

# ADOPCIÓN DE SISTEMAS ERP Y DESEMPEÑO FINANCIERO: UN ESTUDIO EXPLORATORIO DE CASOS MÚLTIPLES EN EMPRESAS MEXICANAS

## ERP SYSTEMS ADOPTION AND FINANCIAL PERFORMANCE: AN EXPLORATORY MULTIPLE-CASE STUDY OF MEXICAN COMPANIES

Jesús Gerardo Cruz Álvarez<sup>1\*</sup>, [jesus.cruzlv@uanl.edu.mx](mailto:jesus.cruzlv@uanl.edu.mx) ORCID 0000-0001-7027-5219  
 Alicia Fernanda Villarreal Martínez<sup>2\*</sup>, [alicia.villarrealmrt@uanl.edu.mx](mailto:alicia.villarrealmrt@uanl.edu.mx) ORCID 0009-0006-1446-3673  
 Paula Villalpando Cadena<sup>3\*</sup>, [paula.villalpandocd@uanl.edu.mx](mailto:paula.villalpandocd@uanl.edu.mx) ORCID 0000-0001-9177-4607

*Recibido: 12-oct-2025, Aceptado: 01-abr-2026, Publicado: 1-jul-2026*

### Resumen

La transformación digital ha impulsado la adopción de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) como herramientas estratégicas para integrar procesos organizacionales y fortalecer la gestión empresarial. Sin embargo, la evidencia sobre la relación entre la adopción de estos sistemas y el desempeño financiero continúa siendo limitada, particularmente en economías emergentes. El objetivo de esta investigación fue analizar los patrones observados entre la adopción de sistemas ERP, determinados factores organizacionales y el desempeño financiero de empresas mexicanas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Se desarrolló un estudio exploratorio de casos múltiples con enfoque cualitativo y componente empírico-descriptivo, basado en el análisis comparativo de cinco empresas pertenecientes a los sectores de alimentos, telecomunicaciones, bebidas, energía y comercio minorista. El marco conceptual integra la Resource-Based View (RBV) y el modelo Technology–Organization–Environment (TOE), considerando como factores de análisis la inversión tecnológica, la infraestructura digital, la capacitación del personal y la disposición organizacional al cambio. Los resultados muestran que las empresas analizadas presentan niveles diferenciados de desempeño financiero, aun cuando todas cuentan con sistemas ERP implementados. Asimismo, se identificaron patrones consistentes entre la presencia de capacidades organizacionales, el aprovechamiento de tecnologías empresariales y los indicadores financieros observados. Los hallazgos sugieren que la adopción de sistemas ERP debe analizarse como un proceso organizacional integral que combina recursos tecnológicos, capacidades internas y condiciones contextuales. El estudio aporta evidencia empírica contextualizada sobre la transformación digital en empresas mexicanas y ofrece implicaciones relevantes para la gestión estratégica de tecnologías empresariales en economías emergentes.

**Palabras clave:** Sistemas ERP, Desempeño financiero, Transformación digital, Capacidades organizacionales, Visión Basada en los Recursos, Marco de Tecnología-Organización-Entorno.

### Abstract

Digital transformation has accelerated the adoption of Enterprise Resource Planning (ERP) systems as strategic tools for integrating organizational processes and enhancing business management. However, empirical evidence regarding the relationship between ERP adoption and financial performance remains limited, particularly in emerging economies. This study aims to analyze the patterns observed between ERP adoption, organizational factors, and the financial performance of publicly traded Mexican companies. An exploratory multiple-case study was conducted using a qualitative approach with an empirical-descriptive component, based on the comparative analysis of five firms operating in the food, telecommunications, beverage, energy, and retail sectors. The conceptual framework integrates the Resource-Based View (RBV) and the Technology–Organization–Environment (TOE) framework, considering technological investment, digital infrastructure, employee training, and organizational readiness for change as key analytical factors. The findings reveal differentiated levels of financial performance among the analyzed companies despite the common adoption of ERP systems. In addition, consistent patterns were identified between organizational capabilities, the effective use of enterprise technologies, and the financial indicators observed across the cases. The results suggest that ERP adoption should be understood as an integrated organizational process involving technological resources, internal capabilities, and contextual conditions. This study contributes contextualized empirical evidence on digital transformation in Mexican companies and provides relevant managerial implications for the strategic management of enterprise technologies in emerging economies.

**Keywords:** ERP systems, Financial performance, Digital transformation, Organizational capabilities, Resource-Based View, Technology–Organization–Environment framework.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León.

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León.

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León.

## 1 Introducción

En un contexto global caracterizado por una creciente competencia y por procesos acelerados de transformación digital, las organizaciones enfrentan el desafío de mantener niveles sostenibles de desempeño financiero y eficiencia operativa. Esta situación resulta particularmente relevante en las economías emergentes, donde las empresas deben adaptarse simultáneamente a entornos regulatorios cambiantes, mercados cada vez más dinámicos y nuevas exigencias relacionadas con la sostenibilidad y la innovación tecnológica (OCDE, 2023). En este escenario, la utilidad neta constituye un indicador ampliamente utilizado para evaluar el desempeño financiero empresarial, ya que refleja la capacidad de una organización para generar beneficios después de cubrir sus costos operativos, financieros y fiscales (Farmakis, Papanikolaou y Doukidis 2024).

Dentro de las iniciativas de transformación digital adoptadas por las organizaciones, los sistemas de planificación de recursos empresariales [Enterprise Resource Planning – ERP] se han consolidado como una de las herramientas tecnológicas más relevantes para integrar funciones críticas como contabilidad, finanzas, logística, recursos humanos y gestión de la cadena de suministro. La literatura especializada señala que estos sistemas facilitan la integración de información, mejoran la trazabilidad de los procesos y fortalecen los mecanismos de control organizacional (Mang'ana, Hokororo & Ndyetabula, 2024). Sin embargo, diversos estudios sugieren que los beneficios asociados a la adopción de sistemas ERP no dependen exclusivamente de la tecnología implementada, sino también de factores organizacionales complementarios, entre ellos la infraestructura tecnológica disponible, la capacitación del personal, la inversión estratégica y la disposición organizacional hacia el cambio (Bueno-Pascual, 2023; Haddara & Moen, 2017).

Aunque existe una amplia producción académica sobre los sistemas ERP y sus efectos en la eficiencia operativa, aún se observan oportunidades de investigación respecto a la forma en que estos sistemas se relacionan con indicadores financieros observables y verificables. Gran parte de los estudios previos se ha concentrado en variables perceptuales, niveles de satisfacción de los usuarios o mejoras operativas específicas, mientras que existe menor evidencia empírica centrada en indicadores financieros derivados de información corporativa pública Farmakis, Papanikolaou & Doukidis, (2024). Esta situación resulta particularmente relevante en empresas que cotizan en mercados bursátiles, donde la disponibilidad de información auditada permite examinar con mayor precisión las asociaciones observadas entre iniciativas de transformación digital y desempeño financiero (Farmakis, Papanikolaou & Doukidis, 2024).

Las empresas que participan en mercados bursátiles constituyen un contexto de análisis especialmente atractivo debido a la transparencia de sus reportes financieros, la formalización de sus estructuras de gobierno corporativo y la disponibilidad de información pública comparable. Estas características facilitan el estudio de patrones organizacionales relacionados con la adopción de tecnologías empresariales y su posible asociación con indicadores de desempeño financiero (Romero et al., 2012).

En particular, México representa un contexto relevante para este tipo de análisis por diversas razones. En primer lugar, se trata de una de las economías más importantes de América Latina y de uno de los principales receptores de inversión extranjera en la región. En segundo término, numerosas empresas mexicanas han desarrollado procesos avanzados de transformación digital mediante la adopción de plataformas ERP de alcance global, como SAP S/4HANA y Oracle ERP Cloud. Finalmente, la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) proporciona acceso a información financiera auditada y homogénea que facilita la comparación entre organizaciones pertenecientes a distintos sectores económicos. No obstante, al igual que ocurre en otras economías emergentes, las empresas mexicanas continúan enfrentando desafíos relacionados con la disponibilidad de talento digital especializado, la gestión del cambio organizacional y la consolidación de capacidades tecnológicas internas (Li et al., 2025).

A partir de este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar las relaciones observadas entre la adopción de sistemas ERP, factores organizacionales y el desempeño financiero en empresas mexicanas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Para ello, se desarrolla un estudio exploratorio de casos múltiples basado en cinco organizaciones pertenecientes a distintos sectores económicos, considerando variables asociadas con la inversión tecnológica, la infraestructura digital, la capacitación del personal y la disposición organizacional al cambio. La información financiera correspondiente a los ejercicios fiscales 2023 y 2024 permite examinar patrones de comportamiento relacionados con la evolución de la utilidad neta y su proporción respecto a los ingresos corporativos. Con base en lo anterior, la investigación se guía por la siguiente pregunta: ¿Qué patrones de relación pueden observarse entre la adopción de sistemas ERP, los factores organizacionales asociados a su implementación y el desempeño financiero de empresas mexicanas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores? Responder esta interrogante permitirá aportar evidencia empírica sobre la manera en que los procesos de transformación digital se articulan con factores organizacionales y resultados financieros en empresas de economías emergentes. Asimismo, el

estudio busca contribuir a la literatura sobre sistemas ERP mediante una aproximación exploratoria basada en casos múltiples y evidencia documental proveniente de organizaciones con información financiera pública y verificable.

## 2 Marco teórico o antecedentes

La adopción de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) se ha convertido en una de las iniciativas más relevantes dentro de los procesos contemporáneos de transformación digital. Sin embargo, la evidencia disponible indica que los resultados asociados a estas tecnologías no dependen exclusivamente de su implementación, sino también de factores organizacionales que condicionan su aprovechamiento efectivo. En este contexto, la presente revisión integra aportes teóricos y empíricos relacionados con el desempeño financiero empresarial, la adopción de sistemas ERP y las capacidades organizacionales que pueden favorecer su utilización en organizaciones que operan en economías emergentes.

### 2.1 Competitividad empresarial y desempeño financiero en economías emergentes

La competitividad empresarial ha evolucionado desde enfoques centrados exclusivamente en la productividad o la participación de mercado hacia perspectivas más amplias que consideran la capacidad de las organizaciones para generar resultados financieros sostenibles y adaptarse a entornos dinámicos (OCDE, 2023). En economías emergentes, esta capacidad adquiere especial relevancia debido a la presencia de incertidumbre económica, cambios regulatorios, limitaciones estructurales y presiones competitivas derivadas de la globalización.

Dentro de este contexto, la utilidad neta constituye un indicador ampliamente utilizado para evaluar el desempeño financiero, ya que refleja los beneficios obtenidos por una organización después de cubrir costos operativos, financieros y fiscales. De acuerdo con Farmakis, Papanikolaou y Doukidis (2024), este indicador permite aproximarse a la capacidad de las empresas para transformar sus recursos y capacidades en resultados económicos observables. En consecuencia, el desempeño financiero puede analizarse como una manifestación de la eficiencia con la que las organizaciones utilizan sus recursos tangibles e intangibles para generar valor económico sostenible.

### 2.2 Sistemas ERP y transformación organizacional

Los sistemas ERP (\*Enterprise Resource Planning\*) son plataformas integradas diseñadas para coordinar procesos relacionados con finanzas, contabilidad, recursos humanos, logística, compras y operaciones. Su principal función consiste en centralizar la información organizacional y facilitar la comunicación entre distintas áreas funcionales de la empresa (Romero et al., 2012).

La literatura especializada coincide en que la adopción de sistemas ERP trasciende la dimensión tecnológica y constituye un proceso de transformación organizacional. Mang'ana, Hokororo y Ndyetabula (2024) señalan que la implementación de estas plataformas implica modificaciones en procedimientos, estructuras de trabajo, mecanismos de coordinación y prácticas de gestión de la información. En consecuencia, los ERP pueden entenderse como herramientas que facilitan la integración organizacional y la disponibilidad de información para la toma de decisiones.

Diversos estudios sugieren que los resultados asociados a los sistemas ERP difieren entre organizaciones debido a variaciones en factores como infraestructura tecnológica, recursos disponibles, capacidades humanas y procesos internos. Por ello, la comprensión de los ERP requiere considerar tanto la dimensión tecnológica como el contexto organizacional en el que estas plataformas son implementadas (Farmakis, Papanikolaou y Doukidis, 2024).

### 2.3 Factores organizacionales asociados a la adopción de sistemas ERP

La investigación sobre ERP ha identificado diversos factores organizacionales que pueden favorecer o limitar el aprovechamiento de estas tecnologías. Entre los más recurrentes destacan la inversión tecnológica, la infraestructura digital, la capacitación del personal y la disposición organizacional hacia el cambio.

La inversión tecnológica se refiere a los recursos destinados a la adquisición, implementación, personalización y mantenimiento de los sistemas ERP. Bueno-Pascual (2023) sugiere que la disponibilidad de recursos adecuados facilita procesos de adopción más consistentes y sostenibles.

Por su parte, la infraestructura tecnológica comprende elementos relacionados con conectividad, interoperabilidad de sistemas, capacidad de procesamiento y seguridad de la información. Organizaciones con mayores niveles de madurez digital suelen disponer de condiciones más favorables para integrar soluciones empresariales complejas (Romero et al., 2012). La capacitación del personal constituye otro elemento relevante debido a que los beneficios potenciales del ERP dependen de la capacidad de los usuarios para comprender y utilizar adecuadamente sus funcionalidades.

Haddara & Moen (2017) destacan que la formación continua favorece la adopción tecnológica y contribuye a reducir barreras organizacionales. Finalmente, la disposición al cambio se relaciona con aspectos culturales, liderazgo organizacional y capacidad de adaptación. La evidencia disponible indica que las organizaciones con culturas orientadas al aprendizaje y la innovación presentan mayores posibilidades de integrar nuevas tecnologías dentro de sus procesos cotidianos.

#### 2.4 *Resource-Based View (RBV)*

La Resource-Based View (RBV) constituye uno de los enfoques más influyentes para explicar las diferencias de desempeño entre organizaciones. Wernerfelt (1984) y Barney (1991) sostienen que las ventajas competitivas sostenibles surgen cuando las empresas poseen recursos y capacidades valiosos, difíciles de imitar y adecuadamente organizados.

Desde esta perspectiva, los sistemas ERP pueden interpretarse como recursos estratégicos que facilitan la integración de información y la coordinación organizacional. Sin embargo, la RBV plantea que el valor de estos recursos depende de su combinación con capacidades complementarias, tales como infraestructura tecnológica, competencias del personal, mecanismos de aprendizaje organizacional y capacidad de adaptación.

La aplicación de este enfoque resulta particularmente pertinente para la presente investigación porque permite interpretar la inversión tecnológica, la infraestructura digital, la capacitación y la disposición al cambio como capacidades organizacionales que favorecen diferentes niveles de aprovechamiento de los sistemas ERP. En consecuencia, el desempeño financiero observado puede entenderse como el resultado de la interacción entre recursos tecnológicos y capacidades internas.

#### 2.5 *Technology–Organization–Environment Framework (TOE)*

El marco Technology–Organization–Environment (TOE), desarrollado por Tornatzky y Fleischer (1990), explica la adopción tecnológica a partir de la interacción entre factores tecnológicos, organizacionales y ambientales. El contexto tecnológico incluye aspectos relacionados con infraestructura digital, disponibilidad de recursos tecnológicos y características de las soluciones implementadas. El contexto organizacional incorpora variables como estructura interna, recursos humanos, cultura organizacional y capacidades gerenciales. Finalmente, el contexto ambiental considera factores externos como competencia, regulación y condiciones del mercado. La relevancia del modelo TOE para esta investigación radica en que permite comprender la adopción de sistemas ERP como un fenómeno multidimensional. Bajo esta lógica, variables como infraestructura tecnológica, capacitación del personal y disposición al cambio pueden interpretarse como elementos organizacionales que facilitan o limitan el aprovechamiento de las capacidades ofrecidas por los sistemas ERP.

#### 2.6 *Teorías organizacionales complementarias*

Además de la RBV y del marco TOE, esta investigación incorpora aportes de la Teoría del Cambio Organizacional y de la Business Process Change Theory. La Teoría del Cambio Organizacional plantea que los procesos de transformación requieren liderazgo, comunicación efectiva y participación de los actores involucrados para facilitar la adopción de nuevas prácticas organizacionales (Kotter, 1996; Armenakis, Harris & Mossholder, 1999). Desde esta perspectiva, la disposición al cambio constituye un elemento relevante para comprender la incorporación de sistemas ERP dentro de las organizaciones.

Por otra parte, la Business Process Change Theory (Davenport, 1993) sostiene que las tecnologías empresariales generan mayores beneficios cuando se acompañan de ajustes en los procesos organizacionales. Esta perspectiva enfatiza la importancia de alinear las capacidades tecnológicas con la estructura operativa de la empresa, favoreciendo una integración más efectiva entre tecnología y gestión.

En conjunto, estos enfoques proporcionan una base conceptual que permite comprender la adopción de sistemas ERP desde una perspectiva organizacional integral, considerando tanto recursos tecnológicos como capacidades humanas y procesos internos.

## 2.7 Modelo conceptual propuesto

Con base en la literatura revisada, se propone un modelo conceptual que integra factores tecnológicos y organizacionales asociados a la adopción de sistemas ERP. El modelo considera cuatro variables independientes: inversión tecnológica (X1), infraestructura tecnológica (X2), capacitación del personal (X3) y disposición al cambio (X4). Estas variables se relacionan conceptualmente con el desempeño financiero (Y), representado mediante indicadores de utilidad neta y margen de utilidad.

La lógica del modelo se fundamenta en la Resource-Based View y en el marco TOE, los cuales sugieren que el aprovechamiento de los sistemas ERP depende de la interacción entre recursos tecnológicos, capacidades organizacionales y condiciones contextuales. En consecuencia, el modelo no plantea relaciones causales determinísticas, sino una estructura conceptual que orienta el análisis exploratorio de los casos seleccionados.

**Figura 1.** Modelo conceptual propuesto para analizar la relación entre factores organizacionales asociados al ERP y el desempeño financiero.



**Fuente:** Elaboración propia con base en Barney (1991), Wernerfelt (1984), Tornatzky y Fleischer (1990), Kotter (1996) y Davenport (1993).

La Figura 1 presenta la estructura conceptual que orienta el desarrollo de la presente investigación. El modelo integra dos perspectivas teóricas complementarias. Por una parte, la Resource-Based View (RBV) sostiene que los recursos y capacidades internas constituyen elementos fundamentales para explicar diferencias en el desempeño organizacional. Por otra, el marco Technology–Organization–Environment (TOE) plantea que la adopción tecnológica depende de la interacción entre factores tecnológicos y organizacionales.

En este contexto, la inversión en ERP y la infraestructura tecnológica representan recursos asociados a la dimensión tecnológica de la organización, mientras que la capacitación del personal y la disposición al cambio corresponden a capacidades organizacionales que pueden facilitar el aprovechamiento efectivo de estas plataformas. La convergencia de ambos grupos de factores permite analizar cómo distintas condiciones internas se relacionan con el desempeño financiero observado en las empresas estudiadas.

Con el propósito de precisar el contenido analítico del modelo conceptual, la Tabla 2 resume las variables consideradas en la investigación, su clasificación dentro del modelo, la definición utilizada para su análisis y el fundamento teórico que respalda su inclusión.

**Tabla 1:** Variables del modelo conceptual y sustento teórico

Variable	Nombre	Tipo	Descripción	Fundamento teórico
X1	Inversión tecnológica	Independiente	Recursos destinados a la adquisición, implementación y mantenimiento del ERP.	RBV
X2	Infraestructura tecnológica	Independiente	Nivel de madurez digital, interoperabilidad y capacidad tecnológica de la organización.	RBV / TOE
X3	Capacitación del personal	Independiente	Formación y desarrollo de competencias relacionadas con el uso del ERP.	TOE
X4	Disposición al cambio	Independiente	Apertura organizacional, liderazgo y adaptación frente a procesos de transformación.	Cambio Organizacional
Y	Desempeño financiero	Dependiente	Utilidad neta, margen de utilidad y evolución financiera observada.	Farmakis et al. (2024)

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 2 muestra que las variables seleccionadas encuentran respaldo en diferentes enfoques teóricos que convergen en el estudio de la adopción tecnológica y el desempeño organizacional. La inversión en ERP y la infraestructura tecnológica se vinculan principalmente con la Resource-Based View y el marco TOE, mientras que la capacitación del personal y la disposición al cambio se sustentan en enfoques relacionados con capacidades organizacionales y procesos de transformación empresarial.

En conjunto, estas variables constituyen la base analítica empleada para examinar los casos seleccionados. Su incorporación permite desarrollar una interpretación estructurada de los factores identificados en la literatura como relevantes para comprender el aprovechamiento de los sistemas ERP y su asociación con el desempeño financiero empresarial.

### 3 Metodología

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo con componente empírico-descriptivo, sustentado en el análisis de casos múltiples. Este tipo de diseño resulta especialmente adecuado para explorar fenómenos organizacionales complejos en contextos reales, donde las interacciones entre factores organizacionales, tecnologías empresariales y desempeño financiero requieren una interpretación contextualizada. El propósito metodológico consiste en analizar las relaciones observadas entre la adopción de sistemas ERP y determinados indicadores de desempeño financiero, particularmente la utilidad neta.

A continuación, se describen el diseño general del estudio, los criterios de selección de casos, las técnicas de recolección de información y el procedimiento analítico empleado para garantizar consistencia metodológica y validez interpretativa.

#### 3.1 Diseño metodológico

El estudio se fundamenta en una estrategia cualitativa de tipo empírico-documental, organizada bajo un diseño comparativo de casos múltiples. Este enfoque facilita un análisis profundo de fenómenos organizacionales complejos en entornos empresariales reales y permite comprender cómo diferentes factores organizacionales se relacionan con el desempeño financiero dentro de unidades analíticas diferenciadas (Yin, 2023).

A diferencia de los diseños cuantitativos orientados a la generalización estadística, el estudio de casos múltiples busca identificar patrones, convergencias y diferencias contextuales entre organizaciones que comparten determinadas características de interés. En este caso, las unidades analizadas presentan dos atributos comunes: la adopción documentada de sistemas ERP y su participación en mercados bursátiles. Según Stake (1995), este enfoque permite desarrollar una comprensión holística de fenómenos organizacionales complejos mediante el análisis comparativo de contextos específicos y la identificación de regularidades observadas entre los casos estudiados.

### 3.2 Justificación metodológica

Diversos autores han reconocido el estudio de casos múltiples como una metodología apropiada para analizar la interacción entre tecnología, estructura organizacional y desempeño empresarial (Eisenhardt & Graebner, 2007; Dubois & Gadde, 2002). A diferencia de los enfoques experimentales o correlacionales, este diseño permite examinar fenómenos organizacionales en su contexto natural, incorporando elementos como la cultura corporativa, la toma de decisiones directivas, la infraestructura tecnológica y los procesos de transformación digital.

Asimismo, este enfoque resulta consistente con investigaciones recientes sobre transformación digital en organizaciones latinoamericanas, las cuales sugieren la necesidad de complementar los indicadores financieros con el análisis de los contextos organizacionales donde se implementan las tecnologías empresariales (Mang'ana, Hokororo & Ndyetabula, 2024; Bueno-Pascual, 2023).

En concordancia con Yin (2023), la finalidad de este diseño no consiste en demostrar relaciones causales ni realizar inferencias estadísticas sobre una población, sino explorar patrones observados que contribuyan a comprender mejor el fenómeno estudiado y a generar evidencia útil para el desarrollo teórico y práctico.

### 3.3 Selección de casos

La muestra se construyó mediante un criterio intencional y teórico no probabilístico, con el propósito de garantizar relevancia analítica, disponibilidad de información y comparabilidad entre los casos seleccionados. Se eligieron cinco empresas que cumplieran simultáneamente los siguientes criterios: • Cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), garantizando transparencia financiera y homogeneidad regulatoria. • Contar con una implementación documentada de sistemas ERP, principalmente SAP S/4HANA u Oracle ERP Cloud, verificada mediante reportes corporativos y fuentes institucionales. • Publicar estados financieros auditados completos, incluyendo información sobre ingresos, utilidad neta y notas explicativas correspondientes a los ejercicios 2023 y 2024. • Representar sectores económicos diversos: alimentos, telecomunicaciones, energía, bebidas y comercio minorista, con el propósito de incorporar variabilidad contextual. Las empresas seleccionadas fueron Grupo Bimbo, América Móvil, Coca-Cola FEMSA, Petrobras y Walmart de México. Todas mantienen operaciones relevantes en el mercado mexicano, cuentan con procesos de transformación digital documentados y disponen de información financiera pública verificable.

### 3.4 Justificación de la selección de casos

La selección de cinco empresas responde a una lógica de muestreo teórico e intencional propia de los estudios exploratorios de casos múltiples. De acuerdo con Yin (2023), el objetivo de este tipo de investigaciones no consiste en lograr representatividad estadística, sino identificar patrones de comportamiento y generar evidencia contextualizada que contribuya al desarrollo teórico del fenómeno estudiado.

Asimismo, Stake (1995) señala que la profundidad analítica y la riqueza contextual de los casos seleccionados resultan más relevantes que el tamaño de la muestra cuando se busca comprender procesos organizacionales complejos. En consecuencia, las cinco empresas incluidas fueron seleccionadas por su relevancia estratégica, disponibilidad de información financiera auditada, adopción documentada de sistemas ERP y pertenencia a sectores económicos distintos.

La diversidad sectorial de los casos permite observar diferentes contextos organizacionales y contrastar patrones asociados a la adopción de sistemas ERP y al desempeño financiero. Por ello, los resultados no pretenden ser generalizables estadísticamente al conjunto de empresas mexicanas, sino aportar evidencia analítica sobre comportamientos observados en organizaciones con características comparables.

Para contextualizar las características de cada caso, se elaboró una ficha técnica comparativa con información sobre el sector económico, el tipo de sistema ERP, el año de implementación y el país de operación principal, como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 2.** Ficha técnica del estudio de caso

<b>Empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>ERP utilizado</b>	<b>Año de implementación</b>	<b>País</b>
Grupo Bimbo	Alimentos	SAP S/4HANA	2019	México
América Móvil	Telecomunicaciones	Oracle ERP Cloud	2020	México
Coca-Cola FEMSA	Bebidas	SAP	2018	México
Petrobras (filial)	Energía / Petróleo	SAP	2017	Brasil
Walmart de México	Retail	SAP	2016	México

**Fuente:** Elaboración propia.

La información presentada en la Tabla 1 muestra que las empresas seleccionadas comparten características relevantes para los propósitos de esta investigación, particularmente la adopción documentada de sistemas ERP de alcance empresarial y la disponibilidad de información financiera pública. Asimismo, la diversidad sectorial de los casos permite incorporar distintos contextos organizacionales y operativos, favoreciendo la identificación de patrones comunes y diferencias en la relación observada entre la adopción de sistemas ERP y el desempeño financiero.

### 3.5 Recolección de datos

La información fue obtenida mediante una revisión documental sistemática de fuentes oficiales, incluyendo reportes anuales publicados en la Bolsa Mexicana de Valores, informes corporativos, presentaciones para inversionistas, reportes trimestrales y reportes de sostenibilidad. Los indicadores financieros recopilados fueron los siguientes: utilidad neta correspondiente a 2023 (millones de USD), utilidad neta correspondiente a 2024, ingresos totales de 2023 (millones de USD), razón utilidad neta/ingresos (%) y variación porcentual de la utilidad neta entre 2023 y 2024. Los datos fueron organizados en una matriz comparativa para facilitar el análisis entre empresas. Asimismo, se recopiló información secundaria relacionada con la inversión tecnológica, la infraestructura digital, los programas de capacitación y las iniciativas de gestión del cambio cuando dicha información se encontraba explícitamente reportada por las organizaciones.

En aquellos casos donde la información correspondiente al ejercicio fiscal 2024 aún no se encontraba completamente consolidada al momento de la recopilación de datos, se utilizaron cifras reportadas por las propias empresas en informes financieros preliminares o reportes trimestrales oficiales. Todas las cifras empleadas provienen de documentación corporativa pública y verificable, por lo que las estimaciones utilizadas corresponden exclusivamente a información divulgada por las organizaciones analizadas y no a proyecciones realizadas por los autores.

### 3.6 Procedimiento de análisis

El proceso analítico se desarrolló en tres etapas secuenciales: 1. Verificación de criterios de inclusión. Se corroboró que cada empresa cumpliera con las condiciones previamente establecidas respecto a cotización bursátil, adopción documentada de sistemas ERP y disponibilidad de información financiera. 2. Construcción de la base de datos. Se sistematizaron los indicadores financieros en una matriz homogénea, asegurando consistencia en unidades de medida, periodos fiscales y criterios de comparación. 3. Análisis descriptivo y comparativo. Se calcularon indicadores derivados, como la variación porcentual de la utilidad neta y el ratio utilidad neta/ingresos, los cuales fueron interpretados a la luz de los factores organizacionales definidos en el modelo conceptual.

Este enfoque analítico, basado en evidencia documental y comparación entre casos, tiene como finalidad identificar patrones observados de asociación entre factores organizacionales, adopción de sistemas ERP y desempeño financiero. En concordancia con la naturaleza exploratoria del estudio, el análisis se orienta a la interpretación contextual de los hallazgos y no a la demostración de relaciones causales o inferencias estadísticas.

### 3.7 Limitaciones metodológicas

El diseño presenta algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, el tamaño de la muestra ( $n = 5$ ) impide realizar generalizaciones estadísticas amplias, aunque permite desarrollar un análisis contextual y comparativo consistente con la lógica de los estudios de casos múltiples (Stake, 1995; Yin, 2023).

En segundo lugar, la disponibilidad de información se limita a dos ejercicios fiscales, lo que restringe la observación de tendencias de largo plazo. Asimismo, existen diferencias en el nivel de detalle con que las organizaciones reportan aspectos relacionados con inversiones en ERP, infraestructura tecnológica y programas de capacitación, generando cierto grado de heterogeneidad en la comparación entre casos.

Adicionalmente, la naturaleza exploratoria del diseño implica que los hallazgos deben interpretarse como evidencia contextual derivada de casos específicos. En consecuencia, los resultados poseen un alcance analítico más que estadístico y pueden servir como base para futuras investigaciones que incorporen muestras más amplias, diseños longitudinales o metodologías cuantitativas orientadas a contrastar las relaciones identificadas en este estudio.

Pese a estas limitaciones, el estudio mantiene los criterios de rigor metodológico propios de la investigación cualitativa aplicada a organizaciones y aporta evidencia empírica relevante sobre la relación observada entre adopción de sistemas ERP, factores organizacionales y desempeño financiero en empresas mexicanas.

## 4 Resultados

La presente sección expone los hallazgos obtenidos a partir del análisis comparativo de cinco empresas con presencia bursátil y adopción documentada de sistemas ERP. La información utilizada proviene de reportes financieros auditados, informes corporativos y documentación institucional correspondiente a los ejercicios fiscales 2023 y 2024. El objetivo del análisis consiste en identificar patrones observados entre determinados factores organizacionales y el desempeño financiero reportado por las empresas seleccionadas.

### 4.1 Desempeño financiero observado en los casos analizados

Con base en el modelo conceptual propuesto y en el enfoque metodológico descrito previamente, se recopiló información financiera correspondiente a Grupo Bimbo, América Móvil, Coca-Cola FEMSA, Petrobras y Walmart de México. Todas las organizaciones cuentan con sistemas ERP implementados y mantienen procesos de transformación digital documentados. Los indicadores analizados incluyeron la utilidad neta, los ingresos totales, la variación porcentual de la utilidad neta entre 2023 y 2024 y el margen de utilidad neta respecto a los ingresos. Estos indicadores permiten realizar una comparación descriptiva del desempeño financiero observado en cada organización.

Con el propósito de establecer una base comparativa entre las organizaciones seleccionadas, se recopilaron indicadores financieros relacionados con la utilidad neta, los ingresos totales, la variación porcentual de la utilidad neta entre 2023 y 2024 y el margen de utilidad respecto a los ingresos. Estos indicadores permiten examinar diferencias observadas en el desempeño financiero de las empresas estudiadas y constituyen el punto de partida para analizar los patrones identificados en los casos seleccionados.

La Tabla 3 presenta los principales resultados financieros obtenidos para cada organización, permitiendo comparar tanto los niveles absolutos de utilidad como los indicadores relativos de desempeño financiero.

**Tabla 3.** Información financiera de las empresas analizadas

Empresa	Utilidad Neta	Utilidad Neta	Crecimiento %	Ingresos Totales	Margen de utilidad
	2023 (USD M)	2024 (USD M)*	Utilidad	2023 (USD M)	(%)
Grupo Bimbo	1,450	1,550	6.90	18,000	8.06
América Móvil	3,600	3,700	2.78	44,000	8.18
Coca-Cola FEMSA	1,000	1,050	5.00	11,000	9.09
Petrobras	12,500	13,000	4.00	117,000	10.68
Walmart de México	2,400	2,500	4.17	34,000	7.06

**Fuente:** Elaboración propia con base en reportes financieros corporativos 2023–2024.

Los resultados presentados en la Tabla 3 muestran que las cinco empresas analizadas registraron incrementos en su utilidad neta durante el periodo de estudio. No obstante, la magnitud de dicho crecimiento presentó diferencias entre organizaciones. Grupo Bimbo reportó la mayor variación relativa de utilidad neta (6.9%), seguida por Coca-Cola FEMSA (5.0%), Walmart de México (4.17%), Petrobras (4.0%) y América Móvil (2.78%). Estas diferencias evidencian que, aun cuando las empresas comparten características relacionadas con la adopción de sistemas ERP y mantienen operaciones dentro de mercados altamente competitivos, sus resultados financieros evolucionan de manera diferenciada.

Al analizar el margen de utilidad, Petrobras presentó el valor más elevado de la muestra (10.68%), seguida por Coca-Cola FEMSA (9.09%), América Móvil (8.18%), Grupo Bimbo (8.06%) y Walmart de México (7.06%). Este comportamiento sugiere que las organizaciones operan bajo condiciones sectoriales, estructuras de costos y estrategias corporativas distintas, factores que pueden influir en la forma en que los resultados financieros son generados y sostenidos en el tiempo.

De manera general, la información contenida en la Tabla 3 permite identificar que la presencia de sistemas ERP constituye una característica común entre las empresas estudiadas; sin embargo, los niveles de desempeño financiero observados no son homogéneos. Esta situación refuerza la pertinencia de examinar factores organizacionales complementarios, tales como la inversión tecnológica, la infraestructura digital, la capacitación del personal y la disposición al cambio, con el propósito de comprender los patrones observados entre los casos analizados.

En consecuencia, los resultados financieros presentados constituyen una referencia inicial para explorar cómo diferentes capacidades organizacionales pueden asociarse con el aprovechamiento de los sistemas ERP dentro de contextos empresariales específicos. Esta interpretación resulta consistente con la perspectiva de la Resource-Based View y del marco Technology–Organization–Environment, los cuales destacan la importancia de considerar simultáneamente recursos tecnológicos y capacidades organizacionales al analizar procesos de transformación digital.

#### 4.2 Comparación entre casos analizados

El análisis comparativo permite identificar algunas diferencias relevantes entre las organizaciones estudiadas. Por ejemplo, Petrobras registró la mayor utilidad neta absoluta y el margen de utilidad más elevado de la muestra, mientras que Grupo Bimbo presentó la mayor tasa de crecimiento relativa de la utilidad neta durante el periodo considerado.

Por su parte, Coca-Cola FEMSA mostró simultáneamente un margen de utilidad superior al promedio de la muestra y una tasa de crecimiento relativamente favorable. América Móvil presentó elevados niveles de utilidad absoluta, aunque con una variación porcentual menor respecto a las demás empresas analizadas. Walmart de México, en contraste, exhibió el margen más reducido de la muestra, situación que puede interpretarse dentro del contexto de un modelo de negocio caracterizado por altos volúmenes de venta y márgenes operativos relativamente estrechos.

En conjunto, estos resultados sugieren que organizaciones con características similares en términos de adopción tecnológica pueden presentar desempeños financieros distintos, lo que refuerza la necesidad de considerar factores

organizacionales complementarios al analizar los resultados asociados a los sistemas ERP.

#### 4.3 Factores organizacionales observados

Además de los indicadores financieros, se realizó una revisión documental de información relacionada con inversión tecnológica, infraestructura digital, programas de capacitación y disposición organizacional hacia el cambio. La finalidad de este análisis fue identificar patrones observados entre los factores organizacionales definidos en el modelo conceptual y el desempeño financiero reportado por las empresas.

La clasificación presentada en la Tabla 4 fue construida a partir de la información disponible en reportes corporativos, informes anuales y documentación institucional. Los niveles alto, medio y bajo representan una valoración relativa dentro de la muestra analizada y no una medición cuantitativa estandarizada.

**Tabla 4.** Presencia relativa de factores organizacionales observados en los casos analizados

Empresa	X <sub>1</sub> : Inversión tecnológica	X <sub>2</sub> : Infraestructura tecnológica	X <sub>3</sub> : Capacitación del personal	X <sub>4</sub> : Disposición al cambio	Y: Desempeño financiero observado
Grupo Bimbo	Alta	Alta	Alta	Alta	Crecimiento de utilidad neta y margen superior al promedio de la muestra
América Móvil	Alta	Alta	Media	Media	Crecimiento moderado con rentabilidad estable
Coca-Cola FEMSA	Media	Alta	Alta	Alta	Margen de utilidad superior al promedio
Petrobras (filial)	Alta	Alta	Media	Baja	Alta rentabilidad absoluta con crecimiento moderado
Walmart de México	Media	Media	Media	Media	Menor margen relativo dentro de la muestra

**Fuente:** Elaboración propia con base en información corporativa y documental.

La información sintetizada en la Tabla 4 permite observar que las empresas con mayores niveles relativos de inversión tecnológica, infraestructura digital y programas de capacitación tienden a ubicarse entre las organizaciones con indicadores financieros favorables dentro de la muestra. No obstante, la intensidad de estas asociaciones presenta variaciones entre casos, lo que sugiere la existencia de diferencias contextuales relacionadas con el sector económico, el tamaño organizacional y las estrategias corporativas adoptadas. Asimismo, la disposición al cambio aparece como un elemento recurrente en aquellas organizaciones que reportan iniciativas más amplias de transformación digital. Aunque la evidencia disponible no permite establecer relaciones causales, sí permite identificar patrones consistentes con los planteamientos de la Resource-Based View y del marco Technology–Organization–Environment, los cuales destacan la importancia de las capacidades organizacionales para aprovechar los recursos tecnológicos disponibles.

#### 4.4 Síntesis de patrones identificados

Los resultados obtenidos permiten identificar varios patrones observados entre los casos analizados. En primer lugar, todas las empresas reportaron incrementos en la utilidad neta durante el periodo estudiado, aunque con magnitudes diferentes. En segundo lugar, las organizaciones que exhibieron mayores niveles relativos de inversión tecnológica e infraestructura digital tendieron a presentar indicadores financieros favorables dentro de la muestra. Un tercer patrón observado corresponde a la presencia de programas de capacitación y mecanismos orientados a facilitar procesos de cambio organizacional. Las empresas que reportan de manera más explícita este tipo de iniciativas también presentan resultados financieros consistentes con estrategias de transformación digital de mayor alcance.

Finalmente, los hallazgos sugieren que el desempeño financiero observado no parece depender exclusivamente de la disponibilidad de sistemas ERP, sino también de la interacción entre recursos tecnológicos, capacidades organizacionales y características contextuales propias de cada organización. Esta observación resulta consistente con los fundamentos conceptuales propuestos por la Resource-Based View y el marco TOE, los cuales enfatizan la importancia de analizar la

tecnología dentro de un entorno organizacional más amplio.

En síntesis, los resultados muestran patrones consistentes entre la adopción de sistemas ERP, determinados factores organizacionales y el desempeño financiero observado en las empresas analizadas. Sin embargo, debido a la naturaleza exploratoria del estudio y al número limitado de casos examinados, los hallazgos deben interpretarse como evidencia contextualizada y no como prueba de relaciones causales generalizables. En consecuencia, los resultados aportan elementos útiles para comprender cómo diferentes capacidades organizacionales pueden asociarse con el aprovechamiento de los sistemas ERP en empresas que operan en entornos competitivos y altamente digitalizados.

## 5 Discusión

Los resultados obtenidos permiten reflexionar sobre los patrones observados entre la adopción de sistemas ERP, determinados factores organizacionales y el desempeño financiero reportado por las empresas analizadas. A diferencia de investigaciones centradas exclusivamente en indicadores tecnológicos o percepciones de los usuarios, el presente estudio examinó información financiera y organizacional de empresas que operan en sectores económicos distintos, lo que permitió identificar similitudes y diferencias relevantes entre los casos seleccionados.

Uno de los hallazgos más relevantes consiste en que todas las organizaciones analizadas reportaron incrementos en su utilidad neta durante el periodo estudiado. Sin embargo, los resultados financieros observados no fueron homogéneos, aun cuando las empresas compartían características relacionadas con la adopción de sistemas ERP y contaban con estructuras corporativas consolidadas. Esta situación sugiere que la disponibilidad de una plataforma tecnológica constituye solamente uno de los elementos involucrados en los procesos de transformación digital.

Los resultados también muestran que las organizaciones que reportaron mayores niveles relativos de inversión tecnológica, infraestructura digital y programas de capacitación tendieron a presentar indicadores financieros favorables dentro de la muestra. No obstante, las diferencias observadas entre empresas indican que la relación entre tecnología y desempeño financiero debe interpretarse dentro de contextos organizacionales específicos, donde intervienen factores estructurales, culturales y estratégicos.

Desde la perspectiva de la Resource-Based View (RBV), los hallazgos son consistentes con la idea de que los recursos tecnológicos generan mayor valor cuando se complementan con capacidades organizacionales adecuadas (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Bajo esta lógica, la inversión en sistemas ERP representa un recurso estratégico, mientras que la infraestructura tecnológica, la capacitación del personal y la disposición al cambio pueden interpretarse como capacidades que favorecen su aprovechamiento. Los resultados observados sugieren que las diferencias en el desempeño financiero podrían estar asociadas con distintos niveles de desarrollo de dichas capacidades organizacionales.

Por otra parte, el marco Technology–Organization–Environment (TOE) proporciona una explicación complementaria para interpretar los hallazgos obtenidos. Este enfoque plantea que la adopción tecnológica depende de la interacción entre factores tecnológicos y organizacionales (Tornatzky & Fleischer, 1990). En los casos analizados, variables como la infraestructura digital, la formación del personal y la disposición al cambio aparecen de manera recurrente en aquellas organizaciones que muestran mayores niveles relativos de desempeño financiero, lo que resulta congruente con los planteamientos centrales de dicho marco conceptual.

Los hallazgos también permiten establecer conexiones con la Teoría del Cambio Organizacional y la Business Process Change Theory. Diversos estudios han señalado que la adopción de tecnologías empresariales suele requerir modificaciones en procesos internos, estructuras organizacionales y prácticas de gestión (Kotter, 1996; Davenport, 1993). La evidencia documental revisada sugiere que las empresas analizadas han desarrollado iniciativas relacionadas con capacitación, rediseño de procesos y gestión del cambio, elementos que podrían contribuir a explicar parte de las diferencias observadas entre los casos.

Desde una perspectiva práctica, los resultados resaltan la importancia de concebir los proyectos ERP como iniciativas organizacionales integrales y no únicamente como inversiones tecnológicas. La evidencia recopilada sugiere que las organizaciones obtienen mejores resultados cuando la implementación de estas plataformas se acompaña de estrategias relacionadas con el desarrollo de capacidades internas, la gestión del conocimiento y la adaptación organizacional.

Finalmente, el estudio aporta evidencia contextualizada sobre la adopción de sistemas ERP en empresas que operan en economías emergentes. Aunque los resultados no permiten establecer relaciones causales ni realizar generalizaciones estadísticas, sí ofrecen elementos útiles para comprender cómo diferentes capacidades organizacionales pueden asociarse con el aprovechamiento de tecnologías empresariales y con el desempeño financiero observado en organizaciones que participan en mercados altamente competitivos.

## 6 Conclusiones y recomendaciones

El propósito de esta investigación fue analizar los factores organizacionales asociados al desempeño financiero observado en empresas que han adoptado sistemas ERP como parte de sus procesos de transformación digital. A partir del análisis comparativo de cinco casos empresariales, fue posible identificar diversos patrones relacionados con la inversión tecnológica, la infraestructura digital, la capacitación del personal y la disposición organizacional hacia el cambio.

Los resultados muestran que las organizaciones analizadas presentan niveles diferenciados de desempeño financiero, aun cuando todas cuentan con sistemas ERP implementados. Esta observación sugiere que la adopción tecnológica, por sí sola, no explica completamente los resultados financieros reportados por las empresas. Por el contrario, los hallazgos indican que las capacidades organizacionales constituyen un elemento relevante para comprender las diferencias observadas entre los casos estudiados.

Desde una perspectiva teórica, la investigación aporta evidencia consistente con los planteamientos de la Resource-Based View y del marco Technology–Organization–Environment. Ambos enfoques destacan que el aprovechamiento de las tecnologías empresariales depende de la interacción entre recursos tecnológicos, capacidades organizacionales y condiciones contextuales. En este sentido, los resultados obtenidos refuerzan la utilidad de estos marcos conceptuales para analizar procesos de transformación digital en organizaciones que operan en economías emergentes.

En términos prácticos, los hallazgos sugieren que las empresas interesadas en maximizar el aprovechamiento de sus sistemas ERP deberían complementar las inversiones tecnológicas con iniciativas orientadas al fortalecimiento de la infraestructura digital, el desarrollo de competencias del personal y la gestión del cambio organizacional. La evidencia revisada indica que estos elementos aparecen de manera recurrente en las organizaciones que reportan resultados financieros favorables dentro de la muestra analizada.

No obstante, los resultados deben interpretarse considerando las limitaciones propias del estudio. La investigación se desarrolló a partir de un número reducido de casos y un horizonte temporal limitado a dos ejercicios fiscales, por lo que los hallazgos poseen un alcance analítico más que estadístico. En consecuencia, las conclusiones no pretenden ser generalizables al conjunto de empresas mexicanas o latinoamericanas, sino aportar evidencia contextualizada sobre un fenómeno organizacional específico.

### 6.1 Implicaciones gerenciales

Los resultados obtenidos sugieren que los sistemas ERP deben ser gestionados como iniciativas estratégicas de transformación organizacional. En consecuencia, las organizaciones pueden beneficiarse al complementar las inversiones tecnológicas con programas de capacitación continua, estrategias formales de gestión del cambio y mecanismos que favorezcan la integración de procesos y el aprendizaje organizacional.

Asimismo, el monitoreo sistemático de indicadores financieros y operativos puede contribuir a identificar oportunidades de mejora y evaluar la evolución de los procesos de transformación digital a lo largo del tiempo. Bajo esta perspectiva, el ERP puede concebirse como una plataforma habilitadora cuyo valor depende de la forma en que es integrada dentro de la estrategia organizacional.

### 6.2 Limitaciones y líneas futuras de investigación

La presente investigación presenta algunas limitaciones que abren oportunidades para estudios posteriores. En primer lugar, la muestra estuvo conformada por cinco empresas, lo que restringe la posibilidad de realizar generalizaciones estadísticas. En segundo lugar, el análisis se concentró en dos ejercicios fiscales, limitando la observación de tendencias

de largo plazo. Futuras investigaciones podrían ampliar el número de organizaciones analizadas, incorporar empresas de distintos sectores económicos y desarrollar estudios longitudinales que permitan examinar la evolución de los procesos de transformación digital durante periodos más extensos. Asimismo, la utilización de metodologías mixtas podría contribuir a complementar la evidencia documental con información proveniente de entrevistas, encuestas o estudios de percepción organizacional.

Finalmente, sería pertinente explorar variables adicionales relacionadas con gobernanza digital, analítica avanzada, inteligencia artificial y madurez tecnológica, con el propósito de profundizar en la comprensión de los factores que influyen en el aprovechamiento de los sistemas ERP dentro de organizaciones que operan en entornos altamente dinámicos.

## 7 Referencias

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1999). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
- Dubois, A., & Gadde, L. (2002). Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research. *Journal of Business Research*, 55, 553–560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Farmakis, T., Papanikolaou, G., & Doukidis, G. (2024). The role of enterprise resource planning systems in the digital transformation journey of businesses. In *European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference on Information Systems* (pp. 140–155). Springer Nature Switzerland.
- Félix-Eduardo Bueno-Pascual. (2023). Adoption Drivers in Decision Making of Enterprise Software Systems Implemented in Mexican SMEs. *Science Journal of Business and Management*, 11(4), 164–173. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20231104.14>
- Haddara, M., & Moen, H. (2017). User resistance in ERP implementations: A literature review. *Procedia Computer Science*, 121, 859–865. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.111>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Li, X., Xu, K., Wang, Q., & Wang, Y. (2025). Digital transformation and corporate innovation: the trade-off between financing obtained and risk increasing. *Journal of Intelligent Manufacturing and Special Equipment*, 6(3), 225–247. <https://doi.org/10.1108/JIMSE-08-2025-0017>
- Mang'ana, K. M., Hokororo, S. J., & Ndyetabula, D. W. (2024). An investigation of the extent of implementation of the financial management practices of Agri-SMEs in developing countries: Evidence from Tanzania. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(1), 100049. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100049>
- OECD et al. (2023). *Latin American Economic Outlook 2023: Investing in Sustainable Development*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/8c93ff6e-en>
- Romero, R., Rico, L., Roland, J., Sinndy, D., & Barón, J. (2012). Impacto de un sistema ERP en la productividad de las PYME. *Tecnura*, 16(34), 94–102. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257024712009>

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.

Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.  
<https://archive.org/details/processesoftechn0000torn>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Yin, R. K. (2023). *Case study research and applications: Design and methods* (7th ed.). SAGE Publications.