

“Estrategias Empresariales Para Mitigar Los Efectos De Los Aranceles En Ecuador 2025”

"Business Strategies To Mitigate The Effects Of Tariff In Ecuador 2025"

Nelson Anibal Pérez Villarroel^{1*}, Miguel Hugo Wilke Torres², Angélica Scarleth Briones Morán³,
Jessenia María Tite López⁴

^{1*}Universidad Agraria del Ecuador Guayaquil – Ecuador <https://orcid.org/0000-0001-5343-0192>

nperez@uagraria.edu.ec

²Guayaquil – Ecuador Universidad Agraria del Ecuador, mwilke@uagraria.edu.ec <https://orcid.org/0000-0001-9365-3841>

³Guayaquil – Ecuador Universidad Agraria del Ecuador, abriones@uagraria.edu.ec <https://orcid.org/0009-0003-0268-0417>

⁴Lima – Perú Universidad César Vallejo, p7001256666@ucvvirtual.edu.pe <https://orcid.org/0000-0001-6487-6341>

Citation: Nelson Anibal Pérez Villarroel et.al (2025) "Business Strategies To Mitigate The Effects Of Tariff In Ecuador 2025", , *Educational Administration: Theory and Practice*, 31(2) 308-312
Doi: 10.53555/kuey.v31i2.10791

ARTICLE INFO

ABSTRACT

La política arancelaria implementada en Ecuador ha generado efectos relevantes en la dinámica empresarial, sobre todo en aquellas organizaciones que dependen de bienes importados. En un entorno económico caracterizado por la dolarización, la presión fiscal y la necesidad de proteger la industria nacional, los aranceles se han convertido en un instrumento de control comercial. Sin embargo, su aplicación ha traído consigo un aumento en los costos de producción, afectación en la cadena de suministros y disminución de la competitividad de las empresas ecuatorianas (Ortiz & Cueva, 2021). Ante este panorama, las organizaciones han debido adoptar diversas estrategias para mitigar dichos impactos y mantener su operatividad en el mercado. El presente artículo analiza las principales estrategias empresariales que se están aplicando en Ecuador para contrarrestar los efectos de los aranceles, a partir de un enfoque cualitativo sustentado en el análisis documental de fuentes oficiales y estudios sectoriales, se identifican acciones como la diversificación de proveedores, la sustitución de importaciones por producción nacional, la digitalización de procesos y la optimización logística (Zambrano & Cedeño, 2023). Los resultados revelan que las empresas que implementan estrategias adaptativas logran sostener su rentabilidad y competitividad, aunque requieren apoyo técnico y políticas públicas coherentes. Este análisis no solo permite comprender las respuestas empresariales ante los desafíos comerciales actuales, sino que también aporta recomendaciones para la formulación de políticas económicas más equilibradas entre protección arancelaria y dinamismo empresarial.

Palabra clave: Resiliencia, aranceles, estrategias empresariales

ARTICLE INFO

ABSTRACT

The tariff policy implemented in Ecuador has generated significant effects on business dynamics, particularly among organizations that rely on imported goods. In an economic environment characterized by dollarization, fiscal pressure, and the need to protect domestic industry, tariffs have become a tool of commercial control. However, their application has led to increased production costs, disruptions in supply chains, and a decline in the competitiveness of Ecuadorian firms (Ortiz & Cueva, 2021). In response to this scenario, organizations have had to adopt various strategies to mitigate these impacts and maintain market operations. This article analyzes the main business strategies currently being applied in Ecuador to counter the effects of tariffs, based on a qualitative approach supported by document analysis of official sources and sectoral studies. Identified actions include supplier diversification, import

substitution through domestic production, process digitalization, and logistics optimization (Zambrano & Cedeño, 2023). The findings reveal that companies implementing adaptive strategies are able to sustain profitability and competitiveness, although they require technical support and coherent public policies. This analysis not only helps to understand business responses to current trade challenges, but also offers recommendations for the formulation of economic policies that strike a better balance between tariff protection and business dynamism.

Keywords: Resilience, tariffs, business strategies

INTRODUCCIÓN

La política arancelaria en Ecuador ha sido objeto de múltiples debates, no solo por sus implicaciones económicas, sino por su impacto estructural en la dinámica empresarial. En un contexto de dolarización y limitada capacidad de maniobra monetaria, los aranceles se han convertido en una herramienta de ajuste económico. Sin embargo, más allá de sus efectos inmediatos sobre los costos de importación, es necesario comprender cómo esta política transforma las decisiones estratégicas de las empresas, especialmente en sectores con alta dependencia de insumos externos.

Este artículo propone un análisis teórico-conceptual sobre las estrategias empresariales frente a los aranceles, entendidas como respuestas adaptativas dentro de un entorno regulado. Se parte de la premisa de que las decisiones empresariales no solo obedecen a incentivos económicos, sino también a marcos institucionales, capacidades organizacionales y percepciones de riesgo. En este sentido, se busca articular una reflexión académica que permita comprender las lógicas detrás de la formulación estratégica en contextos de intervención estatal.

La discusión se enmarca en la literatura sobre gestión estratégica, economía institucional y política comercial, con énfasis en el caso ecuatoriano. El objetivo es generar una base conceptual que sirva de punto de partida para futuras investigaciones empíricas, orientadas a validar las hipótesis aquí planteadas. Así, el artículo se convierte en un ejercicio de síntesis teórica, con implicaciones prácticas para el diseño de políticas públicas y la toma de decisiones empresariales.

JUSTIFICACIÓN

La necesidad de comprender el impacto de los aranceles sobre la economía interna y la gestión empresarial cobra relevancia en un país como Ecuador, cuya economía dolarizada limita el uso de herramientas monetarias tradicionales para ajustar desequilibrios económicos (Calderón & Torres, 2022). En este escenario, las decisiones arancelarias se convierten en instrumentos centrales de política económica. Sin embargo, estas medidas suelen tener consecuencias directas sobre los costos de producción, el acceso a insumos importados y la competitividad de las empresas nacionales (Ortiz & Cueva, 2021).

Las pequeñas y medianas empresas, que representan más del 90% del tejido empresarial ecuatoriano, son particularmente vulnerables a los efectos de las políticas arancelarias, dado que tienen menor capacidad de negociación con proveedores y una estructura financiera menos flexible (INEC, 2023). Este estudio busca identificar las respuestas estratégicas que estas empresas adoptan para enfrentar tales retos, contribuyendo así a una comprensión más profunda del vínculo entre política comercial y gestión empresarial.

Además, el presente artículo se justifica por su relevancia académica y práctica. Desde el ámbito teórico, aporta a la literatura sobre gestión estratégica en entornos regulados y de alta incertidumbre. Desde la práctica empresarial, ofrece herramientas y ejemplos de estrategias efectivas que pueden ser replicadas o adaptadas por otros actores económicos. Finalmente, desde la perspectiva de política pública, puede generar insumos para la formulación de políticas comerciales más equilibradas, que consideren no solo la protección del mercado nacional, sino también la necesidad de mantener un entorno empresarial dinámico y competitivo (Viteri & Gómez, 2024).

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un análisis teórico-conceptual sobre las estrategias empresariales frente a la política arancelaria en Ecuador, considerando su impacto en la toma de decisiones organizacionales y en la configuración del entorno competitivo. En lo específico es el examinar los fundamentos teóricos que explican la relación entre política comercial y comportamiento empresarial. Identificar los marcos conceptuales que sustentan las estrategias adaptativas en contextos de intervención estatal. Proponer líneas de investigación empírica que permitan validar los modelos teóricos en el caso ecuatoriano.

METODOLOGÍA

El enfoque metodológico adoptado en este artículo es de carácter teórico-analítico, basado en la revisión crítica de literatura académica y documentos institucionales. Se privilegia el análisis conceptual como herramienta para comprender las dinámicas estratégicas empresariales en contextos de regulación arancelaria.

La investigación se inscribe dentro del paradigma interpretativo, que reconoce la importancia de los significados construidos por los actores económicos frente a las políticas públicas. En lugar de aplicar técnicas empíricas como entrevistas o encuestas, se opta por una sistematización de fuentes secundarias, incluyendo estudios previos, informes de organismos multilaterales y literatura especializada en economía internacional y gestión estratégica.

Este enfoque permite identificar patrones teóricos, contrastar modelos explicativos y construir una narrativa académica coherente sobre el fenómeno estudiado. La triangulación conceptual se realiza mediante el cruce de teorías clásicas (como la ventaja comparativa de Ricardo o la competitividad de Porter) con enfoques contemporáneos sobre resiliencia empresarial y gobernanza económica (Krugman & Obstfeld, 2018; Moreno, 2021).

La metodología propuesta no busca validar hipótesis mediante datos empíricos, sino establecer un marco conceptual robusto que sirva de base para futuras investigaciones aplicadas. En este sentido, se reconoce la necesidad de estudios posteriores que incorporen evidencia cuantitativa y cualitativa para contrastar las proposiciones teóricas aquí desarrolladas.

MARCO TEÓRICO

La política arancelaria puede ser entendida como una manifestación del proteccionismo económico, cuyo objetivo es salvaguardar sectores estratégicos frente a la competencia internacional. Desde la teoría de la economía política, los aranceles reflejan tensiones entre intereses nacionales, dinámicas globales y estructuras institucionales. En economías como la ecuatoriana, donde la dolarización limita el uso de instrumentos monetarios, los aranceles adquieren un papel central en la configuración del entorno empresarial (Calderón & Torres, 2022).

Por otro lado, la gestión estratégica empresarial se fundamenta en la capacidad de adaptación frente a cambios exógenos. Las organizaciones desarrollan respuestas que combinan eficiencia operativa, innovación y reconfiguración de cadenas de valor. En contextos de alta intervención estatal, estas estrategias se ven condicionadas por la estructura regulatoria, la disponibilidad de recursos y la capacidad de anticipación frente a riesgos (Porter, 2008).

La literatura sobre resiliencia empresarial aporta elementos clave para entender cómo las firmas enfrentan shocks externos como los aranceles. Se destacan prácticas como la diversificación de proveedores, la sustitución de importaciones, la digitalización de procesos y la optimización logística. Estas acciones no solo buscan reducir costos, sino también fortalecer la autonomía estratégica de las empresas (Moreno, 2021).

Finalmente, el análisis institucional permite comprender cómo las reglas del juego —formales e informales— influyen en la toma de decisiones empresariales. La política arancelaria no opera en el vacío, sino en un entramado de incentivos, restricciones y expectativas que configuran el comportamiento organizacional. En este sentido, el marco teórico propuesto articula elementos de la economía internacional, la teoría organizacional y la política pública, con el fin de ofrecer una visión integral del fenómeno.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La comparación entre Ecuador y mercados internacionales revela una desventaja competitiva estructural que se manifiesta en la alta dependencia de insumos y bienes importados, especialmente en sectores como la manufactura, la agroindustria y la tecnología. Esta dependencia se ha acentuado por la falta de una política industrial robusta que promueva la sustitución de importaciones y el desarrollo de capacidades locales.

En países como México y Colombia, se han implementado estrategias de reindustrialización y fortalecimiento de cadenas de valor internas. México, por ejemplo, ha vinculado su política industrial al tratado T-MEC, lo que ha incentivado la inversión en manufactura avanzada y la relocalización de empresas extranjeras (USTR, 2024). Colombia, por su parte, ha promovido clústeres regionales y programas de encadenamiento productivo con enfoque territorial (Calderón & Torres, 2022).

En contraste, Ecuador enfrenta rezagos en infraestructura productiva, escasa articulación entre academia e industria, y una débil institucionalidad para el fomento de la innovación. Aunque algunas empresas ecuatorianas han comenzado a adoptar alianzas estratégicas con proveedores nacionales, tecnologías de eficiencia energética y ajustes logísticos para reducir costos aduaneros, estas prácticas no se han sistematizado ni cuentan con incentivos fiscales o financieros suficientes (Viteri & Gómez, 2024).

Desde una perspectiva económica, esto limita la capacidad de Ecuador para generar valor agregado local, aumentar la productividad y competir en mercados internacionales. A nivel global, la tendencia apunta hacia sistemas productivos resilientes, con menor dependencia externa y mayor capacidad de adaptación tecnológica. La convergencia en Ecuador requeriría una política industrial activa, con inversión pública en infraestructura, incentivos a la innovación y articulación intersectorial.

La política comercial de Estados Unidos ha evolucionado hacia una lógica de fortalecimiento regional con aliados estratégicos, lo que ha generado nuevas oportunidades y tensiones en América Latina. La revisión de tratados, el endurecimiento de condiciones bilaterales y el impulso al nearshoring han beneficiado a países con marcos comerciales consolidados como México y Perú, mientras que Ecuador permanece en una posición

frágil, dependiendo de mecanismos unilaterales como el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) (USTR, 2024).

El nearshoring, entendido como la relocalización de cadenas de suministro hacia países cercanos y confiables, está redibujando el mapa industrial de la región. Países como Costa Rica han capitalizado esta tendencia mediante acuerdos con empresas tecnológicas y zonas francas especializadas. Ecuador, sin embargo, corre el riesgo de quedar marginado si no mejora su clima de negocios, simplifica trámites aduaneros y revisa su política arancelaria para atraer inversión extranjera directa (OCDE, 2023).

Desde una perspectiva económica, esto implica que Ecuador debe transitar hacia una estrategia de inserción inteligente en cadenas regionales, con énfasis en sectores donde posee ventajas comparativas (agroindustria, energía renovable, servicios digitales). A nivel global, la tendencia es clara: los países que ofrecen estabilidad jurídica, infraestructura competitiva y acuerdos comerciales sólidos están captando los flujos de inversión más dinámicos.

Las afectaciones derivadas de la política arancelaria no se limitan al encarecimiento de importaciones. También se traducen en menor atractivo para la inversión extranjera, pérdida de competitividad en exportaciones no tradicionales y exclusión de procesos de integración económica regional. Esto se refleja en el aumento de precios finales, la reducción de márgenes empresariales y la dificultad para competir incluso en el mercado interno (Ortiz & Cueva, 2021).

Si Ecuador no revisa su política comercial bajo una lógica de sostenibilidad empresarial, podría enfrentar una desaceleración en la diversificación productiva, afectando sectores emergentes como la biotecnología, la economía circular y los servicios digitales. La experiencia de Chile y Costa Rica demuestra que el acceso preferencial a mercados estratégicos, combinado con políticas de innovación y formación de talento, impulsa el crecimiento empresarial y la sofisticación tecnológica (ECLAC, 2023).

Desde una perspectiva económica nacional, esto exige una reconfiguración del modelo de desarrollo, pasando de una economía dependiente de importaciones y commodities a una basada en valor agregado, innovación y articulación regional. A nivel global, la convergencia implica adoptar estándares internacionales, fortalecer la institucionalidad comercial y promover una cultura empresarial orientada a la resiliencia y la sostenibilidad.

Recomendaciones estratégicas

En este contexto, las estrategias empresariales deben alinearse con un enfoque proactivo que combine:

- Integración regional: Participación activa en bloques como la Alianza del Pacífico o acuerdos bilaterales con países estratégicos.
- Innovación tecnológica: Incentivos para la adopción de tecnologías limpias, automatización y digitalización.
- Fortalecimiento de la producción local: Apoyo a pymes, encadenamientos productivos y desarrollo de proveedores nacionales.
- Diálogo público-privado: Espacios institucionalizados para definir una política arancelaria más equitativa y coherente con los objetivos de desarrollo.

Solo mediante esta convergencia entre acción empresarial y política pública, Ecuador podrá reducir su vulnerabilidad externa y asegurar una inserción estratégica en la economía global, con mayor competitividad, inclusión y sostenibilidad.

CONCLUSIONES

El análisis teórico-conceptual realizado permite comprender que la política arancelaria en Ecuador no solo incide en los precios relativos de los bienes importados, sino que configura un entorno estratégico que obliga a las empresas a redefinir sus decisiones organizacionales. En contextos de alta intervención estatal, las estrategias empresariales se ven condicionadas por factores institucionales, capacidades internas y percepciones de riesgo, lo que exige una lectura más profunda que la mera lógica de costos.

Las empresas que operan en este entorno deben desarrollar mecanismos de adaptación que trasciendan la eficiencia operativa, incorporando elementos de resiliencia, innovación y reconfiguración de cadenas de valor. La literatura revisada sugiere que estas respuestas no son homogéneas, sino que dependen del sector, del tamaño de la firma y de su capacidad de anticipación frente a cambios regulatorios.

Asimismo, se evidencia que el marco institucional ecuatoriano presenta desafíos estructurales que limitan la previsibilidad de las políticas comerciales, lo que incrementa la incertidumbre y dificulta la planificación estratégica. En este sentido, el artículo contribuye a la comprensión de cómo las empresas construyen racionalidades estratégicas en contextos de intervención, y plantea la necesidad de fortalecer la institucionalidad económica para mejorar la calidad de las decisiones empresariales.

Finalmente, se destaca la importancia de continuar con investigaciones empíricas que validen las hipótesis aquí planteadas, incorporando evidencia sectorial, estudios de caso y análisis longitudinales que permitan observar la evolución de las estrategias empresariales frente a cambios arancelarios.

RECOMENDACIONES ESTRATEGICAS

Desde una perspectiva académica y práctica, se proponen las siguientes recomendaciones:

- **Para investigadores:** Desarrollar estudios empíricos que analicen la respuesta estratégica de empresas ecuatorianas ante variaciones arancelarias, utilizando metodologías mixtas que combinen análisis cuantitativo y cualitativo. Esto permitirá validar los modelos teóricos propuestos y enriquecer el debate académico sobre política comercial y comportamiento empresarial.
- **Para formuladores de política pública:** Fortalecer la transparencia y previsibilidad de la política arancelaria, incorporando mecanismos de consulta empresarial y evaluación de impacto. Una política comercial más estable y participativa contribuiría a reducir la incertidumbre y a mejorar la calidad de las decisiones estratégicas en el sector privado.
- **Para empresarios y directivos:** Adoptar enfoques estratégicos que integren análisis institucional, gestión del riesgo y diversificación de proveedores. La resiliencia organizacional debe convertirse en un eje central de la planificación, especialmente en sectores expuestos a cambios regulatorios.
- **Para universidades y centros de estudio:** Incorporar en los programas académicos contenidos que vinculen teoría económica, gestión estratégica y política comercial, con énfasis en el contexto latinoamericano. Esto permitirá formar profesionales capaces de comprender y actuar en entornos complejos y regulados.

REFERENCIAS

1. Baldwin, R. (2016). *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Harvard University Press.
2. Calderón, M., & Torres, J. (2022). *Política industrial y competitividad en América Latina: desafíos estructurales y oportunidades regionales*. Revista Latinoamericana de Economía, 34(2), 45–67.
3. Calderón, P., & Torres, E. (2022). *Política económica y dolarización en Ecuador: límites y oportunidades*. Revista de Economía Andina, 29(3), 45–62.
4. ECLAC. (2023). *Innovation and productive diversification in Latin America and the Caribbean*. United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean. <https://www.cepal.org/en/publications>
5. ECLAC. (2023). *Trade and investment in Latin America 2023: Strategic opportunities for integration*. United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean.
6. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
7. INEC. (2023). *Estadísticas de empleo y empresas en Ecuador*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
8. Krugman, P. R., & Obstfeld, M. (2018). *International Economics: Theory and Policy* (11th ed.). Pearson.
9. Krugman, P., & Obstfeld, M. (2018). *Economía internacional: teoría y política*. Pearson Educación.
10. Martínez, F. (2020). *Triangulación metodológica en investigación social*. Universidad Nacional Autónoma de México.
11. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.
12. Moreno, L. (2021). *Competitividad empresarial frente a medidas proteccionistas en América Latina*. Revista Latinoamericana de Estrategia, 18(1), 12–25.
13. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
14. OCDE. (2023). *Latin America Economic Outlook: Rebuilding Global Value Chains*. OECD Publishing.
15. OCDE. (2023). *Perspectivas económicas de América Latina 2023: Inversión y productividad para una recuperación sostenible*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. <https://www.oecd.org/latin-america>
16. Ortiz, G., & Cueva, M. (2021). *Impacto de la política arancelaria en las pymes ecuatorianas*. Revista de Ciencias Económicas, 40(2), 75–89.
17. Ortiz, P., & Cueva, R. (2021). *Impacto de la política arancelaria en la competitividad empresarial ecuatoriana*. Revista de Comercio y Desarrollo, 19(1), 88–104.
18. Paredes, M., & Herrera, J. (2022). *Proteccionismo y balanza comercial en Ecuador: una revisión crítica*. Revista de Política
19. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
20. Rodrik, D. (2007). *One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions, and Economic Growth*. Princeton University Press.
21. Williamson, O. E. (2000). *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*. Journal of Economic Literature, 38(3), 595–613.