de manera trimestral la empresa se reúne con toda la fuerza de ventas para revisar si la metodología que están utilizando es la mejor en comparación con la competencia y con resultados de campañas anteriores.
- **Diversidad de productos tanto para el mercado femenino como masculino.** BELCORP es una compañía con amplia experiencia en la fabricación y venta de productos de cuidado de la piel y de belleza y mediante sus tres marcas insignias manejan un portafolio muy variado; con el objetivo de proveer de productos que satisfagan las necesidades no sólo de las mujeres que se maquillan y buscan cuidar de su piel y rostro, sino también de hombres que cada vez más se preocupan por el cuidado de su piel y han encontrado en los productos de la empresa la mejor opción para ello.
- **Productos responsables con el planeta y sus consumidores.** La empresa ofrece productos seguros y de calidad, con la colaboración estrecha de los proveedores en materia de innovación y calidad crean bienes que poseen un valor añadido a partir de la sustentabilidad; adicional a ello, BELCORP es una empresa que no testea en animales y rechaza todo tipo de maltrato hacia ellos.

### 1.3.2. Debilidades.

- **Disponibilidad de ciertos productos.** Esto puede darse por demoras en el proceso de importación de ciertos productos, o por demoras en los trámites de la aduana. En múltiples ocasiones la empresa tiene que sustituir con productos parecidos para cubrir la demanda.
- **Inconformidad por la demora en la entrega de incentivos.** Conforme a las metas cumplidas de cada campaña las consultoras de belleza con mejores métricas de todo el país, son acreedoras de ciertos productos (licuadora, televisores, teléfonos, cocina, etc.) denominados incentivos, pero en ciertas ocasiones existe demora en la entrega y esto crea malestar en las consultoras que constantemente tienen que comunicarse con la empresa para verificar el plazo de entrega de los mismos.
- **Retrasos en los procesos de cambio y/o devolución de productos.** Los retrasos generan mayores costos administrativos e incomodidad en las vendedoras.
- **Le falta agresividad comercial para llegar al cliente.** Para ciertas consultoras de belleza les es muy difícil ampliar su cartera de cliente ya que muchas veces se encuentran desmotivadas, porque no logran las métricas necesarias y en algunos casos deciden salir de la empresa.
- **Pérdida de ingresos por devoluciones de productos.** Cuando se da una situación de este tipo la empresa genera notas de débito en beneficio de las vendedoras las cuales recuperan su capital invertido, mientras que la organización debe reponer ese dinero ya registrado generando así una pérdida contable.
- **Falencias en el manejo de inventarios.** Si bien la organización mantiene una gestión controlada del inventario el sistema sigue adoleciendo de deficiencias, más aún cuando se trata de la devolución de productos, mismos que aún en perfecto estado regresan a las bodegas terminando allí su vida útil debido a su fecha de expiración, deterioración en sus empaques y hurto.
- **Frecuentes quejas a causa de la demora en la atención a las consultoras por cambios o devoluciones.** Cuando las consultoras de belleza no logran cambiar o devolver el producto que desean, esto genera una cierta incomodidad en ellas lo que conlleva a que formulen comentarios negativos sobre la mala atención de la empresa, generando así que la imagen institucional se desacredite.

### 1.3.3. Oportunidades.

- **Evolución de Internet.** Actualmente es importante que un negocio tenga presencia digital, ya que generará grandes beneficios, como: fortalecer las relaciones comerciales con proveedores y clientes, ser más ágiles con las transacciones bancarias y mayor acceso a la información, etc.
- **Tendencia al crecimiento del comercio digital en Ecuador.** En los últimos años, y a raíz de la pandemia el comercio electrónico ha ido en aumento, lo que está relacionado con el desarrollo de las estrategias de comercialización, la utilización de técnicas digitales para las ventas y a la creciente confianza de los consumidores en el entorno *online*.
- **Crecimiento en la tecnología.** Los procesos de transformación digital en conjunto con la financiación de herramientas tecnológicas facultan el aceleramiento en la producción, reduciendo así los costes y los tiempos necesarios para llevar a cabo determinadas tareas cotidianas.
- **Realización personal de las mujeres.** Múltiples empresas en el mercado ecuatoriano abanderan la idea de transformar la vida de las mujeres brindándoles oportunidades de superación mediante las opciones de negocio que les permiten generar sus propios ingresos.

### 1.3.4. Amenazas.

- **Presencia de la competencia en medios televisivos o radiales.** De acuerdo a los lineamientos corporativos BELCORP no ha pautado en ningún medio por los bajos índices de venta, mientras que su competencia directa, Yanbal, a nivel nacional tiene presencia en medios como televisión, radio y vallas publicitarias.
- **Incremento de productos sustitutos a menores precios.** El aumento de productos cosméticos, principalmente importados desde China, en el mercado ecuatoriano es una de las amenazas más grandes que las empresas de la industria de la belleza tienen, a pesar de que la calidad de muchos de estos productos es baja también lo es su precio y eso atrae principalmente a sectores de los estratos más humildes de nuestro país.
- **Establecimiento de impuestos a las importaciones.** El gobierno mediante sus acuerdos o como medida de protección podrían establecer impuestos que afecten directamente en la importación de ciertos cosméticos, perfumes y artículos de

belleza lo que a corto plazo podría encarecer el producto final y afectar al volumen de ventas.

- **Competencia agresiva.** Cuando la competencia tiene productos similares que les permita incrementar su nicho de mercado se convierte en un peligro para la compañía, razón por la cual es preciso que los procesos operativos mejoren para obtener una ventaja competitiva que le permita a BELCORP mantenerse a la cabeza de la industria cosmética.

## 2. MODELO DE BROWN, SEVILLE Y VARGO (2017)

### 2.1. Resiliencia

El término resiliencia tiene su origen en el vocablo latino *resilio*, que significa “retornar”, “volver de un salto”, “volver al estado inicial”, recientemente esta palabra se ha adaptado al idioma español basándose en los vocablos del inglés *resilient* y del francés *résilience*. Para el año 2005 la Real Academia Española (RAE, 2020) incluye las siguientes definiciones para la palabra resiliencia; 1) habilidad de un ser vivo para adaptarse frente a un agente perturbador o situaciones adversas, y 2) capacidad de un material o sistema para recobrar su estado inicial cuando haya cesado la perturbación a la que había sido sometido.

La resiliencia es un concepto que ha sido adaptado a distintas disciplinas; por ejemplo: la física, psicología, ciencia de materiales, redes computacionales, ecología, gestión del riesgo, economía, sociología y teoría de redes (Sanchis y Poler, 2011). De acuerdo con la Asociación Americana de Psicología (APA, 2011), la resiliencia consiste en el nivel de adaptabilidad que posee una persona frente a eventos adversos, traumas, tragedias, amenazas, o fuentes de tensión significativas como: problemas a nivel personal, problemas de salud o estrés a nivel laboral y financiero. A pesar del grado de importancia que tiene esta concepción de resiliencia actualmente no hay una definición clara sobre su aplicación al mundo empresarial.

### 2.2. Resiliencia organizacional

El estudio de la resiliencia a nivel organizacional ha tomado mucha fuerza en los últimos años a causa de los avances sociales, económicos y tecnológicos. Varios autores como Biggs, Hall, Stoeckl, Doe y Mallak, explican que, para construir una organización resiliente es necesario construir buenas resiliencias individuales (Merino, 2019). A continuación, se abordarán algunas de las más importantes concepciones acerca de la resiliencia organizacional:

Según el Banco Asiático de Desarrollo (ADB, 2016), la resiliencia empresarial es el producto de la habilidad de una organización para responder a los riesgos relacionados con las perturbaciones y anticiparse a ellos, y su habilidad de adaptarse a situaciones variables y/o complejas en situaciones inciertas. De acuerdo con la Organización

Internacional de Normalización la resiliencia empresarial es la habilidad de absorción y adaptación que tiene una compañía ante entornos cambiantes (ISO, 2017), con el fin de sobrevivir, prosperar y dar cumplimiento a sus objetivos. Asimismo, menciona que las empresas más resilientes logran anticiparse a los cambios inesperados y darles respuesta que pueden darse al interno o al externo de la compañía. El incremento del porcentaje de resiliencia también es considerado como un objetivo estratégico para la compañía.

El concepto de resiliencia organizacional está ligado también a la capacidad para mantener una noción de mejora y modernización de la organización que le permita satisfacer de forma eficaz y eficiente a la demanda del mercado, un mercado cada vez más cambiante y exigente (Merino, 2019). Por último, el enfoque de resiliencia organizacional que plantea el *British Standards Institution* (2021), indica que la medición de la resiliencia es un campo emergente y su análisis constituye la administración de riesgos, la continuidad de las operaciones, el manejo de desastres, la ingeniería y la seguridad, la dirección y la gestión del cambio. Básicamente, la resiliencia es la habilidad de una empresa para organizar y ajustar sus operaciones con el objetivo de mantenerse y salir adelante en un ambiente incierto.

### **2.3. Modelos de medición de resiliencia organizacional**

En la actualidad, y a pesar de la creciente importancia que trae consigo el concepto de resiliencia organizacional, no existe un enfoque acordado y aceptado para su medición; de acuerdo a la revisión de la literatura hay algunos planteamientos que han tratado de establecer ciertas metodologías para su cálculo, pero su estado es muy teórico e incipiente ofreciendo así, una evaluación cualitativa acerca de la resiliencia de las empresas.

A continuación, se describen ciertos modelos que se utiliza para la medición de la resiliencia organizacional:

#### *2.3.1. Modelo HERO.*

Salanova en el año 2009 desarrolló el modelo *HERO-Healthy and Resilient Organizations*, según este modelo las empresas más sólidas se identifican por llevar a cabo de forma sistemática actividades planificadas y dinámicas para optimizar los procedimientos y resultados de sus colaboradores y de la empresa misma, Meneghel et al. (2013).

De acuerdo con Salanova (2009), este modelo tiene una perspectiva de empresa saludable que comprende su desarrollo bajo los siguientes tres criterios; 1) la organización y gestión de los procesos operacionales basándose en políticas y prácticas saludables, 2) la influencia para desarrollar trabajadores sanos, y 3) lograr resultados institucionales saludables.

- **Prácticas saludables.** – Todas las empresas deben elaborar un conjunto de buenas prácticas empresariales que esté a fin con su cultura organizacional, sus principios, sus objetivos, sus metas; y también, con sus recursos tanto físicos, como humanos y económicos (Brandi, 2019).
- **Empleados.** – La investigación indica que las prácticas empresariales están vinculadas directamente con trabajadores sanos, las cuales deben estar asociadas con el bienestar psicológico de los empleados, que a su vez constituyen el mecanismo psicológico por medio del cual las organizaciones saludables consiguen sus resultados saludables (Brandi, 2019). Un empleado saludable debe tener las siguientes características: autoeficacia, el alto nivel de compromiso, el optimismo y la resiliencia.
- **Resultados saludables.** – Como conclusión, las organizaciones que cuentan con prácticas y empleados saludables, tienden a generar buenos resultados. Si los trabajadores se encuentran comprometidos y satisfechos realizarán su trabajo de forma eficiente, y producirán buenos resultados. Un trabajador saludable podrá relacionarse de mejor manera en su entorno laboral lo que ayudará a la reputación de la organización y a la provisión de un servicio de calidad (Profili, 2015).

### 2.3.2. *Modelo de resiliencia organizacional del Asian Development Bank.*

Esta metodología propone y analiza cinco componentes, y estos son; 1) coherencia, 2) conciencia, 3) flexibilidad, 4) capacidad de adaptación y 5) agilidad, las cuales se apoyan en aspectos financieros, en el manejo y socialización de crisis, en la continuidad del negocio, en las nuevas tecnologías de la información, en la agilidad para dar respuestas ante emergencias, en la información disponible del negocio, en el talento humano y en la cadena de suministros, siempre basándose en la gestión de liderazgo y cultura corporativa (Quiñonez y Prado, 2017).

### *2.3.3. Modelo de resiliencia organizacional de Kantur y İşeri-Say.*

Esta metodología propone un marco integral para su estudio introduciendo una nueva concepción, la del resultado de la evolución organizacional enfatizando el aumento del conocimiento y la sensibilidad de la empresa luego del evento perturbador. En particular este modelo ofrece un compendio acerca de la literatura divergente existente, y pretende reforzar los estudios sobre la resiliencia empresarial para un mayor progreso empírico y teórico (Kantur y Iseri-Say, 2015).

### *2.3.4. Modelo de resiliencia adaptativa – MRA.*

Con la evolución de las TICs, el surgimiento del internet móvil, del internet de las cosas, de nuevas energías renovables y el progreso de la industria robótica las organizaciones tienen que hacer frente a un entorno empresarial más incierto e inestable. De acuerdo con *Resilient Organizations* (2018), este modelo se refiere a los ajustes que las empresas deben realizar cuando se enfrentan a entornos volátiles, inciertos, complejos o ambiguos; cuyos resultados han permitido que la empresa gestione sus actividades de una manera más coordinada y rápida siendo capaz de responder de manera más ágil a los cambios del entorno.

### *2.3.5. Estándar Internacional de la resiliencia organizacional: ISO 22316:2017.*

Esta normativa proporciona una herramienta que muestra a la organización como prepararse para los futuros cambios. Para ello se aplica un enfoque estructurado de la resiliencia de las empresas mediante la formulación de principios, atributos y actividades fundamentales que guíen concretamente lo que debe mantenerse para la construcción del camino hacia la resiliencia, ( Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2018).

### *2.3.6. Modelo de resiliencia organizacional del British Standards Institution.*

Este modelo se basa en el estudio de tres componentes que son; la excelencia del producto, la confianza en los procesos de fabricación y la conducta de la gente. Además de definir la resiliencia organizacional también ofrece al cliente la posibilidad de llevarse una experiencia de calidad, generando confianza y una relación duradera entre el cliente y la empresa a través de la construcción de una resiliencia institucional sólida, ágil y adaptable (British Standards Institution, 2021).

## 2.4. ¿Qué es el modelo de Brown, Seville y Vargo (2017)?

Tomando como base algunos estudios precedentes sobre metodologías cuantitativas para la medición de resiliencia organizacional, y una extensa revisión literaria sobre el constructo de la resiliencia en las empresas en el año 2013 Amy Lee, John Vargo y Erica Seville, elaboraron el *Benchmark Resilience Tool*; “un cuestionario que fue validado y aplicado de manera aleatoria a más de sesenta empresas en Nueva Zelanda, mediante un análisis factorial exploratorio se agrupó a los trece indicadores teóricos en dos grandes factores: planificación y capacidad adaptativa” (Goncalves, 2019, p. 19).

Bajo este antecedente y en un estudio más reciente, Brown et al. (2017) realizaron una versión mejorada sobre este cuestionario, y se lo aplicó a dieciocho empresas de diversas industrias como: electricidad, gas, transporte, telecomunicaciones y aguas con el fin de evaluar su nivel de resiliencia. Precisamente este último modelo es considerado uno de los mejores para evaluar el nivel de resiliencia en las empresas ya que, proporciona buenos resultados estadísticos y es el que mejor organiza a los indicadores involucrados para este fin. De esta manera y en la indagación de modelos que permitan medir la resiliencia de las organizaciones en la investigación, se decanta por la aplicación del modelo de Brown et al. (2017), compuesto por tres atributos y trece indicadores. Estos trece indicadores permiten a la empresa identificar sus fortalezas y debilidades antes de que ocurra una crisis.

## 2.5. ¿Cuál es la estructura del modelo?

El modelo de Brown et al. (2017) está compuesto por tres atributos que son: 1) liderazgo y cultura, 2) relaciones y redes y 3) cambios, y a su vez cada atributo posee ciertos indicadores que ayudan a la medición de la resiliencia organizacional; a continuación, se contextualizará estos tres atributos y trece indicadores:

### 2.5.1. Liderazgo y cultura.

Este primer atributo se refiere a la capacidad de adaptación de la compañía en función de sus competencias de liderazgo y coexistencia. (Resilient Organization, 2019), está identificado por los siguientes indicadores:

- **Liderazgo:** Fuerte liderazgo para proporcionar mejores prácticas, y la adopción de disposiciones en momentos de crisis; al igual que, una valoración periódica de

metodologías y proyectos de trabajo en relación a los propósitos de la empresa (Resilient Organization, 2019).

- **Compromiso del personal:** Este indicador hace referencia a la relación entre la labor de los trabajadores, la capacidad de recuperación de la empresa y su buen funcionamiento en el futuro. (Resilient Organization, 2019).
- **Conciencia de la situación:** Se alienta a los funcionarios a prestar atención a la empresa, a su desempeño y a situaciones complicadas que podrían darse. Se recompensa a los trabajadores por comunicar noticias tanto positivas como negativas de la empresa las cuales son reportadas de inmediato a los responsables de la institución. (Resilient Organization, 2019).
- **Toma de decisiones:** Los colaboradores tienen el poder para adoptar disposiciones relativas a su labor siempre y cuando se dé una solución ante el problema. Los trabajadores mejor cualificados participan o pueden tomar decisiones en las que su experticia adicionará un valor importante en su ejecución (Resilient Organization, 2019).
- **Innovación y creatividad:** Los trabajadores son recompensados y alentados por usar su intelecto de manera innovadora para solucionar los obstáculos actuales y futuros que tenga la empresa; y también, por recurrir a planteamientos transformadores e ingeniosos en el desarrollo de soluciones (Resilient Organization, 2019).

#### 2.5.2. *Relaciones y redes.*

Este atributo hace referencia a las relaciones y conexiones tanto del interior como del exterior que son creadas y desarrolladas con el fin de que la empresa saque provecho cuando sea necesario (Resilient Organization, 2019), y está identificado por los siguientes indicadores:

- **Relaciones efectivas:** Hace referencia a los vínculos comerciales y a la información a los que la empresa debería tener acceso en caso de momentos difíciles, y a la organización y administración que aseguren dicha disponibilidad (Resilient Organization, 2019).
- **Aprovechamiento del conocimiento:** La información fundamental está almacenada en diversos lugares a los cuales los trabajadores cuentan con acceso a criterios de especialistas siempre que sea necesario. Las funciones son

compartidas y los trabajadores están entrenados de modo que cualquiera pueda ejecutar dicho trabajo (Resilient Organization, 2019).

- **Rompiendo silos:** Este parámetro hace referencia a la reducción al mínimo de barreras culturales, sociales y conductuales que, por lo general, se expresan como obstáculos de comunicación los cuales establecen maneras de trabajo inconexas desarticuladas y dañinas. (Resilient Organization, 2019).
- **Recursos internos:** La correcta administración de los bienes de la empresa que asegure su capacidad para seguir operando con normalidad (Resilient Organization, 2019).

### 2.5.3. Cambios

Este último atributo hace referencia a la planificación y a la dirección establecidas para permitir que la organización se encuentre lista para el cambio, (Resilient Organization, 2019), está identificado por los siguientes indicadores:

- **Unidad de propósitos:** Amplio conocimiento institucional acerca de los puntos prioritarios de la empresa posterior a situaciones de crisis, y un conocimiento sobre las condiciones mínimas de funcionamiento de la empresa (Resilient Organization, 2019).
- **Postura proactiva:** Un entrenamiento estratégico y conductual para reaccionar ante los primeros indicios de variaciones que puedan darse dentro y fuera de la organización antes de llegar a ser una crisis (Resilient Organization, 2019).
- **Estrategias de planeación:** La elaboración y valoración de proyectos y políticas para administrar los puntos vulnerables relacionados con el ambiente de negocios
- El desarrollo y evaluación de planes y estrategias para gestionar vulnerabilidades y sus grupos de interés (Resilient Organization, 2019).
- **Planes de evaluación de estrés:** Involucrar a los trabajadores en situaciones hipotéticas concebidas para poner en práctica los mecanismos de respuesta y la validación de los planes. (Resilient Organization, 2019).

## 2.6. Instrumento de medición - Encuesta

En la encuesta original se proporcionan varias afirmaciones correspondientes a los indicadores anteriormente mencionados, y se pide a los encuestados que utilicen una escala Likert para calificar en qué medida están de acuerdo con dichas afirmaciones.

Además de estas afirmaciones también se incluyen varias otras preguntas demográficas y de preparación, que van desde el género y la edad de los encuestados hasta el uso de planes de emergencia por parte de la organización, la rotación de personal y el desempeño financiero.

Otra característica importante de esta encuesta es que está diseñada para ser respondida tanto por altos directivos como por miembros del personal de toda la organización; esto ayuda a proporcionar una visión de la resiliencia de toda la organización. Las preguntas de la encuesta respondidas por los gerentes y los miembros del personal fueron idénticas, excepto que los gerentes superiores debían proporcionar información demográfica específica de la organización.

### 3. MEDICIÓN DEL GRADO DE RESILIENCIA DE LA EMPRESA A PARTIR DEL MODELO DE BROWN, SEVILLE Y VARGO (2017)

#### 3.1. Aplicación del modelo de Brown, Seville y Vargo (2017) en BELCORP

##### 3.1.1. *Objetivo de la investigación.*

Identificar del grado de resiliencia organizacional de una empresa de venta directa, a partir del modelo de indicadores de resiliencia propuesto por Brown, Seville y Vargo (2017).

##### 3.1.2. *Tipo de estudio*

Esta investigación tuvo un alcance descriptivo, pues se pretendía describir y caracterizar el nivel de resiliencia de BELCORP; el diseño de este estudio fue no experimental-transversal; ya que, se efectuó una sola medición para calcular el nivel de resiliencia; y además la recolección de datos se la hizo durante el último trimestre del año 2021 (octubre, noviembre y diciembre) y el primer trimestre del año 2022 (enero, febrero y marzo).

##### 3.1.3. *Campo o universo de la investigación*

Tal y como se lo expuso en el plan de investigación, la empresa está conformada por 64 personas que pertenecen al personal administrativo; en la tabla 4 se muestra como están compuestos los cargos en la organización, los cuales fueron designados como población objetivo para la realización del cuestionario sobre la medición del grado de resiliencia.

**Tabla 4:** Población objetivo

<b>Personal Administrativo</b>	
Dirección General	1
Gerentes de Región	7
Jefaturas	12
Analistas	32
Asistentes	8
Ejecutivos de desarrollo	4
<b>Total</b>	<b>64</b>

##### 3.1.4. *Muestra*

Después de haber determinado el universo de investigación, se procedió con el cálculo de la muestra, en la tabla 5 se ilustra los datos necesarios para la estimación de la muestra.

**Tabla 5:** Descripción de la fórmula de la muestra

Variable	Descripción	Valor
N	Tamaño de población	64
z	Valor de Z crítico	1,96
p	Proporción esperada	0,95
e	Margen de error	0,05

Con un margen de error de 5%, un nivel de confianza del 95% y con la aplicación de la fórmula se determinó que la muestra fue de 55 personas.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 * p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{1,96^2 * 0,95(1-0,95)}{0,05^2}}{1 + \left(\frac{1,96^2 * 0,95(1-0,95)}{0,05^2 * 64}\right)} = 55 \text{ personas}$$

El tipo de muestra fue probabilística, y el método que se utilizó para escoger a las personas a quienes se les aplicó el cuestionario fue el estratificado.

### 3.1.5. Método de investigación

El enfoque de este estudio fue mixto; en la primera parte, se planteó dos entrevistas; la primera de ellas a la Directora General de la compañía con el fin de conocer las acciones que se han tomado durante la pandemia. Y la segunda entrevista, fue aplicada a un profesor académico de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - PUCE, con el objetivo de validar el cuestionario propuesto por los autores del modelo, o a su vez, adaptarlo al contexto de la organización. Con respecto al enfoque cuantitativo, se llevó a cabo las encuestas con preguntas de opción múltiple para la medición del grado de resiliencia organizacional a partir de los indicadores propuestos en el instrumento desarrollado por Brown et al. (2017).

## 3.2. Percepción de la dirección general sobre el proceso de resiliencia de BELCORP

### 3.2.1. Recolección de la información.

Según lo indicado en el párrafo anterior, la técnica de recolección de la información se la realizó a través de dos medios; el primero fue la encuesta a todo el personal administrativo de BELCORP, y el segundo medio fue la conversación con la Directora General de la empresa con el fin de conocer de primera mano las acciones que tomó durante estos más de dos años de pandemia; a continuación, se describe la guía de la entrevista.

### 3.2.2. Guion de la entrevista.

**Tabla 6:** Guion de entrevista

<b>Eje</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Liderazgo y Cultura</b>	<i>¿Cómo ha visto el nivel de compromiso de los trabajadores durante la pandemia?</i>	La pandemia obligó a todos a reinventar la manera de liderar y la de trabajar también. Los trabajadores demostraron su capacidad de adaptabilidad, agilidad y flexibilidad de pensamiento y en su forma de operar, siempre anteponiendo las necesidades del consumidor.
	<i>¿Qué procesos de innovación se dieron en la empresa a raíz de la pandemia?</i>	Se mejoraron los procesos de distribución ya que se contrató un servicio de Courier el cual ayudó a la empresa mejorar los tiempos de entrega de su mercadería hasta su destino final. Se mejoraron los procesos de facturación, ya que una vez terminado el estado de excepción la empresa tuvo que facturar más de tres campañas en simultáneo. Se agilitó el proceso de digitalización de las consultoras de belleza, durante el 2020 alrededor del 40% de ellas empezó a utilizar canales alterativos para realizar sus ventas. Se crearon herramientas más didácticas y sensoriales para acercar al consumidor hacia la marca, de esta manera nacieron instrumentos como maquilladores virtuales y tours de experiencias olfativas para conocer las fragancias que lanzaba al mercado la marca, haciendo memorable la experiencia de compra de los consumidores.
<b>Relaciones y Redes</b>	<i>¿Cómo se ha manejado la gestión de los recursos internos de la empresa para garantizar la correcta operación de la empresa?</i>	Se crearon alianzas con el Gobierno Nacional para garantizar el porcentaje de vacunas que permitieran que la fuerza de ventas y el personal administrativo esté vacunado con sus dosis completas y de esta manera retomar el trabajo en campo y en oficinas; así mismo, de manera mensual se envía a la fuerza de ventas todos los equipos de bioseguridad para precautelar su salud. Se ha cuidado los recursos internos de la empresa evitando el desperdicio y de esta manera hacer una organización eficientemente financiera, logrando la rentabilidad que se necesita para poder continuar con la correcta operación del negocio.
	<i>¿Cómo se han cultivado y se cultivan las relaciones efectivas entre los trabajadores y la empresa? Tomando en cuenta que aún se mantiene una modalidad de trabajo híbrida.</i>	A partir de la pandemia se crearon canales de comunicación directos con dirección general, espacios que se han mantenido hasta la actualidad, denominados "Cafés con Yaira", son espacios donde el equipo puede compartir sus motivaciones y sus retos a nivel profesional y personal. Se han brindado talleres de liderazgo de manera mensual, tanto para el equipo comercial como para el administrativo, con el fin de comprender cuáles eran las nuevas habilidades que se debían desarrollar en el contexto de la pandemia. En la actualidad bajo la modalidad de trabajo híbrida lo que se busca es hacer mágico el retorno a las oficinas y el reencuentro con los equipos de trabajo con el propósito de establecer nuevas maneras de co-crear.
<b>Cambios</b>		

<p><i>¿Cuáles fueron los principales cambios que se dieron en la plantilla de trabajadores con la llegada de la pandemia?</i></p>	<p>A raíz de la pandemia la empresa destinó los recursos necesarios para lograr la productividad comercial, lo que significó que todo el dinero con el que se contaba iba a ser dirigido hacia el apoyo a las consultoras, fortaleciendo el nivel de sus incentivos para asegurar la continuidad de ellas en el negocio. Se revisó a profundidad la matriz de desempeño tanto del personal de fuerza de ventas como del administrativo y con ello se tomó la decisión de despedir a 200 personas del equipo comercial y a 42 del equipo administrativo, tomando en cuenta esa agilidad de pensamiento que el negocio necesitaba. Hubo una fusión de equipos entre Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia, de esta manera se fortaleció la operación generando nuevas propuestas para el negocio y reforzando la acelerada recuperación del país.</p>
<p><i>¿Cuáles son las prioridades de la empresa?</i></p>	<p>BELCORP busca ser una compañía rentable y sostenible a través del tiempo. Ser líderes en el mercado ecuatoriano, y ello se logrará con la recuperación de las consultoras de belleza que se perdieron en la pandemia; al finalizar el año 2019 ese número de consultoras bordeaban las 78000 consultoras. A inicios de este año existe una brecha de 4000 consultoras versus el año 2019, así que otra de las prioridades es la recuperación de ese número de consultoras perdidas. Lograr una mayor penetración de los productos de la empresa en los hogares ecuatorianos. Tener un equipo de alto desempeño, con un semillero de <i>Top Talent</i> en cada país donde la empresa tiene operaciones y lograr que sus colaboradores se sigan entrenando en temas de liderazgo, habilidades críticas y entendimiento de ambientes VICA.</p>
<p><i>¿Si llegará a darse una nueva crisis en cualquier ámbito, qué estrategias empresariales tiene la empresa para enfrentarla?</i></p>	<p>Cada crisis es diferente, pero la empresa ha aprendido a ser más ágil en la implementación de nuevos procesos que puedan simplificar la operación de ésta.</p>

### 3.3. Percepción de los colaboradores de la empresa sobre el proceso de resiliencia

#### 3.3.1. Recolección de la información.

Conforme a lo descrito en la sección 3.1.5 para el enfoque cuantitativo se efectuaron las encuestas con las preguntas propuestas por los autores del modelo de resiliencia organizacional. Así mismo, se indicó que el método que se usó para escoger la muestra fue el estratificado; por esa razón como población se tomó en cuenta únicamente al personal administrativo que labora en las oficinas de la compañía. Para obtener esta información se adaptó el cuestionario a un formato digital y se lo aplicó a 55 colaboradores de las diferentes áreas de la empresa en conformidad a la muestra ya identificada anteriormente.

Se adaptaron las respuestas del cuestionario a una escala de *Likert* de cuatro puntos, asignando los siguientes valores a cada opción de respuesta:

**1 = Totalmente en desacuerdo**

**2 = Algo de desacuerdo**

**3 = Algo de acuerdo**

**4 = Totalmente de acuerdo.**

Posterior a ello se realizó el cálculo para la obtención del Alfa de Cronbach, un coeficiente que se usa para conocer la fiabilidad de un cuestionario (Ruiz, 2019). El resultado obtenido fue de 0,946 esto quiere decir que existe una fuerte relación entre las preguntas del cuestionario. En la tabla 7 se puede visualizar los resultados de este cálculo.

**Tabla 7:** Alfa de Cronbach

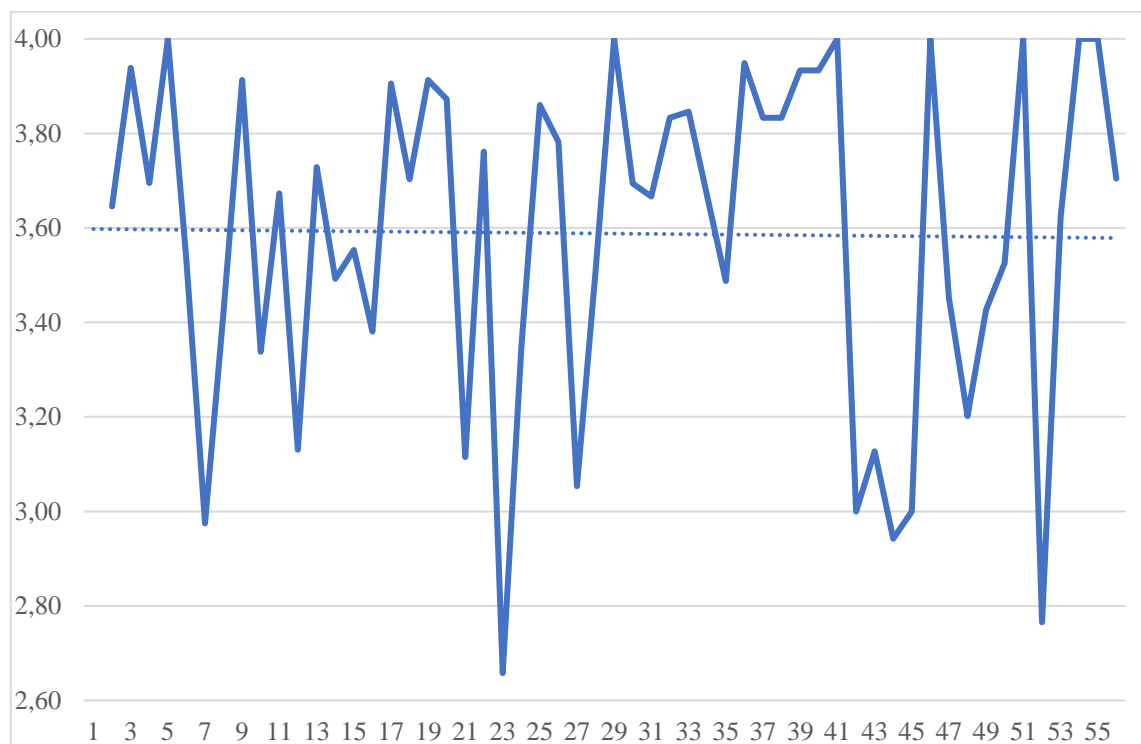
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de elementos</b>
0,946	55

#### 3.3.2. Resultados.

La información se recogió a través del cuestionario validado por expertos, y fue procesada en Excel lo que facilitó la realización de los cálculos de porcentajes y promedios, para obtener una interpretación de datos ajustada a la realidad de las respuestas recolectadas de los trabajadores de los diferentes niveles organizacionales; y que, a su vez permite establecer el porcentaje y el índice de percepción de resiliencia de BELCORP. Los datos

acopiados reciben un tratamiento descriptivo, ya que el uso de la información sirve como un portal de ingreso para conocer el grado de resiliencia de la empresa mediante la representación de las variables. Los resultados se establecen desde la interacción de las dimensiones: liderazgo y cultura, relación y redes y, cambios; y a su vez, estas desde sus sub variables provenientes del modelo de Brown et al. (2017).

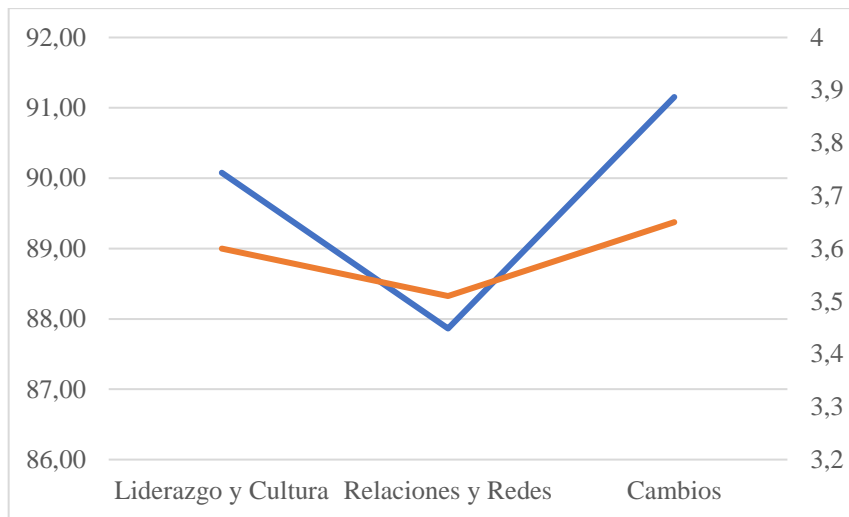
El primer resultado que se obtuvo fue el índice de percepción del nivel de resiliencia organizacional, en este caso fue de 3,59 sobre 4, y el porcentaje de percepción del nivel de resiliencia fue de 89,70%, lo que significa que un 10,3% de los trabajadores no perciben a la empresa como una organización resiliente, Anexo 5. Es importante señalar que en la variedad de respuestas se nota que existen promedios que se acercan a la calificación más alta de 4; sin embargo, también existen calificaciones que se ubican en 2,77, véase figura 2; es decir, estos límites superior e inferior determina una disyunción de percepciones de los encuestados hacia las dimensiones de la resiliencia de la empresa.



**Figura 2:** Promedio de la encuesta

### 3.3.2.1. Porcentaje y promedio de percepción de resiliencia por dimensión

En la figura 3 se puede visualizar los porcentajes y los promedios de las dimensiones analizadas en el modelo utilizado.



**Figura 3:** Porcentaje y promedio de percepción de resiliencia por dimensión

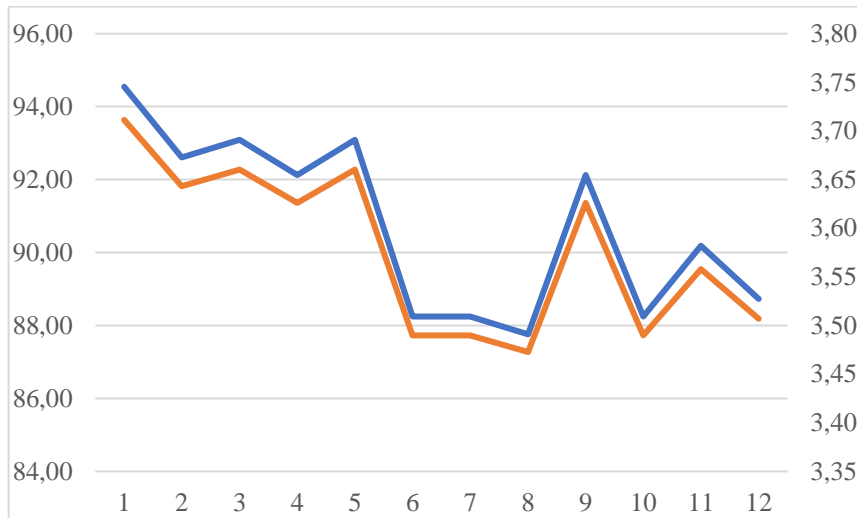
La dimensión Cambios que hace referencia a la planificación y a la dirección establecidas para permitir adaptaciones ante amenazas que se presenten desde el exterior de la empresa, se presenta con la calificación más significativa con 91,15% y 3,65 de porcentaje y promedio respectivamente; y, la dimensión Relaciones y Redes, que refiere a las conexiones internas y externas de la empresa y de sus trabajadores, tiene el porcentaje menos significativo de percepción de resiliencia organizacional con un porcentaje del 87,86% y promedio de 3,51.

Con el objetivo de poseer una perspectiva más holística sobre los datos que se obtuvieron en la encuesta también se calcularon los porcentajes y promedios de cada una de las dimensiones procedente del modelo de Brown et al. (2017). Este análisis sustenta que preguntas dentro del cuestionario planteado tuvieron las dispersiones más cercanas o más alejadas de los factores de resiliencia, que a su vez permiten conocer los puntos de inflexión sobre los cuales debe trabajar la alta dirección en la percepción de resiliencia organizacional.

### 3.3.2.2. Dimensión Liderazgo y Cultura

En la figura 4 se exponen los valores de porcentaje y promedio de la dimensión liderazgo y cultura, con la interacción de las 12 preguntas base y las respuestas de las 55 personas encuestadas, las cuales reflejan que la pregunta número 1 **¿Si la empresa fuera golpeada por una crisis, cree que habría un buen liderazgo?** es la que percibe mayor significancia con 93,64% y 3,75 respectivamente; de igual manera la pregunta con menor

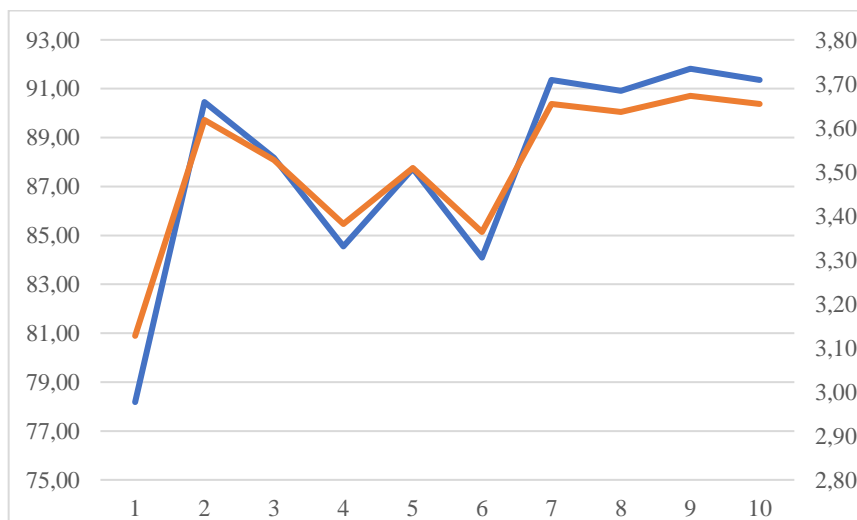
significancia es la número 8 **¿La gerencia escucha los problemas de sus trabajadores de forma activa?** con 87,27% y 3,49 respectivamente.



**Figura 4:** Porcentaje y promedio de la dimensión liderazgo y cultura

### 3.3.2.3. Dimensión Relaciones y Redes

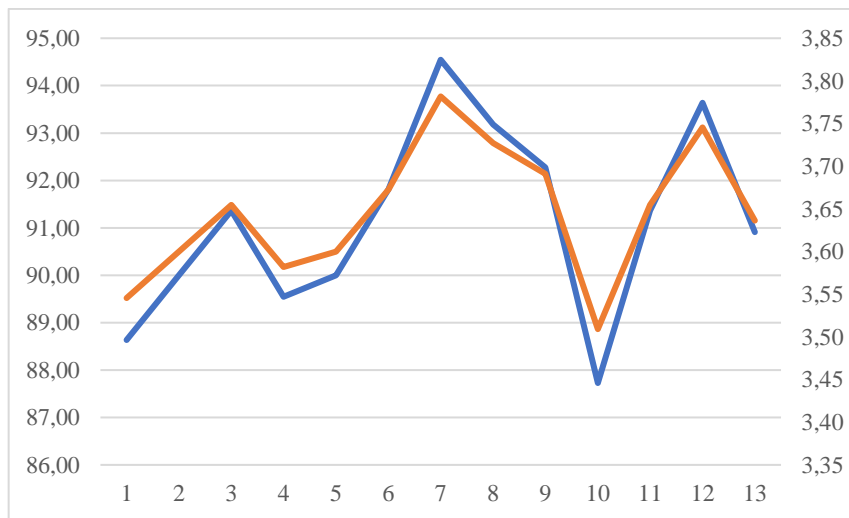
En la figura 5 se presentan los valores de porcentaje y promedio de la dimensión de relaciones y redes, con la interacción de las 10 preguntas base con las respuestas respectivas de las 55 personas encuestadas; mismas que reflejan que la pregunta número 9 **¿La organización tiene los recursos internos suficientes para operar exitosamente durante las operaciones diarias?** es la que concibe mayor significancia con 91,82% y 3,67 respectivamente; de la misma forma, la pregunta con menor significancia es la número 1 **¿En una crisis, la organización tiene acuerdos con otras empresas para obtener recursos de éstas?** con 78,18% y 3,13 respectivamente.



**Figura 5:** Porcentaje y promedio de la dimensión relaciones y redes

### 3.3.2.4. Dimensión Cambios

En la figura 6 se muestran los valores de porcentaje y promedio correspondientes a la dimensión de cambios, con la interacción de las 13 preguntas base con las respuestas de las 55 personas encuestadas, los cuales arrojan que la pregunta número 7 **¿La organización planea para el medio y largo plazo?** es la más significativa con 94,55% y 3,78 respectivamente; de la misma manera la pregunta menos significativa es la número 10 **¿La empresa planea con sus proveedores como manejar una interrupción?** con 87,73% y 3,51 respectivamente.



**Figura 6:** Porcentaje y promedio de la dimensión

## **4. PROPUESTAS DE MEJORA PARA BELCORP**

El índice de percepción del nivel de resiliencia organizacional fue de 3,59 sobre 4 lo que equivale a 89,70% en términos de porcentaje. La construcción de la propuesta de mejora se encausa mediante dos trayectos: el primero, la creación de estrategias que permitan integrar o confrontar las amenazas y oportunidades del entorno en el que se desarrolla BELCORP y los puntos fuertes y débiles percibidos por el personal de la empresa, a través del instrumento de medición de Brown et al. (2017). Y el segundo, una metodología para mediciones continuas del proceso de resiliencia, luego de ser intervenido mediante la aplicación de las estrategias anteriormente mencionadas.

### **4.1. Propuestas estratégicas de mejora de la resiliencia organizacional de BELCORP**

#### *4.1.1. Puntos fuertes y débiles del proceso de resiliencia de BELCORP.*

Una vez obtenidos los resultados del proceso de resiliencia mediante la aplicación de la encuesta al personal de BELCORP, previo a la construcción de la propuesta de mejora, se efectúa un análisis contextual de ese proceso en términos de puntos fuertes y débiles del proceso de resiliencia, fundamentado en las mediciones, más y menos significativas de las diferentes dimensiones que, según Brown et al. (2017), forja un proceso de resiliencia organizacional.

##### *4.1.1.1 Puntos fuertes.*

- Buen liderazgo de parte de la Gerencia ante percepción de crisis.
- La Gerencia acompaña en procesos de crisis.
- Respaldo a la cultura organizacional ante crisis.
- Compromiso organizacional.
- Compromiso de *stakeholders*.
- Indicadores de resiliencia existentes.

##### *4.1.1.2 Puntos débiles.*

- La gerencia no escucha activamente los problemas de los empleados.
- El personal no conoce las acciones a realizar ante una crisis.
- Baja interacción del personal ante una crisis.
- Falta de compromiso de ciertos gerentes y empleados de varias áreas de la empresa.

- Falta de conocimiento de modelos de manejo de crisis.

#### 4.1.2. Estrategias CAME para la propuesta de mejora de resiliencia organizacional de BELCORP.

A partir de las oportunidades y amenazas identificadas en el capítulo 1; y, considerando los puntos fuertes y débiles determinados en el proceso de resiliencia de la empresa, y a la luz de la metodología analítica CAME, que es una herramienta complementaria al FODA que permite desarrollar cuatro estrategias potenciales que sirven para la definición de programas y proyectos que ayudarán a la mejora continua del negocio.

**Tabla 8:** Análisis CAME para la propuesta de mejora

<b>FODA-CAME</b>	<b>DO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DA</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>DEBILIDADES</b>		<b>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN</b> 1. Crear un sentido de pertenencia desde los empleados hacia la organización generando así, un alto nivel de compromiso con la misma. de la misión y visión de la compañía 2. Socializar con los <i>stakeholders</i> mediante los medios digitales que posee la empresa, los planes, programas y manuales que estén relacionados con el manejo de crisis. 3. Incentivar la participación de todo el personal administrativo de la empresa con la generación de manuales para manejo de crisis, en donde se describa cuáles serán las funciones y los roles de cada colaborador involucrado en el proceso de resiliencia. Y una vez generados estos manuales, la alta gerencia deberá socializarlo con todo el personal haciendo uso de herramientas digitales.		<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA</b> 1. Generar más espacios de discusión para que, en conjunto con el departamento de marketing y una agencia de publicidad especializada se pueda realizar planes y propuestas para presentarlos a la alta gerencia para, de esta forma hacer frente a la presencia de la competencia. Estos planes deben hacer especial énfasis en la creación de campañas publicitarias para ampliar la presencia de BELCORP en medios de comunicación masivos como lo son; televisión y radio. 2. Desarrollar un plan de continuidad empresarial en el cual sea prioritario la repotenciación de los productos más importantes de las tres marcas insignias de BELCORP. 3. Realizar promociones, como envío gratis, muestras gratis, cupones con 40% de descuento, de manera frecuente para así, afrontar la presencia de productos sustitutos.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>ESTRATEGIA OFENSIVA</b> 1. Sacar provecho de la evolución del internet y herramientas digitales para realizar de manera trimestral talleres de <i>brainstorming</i> organizacional u otras técnicas como el método <i>SCAMPER</i> , espacios que sean propiciados por la alta gerencia para los trabajadores en temas relacionados con resiliencia y manejo de crisis.	<b>FA</b>	<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA</b> 1. Proponer a través de la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa, gremio al cual pertenece BELCORP, que se aplique este cuestionario propuesto a todas las empresas que pertenezcan a esta asociación y así medir cuales son las empresas más y menos resilientes.

---

2. Fortalecer la presencia digital de la empresa maximizando el nivel de compromiso de los *stakeholders*.  
3. Aprovechar el crecimiento del uso de la tecnología para realizar talleres sobre el uso de social media para que las consultoras de belleza puedan maximizar sus ventas y ampliar su presencia en el mundo digital.

2. De manera mensual tener promociones como envíos gratis, compra 2 paga 1, cupones con descuentos y hacer rebajas de los productos más vendidos y representativos de las tres marcas insignias de BELCORP para de esa forma poder neutralizar el crecimiento de productos sustitutos en la industria cosmética.

---

#### **4.2. Propuesta metodológica instrumental para la medición del proceso de resiliencia**

Utilizando las respuestas más y menos significativas para el análisis FODA, se establecen las matrices estratégicas, que sirven de base para la propuesta de la metodología de resiliencia de BELCORP sustentado en el modelo de Brown et al. (2017), elegido para el estudio. Esta propuesta se compone de tres matrices, que a manera de guía permitirá a la empresa llevar a cabo pruebas temporales de su capacidad de reacción frente a eventos no programados, y que generalmente devienen de factores externos en los cuales la organización no puede intervenir; pero lo que si debe y necesita es preparar guías contingentes que expliquen claramente la posición de la Gerencia y el rol que deben desempeñar los actores de la organización.

La metodología propuesta se circunscribe a una revisión de datos secundarios de modelos ya existentes y aplicados en diferentes organizaciones, y cuya construcción se adaptó a las necesidades de BELCORP, por lo que es una propuesta inédita y cuyos resultados dependerán exclusivamente de la forma en la que se aplique. Este método permitirá a la organización calcular en cualquier momento sus indicadores de resiliencia devenidos de las tres dimensiones y de los 13 indicadores que sustentan las matrices de: capacidad de resiliencia (tabla 9), identificación de la metodología (tabla 10) y adaptación a la resiliencia organizacional (tabla 11), que se detallan a continuación:

**Tabla 9:** Capacidad de resiliencia

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Acciones</b>
<b>Liderazgo y Cultura</b>	Liderazgo	4	Velar por el bienestar y salud de los empleados
	Compromiso personal	4	Asegurar la cadena de suministros y comercio internacional de los productos
	Conciencia de situación	4	Establecer sistemas de comunicación de políticas públicas y de gobierno
	Toma de decisiones	4	Desarrollar talleres de <i>brainstorming</i>
	Innovación y creatividad	4	Desarrollar políticas de tecnología y seguridad informativa
<b>Relaciones y redes</b>	Relaciones efectivas	4	Mejorar los niveles de las cadenas de valor y suministros
	Aprovechamiento del conocimiento	4	Establecer políticas de economía cognitiva
	Rompiendo silos	4	Desarrollar políticas del cambio de certezas a la curiosidad
	Recursos internos	4	Establecer comprensiones del miedo y la escasez a la confianza y la abundancia
<b>Cambios</b>	Unidad de propósito	4	Establecer comprensiones desde la falta de control al enfoque en la capacidad de responder
	Postura proactiva	4	Asumir el liderazgo en la recuperación económica y del empleo
	Estrategia de planeación	4	Desarrollar estrategias de prospectiva de la compañía, del mercado y de la industria
	Planes de evaluación de estrés	4	Establecer políticas de medición de estrés laboral.

<sup>1</sup> Nota: En la tabla se toma como referencia las tres dimensiones devenidas del modelo de Brown et al. (2017), partiendo de supuestos establecidos en la cual el indicador se referencia desde las sub variables, el puntaje va acorde a una escala de valoración entre cero y cuatro, y las acciones como proposiciones, todos estos elementos devenidos desde la visión del investigador, al trabajar sobre supuestos.

**Tabla 10:** Identificación de la metodología

<b>Capacidad de resiliencia</b>			<b>Calificación de apropiación de BELCORP sobre un factor de 4 puntos</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividad</b>	
<b>Liderazgo y Cultura</b>	Liderazgo	Velar por el bienestar y salud de los empleados	1
	Compromiso personal	Asegurar la cadena de suministros y comercio internacional de los productos	1
	Conciencia de situación	Establecer sistemas de comunicación de políticas públicas y de gobierno	1
	Toma de decisiones	Desarrollar talleres de <i>brainstorming</i>	1
	Innovación y creatividad	Desarrollar políticas de tecnología y seguridad informativa	1
<b>Total</b>			<b>5</b>
<b>Relaciones y redes</b>	Relaciones efectivas	Mejorar los niveles de las cadenas de valor y suministros	1
	Aprovechamiento del conocimiento	Establecer políticas de economía cognitiva	1
	Rompiendo silos	Desarrollar políticas del cambio de certezas a la curiosidad	1
	Recursos internos	Establecer comprensiones del Miedo y la Escasez a la Confianza y la Abundancia	1
<b>Total</b>			<b>4</b>
<b>Cambios</b>	Unidad de propósito	Establecer comprensiones desde la Falta de Control al Enfoque en la Capacidad de Responder	1
	Postura proactiva	Asumir el liderazgo en la recuperación económica y del empleo	1
	Estrategia de planeación	Desarrollar estrategias de prospectiva de la empresa, del mercado y de la industria	1
	Planes de evaluación de estrés	Establecer políticas de medición de estrés laboral	1
<b>Total</b>			<b>4</b>

<sup>2</sup> Nota: La tabla demuestra el ejercicio de la guía propuesta por el investigador para BECORP, que mide la capacidad de resiliencia, los indicadores ajustados desde las sub variables, la actividad que debe llevar a cabo la alta dirección o sus delegados, y la calificación de apropiación de las acciones supuesta de la compañía

**Tabla 11:** Adaptación a la resiliencia organizacional

Procesos	Actividad	Causas		Efectos		Control
		Crisis	Causa de crisis	Consecuencia en el proceso	Factor de resiliencia	Propuesta de mejora
<b>Liderazgo y Cultura</b>						
Liderazgo	Velar por el bienestar y salud de los empleados	Contagios	Falta de medidas sanitarias	Ausentismo	4	Programas de salud corporativa
Compromiso personal	Asegurar la cadena de suministros y comercio internacional de los productos	Despachos	Falta de inventarios	Pérdida de ventas	4	Control adecuado de stock
Conciencia de situación	Establecer sistemas de comunicación de políticas públicas y de gobierno	Desorientación	Falta de guías	Baja de rendimiento	4	Manual de comunicación interna
Toma de decisiones	Desarrollar talleres de <i>brainstorming</i>	Falta de ideas e interés participativo	Identidad corporativa	Cumplimiento de compromisos	4	Acuerdos
Innovación y creatividad	Desarrollar políticas de tecnología y seguridad informativa	Pérdida de información	Falta de conocimiento	Falta de herramientas tecnológicas	4	Dotación de herramientas
<b>Relaciones y redes</b>						
Relaciones efectivas	Mejorar los niveles de las cadenas de valor y suministros	Flujo de caja	Control presupuestario	Renegociación de deudas	4	Refinanciamiento
Aprovechamiento del conocimiento	Establecer políticas de economía cognitiva	Flujo de efectivo	Falta de información	Desfinanciamiento	4	Economía de colores
Rompiendo silos	Desarrollar políticas del cambio de certezas a la curiosidad	Colaboración	Falta de RES	Afectación imagen corporativa	4	Canales de comunicación
Recursos internos	Establecer comprensiones del	Salud	Estrés	Flujo de trabajo continuo	4	Reinserción laboral

	Miedo y la Escasez a la Confianza y la Abundancia					
<b>Cambios</b>						
Unidad de propósito	Establecer comprensiones desde la Falta de Control al Enfoque en la Capacidad de Responder	Comunicación	Alta comunicación	Pérdida de información	4	Procesos de comunicación efectiva
Postura proactiva	Asumir el liderazgo en la recuperación económica y del empleo	Baja de ventas	Despidos	Credibilidad social	4	Manual de resiliencia
Estrategia de planeación	Desarrollar estrategias de prospectiva de la empresa, del mercado y de la industria	Planificación inadecuada	Falta de visión tendencial	Pérdida de mercados internos y externos	4	Manual de resiliencia
Planes de evaluación de estrés	Establecer políticas de medición de estrés laboral	Enfermedad	Baja de productividad	Baja de ventas	4	Manual de resiliencia

<sup>3</sup> Nota: La tabla establece las actividades a desarrollarse en casos de eventos que requieren de adaptación inmediata o resiliencia, sus causas, efectos, la calificación y la propuesta de control frente a estos eventos, permite medir la capacidad de reacción de BELCORP.

## 5. ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1. Conclusiones

El trabajo permitió identificar el grado de percepción de resiliencia organizacional de BELCORP, a partir del modelo propuesto por Brown et al. (2017), entorno a las incertidumbres vertidas desde la aparición del SARS-CoV-2 en el año 2020, fenómeno de salubridad que tomó por sorpresa a la mayoría de organizaciones y en las que se puso a prueba su capacidad de adaptabilidad ante un enemigo invisible. Ante este fenómeno tanto la humanidad como las organizaciones no tuvieron una respuesta inmediata y debieron adoptar medidas como el confinamiento, el aislamiento, el teletrabajo, la muerte y otros factores que trastocaron las planificaciones estatales y empresariales. Véliz (2021) estableció que, “en esta pandemia han sido intensos los cambios que ha experimentado la propia agenda de temas laborales. Antes, el énfasis estaba en la robotización, la destrucción de empleos entre otros. Hoy el único desafío es la sobrevivencia de las empresas” (p. 218).

Bajo este contexto surge la necesidad de someter a las empresas, en este caso particular a BELCORP, a evaluaciones de resiliencia ante desastres no previsibles para poder medir la capacidad de reacción que tiene la organización para seguir compitiendo en el mercado de igual o mejor manera a como lo hacía habitualmente. Sin embargo, es necesario resaltar que la palabra resiliencia, surge como un léxico de difícil comprensión, más aún para organizaciones que no estaban acostumbradas a manejar este tipo de términos, y a las formas en las cuáles se pueden establecer manuales devenidos desde la aplicación de procesos de adaptación. Seguí et al. (2021) concluyeron lo siguiente:

Uno de los aspectos esenciales de la gestión de la resiliencia organizacional radica en su evaluación en una entidad, de forma tal, que se identifiquen primero los factores que definen la resiliencia en el sector que se estudia. Segundo la formulación de modelos, métodos, procedimientos para evaluar dichos factores de manera general. Y, tercero su contextualización a diferentes actividades y sectores económicos y formas de propiedad.

Es así como en la investigación se denotan resultados que permiten visualizar los criterios que con relación a la capacidad de resiliencia establecen los directivos y empleados de BELCORP, frente a procesos no previstos y que devienen de las dimensiones y

capacidades de la organización para superar eventos imprevistos, traumáticos y adversos que pueden poner en riesgo la supervivencia organizacional. En tal sentido, de acuerdo al instrumento aplicado existe un grado de percepción de resiliencia entre un intervalo de 3,13 y 3,83 como puntos mínimo y máximo; es decir, que la empresa tiene conceptos claros sobre los procesos de resiliencia. Por otro lado, el modelo Brown et al. (2017) utilizado para la evaluación de la resiliencia en BELCORP establece claramente las perspectivas sobre las cuales se visualiza la capacidad de supervivencia, contenidas en tres grandes dimensiones: liderazgo y cultura, relaciones y redes y cambios; todas ellas con sus sub variables a la vez, base de la metodología propuesta para la evaluación de la resiliencia en el objeto de estudio.

El estudio planteó preguntas de investigación sobre las cuáles se tendería un hilo conductor de la medición de la resiliencia de la compañía; es así que, en la primera pregunta se aborda la relación de la empresa con su entorno externo e interno determinado que, BELCORP establece fuertemente sus relaciones con su entorno a nivel interno y externo, lo que se traduce en una coordinación de las actividades sostenidas en sus diferentes manuales, que constan en sus plataformas comunicacionales y son de estricto cumplimiento para personal y socios comerciales. Una política legal de uso de sitios tecnológicos, una política de privacidad en el uso de la información, y el cumplimiento de códigos de ética, conducen a comprender que las dimensiones de la resiliencia de la empresa están determinadas por la percepción de buen liderazgo por parte de la gerencia. De acuerdo con Villa (2020) “el liderazgo es una competencia clave y absolutamente necesaria para enfrentarse a una situación incierta y ambigua” (p. 79).

En la segunda pregunta de investigación, se planteó describir el modelo de resiliencia propuesto por Brown et al. (2017), y su respectiva aplicación al personal de BELCORP, la cual permitió determinar la calificación de las dimensiones liderazgo y cultura, relaciones y redes y cambios; mismas que, conducen a entender que la percepción de los empleados está fuertemente relacionada con una aceptación de como la organización maneja los elementos de resiliencia organizacional frente a los problemas planteados desde la pandemia, y que dentro de las decisiones se puede mantener los niveles de empleabilidad, provisión y despacho de mercancías, a pesar de que el segmento del maquillaje y perfumería fue una de las áreas fuertemente golpeadas en las campañas

establecidas por los organismos de control sanitario, en este sentido Gómez y González (2022) plantean:

Bajo este encuadre es posible apreciar el carácter del COVID-19 como un evento pandémico mundial de disrupción intensificada, lo cual conduce a una obligada reinterpretación de la realidad que, mediante una óptica sistémica y una percepción objetiva de los elementos circundantes en el acontecer de la humanidad, representa un escenario de incertidumbre compleja que justamente conlleva a un necesario cambio de paradigma para hacer frente a lo inesperado en forma positiva (p. 24).

De esta manera, los modelos convencionales de dirección de empresas que se han venido utilizando desde los albores de las revoluciones industriales, deben acoplarse y reformularse ante necesidades imprevista y desconocidas como es el caso del COVID-19, dejando un margen de adaptación y disrupción de las organizaciones a esos cambios inesperados y de impredecibles consecuencias.

Por otro lado, de acuerdo a los datos establecidos por diferentes organizaciones se establece que, el sector de los cosméticos fue afectado por disposiciones de las instituciones involucradas en la sanidad de las personas; la suspensión de las actividades presenciales y el uso de mascarilla hizo que determinados productos del catálogo empresarial se vean afectados en su demanda, dejando a las empresas sendos procesos de disrupción para adaptarse a las nuevas condiciones de uso de cosméticos y maquillajes. En una publicación realizada por el diario El Comercio (2020), la presidenta ejecutiva de Procósméticos dio a conocer que, en Ecuador las fragancias, maquillaje y protectores solares sufrieron una caída del 35%.

Con relación a la tercera pregunta de investigación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista a la Gerente General de BELCORP y de la encuesta a los funcionarios de la organización, mismos que entregan una visión global de la percepción del nivel de resiliencia; en este sentido, se denota que en la dirección se tienen definidos los conceptos de resiliencia, por lo tanto la pandemia obligó a la empresa a reinventarse y establecer procesos no determinados antes del proceso pandémico. Aleatoriamente se trabajaron en mecanismos de nuevos formatos de logística y distribución, así como el desarrollo de herramientas de percepciones de acercamiento al cliente y a la organización,

se determinaron compromisos con organismos públicos, para el acceso de las y los empleados a las campañas de vacunación y hasta la actualidad se permite un trabajo híbrido por parte de los funcionarios. En conclusión, el manejo de la crisis sanitaria denotó la capacidad de adaptabilidad de BELCORP, mismas que están establecidos en la sección del capítulo de resultados, los cuales establecen niveles de percepción a la resiliencia positivos; lo que puede entenderse que la empresa tiene una buena cimiento de respaldo a cambios no previstos; Meneghel et al. (2017) sostienen que, “bajo esta visión, la capacidad de las organizaciones para promover cambios en respuesta a los desafíos del entorno donde estas se desarrollan es la fuente de su perdurabilidad a largo plazo” (p. 16).

Al respecto de los resultados, las percepciones conducen a entender que de la escala propuesta entre uno y cuatro como parámetros de calificación, la tendencia es una calificación que oscila entre tres y cuatro por lo que, se deduce una aceptación de algo de acuerdo y totalmente de acuerdo en los colaboradores y el convencimiento que la empresa tiene un alto grado de resiliencia en las dimensiones antes mencionadas, ante el proceso del COVID-19 dado en el mundo.

Finalmente, la última pregunta de investigación condujo a elevar una propuesta de percepción de la resiliencia para la empresa en base de los resultados obtenidos, propuesta que es desarrollada desde la visión del investigador y que debe ser valorada por la organización con la finalidad de aplicarla; ya que, el estudio contó con el respaldo de la misma. Esta propuesta de mejora inicia haciendo un nuevo barrido de los puntos fuertes y débiles, luego de los resultados obtenidos y mediante la aplicación de la metodología CAME se establecen propuestas estratégicas que sirven de fuente para el desarrollo de las tablas metodológicas; la primera, permite medir la capacidad de resiliencia a través de dimensiones e indicadores, puntajes asignados por el investigador y acciones a llevarse a cabo; la segunda tabla, nos permite identificar los componentes de la metodología, y la tercera tabla permite recoger la adaptación de la empresa a la resiliencia organizacional.

## 5.2. Recomendaciones

A continuación, se enumeran una serie de recomendaciones que servirán a la empresa para mejorar ese nivel de percepción de resiliencia organizacional que tienen sus trabajadores. Por un lado, la aplicación de manera anual de la metodología propuesta para BELCORP, de esta manera se podrá visualizar los criterios de los empleados de la organización con respecto a la aplicación de medidas de prevención de resiliencia, Quiñonez y Prado (2017) manifiestan que “el fortalecimiento de la resiliencia puede estar asociado con ventanas de oportunidades de cambio, generalmente, después de una perturbación; sin embargo, la resiliencia es un concepto difícil de medir y aplicar a diferentes contextos operativos” (p.498).

Por otra parte, se muestra la necesidad de la construcción de un manual o una guía de resiliencia, que permita conocer los caminos y adaptar los mismos a las necesidades propias de la organización; pues procesos pandémicos como el acontecido desde el 2020 con el COVID-19 no están exentos de replicarse, repetirse, profundizarse, anclarse o permanecer en el ámbito cotidiano de la sociedad, un manual o guía aportará por lo tanto a mejorar los niveles de resiliencia organizacional; además, se hace preciso el establecimiento de procesos de evaluación y medición de la resiliencia en la organización de manera periódica en base a ese manual o guía.

Por último, se recomienda impulsar la resiliencia organizacional tomando en cuenta, por un lado, la propuesta metodológica presentada por la autora en este proyecto de desarrollo y por otro, la guía para organizaciones resilientes, documento que fue presentado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021);

la cual busca compartir experiencias y lecciones útiles basadas en casos de estudios de organizaciones de alrededor del mundo, también explora cómo diferentes organizaciones se han enfrentado a la adversidad de la crisis y han demostrado su capacidad de ser resilientes y de las diferentes soluciones que han implementado para ayudar a sus miembros y comunidades durante estos tiempos difíciles (p. 3).

## REFERENCIAS

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2018). *SEGURIDAD Y RESILIENCIA. RESILIENCIA ORGANIZACIONAL. PRINCIPIOS Y ATRIBUTOS*. Bogotá. Obtenido de <https://tienda.icontec.org/gp-seguridad-y-resiliencia-resiliencia-organizacional-principios-y-atributos-ntc-iso22316-2018.html>
- Asian Development Bank. (Julio de 2016). *Organizational Resilience*. Recuperado el 8 de Diciembre de 2021, de Asian Development Bank Web Site: <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/189052/organizational-resilience.pdf>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2022). *Resolución No. ARCSA-DE-2022-001-JPFJ*. Resolución, ARCSA, Quito. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/01/Resolucion-ARCSA-DE-2022-001-JPFJ-Obtencion-del-certificado-requiere-o-no-requiere-NS-RS-NSO.pdf>
- Alcalde, H., Iturrioz, C., & Aragon, C. (2019). SME ambidexterity during economic recessions: the role of managerial external capabilities. *Emerald Publishing*, 57(1), 21-40. doi:10.1108/MD-03-2016-0170
- Alvarado, A. (21 de Junio de 2020). *Tendencias cosméticas cambian por la pandemia*. (D. E. Comercio, Ed.) Obtenido de Diario El Comercio: <https://www.elcomercio.com/tendencias/cambio-consumo-cosmeticos-pandemia-covid19.html>
- Asociación Americana de Psicología. (2011). *Camino a la resiliencia*. Obtenido de Asociación Americana de Psicología Web Site: <https://www.apa.org/topics/resilience/camino>
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. México: Pearson.
- Arias, A., & Ramírez, L. (2018). La organización-empresa: ¿un sistema vivo? Aportes de la teoría de la complejidad y la filosofía ambiental a la teoría administrativa y organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(86), 133-150. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2298>
- Banco Central de Ecuador. (03 de Noviembre de 2021). *BCE*. Obtenido de BCE: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1458-el-banco-central-actualiza-al-alza-su-prevision-de-crecimiento-para-2021-a-3-55>
- Banco Central de Ecuador. (12 de Mayo de 2021). *LA PANDEMIA POR EL COVID-19 GENERÓ UNA CAÍDA EN EL PIB DE 6,4% DE MARZO A DICIEMBRE DE 2020*. Obtenido de BCE sitio oficial: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1427-la-pandemia-por-el-covid-19-genero-una-caida-en-el-pib-de-6-4-de-marzo-a-diciembre-de-2020>
- BELCORP. (2022). *Belcorp*. Recuperado el 2022 de Abril de 15, de [www.belcorp.biz](http://www.belcorp.biz): <https://www.belcorp.biz/assets/uploads/2022/04/Co%CC%81digo-de-Conducta-Proveedores-VF.pdf>

- BELCORP. (2022). *Belcorp*. Obtenido de [www.belcorp.biz](http://www.belcorp.biz):  
<https://www.belcorp.biz/assets/uploads/2020/01/politica-de-gestion-de-calidad.pdf>
- Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de la Cultura Económica.
- Brandí, C. (2019). ORGANIZACIONES SALUDABLES: Estudio de un caso en Mendoza, 2019. *ORGANIZACIONES SALUDABLES: Estudio de un caso en Mendoza, 2019*. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. Obtenido de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/14325/brandi-fce.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14325/brandi-fce.pdf)
- British Standards Institution. (2021). *BSI Organizational Resilience Index Report 2021*. BSI. Obtenido de [https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-gb/organizational-resilience/bsi-organisational-resilience-index-report-2021.pdf?utm\\_campaign=GL-OneBSI-LAU-OR-ORIndex21-2103](https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-gb/organizational-resilience/bsi-organisational-resilience-index-report-2021.pdf?utm_campaign=GL-OneBSI-LAU-OR-ORIndex21-2103)
- Brown, C., Sevilla, E., & Vargo, J. (10 de Junio de 2017). Midiendo la resiliencia organizacional de los proveedores de infraestructura crítica: un estudio de caso de Nueva Zelanda. *Elsevier*, 38-39.
- Brown, C., Seville, E., & Vargo, J. (Septiembre de 2017). Measuring the organizational resilience of critical infrastructure providers: A New Zealand case study. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 18, 37-49. doi:10.1016
- Bustamante, F., & Medina, P. (2021). Ecuador: ¿qué significa el triunfo de guillermo lasso? *Política. Revista De Ciencia Política*, 59(2), 143–171. doi:10.5354/0719-5338.2021.61827
- Camarena, J. (2016). La organización como sistema: El modelo organizacional contemporáneo. *Revista Oikos Polis*, I(1), 135-174. Recuperado el 06 de Febrero de 2022
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. España: ESIC.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales. *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales*. CEPAL.
- Chavarría, H., & Sepúlveda, S. (2001). *Factores no económicos de la competitividad*. San José: ICCA.
- Coba, G. (17 de Abril de 2020). *Consumo: cómo será la nueva normalidad después del coronavirus*. Obtenido de Diario Primicias:  
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/habitos-consumo-cambios-coronavirus-emergencia/>
- Comunidad Andina. (2018). *Decreto Número 833. Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos*. Decreto, Comunidad Andina, Lima. Obtenido de <https://www.gob.ec/regulaciones/decision-833-armonizacion-legislaciones-materia-productos-cosmeticos>

- Cruz, F. (1992). Hacia una redefinición del concepto de organización. *Cuadernos de Administración*(6), 7-64. Recuperado el 14 de Febrero de 2022
- Cruz, P. (2021). *Aplicación de un modelo de evaluación de resiliencia organizacional para una empresa de Aguascalientes*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes. Recuperado el 22 de Octubre de 2021
- Diario El Telégrafo. (01 de Septiembre de 2012). Belcorp fusiona marcas para en 2012 vender \$126 millones. *Diario El Telégrafo*. Recuperado el 05 de Marzo de 2022, de [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vOvu\\_SAAlOJ:https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/belcorp-fusiona-marcas-para-en-2012-vender-126-millones+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vOvu_SAAlOJ:https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/belcorp-fusiona-marcas-para-en-2012-vender-126-millones+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec)
- Diario El Universo. (01 de Enero de 2021). Casos de coronavirus en Ecuador, al viernes 1 de enero: 213.378 confirmados y 14.051 fallecidos. *Casos de coronavirus en Ecuador, al viernes 1 de enero: 213.378 confirmados y 14.051 fallecidos*. Guayaquil, Ecuador. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2021/01/01/nota/9170062/casos-coronavirus-ecuador-viernes-1-enero-213378-confirmados-14051/>
- Erazo, T. (2020). Cambio en el gasto del consumidor. *Cambio en el gasto del consumidor*. Universidad Internacional del Ecuador, Ecuador. Obtenido de <https://www.uide.edu.ec/la-pandemia-mundial-cambia-el-comportamiento-de-gasto-del-consumidor-ecuadoriano/>
- Estrella, A., & Segovia, C. (2016). *Comunicación integrada de marketing*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Education. Recuperado el 28 de Febrero de 2022
- Gago, G. (2018). *Proyecto de mejora del proceso de cambio y devolución de mercaderías de la empresa BELCORP, San Isidro 2018*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperado el 05 de Marzo de 2022, de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/958ebfbc-2812-4790-ab7d-a8aaec686269/content>
- Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica, de la visión a la ejecución* (Primera ed.). DF, México: Alfaomega. Recuperado el 27 de Febrero de 2022
- García, S., & Almeida, P. (2021). Ecuador: Situación macroeconómica en 2020 y perspectivas 2021. *Ecuador: Situación macroeconómica en 2020 y perspectivas 2021*. Colegio de Economistas de Pichincha, Quito, Ecuador. Obtenido de <https://colegiodeeconomistas.org.ec/wp-content/uploads/2021/01/Perspectivas-Macroeconomicas-Ecuador-2020-y-2021.pdf>
- García, S., & Almeida, P. (2022). Ecuador: Situación macroeconómica en 2021 y perspectivas 2022. *Ecuador: Situación macroeconómica en 2021 y perspectivas 2022*. Colegio de Economistas de Pichincha, Quito, Ecuador. Obtenido de <https://colegiodeeconomistas.org.ec/ecuador-situacion-macroeconomica-en-2021-y-perspectivas-2022/>

- García, T., Rivera, H., & Santos, V. (2015). The development of the concept of business resilience: A qualitative analysis of The Baiona Barnacle Collectors' case. In *Forum Qualitative Sozialforschung. Forum: Qualitative Social Research*, 16. Quito. Recuperado el 7 de Diciembre 1 de 2021, de <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/2246/3897>
- Gioffre, P. (2022). *Inteligencia artificial para la salud y la belleza*. Obtenido de <https://www.cosmeticlatam.com/index.php/2020/01/02/inteligencia-artificial-para-la-salud-y-la-belleza/>
- Gómez, J., & Gozález, M. (2022). *Investigación organizacional. Desafíos y perspectivas*. Durango: Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Goncalves, L. (2019). *Resiliencia en organizaciones de salud*. Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra, España. Recuperado el 10 de Diciembre de 2021, de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/669600/lgo1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hill, C., & Gareth, J. (2011). *Administración estratégica, un enfoque integral* (Novena ed.). México: Cengage Learning. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Huerta, P., Navas, J., & Almodóvar, P. (2004). La diversificación desde la teoría de recursos y capacidades. *Cuadernos de estudios empresariales*(14), 87-104. Recuperado el 03 de Marzo de 2022, de <file:///C:/Users/UserLap/Downloads/10456-Texto%20del%20art%C3%ADculo-10537-1-10-20110601.PDF>
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (Diciembre de 2021). *INEC*. Obtenido de INEC: [ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Diciembre-2021/Boletín\\_técnico\\_12-2021-IPC.pdf](http://ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Diciembre-2021/Boletín_técnico_12-2021-IPC.pdf)
- ISO. (2017). *Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes*. Recuperado el 8 de Diciembre de 2021, de International Organization for Standardization Web Site: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en>
- Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2015). MEASURING ORGANIZATIONAL RESILIENCE: A SCALE DEVELOPMENT. *Journal of Business, Economics & Finance*, 4(3), 456-472. Obtenido de <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/374513>
- Katz, D., & Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. Madrid, España: Editorial Trillas.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (Decimoprimer ed.). Ciudad de México, Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México. Recuperado el 15 de Enero de 2022, de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)

- Kotler, P., & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing* (Décimo Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://dspace.opengeek.cl/bitstream/handle/uvsc1/1239/Lambin.%20Direccion%20marketing.%202009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lee, A., Vargo, J., & Seville, E. (15 de Enero de 2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-34. doi:10.1061
- Losada, C., Scaparra, P., & O'Hanley, J. (16 de Marzo de 2012). Optimizing system resilience: A facility protection model with recovery time. *European Journal of Operational Research*, 217(3), 519-530. doi:10.1016
- Marínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid, España: Díaz de Santos. Recuperado el 03 de Marzo de 2022
- Maturana, H., & Varela, F. (1998). *De máquinas y seres vivos*. Chile: Editorial Universitaria.
- Meneghel, I., & Salanova, M. &. (2017). El camino de la Resiliencia. Organizacional - Una revisión teórica. *Aloma*, 13 - 24.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *Aloma, Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2), 13-24. Obtenido de [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013\\_Meneghel-Salanova-Mart%C3%ADnez.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013_Meneghel-Salanova-Mart%C3%ADnez.pdf)
- Merino, E. (2019). HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE ORGANIZACIONES RESILIENTES: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO. (*Tesis de Maestría*). Universidad de Valladolid, Valladolid, España. Recuperado el 27 de Noviembre de 2021
- Morin, E. (2003). *El Método V: La Humanidad de la Humanidad: La Identidad Humana*. Ediciones Cátedra.
- Morin, E. (2005). *El Paradigma Perdido*. México: Kairos.
- Navas, J., & Guerras, L. (2020). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (Sexta ed.). Madrid, España: Civitas. Recuperado el 03 de Marzo de 2022
- Orgaización Internacional del Trabajo. (2021). *Impulsando la Resiliencia*. Turín: Orgaización Internacional del Trabajo. Obtenido de [https://www.itcilo.org/sites/default/files/2021-11/SPANISH\\_Driving%20up%20Resilience%20-%20A%20Guide%20for%20EBMOs.pdf](https://www.itcilo.org/sites/default/files/2021-11/SPANISH_Driving%20up%20Resilience%20-%20A%20Guide%20for%20EBMOs.pdf)
- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Revista Aglala*, VII(1), 122-145. doi:10.22519/22157360.901

- Procosméticos. (2022). *Procosméticos*. Obtenido de /www.cosmetologas.com:  
<http://www.cosmetologas.com/noticias/val/2531-41/ecuador-crece-el-consumo-de-cosm%C3%A9tica.html>
- Profili, M. (2015). ORGANIZACIONES SALUDABLES: Estudio de un Caso en Mendoza. *ORGANIZACIONES SALUDABLES: Estudio de un Caso en Mendoza*. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. Obtenido de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7555/profili-marcio.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7555/profili-marcio.pdf)
- Quiñonez, R., & Prado, M. (2017). Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto Ecuatoriano. *Dominio de Ciencias*, 448 - 504.
- Quiñonez, R., & Prado, M. (2017). Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto Ecuatoriano. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 488-504. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.mono1.ago.488-504>
- Real Academia Española. (2020). *Resiliencia*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2021, de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/resiliencia>
- Resilient Organization. (2019). *¿Qué es la resiliencia organizacional?* Nueva Zelanda. Recuperado el 15 de Marzo de 2022, de <https://www.resorgs.org.nz/about-resorgs/what-is-organisational-resilience/>
- Resilient Organizations. (2018). *Building adaptative resilience*. Sydenham: Creative. Obtenido de [https://www.resorgs.org.nz/wpcontent/uploads/2017/07/Resilient\\_Organisations\\_Building\\_Adaptive\\_Resilience\\_print\\_version.pdf](https://www.resorgs.org.nz/wpcontent/uploads/2017/07/Resilient_Organisations_Building_Adaptive_Resilience_print_version.pdf)
- Revista Ekos. (04 de Diciembre de 2012). BELCORP. *Revista Ekos*. Recuperado el 05 de Marzo de 2022, de [https://www.ekosnegocios.com/articulo/belcorp\(2\)](https://www.ekosnegocios.com/articulo/belcorp(2))
- Rodríguez, I., & Ammetller, G. (2018). *Principios y estrategias de marketing* (Primera ed.). Barcelona, España: Editorial de la Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado el 15 de Enero de 2022, de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/105591>
- Ruiz, L. (22 de Mayo de 2019). *Psicología y Mente*. Obtenido de Psicología y Mente web site: <https://psicologiymente.com/miscelanea/alfa-de-cronbach>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *DOSSIER: PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN TIEMPOS DE CRISIS*(58). Obtenido de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1>
- Sanchis, R., & Poler, R. (2011). Medición de la Resiliencia Empresarial ante Eventos Disruptivos. Una Revisión del Estado del Arte. *5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, (pág. 104). Cartagena.
- Scifo, P. (2020). Actualización de la situación del COVID-19 en Ecuador. *Actualización de la situación del COVID-19 en Ecuador*. Ipsos Ecuador.

- Segui, C., Loredo, N., & Cánovas, G. (2021). Evaluación de la resiliencia organizacional en la Cooperativa de Producción Agropecuaria Jesús Suarez Gayol, Camagüey, Cuba. *Folletos Gerenciales*, 115 - 126.
- Sellers, R., & Casado, A. (2013). *Introducción al marketing*. Alicante, San Vicente, España: Editorial Club Universitario. Recuperado el 10 de enero de 2022, de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/62288>
- Taípe, F., & Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, II(2), 163-183. Recuperado el 10 de Enero de 2022
- Torres, W. (17 de Abril de 2020). *La ley humanitaria: un mix de propuestas económicas y laborales para enfrentar la crisis*. Obtenido de Diario Primicias : <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ley-humanitaria-mix-propuestas-enfrentar-crisis/>
- UPS Foundation. (2017). *Manual práctico sobre la resiliencia empresarial 101*. Estados Unidos: U.S CAHMBER OF COMMERCE FOUADATION.
- Vega, J. (2022). El impacto de los agentes intermediarios en el proceso de cooperación para innovar: el papel moderador del tamaño de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 2 - 16. Recuperado el 2022 de Abril de 16, de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/4502/4389](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/4502/4389)
- Véliz, F. (2021). *Resiliencia Organizacional* (Segunda ed.). España: Gedisa. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=RaQjEAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=RaQjEAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Villa, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro Educativo*, 77 - 103. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/344683306\\_Liderazgo\\_resiliente\\_pertinente\\_para\\_una\\_sociedad\\_cambiante](https://www.researchgate.net/publication/344683306_Liderazgo_resiliente_pertinente_para_una_sociedad_cambiante)
- Yanbal. (2013). *Informe de sostenibilidad y responsabilidad corporativa*. Yanbal Ecuador, Quito.
- Zumárraga, M., Egas, S., & Reyes, C. (2022). La preocupación por el COVID-19 y sus efectos en la participación política online de la ciudadanía en el contexto ecuatoriano. *La preocupación por el COVID-19 y sus efectos en la participación política online de la ciudadanía en el contexto ecuatoriano*. Revista de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, Quito, Ecuador. Obtenido de <https://universitas.ups.edu.ec/index.php/universitas/article/view/36.2022.08>

## ANEXOS

### Anexo 1: Código de Conducta de Proveedores – Corporación Belcorp

#### Código de Conducta de Proveedores – Corporación Belcorp

En Belcorp estamos comprometidos con el actuar íntegro y alineado a los más altos estándares de ética y transparencia. Por ello, resulta fundamental establecer este marco que nos ayudará a seguir construyendo relaciones sostenibles en el tiempo con nuestros socios estratégicos.

Nuestros proveedores son una pieza clave para facilitar nuestro crecimiento y ayudarnos a construir la sostenibilidad a largo plazo de la Corporación. Para lograr este objetivo, en Belcorp hemos determinado la relevancia de que nuestros proveedores cumplan cabalmente los principios éticos contemplados en este documento, así como lo dispuesto en los contratos que suscriben con nosotros.

#### **¿QUÉ ESPERAMOS DE NUESTROS PROVEEDORES?**

- Actuar siempre con integridad, compitiendo de manera leal y correcta. Belcorp no tolera actos de corrupción ni ofrecimientos, pagos o aceptaciones de sobornos o incentivos indebidos, ya sean con funcionarios públicos o entre privados, en dinero o en especie.
- Cumplir cabalmente con las normas de libre competencia, utilizando en todo momento prácticas comerciales leales.
- Alinearse con el compromiso corporativo de No Testeo en Animales de Belcorp, y cumplir con el envío y actualización de documentación que les sea solicitada según nuestra Política de No Testeo en Animales.
- Resguardar la información confidencial de Belcorp a la que tengan acceso y sólo utilizarla en lo estrictamente necesario conforme a los acuerdos que mantengan con nosotros, asegurando contar con sistemas de seguridad que impidan el ingreso ilegítimo a terceros no autorizados.
- Cumplir la normativa de datos personales aplicable en los países en los que operen.
- Someterse a las auditorías e inspecciones de Belcorp y/o de sus auditores externos que pudieran ser necesarias de acuerdo con la naturaleza de sus operaciones, a fin de corroborar el cumplimiento de este Código y su actuar responsable en conformidad con las normas legales establecidas y compromisos éticos, sociales y medioambientales.
- Comprometerse a proteger y defender los derechos humanos en toda su cadena logística, de suministro y producción, así como a velar por el bienestar de sus trabajadores y por el respeto de la dignidad de las personas. En ese sentido, nuestros proveedores no utilizarán, en ninguna circunstancia, de manera directa o indirecta (sea a través de sus propios proveedores y/o empresas vinculadas), y en ninguna parte de la cadena de producción, mano de obra forzada y/o trabajo infantil. Nuestros proveedores declaran contar con sistemas y controles para supervisar el respeto a los derechos humanos en toda su cadena de operaciones y tomar acción, de manera oportuna, respecto a cualquier abuso o incumplimiento.
- Garantizar un lugar de trabajo para sus colaboradores en el que se fomente la diversidad y la inclusión y se ofrezca igualdad de oportunidades y equidad de género. Se espera que nuestros proveedores implementen sistemas y procesos para combatir el acoso y hostigamiento sexual, así como la discriminación de cualquier tipo. Belcorp ni sus proveedores tolerarán conductas o tratos vinculados con acoso sexual, castigo físico y/o verbal, intimidación ni amenazas.

- Desembolsar a favor de sus colaboradores los beneficios laborales que les correspondan de acuerdo con las normas aplicables según el país. Se respetará y promoverá la comunicación abierta con los colaboradores en aras de poder resolver problemas vinculados a la esfera laboral. En ese sentido, respetarán los derechos de los trabajadores, según lo establecen las leyes locales, de asociarse libremente y afiliarse o no a un gremio, para lo cual no recibirán represalia alguna.
- Cumplir con la normativa aplicable en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, ofreciendo a sus colaboradores un ambiente laboral seguro, saludable y con un adecuado manejo de riesgos. Asimismo, contarán (cuando resulte aplicable) con planes de evacuación y emergencia, y procedimientos de respuesta ante emergencias.
- Informar de manera oportuna a Belcorp sobre los potenciales conflictos de intereses que pudieran generarse a fin de que, de manera conjunta, puedan coordinarse las acciones destinadas a mitigar los riesgos para todas las partes involucradas.
- Asegurar un diálogo constante y transparente durante el desarrollo de las operaciones conjuntas, donde se puedan identificar situaciones de alerta u oportunidades de mejora de ambas partes (por medio de los canales de comunicación institucional).
- Comprometerse con prevenir y reducir los impactos ambientales, mediante la conservación y ahorro de los recursos naturales, evitando el uso de materiales peligrosos y fomentando las actividades de reducción, eficiencias de procesos, reutilización y reciclaje, cumpliendo con todos los requisitos legales que le sean aplicables según el giro de su actividad.
- Tener claridad en la identificación y cumplimiento de las normas legales que les son aplicables.
- No realizar declaraciones a nombre de Belcorp o de nuestras marcas sin previa autorización y coordinación con los equipos con los que están trabajando.

**Anexo 2: Balance Oferta Utilización Final - Tasas de variación (a precios 2007)**

<b>Variables / Años</b>	<b>2020 (prelim)</b>	<b>2021 (prev)</b>	<b>2022 (prev)</b>
<b>P I B (pc)</b>	<b>-7,75</b>	<b>3,55</b>	<b>2,54</b>
<b>Importaciones</b>	<b>-7,88</b>	<b>10,96</b>	<b>2,93</b>
<b>OFERTA FINAL</b>	<b>-7,78</b>	<b>5,23</b>	<b>2,64</b>
<b>CONSUMO FINAL TOTAL</b>	<b>-6,82</b>	<b>3,63</b>	<b>2,43</b>
Administraciones públicas	-6,12	-0,34	-0,83
Hogares	-6,99	4,61	3,20
<b>Formación Bruta de Capital Fijo</b>	<b>-11,91</b>	<b>2,63</b>	<b>4,90</b>
<b>Variaciones de existencias</b>	<b>-290,75</b>	<b>-187,33</b>	<b>-59,20</b>
<b>Exportaciones</b>	<b>-2,13</b>	<b>4,70</b>	<b>3,31</b>
<b>DEMANDA FINAL</b>	<b>-7,78</b>	<b>5,23</b>	<b>2,64</b>

### Anexo 3: Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
dic-20	104,23	-0,03%	-0,93%	-0,93%
ene-21	104,35	0,12%	-1,04%	0,12%
feb-21	104,44	0,08%	-0,81%	0,20%
mar-21	104,63	0,18%	-0,83%	0,38%
abr-21	104,99	0,35%	-1,47%	0,73%
may-21	105,08	0,08%	-1,13%	0,81%
jun-21	104,89	-0,18%	-0,69%	0,63%
jul-21	105,45	0,53%	0,45%	1,16%
ago-21	105,57	0,12%	0,89%	1,28%
sep-21	105,58	0,02%	1,07%	1,30%
oct-21	105,80	0,21%	1,47%	1,51%
nov-21	106,18	0,36%	1,84%	1,87%
<b>dic-21</b>	<b>106,26</b>	<b>0,07%</b>	<b>1,94%</b>	<b>1,94%</b>

Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC).

### Anexo 4: Política de gestión ambiental – BELCORP



La versión impresa de este documento o guardada fuera del Gestor Documental, es una COPIA NO CONTROLADA, al consultarla asegúrese que sea la versión vigente.

## POLÍTICA DE GESTIÓN AMBIENTAL

En Belcorp impulsamos belleza para lograr realización personal y a través de nuestro compromiso de construir un futuro lleno de posibilidades para todos, contamos con una estrategia de sostenibilidad que considera el componente ambiental como un elemento fundamental del desarrollo sostenible. Por esto contamos con el pilar de Cuidado del Planeta, en el que enmarcamos nuestros objetivos ambientales con el propósito de velar por la protección y conservación del medio ambiente, con un enfoque de ciclo de vida en nuestros productos y operaciones de abastecimiento, producción, distribución y canales comerciales.

El principal foco de nuestra Gestión Ambiental es el de prevenir, minimizar y controlar la generación de cargas contaminantes, así como asegurar el uso racional de los recursos naturales. Además, mejoramos continuamente nuestro desempeño ambiental, promoviendo un desarrollo sostenible en los países donde operamos, respondiendo a las expectativas de nuestros grupos de interés.

Nuestro compromiso con el medio ambiente lo vivimos a través de nuestros valores y principios corporativos. Para tal efecto:

- Cumplimos con los requisitos legales ambientales, reglamentarios y otros compromisos que se suscriban con las autoridades ambientales, la comunidad, los proveedores, las maquilas u otras partes interesadas.
- Garantizamos la gestión integral y eficiente de los recursos hídricos y energéticos.
- Realizamos un manejo responsable de los residuos, vertimientos, emisiones y productos químicos.
- Fomentamos una cultura de cuidado del medio ambiente y de cumplimiento de los requisitos legales ambientales con nuestras partes interesadas.

