Universidad Católica de Cuenca
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECISIÓN GERENCIAL

Código ISSN 2953-6391



Volumen 5, Número 12

Julio - Diciembre

2026

CC BY NC SA

Economía
Contabilidad y Auditoría
Negocios Internacionales
Administración de Empresas
Marketing e Inteligencia de Mercados

LIDERAZGO, FINANZAS Y SOSTENIBILIDAD:

PERSPECTIVAS GERENCIALES CONTEMPORÁNEAS

REVISTA CIENTÍFICA

Revista Decisión Gerencial

Volumen 5, Número 12, Julio - Diciembre 2026
ISSN electrónico: 2953-6391

Universidad Católica de Cuenca

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CC BY NC SA

Cuenca, Julio del 2026

Revista Decisión Gerencial UCACUE

ISSN DIGITAL: 2953-6391

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Católica de Cuenca
✉ Av. de las Américas y Humboldt
Código Postal 010101, Cuenca - Ecuador
✉ revistadg@ucacue.edu.ec
☎ Central telefónica:
+593 (07) 2-827-928
http://www.ucacue.edu.ec

Volumen 5, Número 12
Publicación semestral

Diseño, diagramación y maquetación en LaTeX
Ing. Jonnathan Alfredo Simbaña Abad

Impresión: Editorial Universitaria Católica (Edúnica)

El sistema tipográfico empleado para componer la revista es LaTeX, software libre utilizado para la comunicación y publicación de documentos científicos de alta calidad. Decisión Gerencial emplea la clase decisionGerencialM.cls, desarrollada especialmente para la revista y disponible para los autores en la página web http://www.decisiongerencial.ucacue.edu.ec

Director de la revista

Eco. David Vásquez Corral, Mgs. / Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Editor General

Phd. Yonimiler Castillo Ortega / Universidad Católica de Cuenca

Editora Ejecutiva

Phd. Yolanda Jaramillo Calle / Universidad Católica de Cuenca

Correctora de Estilo

Phd. Yanice Ordoñez Parra / Universidad Católica de Cuenca

Comité Científico Editorial Interno

Phd. Vanessa Bermeo Pazmiño. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador
Phd. Diego Cordero Guzmán. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador
Phd. Kleber Luna Altamirano. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador
Phd. Janice Ordoñez Parra. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador
Phd. Jaime Tinto Arandes. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador
Phd. Glenda Ramon Poma. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador
Mgs. Fernanda Villavicencio Rodas. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador
Mgs. Daniel Andrade Amoroso. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador
Mgs. Christian Banegas Campoverde. / Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

Consejo Científico Editorial Externo

Phd. Nubia Varón Triana / Universidad Cooperativa de Colombia; Colombia.
Phd. Aracelly Buitrago / Universidad Cooperativa de Colombia; Colombia.
Phd. Santaigo Solano / Universidad Politécnica Salesiana; Ecuador.
Phd. Verónica Espinoza / Universidad Politécnica Salesiana; Ecuador.
Phd. Paloma Taltavull de la Paz / Universidad de Alicante; España.
Phd. Alfonso Hernández / Universidad Autónoma de Nuevo León; México.
Phd. Eduardo Treviño. / Universidad Autónoma de Nuevo León; México.
Phd. Klender Cortez / Universidad Autónoma de Nuevo León; México.
Phd. Paula Villalpando / Universidad Autónoma de Nuevo León; México.
Phd. Dulio Oseda Gago. / Universidad San Marcos; Perú.
Phd. Rossana Melean R. / Universidad de Zulia; Venezuela.
Phd. Yorbeth Montes de Oca / Universidad de Zulia; Venezuela.
Phd. Mariela Acuña / Universidad de Zulia; Venezuela.
Phd. Gilberto Javier Cabrera / Universidad de La Habana; Cuba.
Phd. Rey Felipe González Meriño / Universidad de La Habana; Cuba.
Mgs. Noelia Araceli Jimenez Barrios / Universidad Católica de San Pablo; Colombia.
PhD. Ximena García Ocampo / Universidad de Manizales; Colombia.

Editorial

La investigación científica constituye un eje esencial para fortalecer la calidad académica, la gestión organizacional y la toma de decisiones en contextos económicos y sociales cada vez más complejos. La Revista Decisión Gerencial, como espacio de difusión académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Católica de Cuenca, presenta en este nuevo volumen un conjunto de trabajos que dialogan con los principales desafíos contemporáneos de la administración, innovación, sostenibilidad, contabilidad, gestión pública, transformación digital y las finanzas populares y solidarias.

Los artículos incluidos en el volumen V número XII comparten una preocupación común: comprender cómo las organizaciones públicas, privadas y de la economía social pueden responder de manera más eficiente, ética y sostenible a las exigencias del entorno. Desde revisiones bibliográficas hasta estudios cuantitativos, enfoques exploratorios y análisis econométricos, el volumen reúne aportes que permiten observar la relación entre liderazgo, innovación, tecnología, control institucional, sostenibilidad social, financiamiento y desarrollo económico, delineados de la siguiente manera:

Como primer trabajo de investigación, se presenta una revisión bibliográfica sobre el liderazgo participativo en el escenario post pandemia. El trabajo analiza cómo este estilo de liderazgo se vincula con la innovación, la resiliencia, la adaptabilidad, el clima organizacional y el manejo de crisis. A partir de la revisión de la literatura, el artículo destaca que la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones constituye una herramienta clave para fortalecer la flexibilidad y sostenibilidad de las organizaciones contemporáneas.

El segundo artículo examina los determinantes de los gastos en Investigación y Desarrollo (I+D) de las empresas ubicadas en Perú. Mediante el uso de datos de la Encuesta de Empresas del Banco Mundial 2023 y la aplicación de modelos Logit y Probit, la investigación identifica que el acceso a financiamiento, la innovación de productos y la participación en exportaciones incrementan la probabilidad de que las empresas realicen inversiones en I+D. Los resultados aportan evidencia relevante para el diseño de políticas públicas orientadas a promover la competitividad empresarial en economías emergentes.

El tercer trabajo aborda la adopción de sistemas ERP y su relación con el desempeño financiero en empresas mexicanas. A través de un estudio exploratorio de casos múltiples, el artículo analiza organizaciones que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores y combina el enfoque de la Resource-Based View con el marco Technology-Organization-Environment. Los hallazgos muestran que la implementación tecnológica no genera resultados financieros homogéneos por sí sola, sino que depende de capacidades organizacionales como la infraestructura digital, la capacitación del personal y la disposición al cambio.

El cuarto artículo analiza las prácticas de sostenibilidad social en empresas ecuatorianas interesadas en el modelo de triple impacto, a partir de la Evaluación de Impacto B. La investigación se centra en los ejes de trabajadores, comunidad y clientes, tomando como referencia información de empresas vinculadas a la Alianza Triple Impacto Empresarial. Los resultados evidencian avances en inclusión laboral, relaciones con proveedores locales e impactos sociales declarados, pero también revelan brechas en seguridad financiera de los trabajadores, inversión comunitaria estructurada y medición de impactos negativos.

El quinto estudio examina los desafíos del control interno en la contabilidad pública de los Gobiernos Autónomos Descentralizados cantonales de Chimborazo. Desde un enfoque mixto, la investigación identifica limitaciones vinculadas con la gestión de riesgos, la articulación entre planificación financiera - ejecución presupuestaria, y la segregación de funciones. Sus hallazgos resaltan que el fortalecimiento del control interno no depende únicamente de normas o herramientas técnicas, sino también de capacidades institucionales, cultura organizacional,

supervisión y formación del talento humano.

El sexto artículo analiza la incidencia de las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 5 en el desarrollo económico del Ecuador durante el período 2019-2024. Con base en información de fuentes oficiales y modelos econométricos de datos de panel, el estudio evidencia asociaciones positivas entre la intermediación financiera de estas entidades, especialmente las captaciones y colocaciones, y variables macroeconómicas como el PIB y el empleo. La investigación destaca el papel territorial de las cooperativas pequeñas como actores de inclusión financiera y dinamización económica local. Finalmente, el séptimo trabajo estudia la transformación contable de las PYMES bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y su efecto en la financiación externa. La investigación, desarrollada en la provincia de El Oro, evidencia que la adopción de las NIIF mejora la calidad, transparencia y fidelidad de la información financiera, aunque no garantiza por sí sola mejores condiciones crediticias. El artículo contribuye a comprender la contabilidad como una herramienta estratégica que reduce asimetrías de información, pero que debe articularse con factores institucionales, capacidades internas, historial crediticio y condiciones del entorno financiero.

En conjunto, los trabajos reunidos en este volumen confirman la relevancia de la investigación aplicada para comprender los problemas reales de las organizaciones y proponer alternativas de mejora desde una perspectiva académica rigurosa. La diversidad temática y metodológica de esta edición permite reconocer que la decisión gerencial no se limita a la administración de recursos, sino que implica interpretar datos, fortalecer capacidades, promover innovación, garantizar transparencia, gestionar tecnologías y construir modelos organizacionales más sostenibles e inclusivos.

Mgs. Daniel Andrade Pesantez

Índice general

Editorial . . . . . **V**

DETERMINANTES DE LOS GASTOS EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS UBICADAS EN PERÚ **1**
Humberto Lozano Vargas, Héctor Luis Romero Valbuena, Eddy Johanna Fajardo Ortiz

SISTEMAS ERP Y RENTABILIDAD EMPRESARIAL: ESTUDIO DE UTILIDAD NETA EN UN GRUPO DE EMPRESAS QUE COTIZAN EN LA BOLSA DE MÉXICO **13**
Jesús Gerardo Cruz Álvarez, Alicia Fernanda Villarreal Martínez, Paula Villalpando Cadena

PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD SOCIAL EN EMPRESAS ECUATORIANAS: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO DESDE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO B **28**
María Ximena Moscoso Serrano, Marco Antonio Reyes Clavijo, Estefanía del Rocío Cevallos Rodríguez, Luis Gabriel Pinos Luzuriaga

DESAFÍOS DEL CONTROL INTERNO EN LA CONTABILIDAD PÚBLICA DE LOS GAD CANTONALES DE CHIMBORAZO **42**
Joselyn Andrea Betancourt Guamán, Juan Diego Ochoa Crespo

INCIDENCIA DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO 5 EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL ECUADOR, PERIODO 2019-2024 . . . . **55**

TRANSFORMACIÓN CONTABLE DE LAS PYMES BAJO LAS NIIF Y SU EFECTO EN LA FINANCIACIÓN EXTERNA **68**
Vanessa Elizabeth Orellana Chuya, Juan Diego Ochoa Crespo

UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN EL ESCENARIO POST PANDEMIA **82**
Moisés David Hernández Matorel, Mayte Guadalupe López Meza

Universidad Católica de Cuenca | FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Artículo Científico. Revista Decisión Gerencial.
Vol. 5, No. 11, pp. 1-12, Julio-Diciembre, 2026.
ISSN:2953-6391
Edición Semestral.

DECISIÓN GERENCIAL
Código ISSN: 2953-6391

DETERMINANTES DE LOS GASTOS EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS UBICADAS EN PERÚ

DETERMINANTS OF RESEARCH AND DEVELOPMENT EXPENDITURES OF COMPANIES LOCATED IN PERU

Humberto Lozano Vargas [1]*, **humberto.lozano@correo.uis.edu.co** **ORCID 0000-0003-0762-8864**
Héctor Luis Romero Valbuena [2]*, **hvalbuen@uis.edu.co** **ORCID 0000-0001-9685-0584**
Eddy Johanna Fajardo Ortiz [3]*, **efajardo@unab.edu.co** **ORCID 0000-0002-4635-8003**

Recibido: *19-jul-2025*, ***Aceptado***: *16-jun-2026*, ***Publicado***: *01-jul-2026*

Resumen

Las empresas logran ser competitivas en los mercados cuando sus productos o servicios poseen características disruptivas o únicas. Además, los países que albergan firmas altamente productivas y sofisticadas se benefician del derrame de bienestar generado por estas compañías. Sin embargo, para generar este valor agregado, es necesario invertir en Investigación y Desarrollo (I+D), lo cual no siempre es posible para todas las empresas ni países. La presente investigación tiene como objetivo identificar los factores asociados a la realización de gastos en I+D por parte de las empresas en Perú, un país que forma parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Para ello, se emplean datos de la Encuesta de Empresas del Banco Mundial (2023) y se aplican modelos de regresión logística y probit. Las principales conclusiones indican que el acceso a financiamiento, la innovación de productos y la participación en exportaciones son factores que incrementan la probabilidad de que las empresas realicen inversiones o gastos en I+D. Además, se observa que en Perú, las empresas que innovan en productos superan en número a aquellas que destinan presupuesto a este tipo de gastos.

Palabras clave: Investigación y desarrollo, Competitividad empresarial, Perú.

Abstract

Companies enhance their competitiveness in markets when their products or services exhibit disruptive or unique characteristics. Countries that host highly productive and sophisticated firms also benefit from the welfare spillovers generated by these companies. However, creating such added value requires investment in Research and Development (R&D), which is not always feasible for all firms or countries. This study aims to identify the factors that facilitate R&D expenditure among firms in Peru, a member of the Andean Community (CAN). Using data from the World Bank Enterprise Survey (2023), we apply logistic regression and Probit models. The findings reveal that access to financing, product innovation, and participation in exports significantly increase the likelihood of firms investing in R&D. Moreover, in Peru, the number of companies engaging in product innovation exceeds those allocating budgets specifically for R&D activities.

Keywords: Research and Development, business competitiveness, Peru.

[1] *Universidad Industrial de Santander, Colombia.*
[2] *Universidad Industrial de Santander, Colombia.*
[3] *Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia.*

CC BY NC SA

1 Introducción

La innovación empresarial es crucial para que las empresas se mantengan competitivas en un entorno donde los productos y servicios deben ofrecer un valor diferencial para los consumidores. Precisamente, investigaciones como la de Lozano et al. (2023) y la de Díaz et al. (2026) pretenden contribuir al estudio de este fenómeno en Madagascar e India. Sin embargo, las firmas deben contar con la capacidad de invertir en I+D para ser competitivas tanto en los mercados nacionales como internacionales. No obstante, esta decisión resulta compleja en países con recursos limitados en términos físicos, humanos, tecnológicos y de capital, como es el caso de numerosos países latinoamericanos.

Por lo tanto, invertir en I+D es una decisión estratégica que involucra tanto a los países como a las empresas que conforman su tejido productivo. Este factor estratégico es clave para ampliar las fuentes de empleo, iniciar o profundizar procesos de internacionalización y diversificar la oferta de bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades de los consumidores. Tal es su relevancia que los países han implementado programas e incentivos para estimular este tipo de acciones, tanto en la introducción de nuevos productos al mercado como en la innovación en sus métodos de producción o comercialización, así como en la creación de nuevo conocimiento.

Este aspecto adquiere particular relevancia para las economías en desarrollo, como la de Perú, donde un gran número de individuos permanece en sectores informales de la economía y la participación de las exportaciones en el Producto Interno Bruto (PIB) se mantiene en la actualidad por debajo de sus máximos históricos alcanzados en 2007, justo antes de la crisis financiera mundial de 2007-2008 (Banco Mundial, 2026). Por lo tanto, realizar investigaciones que identifiquen los factores clave para la generación de I+D en este país, resulta de suma importancia.

En virtud de lo anterior, la presente investigación tiene por objetivo identificar factores asociados a la realización de gastos en I+D por parte de las empresas peruanas, utilizando la Encuesta de Empresas del Banco Mundial (2023). Para cumplir con tal objetivo, el presente documento se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta la introducción, seguida del marco teórico del tema, una revisión de investigaciones previas relacionadas, la metodología aplicada, los resultados obtenidos y, finalmente, las conclusiones de la investigación.

2 Marco teórico

Autores como Wells y Krugman (2020) sostienen que la I+D es un gasto orientado hacia la creación y puesta en marcha de nuevas tecnologías. Además, gran parte de este gasto es asumido por el sector privado, con el fin de obtener un monopolio temporal en el mercado. Sin embargo, cuando una empresa innova otras tienden a seguir su ejemplo (Mankiw, 2020). Es decir, los procesos innovadores derivados de la I+D, generan un efecto de derrame tecnológico que beneficia tanto a las empresas como al bienestar económico y social de los países.

La inversión en I+D genera un entorno favorable para el surgimiento de procesos innovadores, los cuales, en la actualidad, son reconocidos como una fuente clave de competitividad empresarial y económica (García y López, 2021). A su vez, la I+D no solo propicia el crecimiento económico a largo plazo, sino que también fortalece la capacidad de las economías para ser resistentes y resilientes ante los ciclos económicos (Sánchez, 2023). Por lo tanto, este proceso es esencial para el bienestar económico y social de los países, ya que contribuye a la formación de un tejido empresarial sólido y robusto frente a los choques de oferta y demanda propios de los modelos económicos capitalistas.

Por su parte, Mendoza y González (2022), afirman que el gasto en I+D y los factores asociados al conocimiento permiten la generación de procesos innovadores, los cuales son fundamentales para que las empresas se mantengan competitivas. Es decir, esta actividad posibilita, a largo plazo, una mejora en los niveles de desarrollo económico y de bienestar social de los países (Germán et al., 2021). En consecuencia, la innovación resultante del proceso de I+D conlleva una mejora en los procesos productivos, lo que genera un efecto positivo en las comunidades de los países en los que las empresas innovadoras operan.

Así mismo, la innovación transforma la manera en que las empresas gestionan la realización de sus procesos y productos, con el objetivo de generar valor para las organizaciones y propiciar el desarrollo y el progreso (Corona, 2022). Además, el crecimiento del comercio mundial y la aparición de nuevas tecnologías han planteado nuevos desafíos para las organizaciones (Ochoa et al., 2022). En este contexto, los gerentes y órganos decisorios de las firmas juegan un papel crucial. Por tanto, resulta relevante considerar las características que influyen en las decisiones que toman estos directivos.

3 Antecedentes

En América Latina las investigaciones que tienen como objetivo explicar los factores que determinan los gastos empresariales en I+D son escasas, debido a múltiples factores como el tamaño de las economías, la falta de personal cualificado, la baja inversión en tecnología, entre otros. Estas situaciones no se presentan de la misma forma en los países desarrollados o aquellos que cuentan con economías grandes. Por lo tanto, las investigaciones limitadas sobre este fenómeno se centran principalmente en empresas ubicadas en países con economías más desarrolladas.

En Europa, Hunady y Chyláková (2024) utilizan un modelo probit con el objetivo de identificar los factores que influyen en la inversión en I+D. La investigación concluye que las firmas subsidiarias de grandes empresas tienen mayor probabilidad de realizar estos gastos; mientras que, si la empresa es extranjera y vende en mercados nacionales, esta probabilidad disminuye.

Para empresas ubicadas en este continente, Doruk (2023) tiene por objetivo evaluar si la compensación monetaria del CEO, basada en la maximización del valor para los accionistas a corto plazo, impacta en la decisión de invertir en I+D. Utilizando un modelo de regresión logística fraccional concluye que esta práctica tiene un efecto significativo y negativo sobre el gasto en I+D. Mediante el uso de un modelo de regresión truncada Bootstrap, Saeed et al. (2024) buscan determinar la eficiencia del gasto en I+D y sus determinantes para empresas ubicadas en China e India. Los investigadores concluyen que el crecimiento económico, la apertura comercial, la estabilidad política y las iniciativas gubernamentales son variables positivas y determinantes del gasto en I+D.

En India, Pain y Chakraborty (2023) emplean un modelo probit para determinar los factores que influyen en el gasto en I+D en la industria farmacéutica de este país. La investigación concluye que el tamaño de la empresa, la importación de bienes de capital y las exportaciones, son variables significativas para la asignación de gastos en las empresas que pertenecen a la industria farmacéutica de India. Para Arabia Saudita, el estudio de Hamza y Gamra (2023) tiene como objetivo evaluar el impacto del director ejecutivo en la decisión de las empresas de realizar gastos en I+D. Usando modelos de regresión OLS, concluyen que los directores con poca experiencia y que no son propietarios de las firmas son más propensos a realizar gastos en I+D.

En Corea del Sur, Chung (2020) utilizando un modelo probit con efectos aleatorios tiene por objetivo analizar los determinantes de la propensión de las empresas coreanas a realizar inversiones innovadoras y gastar en I+D. La investigación concluye que la obtención de patentes es un determinante clave en la decisión de asignación de gastos en I+D. También en Corea del Sur, Kim (2019) busca identificar los factores financieros que determinan el nivel de intensidad de I+D en empresas Chaebol. Para ello, el autor utiliza modelos de regresión Tobit, Logit y Probit. La investigación concluye que la intensidad en I+D del año anterior y el tamaño de la empresa son variables que influyen significativa y positivamente, mientras que la relación de apalancamiento es una variable significativa con efecto negativo.

Para Brasil y Turquía, Doruk (2024) tiene como objetivo evaluar, por medio de un modelo Probit, el impacto de las restricciones financieras en el gasto en I+D. La investigación concluye que existe una relación positiva entre el gasto en I+D y las restricciones financieras, además el financiamiento contribuye a la asignación de gastos en I+D por parte de las empresas ubicadas en estos países emergentes. Por otro lado, para Colombia, Juliao et al. (2015) mediante el uso de un modelo de regresión lineal múltiple, determina que tener personal cualificado, el capital invertido y el conocimiento son variables positivas y significativas para la asignación de gastos en I+D. En cambio, que la empresa sea extranjera y cuente con personal poco cualificado son variables que influyen de manera significativa y negativa en la asignación de gastos en I+D.

En Colombia, Fajardo Ortiz et al. (2024) analizan la relación entre género e innovación empresarial. La investigación encuentra que las firmas que tienen como gerente general a una mujer, duplican la probabilidad de innovar en productos. Sin embargo, al observar la innovación en procesos, no se encuentra ninguna relación. Además, el gasto en I+D, la participación en exportaciones y el uso por parte de las empresas de tecnologías de la información y la comunicación, resultaron ser variables altamente significativas.

En cuanto a los países latinoamericanos en general, se encuentran investigaciones que giran en torno al fenómeno de la innovación. Así García et al. (2021), por medio del uso del análisis factorial multivariado, concluyen que las variables más relevantes para fomentar los procesos innovadores son: el gasto asignado en I+D, la calidad de las instituciones de investigación, las patentes, la capacidad innovadora, la relación universidad-empresa y disponibilidad de personal cualificado. A su vez, Fernández (2017) tiene por objetivo analizar como las empresas privadas en América Latina financian sus

actividades de I+D, además de identificar los factores que influyen en la capacidad de innovación de las firmas. La autora utiliza un modelo Logit y el Indicador de Encuestas a Empresas del Banco Mundial. Los principales hallazgos indican que el tamaño y la edad de la empresa, las restricciones financieras y las fuentes de financiamiento son los principales impulsores del proceso innovador.

Finalmente, en el contexto peruano, la investigación de Cutipa et al. (2022), por medio del uso de un modelo de regresión lineal múltiple, determinan que la capacidad de innovación humana, técnica y organizacional son variables que influyen en el nivel de innovación de las empresas exportadoras de artesanía del Perú. En conclusión, se observa que las investigaciones sobre de los determinantes empresariales de la asignación de I+D están principalmente centradas en países europeos y asiáticos. En América Latina, el enfoque investigativo se orienta hacia el fenómeno de la innovación en general, con algunos intentos de identificar los determinantes del gasto en I+D en Colombia y Brasil. Sin embargo, la información sobre este tema sigue siendo escasa y limitada.

4 Metodología

La presente investigación utiliza datos de corte transversal. Este tipo de observaciones son el resultado de recolectar información de diferentes individuos en un único periodo de tiempo (Wooldrige, 2001). Además, provienen de la Encuesta de Empresas del Banco Mundial (2023) y corresponden a firmas consultadas en Perú. Inicialmente la base de datos contenía 987 observaciones. Sin embargo, al eliminar datos faltantes, omisiones y respuestas de no sabe/no responde, la muestra se redujo a 815 empresas (ver tabla 1). Los datos son tratados por medio de modelos econométricos de regresión logística (ver ecuación 1) y Probit (ver ecuación 2). Este tipo de modelos relacionan la variable dependiente, de naturaleza dicotómica, con las variables independientes por medio de una función no lineal (Díaz y Llorente, 2017). A su vez, estos modelos permiten estimar la probabilidad de que una empresa realice gastos en I+D. En otras palabras, analizan la decisión de invertir, pero no capturan la intensidad o magnitud de dicha inversión.

Tabla 1. Proceso de selección y depuración de la muestra

Etapa	Observaciones
Base de datos original	987
Registros eliminados por datos faltantes	26
Registros eliminados por respuestas de No sabe/No responde	146
Muestra final	815

Fuente: Elaboración propia.

$$P(Y=1|X) = \frac{1}{1+e^{-(\beta_0+\beta_1 Innov_i+\beta_2 Forn_i+\beta_3 Antig_i+\beta_4 Exper_i+\beta_5 Financi_i+\beta_6 Expor_i+\beta_7 Gner_i)}} \quad (1)$$

Donde:

- $(Y=1|X)$ es la probabilidad de que $Y=1$ dada las variables independientes X.
- β_0 es el intercepto del modelo.
- $\beta_1, \ldots, \beta_7$ son los coeficientes asociados a las variables explicativas.

Por otra parte,

$$P(Y=1|X) = \Phi\left(\beta_0 + \beta_1 Innov_i + \beta_2 Forn_i + \beta_3 Antig_i + \beta_4 Exper_i + \beta_5 Financi_i + \beta_6 Expor_i + \beta_7 Gner_i\right) \quad (2)$$

Donde:

- $(Y=1|X)$ es la probabilidad de que $Y=1$ dada las variables independientes X.
- Φ es la función de distribución acumulada de la distribución normal estándar.
- β_0 es el intercepto del modelo.
- $\beta_1, \ldots, \beta_7$ son los coeficientes asociados a las variables explicativas.

La estimación de los modelos se realizó con el software para el análisis econométrico Gretl (Cottrel y Lucchetti, 2024). Además, siguiendo a gujarati y Porter (2010) se observan los efectos marginales con el objetivo de medir la probabilidad de ocurrencia que tienen las variables independientes sobre la variable explicada.

Tabla 2. Variables utilizadas en la investigación

Variable dependiente		
Nombre	**Definición**	**Opciones**
Gasto en I+D	Durante el último año fiscal la empresa realizó gastos en Investigación y Desarrollo	Sí (1)
		No (0)
Variables independientes		
Innovación de productos	Durante los últimos tres (3) años la empresa ha introducido o mejorado un producto o servicio	Sí (1)
		No (0)
Propiedad foránea	Porcentaje de la propiedad que poseen entes o individuos provenientes de otros países	$\geq$10 % (1)
		$<$10 % (0)
Antigüedad de la empresa	Año de inicio de operaciones de la empresa hasta la fecha de la realización de la encuesta	3 a 190 años
Experiencia del gerente	Años de experiencia del gerente general	1 a 45 años
Financiamiento	La empresa cuenta con un crédito o una línea de financiamiento	Sí (1)
		No (0)
Exportaciones	La empresa realiza ventas en el extranjero	Sí (1)
		No (0)
Género del gerente	El gerente general es de sexo femenino	Sí (1)
		No (0)

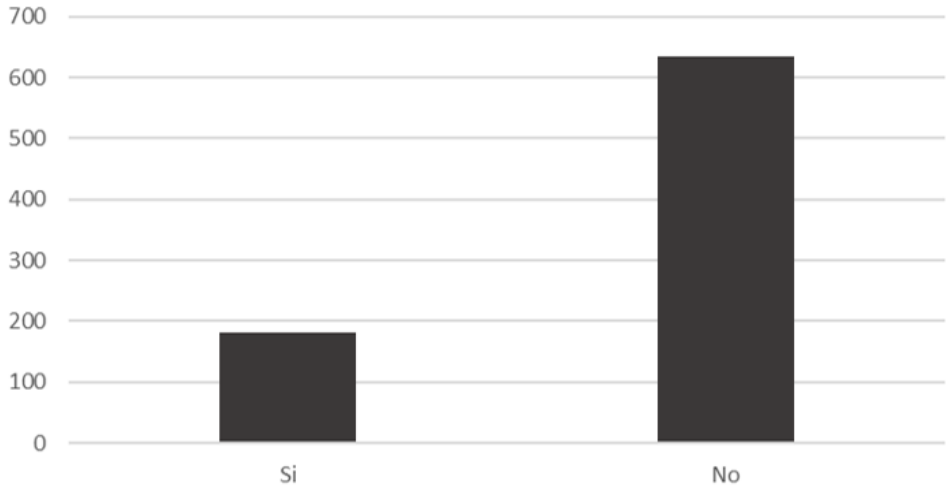
Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial (2023).

Por último, la tabla 2 muestra las variables utilizadas durante la investigación. Como variable dependiente o explicada se toma si la empresa en el último año ha realizado gastos en I+D. Mientras que como variables independientes o explicativas se toma: si innova en productos, si es propiedad de capital extranjero, la antigüedad de la firma, la experiencia y el sexo del gerente general, si la firma exporta y si tiene una línea de financiamiento.

5 Resultados

La presente sección contiene estadísticas descriptivas de algunas variables de interés y los resultados de los modelos logit y probit junto al análisis proporcionado de cada una de las variables significativas.

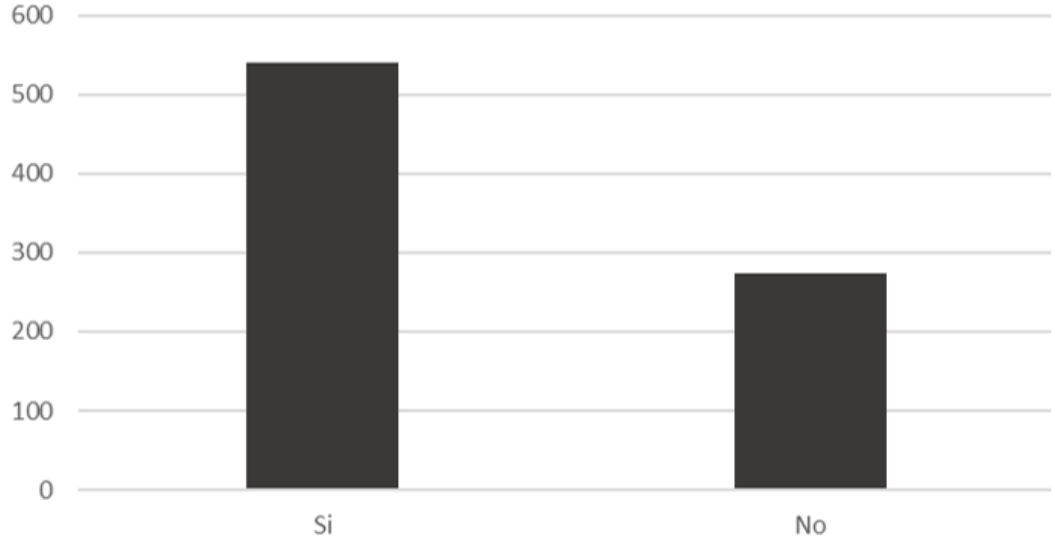
Figura 1. Número de empresas que realizan gastos en I+D



Fuente: Elaboración propia.

La figura 1 muestra el número de empresas que realizan gastos en I+D en Perú. Se observa que 181 empresas llevan a cabo estas inversiones, lo que representa el 22.2 % del total de la muestra. Este dato evidencia que un porcentaje reducido de las organizaciones tienen la capacidad de asumir estos costos, o bien, no cuentan con un área específica de su organización destinado a este propósito. No obstante, invertir en I+D es un paso crucial para la generación de innovaciones.

Figura 2. Número de empresas que innovan en productos.

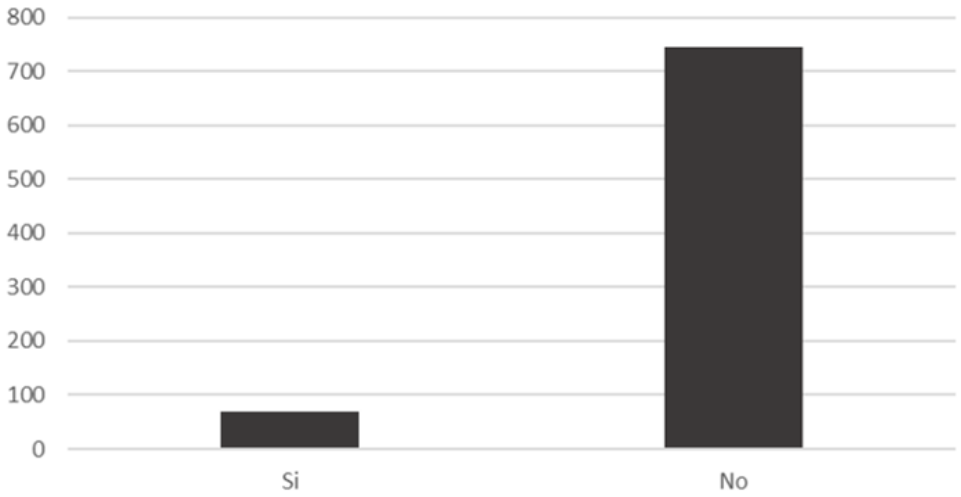


Fuente: Elaboración propia.

La figura 2 muestra el número de empresas que realizan innovación de productos en Perú. Se observa que 541 firmas

llevan a cabo esta actividad, lo que representa el 66.38 % del total de la muestra. Sin embargo, este resultado indica que, aunque la gran mayoría de las empresas no invierten en I+D, el porcentaje de aquellas que innovan en sus productos es tres veces superior al de las que realizan gastos en este ámbito.

Figura 3. Número de empresas que son propiedad de extranjero.

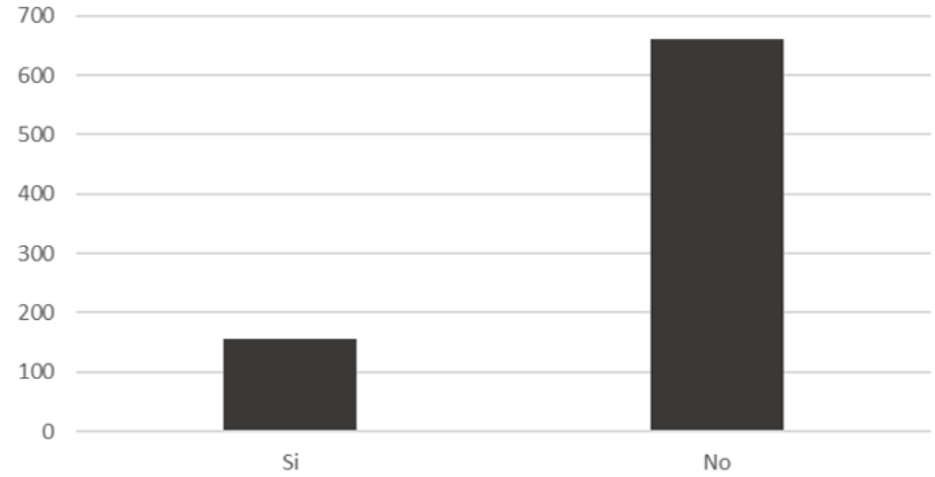


Fuente: Elaboración propia.

s

La figura 3 muestra el número de empresas en Perú que pertenecen a capitales extranjeros. Se observa que solo 69 empresas encuestadas pertenecen a ciudadanos u organizaciones fuera del país. Este dato indica que más del 90 % de las empresas consultadas en Perú son controladas por ciudadanos u organizaciones locales.

Figura 4. Número de empresas que exportan



Fuente: Elaboración propia.

La figura 4 muestra el número de empresas que realizan exportaciones en Perú. Se observa que 155 firmas venden sus productos al mercado internacional, lo que representa el 19.01 % de las empresas consultadas. Este resultado podría indicar una baja participación de las empresas peruanas como proveedoras en el mercado global.

Tabla 3. Resultado de los modelos econométricos con variable dependiente gasto en I+D.

Variable	**Modelo 1 (Logit)**	**Modelo 2 (Logit)**	**Efecto marginal**
Constante	-2.3128 (0.000) ***	-2.3146 (0.000) ***	-
Innovación de productos	0.55764 (0.004) ***	0.56748 (0.003) ***	8.82 %
Propiedad foránea	-0.199084 (0.534)	-	-
Antigüedad de la empresa	0.00598964 (0.250)	-	-
Experiencia del gerente general	-0.0035171 (0.655)	-	-
Género del gerente general	-0.0974252 (0.648)	-	-
Financiamiento	0.57710 (0.024) **	0.59453 (0.019) **	8.62 %
Exportaciones	0.72218 (0.000) ***	0.731178 (0.000) ***	13.55 %
N	815		
Cuenta R^2	77.5 %	77.8 %	
Criterio de Akaike	**848.5500**	**842.3804**	

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia **Nota:** Los valores entre paréntesis corresponden a los p-valores.

La tabla 3 muestra los resultados de las regresiones logísticas con variable dependiente gasto en I+D. En el primer modelo se observa que las variables exportaciones e innovación de productos son significativas al 1 %, mientras que el financiamiento es significativo al 5 %. Por otro lado, las demás variables no resultaron ser significativas para el modelo en cuestión. En el segundo modelo, se consideran únicamente las variables significativas del primero, manteniéndose los mismos niveles de significancia en dichas variables. Finalmente, se muestra que las empresas que innovan por productos, exportan y tienen acceso a financiamiento, tienen una mayor probabilidad de realizar gastos en I+D en un 8.82 %, 13.55 % y 8.62 %, respectivamente.

Tabla 4. Resultado de los modelos econométricos Probit con variable dependiente gasto en I+D.

Variable	Modelo 1 (Probit)	Modelo 2 (Probit)	Efecto marginal
Constante	-1.3643 (0.000) ***	-1.36592 (0.000) ***	-
Innovación de productos	0.317701 (0.003) ***	0.326165 (0.002) ***	8.85 %
Propiedad foránea	-0.112349 (0.549)	-	-
Antigüedad de la empresa	0.00359424 (0.245)	-	-
Experiencia del gerente general	-0.0021321 (0.642)	-	-
Género del gerente general	-0.0618712 (0.613)	-	-
Financiamiento	0.32857 (0.019) **	0.336402 (0.016) **	8.74 %
Exportaciones	0.42343 (0.001) ***	0.429281 (0.000) ***	13.50 %
N	815		
Cuenta R^2	77.7 %	77.8 %	
Criterio de Akaike	**848.5581**	**842.4601**	

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Fuente: Elaboración propia **Nota:** Los valores entre paréntesis corresponden a los p-valores.

La tabla 4 muestra los resultados de las regresiones probit con variable dependiente gasto en I+D. En el primer modelo, se observa que las variables exportaciones e innovación de productos son significativas al 1 %, mientras que el financiamiento es significativo al 5 %. Por otro lado, las demás variables no resultaron ser significativas para el modelo en cuestión. En el segundo modelo, solo se tienen en cuenta las variables significativas en el primero, manteniéndose los mismos niveles de significancia en dichas variables. Finalmente, se demuestra que las empresas que innovan por productos, exportan y tienen acceso a financiamiento, tienen mayor probabilidad de realizar gastos en I+D en un 8.85 %, 13.50 % y 8.74 %, respectivamente.

Finalmente, dado que el valor del criterio de Akaike para el modelo econométrico Logit es menor que el del modelo Probit, se puede afirmar que el primero es el modelo más adecuado para explicar el fenómeno estudiado. Esto se debe a que el modelo Logit presenta un mejor balance y ajuste en los datos.

6 Discusión

Los resultados obtenidos muestran que la innovación en productos, el acceso a financiamiento y la participación en actividades exportadoras son factores que incrementan la probabilidad de que las empresas ubicadas en Perú asignen gastos en I+D. Sin embargo, estos resultados son contrarios a los hallazgos de Juliao et al. (2015) para Colombia y de Hunady y Chyláková (2024) para Europa, quienes concluyen que el hecho de que una empresa sea propiedad de capitales extranjeros disminuye la probabilidad de realizar gastos en I+D. No obstante, en el caso peruano, esta variable no resulta ser estadísticamente significativa, por lo que no tiene un efecto relevante en el fenómeno estudiado.

A su vez, la presente investigación muestra que el acceso a financiamiento es un factor influyente en la asignación de gastos en I+D. Estos resultados se alinean con los hallazgos de Doruk (2024) y Fernández (2017), quienes también encuentran una relación positiva entre estas variables para países latinoamericanos y Turquía. Por otro lado, Pain y Chakrabarty (2023) concluyen que el fenómeno exportador es un factor influyente en la asignación de gastos en I+D en empresas ubicadas en India. Este hallazgo coincide con los resultados obtenidos en esta investigación para las firmas ubicadas en Perú. Sin embargo,

investigaciones como la de Hamza y Gamra (2023) para Arabia Saudita resaltan la importancia de la experiencia del gerente general, aunque en el contexto peruano esta variable no tiene un impacto significativo.

A su vez, los resultados muestran que la innovación en productos aumenta significativamente la probabilidad de que las organizaciones realicen inversiones en I+D. Desde una perspectiva económica, este hallazgo sugiere que las empresas que ya han desarrollado capacidades innovadoras enfrentan menores costos marginales para invertir en este rubro. Por otra parte, el acceso a fuentes de financiamiento muestra un efecto positivo, lo cual puede indicar que la disponibilidad de recursos externos reduce las barreras de entrada a la I+D. Por último, se observa que la exposición a mercados internacionales produce un incentivo positivo para que las empresas mejoren su competitividad mediante actividades de innovación.

Finalmente, los resultados sugieren que las capacidades de innovación en la economía peruana enfrentan limitaciones estructurales. Aunque una proporción considerable de empresas reporta innovaciones en productos, el porcentaje de firmas que realizan inversiones formales en I+D es menor. Esta situación podría indicar que una parte importante de la innovación empresarial en Perú se desarrolla por medio de procesos de adaptación, imitación o adopción de tecnologías ya existentes, en lugar de originarse en actividades sistemáticas de I+D. Lo anterior evidencia una posible brecha entre la generación de innovaciones y la consolidación de capacidades internas de I+D en las firmas peruanas.

7 Conclusiones y recomendaciones

Los resultados obtenidos indican que las variables que determinan la asignación de gastos en I+D para las empresas ubicadas en Perú son: el hecho de innovar en productos, el acceso a financiamiento y la actividad de exportación. Sin embargo, es importante resaltar que no todas las empresas que innovan en productos realizan gastos en I+D. Esto puede deberse a que los procesos de innovación empresarial no siempre se originan en iniciativas explícitas de I+D. Esto podría indicar que el proceso innovación en este país no está necesariamente vinculado a un gasto formal en este rubro, sino que responde a otros factores ajenos a la organización. Por ejemplo, muchas empresas innovan a partir de la imitación adopción o adaptación de productos o tecnologías ya existentes.

Los presentes resultados contribuyen al desarrollo de la investigación sobre los determinantes empresariales para la asignación del gasto en I+D en las empresas peruanas. En consecuencia, pueden ser un insumo para la formulación de políticas públicas orientadas a fomentar la innovación y mejorar la competitividad empresarial. Además, permiten a los directivos empresariales identificar fortalezas y debilidades en sus organizaciones, con el objetivo de orientar una política de I+D efectiva. A su vez, los hallazgos sugieren que la innovación empresarial puede estar más asociada a procesos informales o adaptativos, que a inversiones formales en I+D.

Además, considerando que Perú es un país en vía de desarrollo, no se puede descartar la existencia de otras variables, no contempladas en esta investigación, que influyan en la asignación de gastos en I+D. Por ejemplo, estos determinantes adicionales podrían ser el acceso limitado a tecnología avanzada, la disposición de mano de obra cualificada, los recursos financieros disponibles por parte del sector público y privado, entre otros factores. Por lo tanto, es fundamental ampliar el estudio sobre este fenómeno y sus implicaciones en el desarrollo económico y social de este país sudamericano.

A su vez, la presente investigación contiene algunas limitaciones. En primer lugar, utiliza datos de corte transversal lo cual impide analizar en el tiempo, la decisión de realizar gastos en I+D. En segundo lugar, debido a limitaciones de información, variables relacionadas con el acceso a tecnologías avanzadas, el uso de capital humano cualificado o la integración con centros de investigación, no fueron tenidas en cuenta. En tercer lugar, los resultados reflejan cuáles factores inciden en la decisión de invertir en I+D, pero no permiten establecer en qué medida las firmas destinan mayores o menores recursos a estas actividades. Por tanto, futuras investigaciones podrían considerar estas limitaciones y profundizar de una mejor manera en la decisión de invertir en I+D por parte de las organizaciones empresariales.

Finalmente, se recomienda en un futuro ampliar las investigaciones relacionadas con este tema, teniendo en cuenta tanto datos nacionales como internacionales. En el caso de estos últimos, la Encuesta de Empresas del Banco Mundial no recolecta información de forma anualizada, sino que lo hace en promedio cada tres años y siempre y cuando sea posible. Por lo cual, los datos de fuentes nacionales permitirían realizar un seguimiento en el corto plazo.

8 Referencias

Banco Mundial. (2026). Exportaciones de bienes y servicios (% del PIB) – Perú. https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.EXP.GNFS.ZS?locations=PE

Banco Mundial. (2023). Encuesta de Empresas (Perú 2023). http://www.enterprisesurveys.org

Chung, H. (2020). Understading Innovative Investment: Intangible Investment and R&D Expenditures of Korean Firms. International Telecommunications Policy Review, 27(4), 95–127. https://dx.doi.org/10.37793/ITPR.27.4.4

Corona, L. (2022). Innovación: teorías, metodologías y aplicaciones. Universidad Autónoma de México.

Cottrell, A., & Lucchetti, R. (2024). Gretl user's guide. https://gretl.sourceforge.net/win32/

Cutipa, A., Escobar, F., Carpio, A., & Fernández, R. (2022). Capacidad de innovación y su influencia en el nivel de innovación de micro y pequeñas empresas exportadoras de artesanía textil del sur de Perú. Investigación & Desarrollo, 30(2), 96–126. https://doi.org/10.14482/INDES.30.2.658.406

Díaz Díaz, N., Fajardo, E., & Romero, H. (2026). Entrepreneurial Innovation determinants: an empirical investigation for India. Innovation and Development, 16(1), 183–196. https://doi.org/10.1080/2157930X.2025.2492987

Díaz, M., & Llorente, M. (2017). Econometría. Ediciones Pirámide.

Doruk, Ö. (2024). The Link Between R&D and Financing Constraints in Manufacturing Sectors for Two Emerging Markets. Journal of the Knowledge Economy, 15(3), 12596–12621. https://doi.org/10.1007/s13132-023-01563-8

Doruk, Ö. (2023). The crowding-out effect of shareholder value-based CEO compensation on R&D investment in the European context: a new interpretation. Kybernetes, 52(12), 6572–6589. https://doi.org/10.1108/K-02-2022-0258

Fajardo Ortiz, E. J., Riaño Pinzón, D. A., Romero, H., & Ruiz Herrera, F. (2024). Género e innovación empresarial en Colombia. Revista Venezolana de Gerencia, 29(11), 37–52. https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.2

Fernández, V. (2017). The finance of innovation in Latin America. International Review of Financial Analysis, 53, 37–47. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2017.08.008

García, J., Ochoa, I., & Valenzuela, A. (2021). Innovación en economías latinoamericanas: análisis comparativo con respecto a Corea del Sur. Revista de Ciencias Sociales, 27(4), 62–75. https://doi.org/10.31876/rcs.v27i4.37234

García, F., & López, J. (2021). Capacidades de innovación en México y Rusia: un análisis comparativo. Iberoamérica, 2, 86–106. https://doi.org/10.37656/s20768400-2021-2-04

German, V., Soto, M., & Gutiérrez, L. (2021). Innovación y crecimiento económico regional: evidencia para México. Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía, 52(205), 145–172. https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2021.205.69710

Gujarati, D., & Porter, D. (2010). Econometría. McGraw Hill.

Hamza, F., & Gamra, S. (2023). Corporate Research and Development Expenditures in Saudi Arabia: Does CEO's Power Matter? Vision, 1–9. https://doi.org/10.1177/09722629221147118

Hunady, J., & Chyláková, V. (2024). Commonalities of standards certification and research and development as enablers of firms' sustainable innovation and technological progress. Sustainable Technology and Entrepreneurship, 3(3), 1–10. https://doi.org/10.1016/j.stae.2024.100075

Juliao, J., Pineda, J., & Barrios, F. (2015). Contraste entre los determinantes de la inversión en I+D. Revista CIFE, 17(27), 185–208. https://doi.org/10.15332/s0124-3551.2015.0027.05

Kim, H. (2019). Empirical Analyses on the Financial Profile of Korean Chaebols in Corporate Research & Development Intensity. Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society, 20(4), 232–241. https://doi.org/10.5762/KAIS.2019.20.4.232

Lozano, H., Romero, H., & Rodríguez, J. (2023, 5–6 de octubre). Determinantes de la innovación empresarial: una investigación empírica para Madagascar [Sesión de Congreso]. 4to Congreso Internacional en Finanzas y 1er Congreso Internacional en Estrategia Empresarial, Bucaramanga, Colombia. https://www.upb.edu.co/es/documentos/doc-congreso-de-finanzas-2023-1464276548095.pdf

Mankiw, G. (2020). Macroeconomía. Antoni Bosch editor.

Mendoza, U., & González, C. (2022). Investigación y Desarrollo: efectos en el desempeño financiero de empresas manufactureras mexicanas. Revista Venezolana de Gerencia, 27(98), 680–695. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.19

Ochoa, K., Loaiza, E., & Huacon, P. (2022). Importancia de la planificación estratégica para el crecimiento empresarial. RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento, 6(3), 192–201. https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(3).junio.2022.192-201

Pain, A., & Chakraborty, I. (2023). What Factors are Driving R&D in the Pharmaceutical Industry in India? A Study of the Post-Liberalization Period. Journal of Quantitative Economics, 21, 617–640. https://doi.org/10.1007/s40953-023-00353-y

Saeed, A., Haq, Z., & Iqbal, J. (2024). Investigating the factors affecting research and development expenditure efficiency in China and India. Journal of the Knowledge Economy, 15(1), 2761–2771. https://doi.org/10.1007/s13132-023-01258-0

Sánchez, W. (2023). Inversión en investigación y desarrollo y fluctuaciones macroeconómicas: un modelo de equilibrio general para una economía pequeña y abierta. Revista IECOS, 24(2), 7–24. https://doi.org/10.21754/iecos.v24i2.1618

Wooldridge, J. (2001). Introducción a la econometría: un enfoque moderno. Thompson Learning.

Wells, R., & Krugman, P. (2020). Macroeconomía. Editorial Reverte.

Universidad Católica de Cuenca | FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Artículo Científico. Revista Decisión Gerencial.
Vol. 5, No. 12, pp. 13-27, Julio-Diciembre, 2026.
ISSN:2953-6391
Edición Semestral.

DECISIÓN GERENCIAL
Código ISSN: 2953-6391

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[1]*, **jesus.cruzlv@uanl.edu.mx** **ORCID 0000-0001-7027-5219**
Alicia Fernanda Villarreal Martínez[2]*, **alicia.villarrealmrt@uanl.edu.mx** **ORCID 0009-0006-1446-3673**
Paula Villalpando Cadena[3]*, **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.

[1] *Universidad Autónoma de Nuevo León, México .*
[2] *Universidad Autónoma de Nuevo León, México.*
[3] *Universidad Autónoma de Nuevo León, México.*

CC BY NC SA

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

Empresa	Sector	ERP utilizado	Año de implementación	País
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 2023 (USD M)	Utilidad Neta 2024 (USD M)*	Crecimiento % Utilidad	Ingresos Totales 2023 (USD M)	Margen de utilidad (%)
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_1: Inversión tecnológica**	**X_2: Infraestructura tecnológica**	**X_3: Capacitación del personal**	**X_4: 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

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.

Universidad Católica de Cuenca | FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Artículo Científico. Revista Decisión Gerencial.
Vol. 5, No. 12, pp. 28-41, Julio-Diciembre, 2026.
ISSN:2953-6391
Edición Semestral.

DECISIÓN GERENCIAL
Código ISSN: 2953-6391

PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD SOCIAL EN EMPRESAS ECUATORIANAS: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO DESDE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO B

SUSTAINABILITY PRACTICES IN ECUADORIAN COMPANIES: AN EXPLORATORY ANALYSIS FROM THE B IMPACT ASSESSMENT

María Ximena Moscoso Serrano[1]*, **xmoscoso@uazuay.edu.ec** **ORCID 0000-0002-6146-5018**
Marco Antonio Reyes Clavijo[2]*, **mreyes@uazuay.edu.ec** **ORCID 0000-0001-5279-4234**
Estefanía del Rocío Cevallos Rodríguez[3]*, **ecevallosr@uazuay.edu.ec** **ORCID 0000-0001-8238-2337**
Luis Gabriel Pinos Luzuriaga[4]*, **lpinos@uazuay.edu.ec** **ORCID 0000-0002-3894-8652**

Recibido: *13-mar-2026*, ***Aceptado***: *1-abr-2026*, ***Publicado***: *1-jul-2026*

Resumen

La adopción de modelos de negocio orientados al triple impacto se ha consolidado como una respuesta estratégica de las empresas frente a los desafíos contemporáneos asociados a la sostenibilidad económica, social y ambiental. No obstante, la evidencia empírica en economías emergentes, especialmente en empresas que aún no han alcanzado la certificación, sigue siendo limitada. El propósito de esta investigación es analizar las prácticas de sostenibilidad social en empresas ecuatorianas interesadas en el modelo de triple impacto, pero no certificadas como Empresas B, a partir de la aplicación de la herramienta BIA. Se adopta un enfoque metodológico descriptivo–exploratorio, basado en información recopilada en 2024 de 30 empresas pertenecientes a la Alianza Triple Impacto Empresarial. El análisis se concentra en tres ejes sociales fundamentales: trabajadores, comunidad y clientes. Los resultados evidencian avances significativos en prácticas de inclusión laboral, vinculación con proveedores locales y generación de impactos sociales positivos declarados. Sin embargo, se identifican brechas relevantes entre las aspiraciones estratégicas y los resultados tangibles, particularmente en materia de seguridad financiera de los trabajadores, inversión comunitaria estructurada y medición integral de impactos negativos. Se concluye que, si bien las empresas analizadas muestran una orientación progresiva hacia la sostenibilidad social, persisten desafíos estructurales que limitan la consolidación de modelos de negocio plenamente alineados con los principios del triple impacto.

Palabras clave: Sostenibilidad Empresarial, Empresas B, Triple Impacto, Sostenibilidad Social, Ecuador.

Abstract

The adoption of business models oriented towards triple impact has become a strategic response by companies to contemporary challenges related to economic, social, and environmental sustainability. However, empirical evidence in emerging economies, especially in companies that have not yet achieved certification, remains limited. This study analyzes social sustainability practices in Ecuadorian companies interested in the triple impact model but not certified as B Corporations, based on the application of the BIA tool. A descriptive–exploratory methodological approach is adopted, based on information collected in 2024 from 30 companies belonging to the Triple Business Impact Alliance. The analysis focuses on three fundamental social axes: workers, community, and clients. The results show significant advances in labor inclusion practices, engagement with local suppliers, and generation of declared positive social impacts. However, relevant gaps are identified between strategic aspirations and tangible results, particularly in terms of workers' financial security, structured community investment, and comprehensive measurement of negative impacts. It is concluded that, although the analyzed companies demonstrate a progressive orientation towards social sustainability, structural challenges persist that limit the consolidation of business models fully aligned with the principles of triple impact.

Keywords: Corporate Sustainability, B Corporations, Triple Impact, Social Sustainability, Ecuador.

[1] *Universidad del Azuay, Ecuador.*
[2] *Universidad del Azuay, Ecuador.*
[3] *Universidad del Azuay, Ecuador.*
[4] *Universidad del Azuay, Ecuador.*

CC BY NC SA

1 Introducción

En las últimas décadas, el papel de las empresas ha experimentado una transformación sustancial. El paradigma tradicional centrado en el incremento del valor de las acciones ha sido progresivamente cuestionado por enfoques que reconocen la responsabilidad de las organizaciones frente a una pluralidad de grupos de interés, incluyendo trabajadores, comunidades, clientes y el medio ambiente. Este cambio ha sido impulsado por múltiples factores, entre ellos la intensificación de los problemas ambientales globales, el aumento de las desigualdades sociales, la presión regulatoria y la creciente demanda de los grupos de interés por prácticas empresariales responsables y transparentes (Nigri & Baldo, 2018; Diez-Busto et al., 2021).

En este contexto, la sostenibilidad empresarial ha dejado de concebirse como un factor periférico o reputacional transformándose en un factor clave de la gestión organizacional. La inclusión de objetivos económicos, sociales y ambientales - que generalmente se relaciona con el enfoque del triple impacto o triple bottom line - plantea a las organizaciones el desafío de balancear la búsqueda de beneficios económicos con la generación de impactos positivos para la sociedad y la protección del entorno natural (Acevedo-Duque et al., 2023). Este enfoque reconoce que el desempeño empresarial a largo plazo depende de la habilidad de las organizaciones para gestionar de manera responsable sus impactos y relaciones con sus stakeholders. Esto se refuerza con la literatura que posiciona a las empresas como actores clave en la promoción de los ODS (Fonseca et al., 2022), y al enfoque de triple impacto, como referente en el denominado cuarto sector de la economía (Barroso et al., 2023).

Las Empresas B han emergido como una de las expresiones más institucionalizadas de los modelos de negocio sostenibles. Impulsado por la organización B Lab, que no tiene fines de lucro, el movimiento B Corp propone un sistema de certificación voluntaria que evalúa el desempeño ambiental y social de las empresas mediante la Evaluación de Impacto del sistema B (B Impact Assessment, BIA). Esta herramienta mide aspectos relacionados con la gobernanza, la comunidad, los trabajadores, los clientes y el medio ambiente, permitiendo a las empresas demostrar de forma plausible su compromiso con el impacto positivo (Montiel, 2022; Silva et al., 2022).

A nivel global, la evolución del movimiento B Corp ha sido significativa, con más de 10.000 empresas que han obtenido la certificación en más de 100 naciones (B Lab, 2025). La literatura académica documenta diversos beneficios asociados a este modelo, incluyendo mejoras en la productividad laboral, el incremento de las ventas, el prestigio corporativo y la fidelidad del cliente (Romi et al., 2018; Blasi & Sedita, 2022). Sin embargo, la mayoría de estudios se han enfocado en empresas certificadas de economías desarrolladas, lo que limita la comprensión del fenómeno en economías emergentes y en etapas previas a la certificación.

Si bien el Sistema B ha promovido activamente la implementación del modelo de triple impacto en América Latina, se revela un rezago en investigaciones relacionadas a la sostenibilidad empresarial en comparación con Norteamérica y Europa, esto lo enfatizan León Baquero & González García, 2023, a través de su revisión de 59 artículos académicos, en donde 20 corresponden a información cualitativa, 6 tienen un enfoque cuantitativo y 33 son de carácter mixto. Igualmente, para Moscoso et al. (2023) la literatura regional actual es predominantemente descriptiva, teórica, con una marcada ausencia de análisis estadísticos y estructurales. Específicamente en Ecuador, el modelo de Empresas B adquiere una relevancia particular debido a los desafíos asociados a la desigualdad social, la informalidad laboral y la presión sobre los ecosistemas naturales. Las investigaciones actuales presentan un carácter meramente exploratorio, la evidencia empírica cuantitativa sobre prácticas de sostenibilidad aplicadas al contexto local y sectorial de las empresas ecuatorianas sigue siendo escasa, especialmente en aquellas organizaciones que aún no han alcanzado la certificación formal (Toctaquiza-Usca et al., 2026; Barroso et al., 2023).

Un aspecto a destacar, es que persisten vacíos en la falta de evaluación del impacto del desempeño social de las empresas, a diferencia de los indicadores ambientales o económicos, los sociales presentan desafíos de estandarización y cuantificación debido a su naturaleza cualitativa y subjetiva entre diferentes sectores, lo que limita su utilidad para realizar comparaciones transversales (Marín-Niño, 2024; Burneo, 2021). Se ha evidenciado que algunas empresas en Ecuador, adoptan figuras como las de Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) por error o meramente con fines de mercadeo de imagen, sin una comprensión clara del compromiso que esto conlleva (Moscoso-Serrano et al., 2024).

En este contexto, iniciativas como la Alianza Triple Impacto Empresarial —impulsada por la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana en colaboración con el Sistema B— buscan fomentar una nueva forma de liderazgo empresarial orientado al propósito y alineado con los principios ESG (Environmental, Social, Governance).

El presente estudio busca llenar este vacío de investigación y analizar las prácticas de sostenibilidad social de sociedades ecuatorianas interesadas en el modelo de triple impacto, utilizando la herramienta BIA como marco analítico. A diferencia de estudios previos centrados en empresas certificadas, esta investigación se enfoca en organizaciones que están dando sus primeros pasos para adoptar el enfoque de sostenibilidad, lo que permite explorar las tensiones, avances y limitaciones que caracterizan este proceso de transición.

El análisis se enfoca en la dimensión social de la sostenibilidad, abordando tres ejes fundamentales: trabajadores, comunidad y clientes. Estos ejes resultan especialmente relevantes en contextos latinoamericanos, donde las brechas sociales y laborales constituyen desafíos persistentes para el desarrollo sostenible. Desde una perspectiva teórica y empírica, el estudio busca responder a la pregunta: ¿cómo se manifiestan las prácticas de sostenibilidad social en empresas ecuatorianas interesadas en el modelo de triple impacto antes de alcanzar la certificación B?

A partir de un enfoque metodológico con predominio descriptivo–exploratorio, este artículo contribuye a la literatura sobre sostenibilidad empresarial en economías emergentes y ofrece insumos relevantes como guía para la gestión empresarial y la configuración de políticas públicas orientadas al desarrollo sostenible en Ecuador.

2 Marco teórico o antecedentes

La evolución de la gestión corporativa contemporánea se fundamenta en la premisa de que los modelos tradicionales de producción y consumo han resultado insostenibles a largo plazo, impulsando una transición desde una preocupación meramente ambiental hacia un enfoque integral de sostenibilidad que amalgama las dimensiones económica, social y ambiental (Zarta-Ávila, 2018). Esta reconfiguración paradigmática se materializa en el modelo de triple impacto, el cual propone la creación de valor simultáneo en estos tres planos (Briñez & Penagos, 2021).

En términos teóricos, este cambio se sustenta en la teoría de los stakeholders, la cual sostiene que las empresas sostenibles deben reconocer y gestionar responsabilidades ante múltiples grupos de interés, desplazando la primacía del valor financiero de corto plazo por una contribución efectiva al bienestar social y la viabilidad económica extendida (Poponi et al., 2019). No obstante, la adopción de este enfoque no es lineal, ya que genera tensiones inherentes entre objetivos potencialmente conflictivos, exigiendo innovaciones profundas tanto en los modelos de negocio como en los mecanismos utilizados para medir el desempeño (Moroz & Gamble, 2021).

La insuficiencia de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tradicional, a menudo criticada cuando se implementa de forma periférica y desvinculada de la estrategia central (Siesquen-More, 2024), ha propiciado la generación de modelos organizacionales híbridos. Las Empresas B surgen como un caso paradigmático de esta hibridación, al integrar explícitamente la lógica empresarial con una misión orientada al bien común mediante compromisos legales y rendición de cuentas (Montiel, 2022). Esta naturaleza híbrida implica una coexistencia compleja de múltiples lógicas institucionales: por un lado, la certificación otorga legitimidad y diferenciación en el mercado; por otro, impone exigencias críticas en términos de transparencia y mejora continua (Gehman et al., 2019).

A pesar de que la evidencia sugiere que esta certificación puede favorecer el desempeño financiero y la productividad, los resultados varían significativamente según el contexto institucional y el sector de actividad, concentrándose mayoritariamente en pequeñas y medianas empresas de servicios intensivos en conocimiento (Kim, 2021; Paelman et al., 2020; Romi et al., 2018).

A nivel conceptual, el problema de estos modelos alcanza su punto más álgido en la medición del impacto. Aunque la Evaluación de Impacto B se posiciona como una de las herramientas más estandarizadas globalmente (Silva et al., 2022), su validez analítica enfrenta críticas debido a las limitaciones de los instrumentos de autoevaluación y a una tendencia estructural de priorizar la visibilización de impactos positivos sobre el análisis de las externalidades negativas que generan las empresas (Ficco et al., 2024).

La dimensión social de la sostenibilidad empresarial abarca un conjunto amplio de prácticas orientadas a mejorar las condiciones laborales, fortalecer el tejido comunitario y generar valor para los clientes. En el marco de la Evaluación de Impacto B, esta dimensión se operacionaliza a través de los ejes de trabajadores, comunidad y clientes (Montiel, 2022). En la gestión del capital humano, se busca trascender el contrato básico para enfocarse en la equidad, el desarrollo profesional y el involucramiento en la toma de decisiones, factores que reducen la rotación y potencian el compromiso y desempeño personal

(Soria-Barreto et al., 2021).

A nivel externo, el impacto se proyecta hacia la comunidad mediante la creación de empleo local, la inclusión de proveedores locales y la inversión en iniciativas sociales, siendo crucial para maximizar el impacto en economías en desarrollo (Vicente-Pascual et al., 2024). Por último, el eje de clientes redefine el producto o servicio como un vehículo de beneficio público y solución a problemas sociales, donde la transparencia se consolida como componente central de la sostenibilidad social moderna (Fonseca et al., 2022).

3 Metodología

Este estudio utiliza un enfoque cuantitativo, con predominio del componente descriptivo-exploratorio. Se sustenta en el análisis de datos recogidos en una encuesta estructurada aplicada en 2024 a 30 empresas ecuatorianas pertenecientes a la Alianza Triple Impacto Empresarial (A3i), una iniciativa del Comité de Sostenibilidad de la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana. La muestra fue seleccionada bajo criterios de conveniencia, característica habitual de investigaciones exploratorias en las que el acceso y la disposición de los participantes son determinantes (Etikan et al., 2016; Teddlie & Yu, 2007).

Las empresas participantes no cuentan con la certificación B, pero han manifestado interés explícito en adoptar prácticas de sostenibilidad y han sido evaluadas utilizando la herramienta BIA. Esta característica resulta esencial para el objetivo del estudio, ya que permite analizar prácticas emergentes de sostenibilidad en una etapa previa a la certificación formal. Para que las empresas acepten participar en la evaluación, la información fue levantada por la Alianza Triple Impacto, el cuestionario aplicado fue la herramienta BIA, desarrollada y validada por B Lab y promovida en la región por Sistema B. Antes de entregar la información a los investigadores, se filtraron los datos que pudiesen permitir la identificación de las empresas (tamaño, sector, etc.) para mantener así la confidencialidad de los participantes, y se obtuvo el consentimiento informado para el uso de los datos con fines investigativos. Es oportuno anotar que la herramienta BIA asigna preguntas a cada participante en función de sus características particulares (sector industrial, tamaño, etc.), razón por la cual se presenta una marcada heterogeneidad de respuestas.

La encuesta evaluó cinco ejes: gobernanza, trabajadores, comunidad, clientes, y medio ambiente; cada uno con sus respectivos componentes. No obstante, el análisis del presente artículo se concentra exclusivamente en los ejes sociales de trabajadores, comunidad y clientes, considerados fundamentales para evaluar la sostenibilidad social en el contexto ecuatoriano.

Para facilitar el análisis, las respuestas fueron normalizadas y transformadas en variables dicotómicas (cumple/no cumple) ya que la heterogeneidad en las preguntas de la encuesta dificultó la obtención de una escala o un valor numérico. La transformación permitió calcular el porcentaje de empresas que asumen las distintas prácticas tanto por eje como por componente. El tratamiento de los datos se llevó a cabo a través de estadística descriptiva, utilizando frecuencias absolutas y relativas, así como promedios. Por último, los puntajes totales obtenidos por las empresas fueron organizados por subtemas dentro de cada eje, comparándolos con el puntaje total que otorga la herramienta BIA, lo cual permitió obtener indicadores porcentuales de cumplimiento tanto por eje como por subtema.

Esta metodología permitió identificar patrones de comportamiento, niveles de cumplimiento y áreas prioritarias en la implementación de prácticas sociales sostenibles, conforme a lo sugerido en investigaciones inductivas orientadas a identificar patrones emergentes en contextos concretos (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, Toyon, 2021). No se aplicaron técnicas de inferencia estadística ni se buscó establecer vínculos causales, acorde con la naturaleza exploratoria de la investigación.

4 Resultados

4.1 Eje Trabajadores

Dentro del eje trabajadores, se examinan las prácticas laborales relacionadas con la sostenibilidad, la equidad, la inclusión y el bienestar de los empleados. Se identifican las áreas de mejora y los compromisos de las empresas hacia un entorno laboral más justo y sostenible.

En cuanto a capacitación, desarrollo profesional e inclusión laboral, el análisis demuestra que la mayor parte de empresas encuestadas (56,25 %) ofrece capacitación formal al 75 % o más de su personal, y el 80 % imparte formación

basada en competencias específicas. Esto muestra un compromiso institucional por fortalecer las capacidades técnicas del equipo humano, aunque persisten brechas de acceso, ya que el 31,25 % capacita a menos de una cuarta parte de su plantilla. La formación se extiende también a personal recién contratado: el 92 % de las empresas brinda algún tipo de inducción inicial, destacándose procesos de corta y mediana duración. Paralelamente, un 36.36 % reporta que al menos el 75 % de sus empleados participó en actividades de desarrollo profesional durante el último año, lo que denota la existencia de políticas internas consolidadas. Sin embargo, el 27,27 % solo alcanza una cobertura inferior al 25 %, evidenciando una aplicación parcial y segmentada de estas oportunidades.

Se observa que el 75 % de las empresas encuestadas no emplea trabajadores temporales, lo cual demuestra una preferencia por relaciones laborales estables. En términos de remuneración, el 96,3 % de los trabajadores reciben salario fijo, indicador de una estructura contractual regularizada. Sin embargo, el 53,57 % de las empresas no ha participado en iniciativas para elevar los salarios hacia un umbral de suficiencia económica superior al mínimo legal, lo cual contrasta con el 7,14 % que sí ha impulsado acciones de liderazgo salarial. En cuanto a los beneficios para personal de tiempo parcial, apenas el 21,43 % los otorga desde la contratación, mientras que un 10,71 % no ofrece ningún tipo de cobertura adicional, generando posibles condiciones de inequidad interna.

La redistribución del valor económico se refleja en las prácticas de bonificación: el 21,74 % otorgó bonificaciones sin haber generado utilidades, mientras que un 26,09 % repartió entre el 15 % y 20 % de sus ganancias. Además, un 39,13 % entrega bonos a toda su plantilla no ejecutiva. No obstante, la participación accionaria es escasa, reportada por solo el 7,69 % de las empresas. El análisis también señala debilidades en los procesos de promoción interna: el 73,68 % de las empresas ascendió al 5 % o menos de su personal en el último año, lo que sugiere escasa movilidad vertical. A pesar de ello, existen esfuerzos por fomentar el crecimiento profesional: 21 empresas brindaron capacitación continua y 14 cuentan con políticas de promoción interna, aunque estas prácticas no son universales.

Sobre las condiciones de trabajo seguras y salud ocupacional, el 85,71 % de las empresas proporciona cobertura de salud a más del 95 % de su personal, reflejando un sistema generalizado de aseguramiento formal. En salud y seguridad ocupacional, de las 30 empresas participantes, 16 (53,33 %) cuentan con políticas escritas de prevención de accidentes, 15 (50 %) registran datos sobre incidentes, y 14 (46,66 %) disponen de comités internos. También se observan medidas específicas en contextos de riesgo: más del 50 % de las empresas exigen uso obligatorio de EPP (equipos de protección personal) para operar maquinaria y realizan capacitaciones periódicas sobre su uso. Estas prácticas, junto con verificaciones técnicas, contribuyen a mitigar riesgos operativos. No obstante, solo el 16,67 % realiza seguimiento médico específico a trabajadores expuestos a materiales peligrosos, lo cual evidencia una brecha importante en vigilancia epidemiológica laboral.

En cuanto a la existencia de manuales institucionales, 73,33 % de las empresas documentan políticas contra la discriminación, acoso, y sobre horarios laborales. Sin embargo, solo 26,67 % reconocen derecho a la negociación colectiva. Adicionalmente, el 60 % de empresas prohíbe el trabajo infantil o forzado. En el ámbito de la no discriminación, 83,33 % de empresas tienen políticas escritas respecto al género, 80 % frente a raza y color, y 73,33 % ante discapacidad y edad. El estado serológico (VIH) es contemplado en 60 % de las empresas, y el 10 % de organizaciones carecen de política escrita alguna en esta materia. Estos datos reflejan avances importantes en la formalización normativa, aunque también evidencian omisiones críticas en derechos colectivos e inclusión específica.

La mayoría de las empresas ofrece licencias parentales entre 4 y 12 semanas, mientras que sólo 20 % de empresas brindan más de 13 semanas, y apenas 6 % extienden el beneficio remunerado a 24 semanas o más. Un 10 % de organizaciones no permiten licencias o lo hacen por menos de cuatro semanas. Esta limitada duración, combinada con una baja remuneración, pone en entredicho el nivel de apoyo institucional a los cuidadores, especialmente en contextos que exigen corresponsabilidad familiar. Además, beneficios complementarios como el cuidado infantil o la vivienda subsidiada son extremadamente escasos, reportados por apenas 10 % de empresas, lo cual limita el abordaje de condiciones estructurales que afectan la permanencia laboral de ciertos grupos.

La mayoría de las empresas encuestadas implementa mecanismos formales de evaluación del desempeño: 21 empresas (70 %) realizan procesos regulares con cobertura completa, y 16 (53,33 %) incluyen metas claras. Sin embargo, solo cinco (16,66 %) utilizan modelos de retroalimentación 360°, y nueve incluyen objetivos sociales o ambientales en sus evaluaciones. En cuanto a mecanismos de voz, 21 empresas consideran comentarios de empleados antes de cambios estratégicos, y 19 disponen de canales de queja independientes a la jerarquía. No obstante, solo 9 hacen seguimiento a estos mecanismos, y

apenas tres adoptan principios de autogestión o gestión abierta. Esta situación refleja una apertura parcial hacia esquemas de participación activa del trabajador en la vida institucional.

Respecto a la incorporación de jóvenes, 10 (33,33 %) empresas se vinculan con instituciones educativas para programas de pasantías, pero sólo 6 (20 %) tienen políticas formales al respecto. Apenas 4 (13,33 %) pagan salario digno a pasantes, y 5 realizan evaluaciones o permiten retroalimentación. La transición de pasantías a empleo estable fue reportada por 8 empresas (26,66 %). Estos datos reflejan una estructura incipiente de incorporación de talento joven, que requiere ser fortalecida para convertirse en una vía efectiva de captación, formación y retención. Paralelamente, 21 (70 %) empresas otorgan apoyo para capacitaciones externas y 15 (50 %) ofrecen formación en habilidades para la vida, aunque solo 10 facilitan certificaciones profesionales. Las fortalezas y debilidades se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. Fortalezas y Debilidades eje Trabajadores

	% de empresas
Fortalezas	
Capacitación formal a la mayoría del personal	56,25 %
Procesos de inducción a personal nuevo	92,00 %
Ausencia de trabajadores temporales	75,00 %
Provisión de cobertura de salud a empleados	85,71 %
Existencia de políticas de prevención de accidentes	53,33 %
Existencia de políticas contra la discriminación, género, raza y color, discapacidad y edad	73,33 % – 83,33 %
Implementación de mecanismos formales de evaluación del desempeño	70,00 %
Debilidades	
Carencia de iniciativas para elevar los salarios hacia un umbral de suficiencia económica	53,57 %
Beneficios para personal de tiempo parcial	21,43 %
Escasa movilidad vertical	73,68 %
Seguimiento médico específico a trabajadores expuestos a materiales peligrosos	16,67 %
Carencia total de política referente al estado serológico (VIH)	10,00 %
Inexistencia de prohibición del trabajo infantil forzado	40,00 %
Escasa utilización de modelos de 360° para la evaluación del desempeño	16,66 %
Implementación de programas de pasantías	33,33 %
Existencia de políticas formales para pasantías	13,33 %

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Eje Comunidad

El eje comunidad de la herramienta BIA evalúa aspectos como la relación con los proveedores y los clientes, la inclusión laboral y la equidad salarial, el aporte al desarrollo económico local, entre otros. Respecto a la relación con clientes, el 60,71 % de las empresas reporta que la mayoría de sus clientes se encuentra cerca de la oficina principal, lo que sugiere una orientación local con múltiples beneficios: reducción de costos logísticos, fortalecimiento del vínculo comunitario y potencial para diseñar estrategias centradas en el desarrollo territorial. Por otro lado, un 39,29 % opera en mercados más dispersos, lo que evidencia una coexistencia de modelos con enfoque local y regional. Esta dualidad puede enriquecer la propuesta de valor de las empresas B, al combinar proximidad con escalabilidad.

En cuanto a la relación con trabajadores, el 94,44 % de las empresas encuestadas reportó crecimiento neto de empleo en los últimos 12 meses, la tercera parte de estas empresas aumentó su plantilla en más del 50 %. Este dinamismo laboral está acompañado de prácticas inclusivas: el 56,25 % emplea a personas provenientes de comunidades con bajos ingresos o

sin educación superior, promoviendo así la movilidad social. En términos de diversidad étnica y racial, un 21,43 % de las empresas cuenta con más de la tercera parte de su personal perteneciente a minorías, aunque un 28,57 % no tiene ninguna representación de este tipo, lo que indica un camino aún pendiente hacia una inclusión más estructural.

La diversidad etaria también está presente: el 14,29 % de las empresas tiene más de la tercera parte de la plantilla conformada por empleados menores de 24 años o mayores de 50. Estas cifras reflejan una apertura creciente a integrar distintos grupos generacionales. En cuanto al género, el 51,85 % de las empresas tienen presencia femenina en cargos gerenciales, en tanto que, aproximadamente el 50 % de las organizaciones participantes tiene mayoría de mujeres en puestos no gerenciales. Sin embargo, el 14,81 % aún no tiene mujeres en sus equipos ejecutivos, lo cual señala desigualdades persistentes. Esta disparidad es aún más notoria en las Juntas Directivas, donde un 28,57 % carece completamente de representación femenina.

Uno de los indicadores de equidad más relevantes es la relación entre el salario más alto y el más bajo dentro de las empresas. El 60,71 % de las empresas mantiene una diferencia menor a cinco veces, lo cual sugiere estructuras más justas de remuneración. No obstante, aún un 25 % presenta diferencias superiores a 20 veces, revelando un modelo salarial más tradicional y menos equitativo. En paralelo, solo el 42,86 % de las empresas reporta tener gerentes que pertenecen a grupos históricamente subrepresentados, lo que apunta a una diversidad limitada en los niveles de decisión.

La conexión comunidad-empresa también se expresa a través del grado de inversión en iniciativas sociales. Un 33,33 % de las empresas participantes no asigna ningún porcentaje de sus ingresos a inversión comunitaria, mientras que solo un 25 % destina más del 2 %. Este contraste revela una intención aún limitada de convertir la inversión social en una estrategia estructural. Aun así, el 66,67 % declara que su modelo de negocio genera beneficios concretos para stakeholders como organizaciones sociales, proveedores vulnerables o la población de la localidad.

En relación con la equidad en las decisiones de compra, el 20 % de las empresas realiza más del 50 % de sus adquisiciones a proveedores liderados por mujeres o personas subrepresentadas. Sin embargo, un 30 % desconoce esta información, lo que revela una falta de seguimiento y evidencia una oportunidad crítica para incorporar criterios de diversidad en la gestión de compras. Además, el 73,33 % destina más del 60 % de sus gastos no laborales a proveedores locales, consolidando una fuerte vinculación con el desarrollo económico del entorno. Esta estrategia también impacta en la sostenibilidad ambiental al reducir distancias de transporte.

Finalmente, el 80,95 % de las empresas destina más del 80 % de su costo de ventas a proveedores dentro del país, lo que reafirma su apuesta por cadenas de valor nacionales. Esta práctica no solo fortalece la economía interna, sino que también reduce la exposición a riesgos logísticos globales, acorta plazos de entrega y refuerza el empleo local. En conjunto, estos datos evidencian que las empresas analizadas están en un proceso activo de construcción de modelos de negocio que buscan alinear rentabilidad con propósito, aunque aún persisten desafíos en materia de inclusión, equidad y sistematización de sus estrategias comunitarias. La Tabla 2 resume estos hallazgos en términos de fortalezas y debilidades.

Tabla 2. Fortalezas y Debilidades eje Comunidad

	% de empresas
Fortalezas	
Orientación hacia clientes locales	60,71 %
Prácticas inclusivas en contratación de empleados	56,25 %
Presencia femenina en cargos gerenciales	51,85 %
Relación entre el salario más bajo y más alto menor a 5 veces	60,71 %
Modelos de negocios que benefician a organizaciones sociales, proveedores vulnerables y a la comunidad local	66,67 %
Compras a proveedores locales	73,33 %
Compras a proveedores nacionales equivalentes al 80 % del costo de ventas	80,95 %
Debilidades	
Diversidad étnica y racial en contratación laboral	21,43 %
Diversidad etaria en contratación laboral de jóvenes menores a 24 años y adultos mayores a 50 años	14,29 %
Ausencia de representación femenina en las Juntas Directivas	28,57 %
Ausencia de inversión en iniciativas sociales	33,33 %
Compras de más del 50 % a proveedores liderados por mujeres	20,00 %

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Eje Clientes

Un aspecto crítico de la relación con los clientes es la gestión de la privacidad. El 73,08 % de las empresas declara tener una política pública de privacidad, sin embargo, apenas el 38,46 % comunica de forma clara qué datos recoge y cómo los usa, y solo el 19,23 % cumple con marcos normativos internacionales. Este hallazgo revela un cumplimiento básico con estándares mínimos, pero escasa madurez institucional en términos de transparencia y protección integral de datos personales, lo cual es esencial en economías digitales orientadas al cliente.

La dimensión inclusiva presenta oportunidades de mejora significativas. Solo el 33,33 % de las empresas trabaja directamente con comunidades en situación de vulnerabilidad, y un porcentaje igual señala que sus productos o servicios están diseñados para beneficiar a estas poblaciones. No obstante, la falta de mecanismos formales de atención adaptada (66,67 %) y la escasa diversificación de las unidades de medición de impacto (66,67 % mide solo individuos sin desagregar por hogar o grupo social) denotan una aproximación limitada a la inclusión estructural.

En referencia a los mecanismos de comunicación y retroalimentación, una amplia mayoría de las empresas (94,12 %) dispone de canales para quejas y sugerencias, pero menos del 50 % los adapta al contexto. Además, menos del 50 % responde sistemáticamente a todas las consultas. Aunque existe una intención de escucha activa, la implementación efectiva y accesible de estos mecanismos es aún limitada, lo cual compromete la excelencia en la prestación del servicio y la confianza del cliente. Por otro lado, el 54,84 % de las empresas monitorea datos obtenidos de sus clientes, pero solo el 45,16 % los utiliza para mejorar procesos. Este rezago en el uso estratégico de información revela una brecha entre la recolección de datos y su transformación en inteligencia organizacional. Adicionalmente, si bien el 100 % declara evaluar el impacto social positivo de sus productos, ninguna organización mide impactos sociales o ambientales negativos, lo que demuestra una visión parcial e incompleta del efecto real de sus acciones. Si bien el 100 % de las empresas afirma generar resultados positivos a largo plazo, ninguna mide posibles impactos negativos sostenidos. Solo el 25 % puede demostrar efectivamente que sus productos benefician a la mayoría de sus clientes. Este desequilibrio entre la percepción y la evidencia empírica pone en cuestión la consistencia de los mecanismos de evaluación utilizados y su aplicación para la implementación de acciones basadas en evidencia.

Las empresas presentan bajos niveles de oferta educativa para sus clientes. El 100 % carece de programas formales de formación continua o cursos iniciales, y solo el 33,33 % proporciona guías básicas. Esto restringe la apropiación efectiva de los productos o servicios y limita el empoderamiento del consumidor como actor informado. Del mismo modo, aunque el 50 % mide la satisfacción del cliente, ninguno aplica herramientas avanzadas como encuestas periódicas o análisis de retención.

El abordaje de la accesibilidad es insuficiente. Ninguna empresa tiene políticas inclusivas formales ni mide sistemáticamente el grado de accesibilidad de sus servicios. Aunque el 66,67 % ha realizado alguna adaptación, estas acciones son aisladas. En cuanto a fidelización, solo el 33,33 % desarrolla estrategias sostenidas para mantener relaciones a largo plazo, y el 100 % carece de programas exclusivos, alianzas o beneficios para clientes recurrentes. Esto debilita el potencial para construir una base de clientes leal y comprometida.

Los mecanismos de garantía y certificación de productos o servicios también son débiles. Solo el 33,33 % posee alguna certificación de calidad y la cobertura por garantías formales no supera el 25 % de los participantes. Además, aunque el 70 % utiliza metodologías de aseguramiento de calidad externas, solo el 30 % lo hace de forma regular. Esto refleja una falta de estandarización que afecta la confianza del consumidor y limita la competitividad.

Pocas empresas garantizan que sus materiales publicitarios sean éticos y precisos. Predomina la ausencia de mecanismos formales para revisar contenidos de marketing, lo que representa un riesgo reputacional y de responsabilidad social. En términos de comunicación con los clientes, el 93,1 % envía información relevante regularmente, pero solo el 27,59 % cuenta con canales exclusivos para retroalimentación, lo que limita una comunicación bilateral efectiva.

La articulación con actores externos es baja: apenas el 33,33 % ha colaborado con otras organizaciones en temas de atención al cliente. También es débil la capacidad de recuperación de clientes insatisfechos: el 100 % carece de estrategias formales en este sentido. Además, solo una empresa señaló realizar acciones para atraer nuevos clientes, lo cual refleja un enfoque más centrado en la operación actual que en el crecimiento estratégico.

El análisis del eje “Clientes” revela una intención generalizada de ofrecer servicios de calidad y una disposición básica hacia prácticas sostenibles, pero con una implementación aún limitada en aspectos clave como inclusión, fidelización, aseguramiento de la calidad, formación del cliente y evaluación integral del impacto. La ausencia de protocolos estructurados, políticas inclusivas y mecanismos de seguimiento robustos señala una oportunidad clara para avanzar hacia modelos de gestión centrados en el cliente, basados en evidencia y orientados a la equidad, la transparencia y la sostenibilidad a largo plazo. La sistematización y profundización de estas prácticas serán fundamentales para consolidar relaciones de confianza y generar valor compartido en el marco de una economía responsable. El detalle de las fortalezas y oportunidades de este eje, se expone en la Tabla 3.

Tabla 3. Fortalezas y Debilidades eje Clientes

	% de empresas
Fortalezas	
Existencia de política pública de privacidad de clientes	73,08 %
Existencia de canales para receptar quejas y sugerencias	94,12 %
Existencia de mecanismos para evaluar el impacto social positivo de sus productos	100,00 %
Existencia de mecanismos para medir la satisfacción del cliente	50,00 %
Debilidades	
Oferta de productos/servicios diseñados para beneficiar a poblaciones de bajos ingresos o en situación de vulnerabilidad	33,33 %
Uso de datos obtenidos de clientes para mejora de procesos	45,16 %
Inexistencia de mecanismos para medir impactos sociales o ambientales negativos de sus productos	100,00 %
Carencia de programas educativos para clientes	100,00 %
Carencia de políticas inclusivas formales de accesibilidad a sus servicios	100,00 %
Desarrollo de estrategias sostenidas para fidelizar clientes	33,33 %
Carencia de programas, alianzas o beneficios para clientes recurrentes	100,00 %
Existencia de certificación de calidad	33,33 %
Uso regular de metodologías de aseguramiento de calidad externas	30,00 %
Articulación con actores externos para mejorar atención al cliente	33,33 %
Carencia de estrategias formales para recuperación de clientes insatisfechos	100,00 %

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Análisis de cumplimiento por eje de sostenibilidad y por sus componentes.

En la Tabla 4 se aprecia que el eje Trabajadores es el que obtiene un menor porcentaje de cumplimiento con respecto al resultado global de la herramienta BIA (49,60 %); esto significa que esta área requiere mayor atención de las empresas. Por otra parte, los ejes Comunidad y Clientes presentan porcentajes similares que bordean el 62 %.

Tabla 4. Cumplimiento por eje

Eje	**Promedio puntuación alcanzada por las empresas**	**Promedio puntuación herramienta BIA**	**Porcentaje de cumplimiento**
Comunidad	23,50	38,01	61,82 %
Trabajadores	17,83	35,95	49,60 %
Clientes	3,49	5,55	62,93 %

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5 se observa que los tres componentes más deficientes son: Compromiso cívico y donaciones (50,80 %), Seguridad financiera (30,30 %), y Empoderamiento económico de grupos desfavorecidos (46,46 %), que corresponden a los ejes Comunidad, Trabajadores y Clientes respectivamente. Los componentes con mejores puntajes son: Impacto económico (65,33 %) en el eje Comunidad, en el eje Trabajadores destaca Desarrollo de la fuerza laboral (79,67 %), en tanto que, en el eje Clientes sobresale el componente Enseñanza (79,13 %).

Tabla 5. Cumplimiento por componente de eje

Eje	Componente de eje	Promedio puntuación alcanzada por las empresas	Promedio puntuación herramienta BIA	Porcentaje de cumplimiento
Comunidad	Diversidad, equidad e inclusión	5,08	9,10	55,88 %
	Impacto económico	7,75	11,86	65,33 %
	Compromiso Cívico y Donaciones	2,98	5,86	50,80 %
	Gestión de la cadena de suministro	3,99	6,81	58,68 %
Trabajadores	Seguridad financiera	4,23	13,96	30,30 %
	Salud, bienestar y seguridad	6,01	9,88	60,87 %
	Desarrollo profesional	2,55	3,83	66,56 %
	Desarrollo profesional (asalariados)	0,69	1,05	66,08 %
	Satisfacción y compromiso	3,10	4,66	66,40 %
	Desarrollo de la fuerza laboral	0,05	0,06	79,67 %
Clientes	Apoyo a empresas con propósito o desfavorecidas	0,05	0,11	48,91 %
	Empoderamiento económico de grupos desfavorecidos	0,12	0,25	46,46 %
	Enseñanza	0,08	0,11	79,13 %
	Gestión de clientes	2,80	4,40	63,57 %
	Mejora de impacto	0,17	0,32	54,21 %
	Mejoras a la salud y al bienestar	0,13	0,21	60,00 %
	Poblaciones en situación de vulnerabilidad atendidas (indirectamente)	0,11	0,18	63,45 %

Fuente: Elaboración propia.

5 Discusión

Este estudio sitúa a las empresas ecuatorianas de la Alianza Triple Impacto dentro de la corriente que promueve los modelos de negocio sostenibles, donde la integración de las dimensiones social, ambiental y económica constituye un imperativo estratégico (Nigri & Baldo,2018); (Diez-Busto.et al.,2020,2021). El análisis de las 30 organizaciones revela un compromiso auténtico con el triple impacto; sin embargo, la brecha entre la intención y la aplicación práctica es evidente, lo que concuerda con la literatura sobre Empresas B en la región (Andrade.et al.,2020 & Ficco.et al.,2024).

En el eje comunidad se registró una fuerte preferencia por compras a proveedores locales y nacionales, estrategias que facilitan el desarrollo comunitario y la soberanía productiva. Estas prácticas se alinean con los hallazgos de Ficco.et al.(2024) y Vicente-Pascual.et al.(2024), que evidencian el impacto positivo de la incorporación de comunidades desfavorecidas en los modelos de valor corporativo (Bianchi.et al.,2020). Asimismo, el estudio reporta la contratación de personal de comunidades con bajos ingresos, lo cual contribuye a la reducción de desigualdades, cumpliendo con los objetivos de desarrollo sostenible, particularmente el ODS 10, coincidiendo con lo señalado por Ficco.et al.(2024). En contraste, todavía se observa ausencia de presencia femenina en las juntas directivas (afecta el cumplimiento del ODS 5). Por otro lado, la falta de inversión en iniciativas sociales constituye una de las principales falencias del eje Comunidad en las empresas ecuatorianas.

Respecto al eje trabajadores, la mayoría de las empresas destacaron la capacitación, la cobertura sanitaria y las políticas antidiscriminación, requisitos que favorecen la creación de equipos diversificados y resilientes (Ficco.et al.,2024). Sin embargo, la seguridad financiera se presenta como la mayor debilidad: pocas organizaciones aumentan los salarios por encima del mínimo legal y rara vez ofrecen beneficios complementarios como cuidado infantil o licencias parentales remuneradas. Este déficit coincide con la evidencia internacional sobre la insuficiencia de incentivos económicos dentro de las Empresas B

(Soria-Barreto.et al.,2021). En cuanto al eje clientes, se evidenció la existencia de mecanismos para evaluar el impacto social positivo de los productos y canales de retroalimentación, lo que refuerza la gestión orientada a la mejora continua. Estudios previos han documentado que la percepción de compromiso social potencia el capital de marca y que los motivadores de compra de consumidores conscientes son la responsabilidad social, sostenibilidad ambiental y calidad (Bianchi.et al.,2020; Sánchez-González.et al.,2019), lo que indica un mercado receptivo a la innovación responsable (Rosca & Taylor,2023). Lamentablemente, el estudio demuestra que las empresas ecuatorianas toman medidas para conocer la percepción de los clientes, pero no incorporan esta información en sus procesos.

Un desafío recurrente, tanto a nivel nacional como regional, es la cuantificación del impacto social y ambiental, en esta investigación se determina que, a pesar de que el 100 % de las empresas declara evaluar el impacto positivo de sus productos, ninguna reporta medidas de impactos negativos, lo que revela limitaciones metodológicas y la falta de una sistematización robusta para la medición integral, coincidiendo con los hallazgos de Ficco.et al.(2024). Este hallazgo subraya la necesidad de desarrollar indicadores estandarizados y de integrar prácticas de evaluación de impactos negativos en la gestión corporativa (Kim.et al.,2016). Las contribuciones de este trabajo no solo corroboran la literatura sobre sociedades B y triple impacto, sino que también arrojan luz sobre los aspectos débiles en los que deberían enfocarse las empresas que están comprometidas con la generación de impactos positivos en su accionar con trabajadores, clientes y comunidad, para conseguir una gestión corporativa sostenible e integral.

Las limitaciones del estudio tienen que ver con una muestra pequeña seleccionada por conveniencia, lo que restringe la generalización de los resultados. La falta de datos sobre el tamaño y sector de las empresas impide un análisis más granular de las variables contextuales. Además, el diseño transversal predispone la investigación a sesgos de autocorrección y no permite evaluar la evolución temporal de las prácticas sostenibles.

6 Conclusiones y recomendaciones

Después de haber analizado la información proporcionada por las empresas adheridas a la Alianza Triple Impacto, se observa que, de los tres ejes analizados, el que mayor puntaje obtiene es el eje Clientes, seguido muy de cerca por Comunidad y un puntaje mucho más bajo para Trabajadores, lo cual refleja la necesidad de avanzar hacia modelos más equitativos y sostenibles. Los hallazgos demuestran que las empresas ecuatorianas, para insertarse definitivamente en el modelo de negocio del triple impacto, deben superar debilidades operativas como: la falta de inversión en iniciativas sociales externas, falta de normativa que prohíba el trabajo infantil o la ausencia de programas formativos para sus clientes.

Se identifican aspectos de la sostenibilidad social en los que se han alcanzado avances significativos, mientras que otros aún no han sido tratados de manera adecuada o se han desarrollado parcialmente. La adopción de un modelo completamente sostenible requiere no solo compromiso, sino también una estructura técnica organizada que asegure la equidad económica de los trabajadores y una transparencia integral en la evaluación de sus impactos.

7 Referencias

Acevedo-Duque, Á., Álvarez-Herranz, A. P., & Artigas, W. (2023). Contribution to the country brand through the sustainability of production processes in Chile: B Corp. Retos (Ecuador), 13(26), 253–271. https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.05

Andrade, J. E., Crespo, J. D., Valarezo, F. R., & Vázquez, J. O. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: Abordaje desde la Agenda 2030. Revista de Ciencias Sociales, 26(3), 175–193. https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index

Blasi, S., & Sedita, S. R. (2022). Mapping the emergence of a new organisational form: An exploration of the intellectual structure of the B Corp research. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29(1), 107–123. https://doi.org/10.1002/csr.2187

B Lab Global Site. (2025). Make Business a Force for Good. https://www.bcorporation.net/en-us/

Bianchi, C., Reyes, V., & Devenin, V. (2020). Consumer motivations to purchase from Benefit Corporations (B Corps). Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(3), 1445–1453. https://doi.org/10.1002/csr.1897

Barroso, M. B., Castillo-Esparcia, A., & Ruiz-Mora, I. (2023). La dimensión medioambiental y los ODS en la comunicación estratégica de las empresas de triple impacto. Estudios Sobre El Mensaje Periodístico, 29(1), 27–42. https://doi.org/10.5209/esmp.80708

Briñez, M., & Penagos, M. (2021). La Sostenibilidad como Estrategia Competitiva en empresas del sector Construcción del Departamento de Antioquia - Colombia. Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales, 23(2), 325–346. https://doi.org/10.36390/telos232.08

Burneo, J. A. (2021). Sociedades mercantiles en Beneficio e Interés Colectivo: el capital laboral y el salario digno. Iuris Dictio, 14. https://doi.org/10.18272/iu.v28i28.2337

Diez-Busto, E., Sanchez-Ruiz, L., & Fernandez-Laviada, A. (2021). The B Corp movement: A systematic literature review. Sustainability, 13(5), 1–17. https://doi.org/10.3390/su13052508

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5(1), 1–4. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Ficco, C., Bersía, P., Bressan, C., & Herrera-Rodríguez, E. E. (2024). Contribution of Argentinian B Corporations to Sustainable Development Goals. Sustainability, 16(1). https://doi.org/10.3390/su16010006

Fonseca, L., Silva, V., José Carlos, S., Lima, V., Santos, G., & Silva, R. (2022). B Corp versus ISO 9001 and 14001 certifications. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29(3), 496–508. https://doi.org/10.1002/csr.2214

Gehman, J., Grimes, M. G., & Cao, K. (2019). Why we care about certified B Corporations. Academy of Management Discoveries, 5(1), 97–101. https://doi.org/10.5465/amd.2018.0074

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. Educational Researcher, 33(7), 14–26. https://doi.org/10.3102/0013189X033007014

Kim, J., Song, H. J., & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. International Journal of Hospitality Management, 55, 25–32. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007

Kim, Y. (2021). Certified corporate social responsibility? The current state of certified and decertified B Corps. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28(6), 1760–1768. https://doi.org/10.1002/csr.2147

León Baquero, A., & González García, L. (2023). Tendencias teóricas y metodológicas de investigación en las compañías B Corp en el periodo 2018–2023. Revista Escuela de Administración de Negocios, (94). https://doi.org/10.21158/01208160.n94.2023.3726

Marín-Niño, C. (2024). Indicadores de Sostenibilidad y su Impacto Financiero y Social en Empresas Ecuatorianas. 593 Digital Publisher CEIT, 9(6-1), 5–20. https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6-1.2965

Montiel, A. (2022). Las Empresas B (B Corps) y la regulación de las sociedades con propósito. REVESCO, 141. https://doi.org/10.5209/reve.82253

Moroz, P. W., & Gamble, E. N. (2021). Business model innovation as a window into adaptive tensions. Journal of Business Research, 125, 672–683. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046

Moscoso, X., Cevallos, E., Reyes, M., & Pinos, L. (2023). Aspectos relevantes sobre la sostenibilidad en Latinoamérica. Universidad-Verdad, 2(83), 12–27. https://doi.org/10.33324/uv.v2i83.696

Moscoso-Serrano, X., Cevallos-Rodríguez, E., & Reyes-Clavijo, M. (2024). Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo en Ecuador. INNOVA Research Journal, 9(2), 117–139. https://doi.org/10.33890/innova.v9.n2.2024.2516

Nigri, G., & Baldo, M. Del. (2018). Sustainability reporting and performance measurement systems. Sustainability, 10(12). https://doi.org/10.3390/su10124499

Paelman, V., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauwhede, H. (2020). Effect of B Corp certification on short-term growth. Sustainability, 12(20), 8459. https://doi.org/10.3390/su12208459

Poponi, S., Colantoni, A., Cividino, S. R. S., & Mosconi, E. M. (2019). The Stakeholders' perspective within the B Corp certification. Sustainability, 11(6). https://doi.org/10.3390/su11061584

Universidad Católica de Cuenca | FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Artículo Científico. Revista Decisión Gerencial.
Vol. 5, No. 12, pp. 42-54, Julio-Diciembre, 2026.
ISSN:2953-6391
Edición Semestral.

DECISIÓN GERENCIAL
Código ISSN: 2953-6391

DESAFÍOS DEL CONTROL INTERNO EN LA CONTABILIDAD PÚBLICA DE LOS GAD CANTONALES DE CHIMBORAZO

CHALLENGES OF INTERNAL CONTROL IN THE PUBLIC ACCOUNTING OF THE CANTONAL GADS OF CHIMBORAZO

Joselyn Andrea Betancourt Guamán[1]*, **joselyn.betancourt.68@est.ucacue.edu.ec** **ORCID 0009-0006-1958-560**
Juan Diego Ochoa Crespo [2]*, **jdohcoac@ucacue.edu.ec** **ORCID 0000-0003-0781-2020**

Recibido: *27-may-2026*, ***Aceptado***: *28-may-2026*, ***Publicado***: *1-jul-2026*

Resumen

El estudio analizó los desafíos del control interno en la contabilidad pública de los GAD cantonales de Chimborazo y su incidencia en la gestión financiera, evidenciándose limitaciones estructurales vinculadas a debilidades en el control interno, las cuales afectan la eficiencia y transparencia en el uso de recursos públicos, la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con diseño no experimental y alcance relacional, mediante métodos hipotético-deductivo, analítico-sintético y estadístico, mientras que la recolección de datos se efectuó a través de revisión documental, encuestas y entrevistas a diez GAD; alcanzando un índice de validez de Contenido de 0,80, lo que respalda que el proceso de datos tiene validez suficiente para que los resultados sean confiables y utilizables, en relación con los resultados se evidencio ausencia de mapas de riesgos, evaluación irregular de riesgos financieros y débil articulación entre planificación y ejecución presupuestaria, lo cual evidencia falencias en la gestión institucional; de igual manera se identificaron correlaciones positivas entre componentes del control interno y variables de gestión financiera, en especial entre segregación de funciones y eficiencia administrativa, sin embargo persisten problemas entre la normativa y práctica asociadas a que los colaboradores tengan limitaciones en conocimiento técnico, cultura organizacional y supervisión.

Palabras clave: Control interno, Contabilidad pública, Gobierno autónomo descentralizado, Información financiera, Riesgos financieros.

Abstract

The study analyzed the challenges of internal control in the public accounting of the cantonal GADs of Chimborazo and their impact on financial management, revealing structural limitations linked to weaknesses in internal control, which affect the efficiency and transparency in the use of public resources. The research was developed under a mixed approach, with a non-experimental design and relational scope, using hypothetical-deductive, analytical-synthetic and statistical methods, while the collection of data was carried out through documentary review, surveys and interviews with ten GADs; achieving a Content validity index of 0.80, which supports that the data process has sufficient validity for the results to be reliable and usable. In relation to the results, the absence of risk maps, irregular evaluation of financial risks and weak articulation between planning and budget execution were evident, which demonstrates shortcomings in institutional management; Similarly, positive correlations were identified between internal control components and financial management variables, particularly between segregation of duties and administrative efficiency. However, problems persist between regulations and practice related to employees having limitations in technical knowledge, organizational culture, and supervision.

Keywords: Internal control, Public accounting, Local government, Financial management, Financial risks.

[1] *Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.*
[2] *Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.*

CC BY NC SA

1 Introducción

En Sudáfrica, Mashabela y Thusi (2024), señalan que la gestión financiera en los gobiernos locales atraviesa una crisis profunda que amenaza su propia sostenibilidad, con un alarmante 28 % de estas entidades en una posición financiera tan grave que existe duda sobre su capacidad para continuar operando en el futuro cercano debido a que el problema se origina en las deficiencias estructurales del gobierno en donde la corrupción es constante y la mala administración de fondos públicos reflejan ante la ciudadanía un liderazgo deficiente y una notable falta de transparencia en la rendición de cuentas, esta problemática se refleja en informes de auditoría desfavorables que revelan las irregularidades en la gestión estatal.

Los municipios, en el ámbito administrativo y financiero, presentan varias dificultades, como es el gasto irregular e ineficiente, que en varios casos deriva en el mal uso de los recursos públicos al igual que una gestión inadecuada de proyectos y el incumplimiento de la normativa vigente, este último aspecto constituye el principal problema debido que el 86 % de los municipios reciben observaciones relacionadas por el incumplimiento de la normativa (Mashabela y Thusi, 2024).

En distintos países de América Latina, enfrentan dificultades en la administración financiera a nivel local, con procesos de descentralización fiscal y estructuras de gobernanza poco sólidas, como consecuencia, la falta de controles respecto a la corrupción y la malversación de fondos permite que ciertos grupos del poder se apropien de recursos públicos que perjudican al bien común. En este contexto, caracterizado por una baja confianza institucional y un cumplimiento limitado de las normas, provoca que el cambio de autoridades no sea suficiente para mejorar la gestión y el uso de los recursos públicos del Estado.

Esta situación se manifiesta en determinadas regiones, como los estados mexicanos de Oaxaca y Chiapas; los municipios del noreste de Brasil, entre ellos Alagoas y Maranhão; y las provincias argentinas de Formosa y Santiago del Estero. Cabe destacar que la concentración del mayor promedio de gasto público subnacional de la región es del (42 %), en la República Argentina, (41 %) en México y el (39 %) en Brasil.

En Ecuador, Pincay et al. (2024) destacan que la gestión financiera en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) continúa enfrentando diversos desafíos estructurales, un ejemplo de ello es en el cantón Paján, donde un control interno poco eficiente limita el adecuado funcionamiento administrativo, en el cual el manejo de los fondos públicos suele enfrentar ciertas limitaciones debido a la existencia de controles parciales, afectando el cumplimiento presupuestario y la planificación, en el entorno financiero la sostenibilidad operativa es débil puesto que se registra problemas de liquidez, parte del personal reconoce esta situación como constante, vinculada a juicios laborales y a un presupuesto limitado. La reducción de transferencias gubernamentales limita y frena a la ejecución de obras disminuyendo la capacidad de satisfacer las necesidades territoriales a ello se suman deficiencias a nivel administrativo, donde se observa carencias en la formación del personal, lo que impacta de manera negativa en el cumplimiento de los procesos y reflejando la ineficiencia institucional.

La presente investigación tiene como objetivo identificar y analizar los principales desafíos del control interno en la contabilidad pública de los GAD cantonales de Chimborazo, evaluando su impacto en la gestión financiera. En función de este objetivo, surge la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son los principales desafíos del control interno en la contabilidad pública de los GAD cantonales de Chimborazo y cómo afectan la gestión financiera?

La hipótesis de investigación (Hi) establece que el control interno en la contabilidad pública de los GAD cantonales de la provincia de Chimborazo influye de forma relevante en la eficiencia y transparencia de la gestión financiera.

2 Marco teórico o antecedentes

2.1 Evaluación del control interno y su aporte a la gestión pública.

El control interno según Klein et al. (2024) es una serie de procesos y controles aplicados por directivos, administradores y colaboradores de una entidad con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales, sin embargo los distintos enfoques teóricos coinciden en señalar que el control interno contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, la literatura muestra que su alcance ha evolucionado de forma considerable a lo largo del tiempo, debido a que las organizaciones ya no lo conciben únicamente como un mecanismo destinado a supervisar operaciones o verificar el cumplimiento de procedimientos. En la actualidad, diversos autores destacan su papel dentro de los procesos de gestión, planificación y toma de decisiones, ya que su adecuada aplicación permite fortalecer la transparencia, mejorar la rendición de cuentas y reducir la exposición a riesgos que pueden afectar el desempeño institucional. Bajo esta perspectiva, el control interno adquiere una dimensión estratégica que trasciende la función tradicional de vigilancia y se convierte en un elemento que contribuye al fortalecimiento

de la gobernanza pública.

Desde una perspectiva institucional, el control interno se constituye como un elemento primordial para el fortalecimiento de la eficiencia y eficacia operativa, promueve la transparencia y la responsabilidad administrativa. El cumplimiento de la normativa constituye un factor importante para la reducción de fraudes y errores, al establecer lineamientos que orientan el adecuado desarrollo de los procesos institucionales. Esta condición fortalece la rendición de cuentas, reduce los riesgos asociados a la gestión administrativa, asegura el cumplimiento de las políticas institucionales y contribuye al fortalecimiento de la calidad de los servicios dirigidos a la ciudadanía.

En concordancia con este enfoque el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2023)* elaboró el documento *.Achieving Effective Internal Control Over Sustainability Reporting (ICSR)",* el cual amplia la aplicación del marco del control interno de 2013 hacia los reportes de sostenibilidad (ESG),en este documento explica cómo aplicar los cinco componentes establecidos en COSO I (1992) y desarrollados en el COSO III (2013), dentro de un contexto relacionado con la información no financiera, de la misma manera se ratifican y explican con mayor detalle los conceptos del marco original, enfatizando como uno de sus primordiales cambios la incorporación de los 17 principios fundamentales que orientan la implementación y evaluación del sistema de control interno.

En este contexto, el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y la supervisión y monitoreo, permiten identificar y reducir riesgos de forma oportuna y apoyan al cumplimiento de los objetivos institucionales, de esta manera, se busca alcanzar una gestión más ordenada, transparente y confiable en el desarrollo de las actividades para responder a los desafíos del entorno organizacional.

El modelo COSO ha sido ampliamente adoptado como referente internacional para el diseño y evaluación de sistemas de control interno; sin embargo, diversos estudios advierten que su efectividad no depende solo de la presencia de sus componentes, ya que los resultados asociados a su aplicación se encuentran vinculados con la capacidad de las instituciones para incorporarlos dentro de sus procesos de gestión. Desde esta perspectiva, la implementación del modelo no garantiza por sí solo mejoras en la transparencia o en la eficiencia organizacional, debido a que también intervienen factores relacionados con el compromiso institucional, las capacidades técnicas disponibles y la integración de los mecanismos de control en las actividades diarias.

Bajo este enfoque, la Contraloría General del Estado (CGE, 2023), conforme al Acuerdo No. 004-CG-2023 expidió las Normas de Control Interno aplicables para las entidades y organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que administren recursos públicos, estas normas fueron reformadas a través de los acuerdos N°. 023-CG-2025 y No. 077-CG-2025, publicados en los suplementos del Registro Oficial correspondientes. Dentro de este marco normativo el componente ambiente de control representa un rol determinante, debido a su incidencia en la ejecución de las actividades institucionales, la definición de objetivos y la identificación de riesgos que pueden afectar la gestión institucional, manteniendo una relación estrecha con el funcionamiento de los sistemas de información y los mecanismos de seguimiento; por ello, la autoridad competente debe definir por escrito directrices claras de comportamiento y medidas de control orientadas al cumplimiento de los objetivos de la institución, promoviendo un entorno de confianza basado en la seguridad, integridad, competencia y honestidad del personal. Del mismo modo, resulta necesario fortalecer el sistema de control interno mediante la incorporación de elementos como la ética y la transparencia, la planificación institucional, las directrices de recursos humanos, la asignación de funciones y responsabilidades, la formación y la capacitación profesional del personal, el cumplimiento de normas internas y la intervención de la unidad de auditoria financiera.

Dentro de este proceso, la forma en que se aplica el control dentro del sector público se desarrolla en tres momentos, previo, continuo y posterior, los cuales deben ser aplicados por cada entidad pública para asegurar un manejo responsable de los recursos. El control previo se efectúa antes de ejecutar los actos administrativos y permite verificar su legalidad y si está relacionado con lo que realmente se quiere hacer; el control continuo es el seguimiento que se hace a las obras, bienes y servicios mientas se está ejecutando, esto ayuda a ver cómo avanza los trabajos y si existiera algún problema poder corregirlo a tiempo y el control posterior se aplica cuando las operaciones han terminado y permite analizar los resultados obtenidos, en conjunto, estos tres momentos forman parte del control y ayudan a mejorar el trabajo en el sector público y en conjunto permiten organizar mejor las actividades, apoyar la toma de decisiones y cumplir los objetivos de la institución. Todo este enfoque se sustenta en concordancia a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicada en el segundo suplemento del registro oficial No. 595 del 12 de junio 2002, junto con su reforma publicada en el Segundo Suplemento del

Registro Oficial 496 del 9 de febrero del 2024.

En continuidad con los componentes, la evaluación de riesgos se enfoca en reconocer y analizar situaciones que pueden comprometer al cumplimiento de las metas, esto permite anticipar posibles amenazas y gestionar su impacto; este componente ocupa un lugar central dentro de los enfoques actuales de control interno debido a que proporciona información relevante para anticipar situaciones que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

No obstante, diversos estudios señalan que, en muchas entidades públicas, este componente continúa asociado al cumplimiento de exigencias normativas es decir que la gestión de riesgos suele aplicarse porque la normativa lo exige, pero no porque las instituciones la consideren una herramienta útil para orientar la gestión y la toma de decisiones. Como resultado, surge una brecha entre la disponibilidad de instrumentos destinados a identificar y evaluar riesgos y su incorporación dentro de los procesos de planificación y gestión, lo que reduce la capacidad institucional para enfrentar escenarios de incertidumbre y actuar antes de que los problemas se materialicen.

De igual forma, el seguimiento y monitoreo constituyen actividades necesarias para verificar el funcionamiento del sistema del control interno a lo largo del tiempo, debido a que permiten revisar si las actividades previstas se ejecutan conforme a los objetivos y lineamientos establecidos por la institución, así como identificar posibles desviaciones que requieran acciones correctivas. A partir de esta revisión, las entidades públicas pueden introducir ajustes en sus procesos, fortalecer los mecanismos de control y mejorar la capacidad de respuesta frente a situaciones que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento de la gestión pública y al uso responsable de los recursos institucionales.

En concordancia con lo anterior, los planteamientos desarrollados por el modelo COSO y los lineamientos emitidos por la Contraloría General del Estado presentan coincidencias importantes al reconocer la necesidad de fortalecer la gestión de riesgos, promover ambientes de control adecuados y garantizar la confiabilidad de la información institucional; sin embargo, cada enfoque aborda estos objetivos desde perspectivas diferentes, debido a que COSO enfatiza la integración del control interno dentro de la estrategia organizacional, mientras que la normativa pública dirige su atención hacia el cumplimiento de responsabilidades y procedimientos establecidos. Esta diferencia permite comprender que la efectividad del control interno no depende solo de la observancia de disposiciones normativas, sino también de la capacidad institucional para vincular dichos lineamientos con los objetivos de gestión y con las necesidades propias de cada organización.

De acuerdo con Vera et al. (2024), la contabilidad pública se considera como un modelo de administración y control contable que utiliza métodos, normas, herramientas y procedimientos actualizados, orientados a promover la transparencia, eficiencia y una mejora administración de los recursos públicos, buscado contribuir al bienestar ciudadano. En este sentido su importancia se fundamenta en la elaboración de información veraz y oportuna que facilite el proceso decisorio en el ámbito público, esto se logra mediante el registro contable sistemático y la aplicación de la normativa vigente, como el Manual de Contabilidad Gubernamental del Ecuador y las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público, las cuales promueven un enfoque más ordenado que reconoce los hechos económicos en el momento en que ocurren y no únicamente cuando se produce el movimiento del efectivo, lo cual representa un cambio importante frente a los modelos tradicionales, permitiendo reflejar con mayor precisión la realidad económica del Estado y disponer de información más clara sobre sus operaciones financieras y presupuestos, de manera que las institucionales estatales puedan reflejar sus actividades de forma más consistente y detallada.

En este sentido, la contabilidad pública del Ecuador se consolida como un campo técnico que ejerce una función esencial para fortalecer la confianza en la gestión del Estado, de esa manera permite comprender con claridad como se administra los recursos y como se ejecutan las decisiones económicas dentro del sector público, a su vez facilita un control ordenado del presupuesto mediante el seguimiento permanente de los ingresos que se generan y los egresos de dinero que se realizan, contribuyendo a una administración orientada al cumplimiento de los objetivos y resultados previamente establecidos (Valencia et al., 2024).

Desde la perspectiva de la gobernanza pública, el control interno representa un elemento que favorece la coordinación institucional, fortalece la transparencia y contribuye al uso responsable de los recursos públicos, razón por la cual su importancia supera los aspectos administrativos y financieros, en este sentido, la literatura sostiene que la calidad de los sistemas de control influye en la capacidad de las instituciones para responder a las demandas ciudadanas, gestionar riesgos

y alcanzar resultados sostenibles, de modo que las debilidades presentes en estos mecanismos no solo afectan la eficiencia operativa, sino que también limitan la generación de valor público y la confianza de la ciudadanía en la gestión gubernamental.

2.2 La gestión financiera y la eficiencia en el uso de los recursos del Estado

La gestión financiera según Huacchillo et al (2020), se refiere a la administración de los recursos económicos dentro de una organización con el fin de garantizar su uso eficiente, este proceso comprende la planificación de ingresos y gastos, el control de las inversiones y el registro adecuado de las operaciones contables, permitiendo evaluar el desempeño económico de la institución. De esta manera, contribuye a la estabilidad financiera donde promueve el crecimiento institucional y ayuda a prevenir los riesgos asociados al manejo inadecuado de recursos.

En el ámbito público ecuatoriano, esta gestión adquiere una relevancia aún mayor porque orienta al uso responsable de los recursos en beneficio de la población, considerando que la administración requiere una planificación eficiente que integre la gestión financiera como eje fundamental asegurando la correcta elaboración y ejecución del presupuesto anual conforme a la normativa vigente bajo la supervisión del Ministerio de Finanzas (Arechua y Goyes, 2023).

En los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), la gestión financiera se convierte en un pilar para la administración económica, al integrar planificación, ejecución y control de los recursos, conforme al artículo N°.339 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) expedido en el año 2010 y reformado en el 2026. La elaboración del presupuesto anual permite asignar fondos y organizar actividades, mientras la gestión de ingresos por impuestos, tasas, contribuciones y transferencias del Gobierno Central respalda decisiones estratégicas orientadas a programas y proyectos. Esta práctica asegura el cumplimiento normativo, fortalece la sostenibilidad fiscal, impulsa el desarrollo local y facilita análisis financieros periódicos (Arechua y Goyes, 2023).

En concordancia con lo expuesto, Ponce et al. (2021) sostienen que una adecuada administración de los recursos mejora su eficiencia, debido a que permite que las políticas públicas y los presupuestos se elaboren considerando las necesidades de la sociedad. De esta manera, los recursos pueden ser utilizados de forma más equitativa, facilitando la correcta ejecución de proyectos y programas, esto a su vez permite que la inversión pública obtenga mejores resultados y contribuya al desarrollo social y económico, mientras que la coordinación financiera fortalece la transparencia, la eficiencia y el uso adecuado de los recursos, al mismo tiempo que incrementa la capacidad de gobierno para atender las necesidades sociales y promover el desarrollo local.

3 Metodología

La investigación se desarrolló bajo el paradigma positivista, debido a que este enfoque permitió analizar el control interno en la contabilidad pública de los GAD a partir de hechos observables, información verificable y evidencias documentales que sustentan al proceso investigativo, el mismo que priorizó la recopilación y el análisis de registros contables, normativa institucional y documentación relacionada con la gestión financiera los mismos que permitieron comprender de mejor manera la incidencia del control interno en los GAD estudiados. Las variables de estudio fueron definidas mediante indicadores cuantificables, lo cual permitió medir y examinar técnicamente los resultados obtenidos durante la investigación, mientras que la aplicación de métodos organizados contribuyo al desarrollo de un análisis con el objetivo planteado (Sucari et al., 2024).

El estudio adoptó un diseño no experimental, dado que los fenómenos fueron examinados en su contexto natural sin manipulación de variables y se estructuró bajo el análisis cuantitativo como cualitativo con el fin de lograr una comprensión más amplia y profunda del estudio, en este sentido, el componente cuantitativo permitió analizar información financiera relacionada con la gestión de los GAD cantonales, mientras que el enfoque cualitativo facilito la interpretación de prácticas institucionales, procedimientos administrativos relacionados con el control interno.

La población de estudio estuvo conformada por los diez GAD cantonales de la provincia de Chimborazo: Alausí, Colta, Cumandá, Chambo, Chunchi, Guamote, Guano, Pallatanga, Penipe y Riobamba, debido al tamaño reducido de la población, se trabajó con la totalidad de las unidades de análisis lo que permitió obtener información de todos los cantones que formaron parte del objeto de análisis, de igual manera la investigación tuvo un alcance relacional donde se buscó identificar la influencia del control interno sobre el desempeño de la gestión financiera.

Los métodos de investigación se aplicaron de manera complementaria, el método hipotético-deductivo permitió formular la hipótesis sobre la relación entre el control interno y la gestión financiera y contrastarla mediante evidencia empírica obtenida a lo largo del estudio, mientras que el método analítico-sintético se empleó para descomponer los componentes del control interno y de la gestión financiera, examinarlos de manera individual e integrarlos después en una visión estructurada que facilitó la comprensión de su interacción. De igual forma, el método estadístico posibilitó el procesamiento, organización y análisis de los datos cuantitativos, permitiendo identificar patrones, tendencias y relaciones significativas que sustentaron las conclusiones con base en evidencia objetiva y verificable (Pinilla y Hernández, 2024).

Para la recolección de información se utilizaron las técnicas de revisión documental, encuesta y entrevista, aplicadas de forma sistemática y coherente con el objetivo de la investigación. El instrumento principal fue un cuestionario estructurado y diseñado para medir las variables del estudio, las cuales fueron operacionalizadas a partir de los elementos del COSO III (2013): ambiente de Control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, así como la Supervisión, lo que permitió estructurar el instrumento de acuerdo con los componentes teóricos previamente establecidos.

Con el propósito de garantizar la rigurosidad metodológica y la calidad de los datos obtenidos, se llevó a cabo un proceso de validación de contenido mediante juicio de expertos, en el que participaron cinco especialistas con experiencia en control interno, gestión pública y metodología de la investigación, como resultado de esta evaluación, se obtuvo un Índice de Validez de Contenido (IVC) de 0,80, valor que evidencia una adecuada correspondencia entre los ítems del instrumento y los objetivos planteados en el estudio. Sin embargo, los expertos coincidieron en que el cuestionario guardaba coherencia con los componentes del modelo COSO III y con las variables analizadas, a pesar de que sugirieron realizar algunos ajustes puntuales en determinados ítems con el fin de mejorar su claridad, precisión y comprensión por parte de los participantes.

La confiabilidad del cuestionario se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual mostró que los ítems del instrumento mantenían una adecuada relación entre sí, lo que permitió obtener datos confiables para el estudio. A partir de ello, el procesamiento y análisis de los datos se efectuó con el software JASP, utilizando estadística descriptiva para caracterizar las variables de estudio, la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk para determinar la distribución de los datos, el coeficiente de correlación de Spearman para establecer la relación entre las variables y la prueba de Chi-cuadrado para identificar asociaciones entre los componentes del control interno y la gestión financiera, considerando en todos los análisis un nivel de significancia de 0,05.

Por otra parte, la información obtenida fue organizada, codificada y sistematizada con el propósito de facilitar su análisis e interpretación, lo que permitió identificar las relaciones existentes entre los componentes del control interno y la gestión financiera de los Gobiernos Autónomos Descentralizados cantonales de la provincia de Chimborazo; de esta forma, permitió dar seguimiento a los datos durante todo el proceso de investigación y se fortaleció la consistencia de los resultados, contribuyendo así al sustento de las conclusiones derivadas del estudio.

4 Resultados

Estado de mapas de riesgos en los GAD cantonales de la Provincia de Chimborazo : Los resultados indican que la mayoría de los GAD cantonales no dispone de mapas de riesgos, mientras que un grupo reducido se encuentra en proceso de elaboración y únicamente una entidad mantiene este instrumento actualizado, situación que evidencia debilidades en la incorporación de la gestión de riesgos dentro de los procesos de control interno. La ausencia de mapas de riesgos en el 70 % de los GAD refleja que este componente aún no se ha consolidado como una práctica institucional orientada a la identificación y evaluación de amenazas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Como consecuencia, se reduce la capacidad para anticipar contingencias financieras y operativas, dificultando la adopción de medidas preventivas y la planificación adecuada de los recursos públicos, lo que favorece una gestión centrada en la corrección de problemas una vez que estos se presentan, en lugar de promover acciones orientadas a su prevención, tal como se observa en la información presentada en la tabla 1.

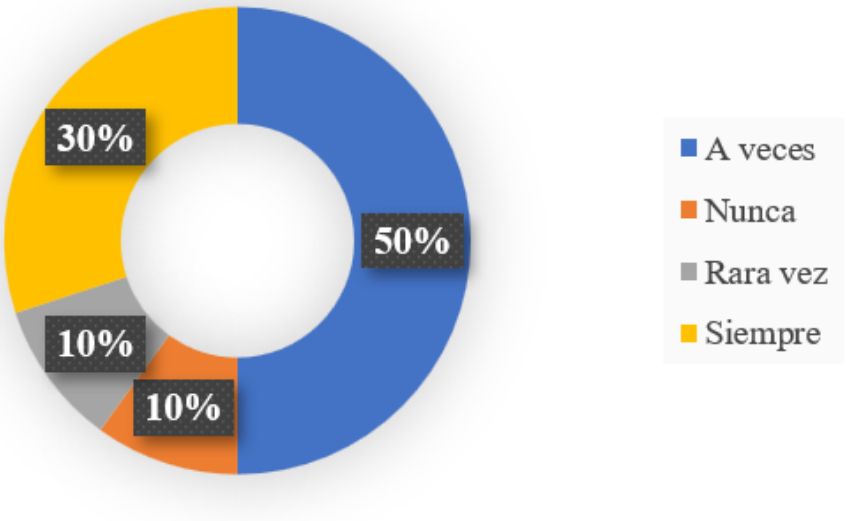
Tabla 1. Estado de mapas de riesgos en los GAD cantonales de la Provincia de Chimborazo

Existen mapas de riesgos actualizados que apoyan la gestión financiera:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
En proceso de elaboración	2	20.0	20.0	20.0
No existen	7	70.0	70.0	90.0
Sí, actualizados permanentemente	1	10.0	10.0	100.0
Ausente	0	0.0		
Total	**10**	**100.0**		

Nota. Los datos provienen de la encuesta aplicada a los Gobiernos Autónomos Descentralizados cantonales de la provincia de Chimborazo (n = 10). Se presentan frecuencias y porcentajes obtenidos mediante estadística descriptiva. El procesamiento de la información se realizó en JASP.

Riesgos financieros y contables: los resultados muestran que el 30 % de los GAD evalúa los riesgos financieros y contables de forma constante, mientras que el 50 % lo hace solo en algunas ocasiones y el 20 % rara vez o nunca realiza esta actividad, mediante estos hallazgos se observa que la evaluación de riesgos no constituye una práctica consolidada en todas las entidades, lo que dificulta la identificación oportuna de posibles amenazas y reduce la capacidad institucional para prevenir situaciones que puedan afectar la gestión financiera, esta situación puede incrementar la exposición a errores, irregularidades y un uso inadecuado de los recursos públicos.

Figura 1 *Riesgos financieros y contables*



Fuente. Elaboración propia a partir de la información recopilada mediante encuesta a los GAD de Chimborazo. Los porcentajes fueron calculados utilizando herramientas de análisis descriptivo en el software JASP

Relación entre planificación financiera y ejecución de recursos: Los datos muestran una planificación financiera adecuada, pero una ejecución presupuestaria intermedia, lo que evidencia una brecha entre lo planificado y los resultados. La prueba Chi-cuadrado ($X^2 = 4{,}643$; $\rho = 0{,}200$) indica ausencia de relación entre ambas variables, este resultado sugiere que la existencia de instrumentos de planificación no garantiza por sí sola una ejecución eficiente de los recursos, lo que evidencia posibles debilidades en los mecanismos de seguimiento, coordinación interdepartamental y control presupuestario.

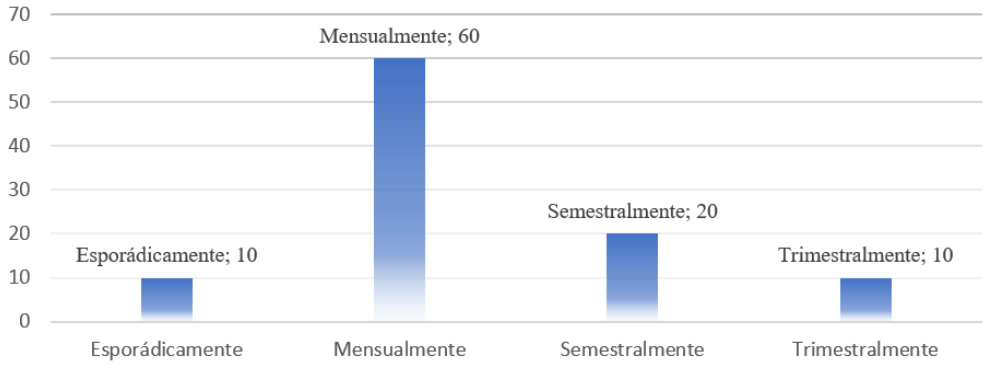
Tabla 2. Relación entre planificación financiera y ejecución de recursos

	El presupuesto designado para este GAD se ha ejecutado en		
La planificación financiera permite una adecuada asignación de recursos:	**0.5**	**0.75**	**Total**
Adecuada	1	0	1
Medianamente adecuada	0	1	1
Poco adecuada	0	1	1
Totalmente adecuada	1	6	7
Total	**2**	**8**	**10**
Contrastes Chi-cuadrado			
	Valor	**gl**	**p**
X^2	4.643	3	.200
N	10		

Nota. Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los GAD cantonales de Chimborazo. La asociación entre las variables fue evaluada mediante la prueba de Chi-cuadrado (χ^2), considerando un nivel de significancia de 0,05. Los análisis se efectuaron en JASP.

Frecuencia de conciliaciones contables y su impacto en el control financiero: Los resultados presentados en la Figura 2 muestran que el 60 % de los GAD realiza conciliaciones contables de forma mensual, mientras que el 20 % las efectúa semestralmente y el 10 % de manera trimestral y esporádica, respectivamente. Estos hallazgos evidencian que, aunque la mayoría de las entidades mantiene una revisión periódica de los registros contables, todavía existen diferencias significativas en la frecuencia con la que se desarrollan estos procesos. En este sentido, la realización de conciliaciones mensuales favorece la actualización permanente de la información financiera, facilita la detección oportuna de inconsistencias y fortalece los mecanismos de control interno. Por el contrario, cuando estas actividades se ejecutan con menor frecuencia, aumenta el riesgo de que errores, omisiones o diferencias en los registros permanezcan sin identificar durante períodos prolongados, lo que puede afectar la confiabilidad de la información financiera y limitar la capacidad de respuesta de la administración frente a posibles irregularidades.

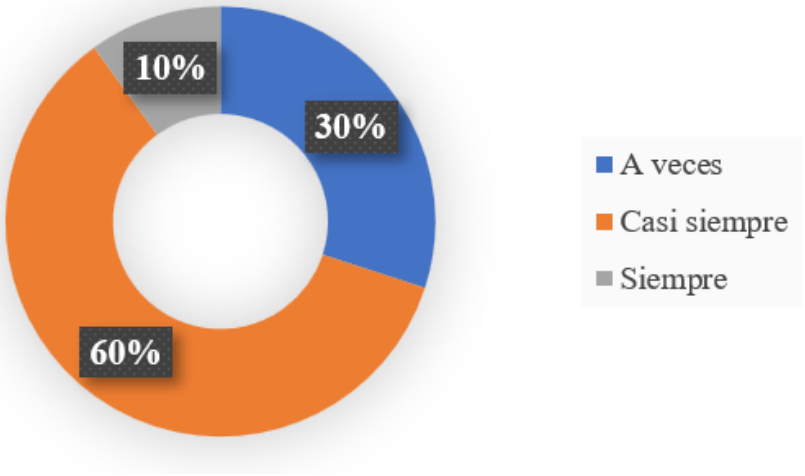
Figura 2 *Frecuencia de conciliaciones contables y su impacto en el control financiero*



Fuente. Elaboración propia. **Nota.** La figura resume la distribución de respuestas obtenidas en el estudio. Los valores fueron procesados mediante estadística descriptiva y representados gráficamente a partir de los resultados generados en JASP.

Seguimiento al uso de recursos públicos: Los resultados de la encuesta según la figura 3, el 90 % de los GAD cantonales de Chimborazo realiza seguimiento al uso de recursos entre a veces y casi siempre, lo que refleja atención a la transparencia, aunque solo el 10 % lo hace siempre. Esto evidencia margen de mejora en la consistencia del control; fortalecer capacitaciones, herramientas digitales y evaluación permitiría optimizar la gestión y reforzar la confianza ciudadana.

Figura 3 *Seguimiento al uso de recursos públicos*



Fuente. Información derivada del instrumento de recolección de datos aplicado a los GAD cantonales de la provincia de Chimborazo. La representación gráfica fue elaborada con base en frecuencias relativas procesadas en JASP.

Análisis de normalidad de variable mediante la evaluación de Shapiro – Wilk

El estudio de normalidad mediante la evaluación de Shapiro-Wilk, aplicado a las 20 variables del estudio con un tamaño muestral de n=10, muestra que la mayoría de las distribuciones no siguen un comportamiento normal, lo cual se sustenta en los valores p obtenidos, donde casi todas las variables presentan resultados estadísticamente significativos ($p < 0.05$), lo que sustenta el rechazo de la hipótesis nula de normalidad. La variable implicada con la identificación y evaluación periódica de riesgos financieros y contables presenta un valor $p = 0.067$, casi superior al umbral de 0.05, lo que indica un comportamiento acorde con la normalidad en este caso puntual. Los estadísticos W de Shapiro-Wilk, que varían entre 0.366 y 0.855, refuerzan esta interpretación al evidenciar desviaciones importantes en la forma de las distribuciones (ver anexo 1).

Relación entre variables mediante estadística no paramétrica

En este apartado se examina la correlación entre el control interno y el manejo financiero con el propósito de identificar el grado y la dirección de asociación entre ellas (ver tabla 3). Este estadístico permite evaluar relaciones de tipo creciente o decreciente entre variables, tomando valores en un rango de -1 a +1: coeficientes cercanos a +1 evidencian asociaciones directas, donde ambas variables tienden a incrementarse en conjunto, valores próximos a -1 indican relaciones inversas, en las que el aumento de una variable se vincula con la reducción de la otra; en cambio, valores cercanos a 0 indican la ausencia de una relación significativa entre ambas. En complemento, el nivel de significación (p) permite validar la solidez estadística de los resultados, considerando como evidencia suficiente de relación aquellos casos en los que $p < 0,05$, mientras que valores superiores a este umbral indican que la asociación observada podría atribuirse al azar.

Tabla 3. Matriz de correlaciones de Spearman entre variables de control interno, transparencia y eficiencia en los GAD cantonales de la provincia de Chimborazo

Variables relacionadas	**Relación (ρ)**	**Nivel**
Segregación de funciones – Eficiencia	0,732	Alta
Segregación de funciones – Información confiable	0,689	Moderada
Segregación de funciones – Identificación de riesgos	0,674	Moderada
Segregación de funciones – Planificación financiera	0,670	Moderada
Área de trabajo – Identificación de riesgos	-0,780	Alta (negativa)
Área de trabajo – Cargo	-0,679	Moderada (negativa)
Código de ética – Estructura organizacional	0,747	Alta
Código de ética – Planificación financiera	0,718	Alta
Estructura organizacional – Identificación de riesgos	0,664	Moderada
Estructura organizacional – Planificación financiera	0,660	Moderada
Identificación de riesgos – Planificación financiera	0,637	Moderada
Identificación de riesgos – Eficiencia	0,699	Moderada
Conciliaciones contables – Estados financieros oportunos	0,683	Moderada
Conciliaciones contables – Uso de información	0,771	Alta

Fuente. Elaboración propia. ***Nota.*** Los coeficientes de correlación corresponden al estadístico Rho de Spearman (ρ), utilizado para identificar la relación entre las variables del estudio. El procesamiento y análisis de los datos se desarrolló mediante el software JASP.

Al observar los resultados de la tabla 3 sobre el análisis de las correlaciones mediante el Rho de Spearman evidencia resultados importantes para contrastar la hipótesis planteada. En particular, la variable segregación de funciones como componente del control interno presenta asociaciones directas, altas y con significancia estadística con las variables vinculadas a la administración financiera, tales como eficiencia (ρ = 0,732), información confiable (ρ = 0,689), identificación de riesgos (ρ = 0,674) y planificación financiera (ρ= 0,670). Estas asociaciones, al ser significativas (ρ <0,05), evidencian que un mayor nivel de control interno se relaciona con mejora en los estándares de calidad, organización y resultados de la gestión financiera, lo cual incide de forma inmediata en su eficiencia y transparencia.

Sin embargo, se encontraron otras relaciones importantes que refuerzan esta interpretación, como la relación entre la identificación de riesgos y la eficiencia (ρ = 0,699), del mismo modo entre el código de ética y la planificación (ρ = 0,718), estos resultados indican que varios componentes del control interno se encuentran relacionado entre sí, contribuyendo al fortaleciendo la gestión financiera, si bien algunas variables no resultaron estadísticamente significativas, la presencia constante de correlaciones positivas permite sostener que existe evidencia empírica suficiente.

A partir de los resultados obtenidos mediante la correlación de Spearman, se acepta la hipótesis de investigación, por lo tanto, se determina que el control interno en la contabilidad pública de los GAD cantonales de la provincia de Chimborazo influye de manera relevante en la eficiencia y transparencia de la gestión financiera, esto se debe que varios de sus componentes presentan relaciones importantes y de considerable magnitud con indicadores fundamentales de la gestión financiera.

La triangulación de los resultados cuantitativos y cualitativos evidencia que las debilidades del control interno en los GAD cantonales de Chimborazo trascienden la ausencia de herramientas técnicas específicas. Aunque el 70 % de las entidades no dispone de mapas de riesgos, la información obtenida mediante las entrevistas y el análisis realizado por el especialista de la Contraloría permite inferir que esta situación responde a una limitada incorporación de la gestión de riesgos dentro de los procesos de planificación y toma de decisiones. En consecuencia, predomina una lógica de actuación reactiva orientada a corregir problemas una vez que se presentan, en lugar de anticiparlos mediante mecanismos preventivos.

Bajo esta perspectiva, la fuerte correlación observada entre la segregación de funciones y la eficiencia administrativa (ρ = 0,732) demuestra que la organización interna constituye un factor determinante para el desempeño financiero institucional. Este resultado sugiere que la calidad del control interno depende no solo de la existencia de normas y procedimientos, sino también de la forma en que las responsabilidades son distribuidas, supervisadas y ejecutadas dentro de cada entidad.

En conjunto, los hallazgos permiten identificar que las principales limitaciones del control interno se relacionan con factores organizacionales, capacidades técnicas insuficientes y mecanismos de supervisión poco consolidados. Por ello, el fortalecimiento institucional requiere integrar la gestión de riesgos, mejorar la capacitación del personal y consolidar estructuras organizativas que favorezcan la transparencia, la rendición de cuentas y el uso eficiente de los recursos públicos.

5 Discusión

Los hallazgos permiten evidenciar que la ausencia de mapas de riesgos en los GAD cantonales de Chimborazo no responde solo a limitaciones de carácter técnico, sino a una débil incorporación de la gestión de riesgos dentro del sistema de control interno, en tanto este componente no ha sido asumido como un eje transversal de la planificación institucional, sino más bien como una exigencia asociada al cumplimiento normativo, lo que reduce su aplicación en la práctica cotidiana de la gestión pública; en este escenario, la limitada valoración de su importancia dentro de la toma de decisiones, junto con procesos de capacitación insuficientes y mecanismos de supervisión poco orientados a fortalecer la prevención, contribuyen a que la identificación y evaluación de riesgos no se consoliden como prácticas sistemáticas, sino como respuestas aisladas ante eventos ya ocurridos, debilitando así la capacidad de anticipación institucional y reduciendo la efectividad del control interno como herramienta preventiva.

En concordancia con Ruiz y Montero (2022), estos hallazgos confirman que la ausencia de herramientas operativas incrementa la exposición a riesgos financieros; sin embargo, el presente estudio amplía dicha perspectiva al evidenciar que estas falencias no pueden explicarse únicamente desde lo técnico, sino que también están vinculadas con factores internos como la cultura organizacional, las capacidades técnicas del personal y la calidad de los procesos de supervisión, lo que permite afirmar que el problema trasciende debilidades aisladas de los procedimientos y refleja una situación de carácter estructural que conduce a una aplicación poco articulada del control interno, restringe su función preventiva y favorece respuestas reactivas que terminan afectando la eficiencia del gasto público y la capacidad institucional para generar resultados sostenibles.

De manera complementaria, la desconexión entre planificación institucional y ejecución presupuestaria evidencia una debilidad en la articulación entre el nivel estratégico y operativo de la gestión pública, debido a que, aunque los GAD cuentan con instrumentos de planificación formalmente establecidos, estos no siempre inciden de forma efectiva en la asignación y uso de los recursos públicos, lo que refleja limitaciones en los procesos de seguimiento y evaluación, así como una coordinación insuficiente entre las áreas responsables de la planificación y las finanzas; en esta misma línea, Rojas et al. (2023) señalan que un ambiente de control bien estructurado fortalece la coherencia organizacional, no obstante, los resultados obtenidos evidencian solo una coincidencia parcial, en tanto la existencia de marcos como el Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay (MECIP) no garantiza por sí misma una aplicación efectiva dentro de las entidades públicas.

De igual manera, Padilla y Cardoso (2025) sostienen que la adopción formal del modelo COSO tampoco asegura una implementación sistemática, lo cual se refleja en los GAD analizados a través de evaluaciones de riesgo irregulares y prácticas éticas inconsistentes; en este sentido, el problema central no radica en la disponibilidad de modelos o herramientas de control, sino en la capacidad institucional para incorporarlos de manera efectiva en la gestión cotidiana y sostenerlos en el tiempo como parte de la cultura organizacional, ya que cuando no existe un compromiso institucional sólido ni mecanismos de supervisión rigurosos, el control interno tiende a reducirse a un cumplimiento meramente formal, limitando así su verdadero aporte a la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad de la gestión financiera pública.

En relación con la segregación de funciones, los resultados evidencian que esta constituye un elemento estructural del sistema de control interno debido a su incidencia directa en la transparencia institucional, la confiabilidad de la información financiera y la prevención de riesgos operativos, puesto que una adecuada distribución de responsabilidades fortalece los procesos de revisión y validación entre áreas, mejora la supervisión de las actividades y reduce la posibilidad de errores o decisiones sin procesos adecuados de revisión que puedan comprometer la gestión de los recursos públicos; por el contrario, la concentración de funciones en un número reducido de servidores incrementa la exposición a riesgos y debilita los mecanismos de control, afectando no solo la eficiencia administrativa, sino también la integridad del sistema institucional.

Desde una perspectiva de gobernanza pública, los hallazgos sugieren que la efectividad del control interno no depende únicamente de la existencia de normas, herramientas o modelos de gestión, es decir no basta con que exista un código de

ética, un mapa de riesgo o el modelo COSO escrito en documentos institucionales , lo que importa es que estos instrumentos sea utilizados de manera permanente por los servidores públicos y se incorporen en la planificación, ejecución, supervisión y valuación de actividades; en este sentido, las debilidades identificadas en la gestión de riesgos, la falta de relación entre planificación y ejecución presupuestaria y las limitaciones en la segregación de funciones configuran un escenario en el que la gestión pública enfrenta restricciones para consolidar procesos de toma de decisiones sustentados en información confiable y mecanismos efectivos de control, gestionar de manera adecuada los recursos y responder de forma oportuna a escenarios de incertidumbre, lo que afecta la calidad del gasto público, la eficiencia institucional y la generación de valor público en el ámbito local.

6 Conclusiones y recomendaciones

Los resultados obtenidos permiten concluir que los principales desafíos del control interno en la contabilidad pública de los GAD cantonales de la provincia de Chimborazo se relacionan con las debilidades existentes en la gestión de riesgos, la limitada articulación entre la planificación financiera y la ejecución presupuestaria, así como las deficiencias en la segregación de funciones; estos factores restringen la capacidad institucional para anticipar riesgos, supervisar adecuadamente el uso de los recursos públicos y garantizar una gestión financiera eficiente y transparente.

Desde una perspectiva analítica, los hallazgos evidencian que las limitaciones identificadas no responden exclusivamente a la ausencia de herramientas técnicas o disposiciones normativas, sino también a factores organizacionales relacionados con la cultura institucional, el nivel de conocimiento técnico del personal y la efectividad de los mecanismos de supervisión. Esto demuestra que la existencia de modelos de control, normas o procedimientos no garantiza por sí misma una gestión eficiente, sino que su efectividad depende del grado en que estos elementos sean incorporados en la práctica cotidiana de las instituciones.

Un aporte científico relevante de esta investigación consiste en evidenciar que la gestión de riesgos y la segregación de funciones constituyen variables determinantes para el fortalecimiento de la gestión financiera en los gobiernos locales. Asimismo, los resultados amplían la comprensión del control interno en el contexto de los GAD ecuatorianos al demostrar que las debilidades institucionales se originan tanto en aspectos técnicos como en factores vinculados con la gobernanza organizacional, contribuyendo al debate académico sobre la efectividad de los sistemas de control en el sector público.

En el ámbito práctico, los hallazgos sugieren la necesidad de fortalecer la gestión de riesgos como un componente transversal de la planificación institucional, implementar mecanismos permanentes de monitoreo y evaluación, consolidar procesos adecuados de segregación de funciones y promover programas de capacitación orientados al fortalecimiento de las capacidades técnicas del talento humano. Estas acciones contribuirían a mejorar la calidad de la información financiera, optimizar la utilización de los recursos públicos y fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas en los gobiernos autónomos descentralizados.

Futuras investigaciones podrían analizar el nivel de madurez de los sistemas de control interno en los GAD ecuatorianos, así como evaluar el impacto que tiene la implementación efectiva de los componentes del modelo COSO sobre la eficiencia institucional, la calidad del gasto público y la generación de valor público en el ámbito local.

7 Referencias

Arechua, N., y Goyes, J. (2023). Gestión financiera y tributaria para los GADS. Journal of Science and Research, 205–224. https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2967

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. (2023). Lograr un control interno efectivo sobre la presentación de informes de sostenibilidad (ICSR). https://www.coso.org/

Contraloría General del Estado [CGE]. (2023). Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de recursos públicos. https://www.contraloria.gob.ec/Portal/Sistema/NormasControlInterno

Huacchillo, L., Ramos, E., y Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, 12(2), 356–362. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-356.pdf

Klein, Y., Lubinga, S., y Masiya, T. (2024). Implementation of internal controls in supply chain. Journal of Transport and Supply Chain Management, 1–10. https://doi.org/10.4102/jtscm.v18i0.1083

Mashabela, M., y Thusi, X. (2024). Poor Financial Management in South African Municipalities: Assessing Factors Contributing to Undesirable Audit Opinion. Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship, 9(2), 50–57. https://doi.org/10.24191/jibe.v9i2.2430

Padilla, C., y Cardoso, E. (2025). Corrupción y control interno en instituciones públicas de América Latina: ¿Una relación existente? RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 15(30). https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.2304

Pincay, N., Cedeño, O., y Mendoza, M. (2024). Control interno en la gestión financiera de los gobiernos autónomos descentralizados municipales. Revista de Investigaciones en Ciencias Administrativas y Economía, 77–91. https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v15i2.5865

Pinilla, D., y Hernández, P. (2024). Governance and Fiscal Decentralisation in Latin America. MDPI, 3–18. https://doi.org/10.3390/economies12080207

Ponce, V., Ferreira, C., y Townsend, J. (2020). Comparación de la normativa de control interno y externo municipal entre Ecuador y Argentina, 4(1), 143–160. https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/2456

Rojas Aquino, A. A., Morel de Cáceres, T. A. y Cáceres Florentín, R. (2023). Implementación del modelo estándar de control interno para Instituciones Públicas del Paraguay y su relación con la gestión universitaria, periodo 2018–2022. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 4(5), 882–897.

Ruiz, M., y Montero, M. (2022). Control interno como herramienta eficiente para la gestión financiera de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Fundación Koinonia, 7, 375–403. http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v7i1.1807

Sucari, W., Sucari, H., Calsin, M., Condori, J., Copari, C., y Gil, I. (2024). Paradigmas y métodos de la investigación científica. Inudi Perú. https://cienciaagraria.com/index.php/rca/article/download/10/26/31

Valencia Venegas, N. del R., Chacha Chimbolema, R. D., y Pesantez Rodríguez, J. C. (2024). Contabilidad gubernamental y presupuesto público en fiscalidad del cantón Pablo Sexto, Ecuador. SAPIENTIAE, 9(2), 224–235. https://doi.org/10.37293/sapientiae92.09

Vera, C., Montero, M., y Solís, J. (2024). Formación en contabilidad gubernamental: prevención y detección de prácticas de corrupción en la administración pública. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, 16(3), 198–210. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v16n3/2218-3620-rus-16-03-198.pdf

Wilson Gregorio, S. T., Henry Aldo, S. T., Mabel Marialice, C. A., José Marcial, M. C., César Augusto, C. C., y Irene Benita, G. Q. (2024). Paradigmas y métodos de la investigación científica. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. https://doi.org/10.35622/inudip.013

Artículo Científico. Revista Decisión Gerencial.
Vol. 5, No. 12, pp. 55-67, Julio-Diciembre, 2026.
ISSN:2953-6391
Edición Semestral.

INCIDENCIA DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO 5 EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL ECUADOR, PERIODO 2019-2024

IMPACT OF SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVES IN SEGMENT 5 ON THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF ECUADOR, PERIOD 2019-2024

Contreras Muñoz Leslie Alexandra[1]*, **leslie.contreras@est.ucacue.edu.ec** **ORCID 0009-0004-6713-860X**
Ludivia Hernández Aros[2]*, **ludivia.hernandez@campusucc.edu.co** **ORCID 0000-0002-1571-3439**

Recibido: *28-may-2026*, ***Aceptado***: *1-jun-2026*, ***Publicado***: *1-jul-2026*

Resumen

Las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 5 representan las entidades de menor tamaño del Sector Financiero Popular y Solidario de Ecuador. Su cercanía territorial les permite facilitar el acceso al ahorro y crédito en zonas rurales y periurbanas con baja presencia de la banca comercial. Sin embargo, enfrentan limitaciones de solvencia y gestión que han generado procesos de liquidación y consolidación. El objetivo del estudio fue analizar la incidencia de su intermediación financiera en el desarrollo económico del Ecuador durante el período 2019-2024. Se utilizó un diseño longitudinal no experimental de enfoque cuantitativo. La información provino de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el Banco Central del Ecuador (BCE) y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Con 220 observaciones en datos de panel, se estimaron modelos de efectos fijos y, para robustez, un modelo dinámico GMM-Sistema. Los resultados evidencian una relación positiva entre las captaciones de las cooperativas y el desempeño macroeconómico: un incremento del 1 % en el ahorro captado se asocia con un aumento de 0,31-0,34 % en el PIB real. Las colocaciones muestran un efecto positivo, aunque de menor magnitud. Además, se observa un impacto favorable sobre el empleo, particularmente en territorios con baja densidad bancaria. En conclusión, el Segmento 5 contribuye a dinamizar las economías locales. Se recomienda fortalecer su sostenibilidad mediante procesos de consolidación que preserven la cobertura territorial.

Palabras clave: Cooperativas de ahorro y crédito, Desarrollo económico, Inclusión financiera, Datos panel.

Abstract

Savings and credit cooperatives in Segment 5 are the smallest entities within Ecuador's Popular and Solidarity Financial Sector. Their strong territorial proximity enables them to enhance access to savings and credit services in rural and peri-urban areas where commercial banking presence remains limited. Nevertheless, these cooperatives face significant challenges in solvency and management, resulting in liquidation and consolidation processes. This study examines the impact of financial intermediation by Segment 5 cooperatives on Ecuador's economic development during the period 2019–2024. A longitudinal, non-experimental quantitative design was employed. The dataset combined financial information from the Superintendency of Popular and Solidarity Economy (SEPS), national accounts from the Central Bank of Ecuador (BCE), and labor market indicators from the National Institute of Statistics and Censuses (INEC). Using 220 panel data observations, fixed effects models were estimated. For robustness, a dynamic panel model was applied using System GMM. The results indicate a positive relationship between deposits mobilized by these cooperatives and macroeconomic performance: a 1% increase in savings captured is associated with an approximate 0.31–0.34% rise in real GDP. Loan placements also show a positive, albeit smaller, effect. Additionally, a favorable impact on employment was observed, particularly in territories with low banking density. Overall, the evidence suggests that Segment 5 cooperatives play a relevant role in stimulating local economies. The study recommends strengthening institutional sustainability through consolidation processes that preserve territorial coverage and financial inclusion.

Keywords: Savings and credit cooperativas, económicas development, financial inclusión, Panel data.

[1] *Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.*
[2] *Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia.*

1 Introducción

Las cooperativas de ahorro y crédito cumplen un papel relevante en la inclusión financiera al ofrecer productos de ahorro y crédito adaptados a hogares y microemprendimientos que suelen enfrentar barreras de acceso en la banca comercial. En el Ecuador, estas entidades forman parte del Sector Financiero Popular y Solidario y su presencia se ha expandido en las últimas décadas. De acuerdo con la SEPS, hasta diciembre de 2024 operaban 501 cooperativas financieras en el país, con una alta concentración en los segmentos de menor tamaño (SEPS, 2024).

El Segmento 5 agrupa a las cooperativas más pequeñas en términos de activos y complejidad operativa. Su escala limitada puede sugerir una baja incidencia macroeconómica; sin embargo, su inserción territorial y su cercanía con la base social les permite atender nichos comunitarios (pequeños productores, comerciantes minoristas y trabajadores informales), por lo que su contribución podría ser significativa a nivel local. Al mismo tiempo, el Segmento 5 evidencia vulnerabilidades recurrentes en solvencia, gobierno cooperativo y gestión de riesgos, que en distintos períodos han derivado en procesos de intervención, fusión o liquidación de entidades, afectando la continuidad de los servicios financieros para socios que, en muchos casos, dependen de estas organizaciones como su principal canal de ahorro y crédito (Rodríguez, 2019; SEPS, 2022). Esta situación plantea interrogantes sobre la sostenibilidad del segmento y sobre la magnitud real de su contribución al desarrollo económico, especialmente en un contexto de choques macroeconómicos recientes que pudieron afectar su desempeño y el de la economía en general.

En este contexto, el objetivo de la investigación fue analizar si el desempeño de las cooperativas del Segmento 5 se relaciona con el desarrollo económico del Ecuador durante el período 2019–2024. Para ello, se trabajó con dos resultados principales: el producto interno bruto (PIB) real y la tasa de empleo. La hipótesis plantea que, cuando las cooperativas registran mayores niveles de captaciones (ahorro) y colocaciones (créditos otorgados), el país tiende a mostrar mejores resultados en el PIB real y en la tasa de empleo durante el período analizado. Este estudio busca aportar información útil para la discusión sobre el fortalecimiento del Sector Financiero Popular y Solidario y sobre alternativas de consolidación institucional sin perder cobertura territorial (Guallpa Aguinda, 2024; SEPS, 2022).

La justificación del estudio se basa en que existen menos investigaciones aplicadas enfocadas en cooperativas pequeñas, a pesar de su presencia territorial y su cercanía con hogares y microemprendimientos. Por ello, analizar información oficial permite aportar evidencia para la supervisión y la toma de decisiones en políticas públicas (Banco Mundial, 2014; Sahay, 2015). Además, el período 2019–2024 incluye el choque de la pandemia y los años posteriores, lo que ayuda a interpretar los resultados en un contexto económico reciente. (BCE, 2024; INEC, 2024).

Metodológicamente, se utilizaron datos secundarios de fuentes oficiales (SEPS, BCE e INEC) y se aplicaron modelos econométricos con datos de panel, lo que permite aprovechar la variación temporal y controlar heterogeneidad no observada. El artículo se organiza en cuatro secciones: marco teórico, metodología, resultados y discusión, y finalmente conclusiones, recomendaciones y líneas de investigación futura.

2 Marco teórico o antecedentes

2.0.1 Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía popular y Solidaria

Las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) se configuran como organizaciones de propiedad colectiva y control democrático fundamentadas en la intermediación financiera con un anclaje social explícito, cuyo propósito es viabilizar el ahorro y democratizar el acceso al crédito para sus miembros (Mendiguren, 2015; OIT, 2017). Desde la perspectiva de la Economía Social y Solidaria (ESS), la racionalidad operativa de estas entidades difiere sustancialmente de la banca corporativa tradicional; mientras el sector bancario maximiza la rentabilidad del capital privado, las COAC priorizan el servicio a la comunidad, la resolución de asimetrías de información y la reinversión de los excedentes en beneficio directo de su base social (Coraggio, 2011). En el contexto ecuatoriano, estas organizaciones constituyen el núcleo dinámico del Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS), compartiendo el ecosistema institucional con cajas de ahorro, bancos comunales y diversas estructuras asociativas. Este andamiaje no solo cuenta con un arraigo socio territorial histórico, sino también con un reconocimiento explícito en el régimen constitucional y la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), normativas que consagran su rol estratégico en el proceso de inclusión financiera, el apalancamiento de unidades productivas populares y el desarrollo territorial sostenible (República del Ecuador, 2008, 2011). Desde el punto de vista macroeconómico y funcional, la captación de ahorro local y su consecuente transformación en colocaciones crediticias permite financiar capital de trabajo, consumo básico y micro inversiones en los territorios, actuando como un mecanismo de formalización progresiva

de las actividades periféricas (SEPS, 2023, 2024). Al adaptar las condiciones de los créditos (montos, plazos y colaterales) a las realidades de la economía popular, el cooperativismo mitiga los fallos de mercado del sistema financiero convencional y se posiciona como un actor indispensable para mitigar las brechas de exclusión y dinamizar las economías rurales y periurbanas (Coraggio, 2011; SEPS, 2023).

2.0.2 La Regulación del SFPS y la Paradoja Estructural del Segmento 5

La arquitectura regulatoria del SFPS implementó un esquema de segmentación técnica que clasifica a las COAC en función del tamaño de sus activos y del nivel de complejidad de sus operaciones de intermediación, ordenándolas en una escala del Segmento 1 (entidades de gran escala y diversificación) al Segmento 5 (organizaciones de menor tamaño y alcance local) (SEPS, 2015, 2025).Las COAC pertenecientes al Segmento 5 operan fundamentalmente en entornos de vulnerabilidad geográfica y socioeconómica, tales como parroquias rurales, cantones de baja densidad poblacional y barrios periféricos.

En estos espacios, absorben la demanda de poblaciones con ingresos volátiles y nulo acceso a la banca comercial formal. Si bien sus estructuras organizativas simplificadas y sus reducidos equipos operativos posibilitan el desarrollo de una "finanza de proximidad"basada en el capital social y la confianza mutua, estas mismas características imponen severas deseconomías de escala que restringen su capacidad de inversión en tecnologías de la información, sistemas modernos de control interno y metodologías avanzadas para la gestión de riesgos (SEPS, 2022, 2024). Esta configuración genera una profunda paradoja institucional y de mercado. Los informes de supervisión y la literatura especializada evidencian que el Segmento 5 concentra los mayores índices de vulnerabilidad del sistema, registrando de forma recurrente problemas crónicos de solvencia, deficiencias en la gobernanza y rezagos en el cumplimiento normativo; factores que han desencadenado procesos sistemáticos de intervención, liquidación y cierre de múltiples entidades en los últimos años (SEPS, 2022; SEPS, 2024). Esta dualidad estructural caracterizada por una alta relevancia para el desarrollo territorial y una persistente fragilidad institucional convierte al Segmento 5 en un objeto de estudio crítico para evaluar empíricamente si su contribución neta a la estabilidad económica justifica el diseño de políticas públicas diferenciadas de fortalecimiento, supervisión y acompañamiento técnico (Wanderley, 2017).

A fin de operacionalizar las dinámicas territoriales del Segmento 5 como actor de la economía popular y solidaria rural, se identifican sus funciones esenciales en la economía de pequeña escala como se observa en la tabla 1.

Tabla 1. *Funciones y canales de transmisión de las cooperativas del Segmento 5*

Dimensión Funcional	**Mecanismos de Impacto Territorial y Operativo**
Financiamiento de la producción agrícola y pecuaria	Canalización de microcréditos destinados a la adquisición de semillas, insumos biológicos, herramientas, capital pecuario y logística de transporte para la comercialización comunitaria.
Apoyo al tejido comercial y servicios locales	Provisión de liquidez y fondos de giro para tiendas de abastos, talleres artesanales, pequeños emprendimientos e iniciativas de transporte comunitario.
Estabilización del ingreso y consumo familiar	Desembolso de préstamos de consumo y microcréditos orientados a suavizar choques de liquidez familiar, cubriendo gastos urgentes de educación, salud y mejoras habitacionales.
Promoción del capital social y organización comunitaria	Activación de espacios democráticos (asambleas, comités de socios) y programas de educación financiera que fortalecen la asociatividad local.

Fuente: Elaboración propia. **Nota.** Adaptado de Coraggio (2011).

Esta multifuncionalidad financiera y social demuestra que las COAC más pequeñas no solo ejecutan transacciones monetarias, sino que articulan e integran los circuitos económicos locales, dotando a las comunidades de mayor resiliencia ante perturbaciones macroeconómicas, volatilidades de precios agrícolas o choques sanitarios (SEPS, 2022; SEPS, 2023). Por lo tanto, la focalización de esta investigación en el Segmento 5 responde a los siguientes imperativos teóricos y empíricos: Relevancia social y capilaridad territorial: A pesar de su marginal participación en la masa total de activos del sistema cooperativo, su distribución capilar les permite alcanzar zonas aisladas donde la banca tradicional no es económicamente

viable, asumiendo un rol estratégico en la inclusión financiera de base (SEPS, 2023; SEPS, 2024).

Vulnerabilidad de la población objetivo: Sus socios prioritarios son pequeños productores agrícolas, comerciantes informales y hogares de estratos socioeconómicos bajos y medios, cuya exclusión del crédito bancario tradicional agudiza las trampas de pobreza. Analizar este segmento permite evaluar la efectividad real de la ESS en el cierre de brechas distributivas (Coraggio, 2011; Wanderley, 2017). Tensión entre potencial y sostenibilidad: La alta tasa de mortalidad institucional del segmento obliga a proveer evidencia cuantitativa rigurosa que determine si su impacto en variables reales (empleo y producto) compensa los costos de supervisión y los riesgos sistémicos asociados a su fragilidad (SEPS, 2022; SEPS, 2024). Identificación de vacíos en la literatura: La investigación empírica previa tiende a concentrarse en las grandes cooperativas del Segmento 1 o en agregados macroeconómicos institucionales, invisibilizando las dinámicas propias de las microfinanzas populares. Este estudio cubre dicho vacío evaluando específicamente el eslabón más débil de la cadena (Montenegro, 2025).

2.0.3 Nexo Teórico entre Intermediación Financiera, Inclusión y Desarrollo Económico

El desarrollo económico se concibe conceptualmente como un proceso multidimensional de transformación de la estructura productiva que trasciende la mera expansión cuantitativa del Producto Interno Bruto (PIB); este abarca incrementos agregados en la productividad, diversificación de la matriz económica, generación de empleo formal e inclusivo, y reducciones sustantivas en los niveles de pobreza y desigualdad (PNUD, 2019; Todaro & Smith, 2015; Banco Mundial, 2020). Mientras que el crecimiento económico mide la evolución del volumen monetario de la producción, el desarrollo incorpora una dimensión cualitativa indisoluble del bienestar social y el acceso equitativo a oportunidades socioeconómicas. Bajo este marco, la inclusión financiera entendida como el acceso universal, oportuno y eficiente a servicios financieros formales como ahorro, crédito, seguros y sistemas de pago— opera como un canal de transmisión fundamental hacia el desarrollo económico (Banco Mundial, 2014). La exclusión del sistema financiero formal restringe las capacidades de los agentes para financiar proyectos con valor agregado neto positivo, enfrentar emergencias exógenas, invertir en capital humano o estabilizar intertemporalmente sus patrones de consumo familiar.

En el Ecuador, donde gran parte de la Población Económicamente Activa (PEA) se desenvuelve en la informalidad o en la economía popular especialmente en agricultura familiar y comercio minorista, las barreras de entrada al crédito tradicional (ausencia de garantías reales, volatilidad de ingresos, lejanía geográfica y falta de historial crediticio) agudizan la exclusión (Coraggio, 2011).La teoría económica del desarrollo financiero postula que un sistema de intermediación bien estructurado cataliza el crecimiento económico real a través de cuatro funciones analíticas: la movilización eficiente del ahorro social; la asignación óptima del capital hacia proyectos con alta productividad marginal; la diversificación y mitigación de riesgos idiosincrásicos; y la reducción de los costes de información y transacción. Cuando la intermediación es ejecutada por cooperativas de ahorro y crédito adscritas a la ESS, estas funciones adquieren una dimensión alternativa e inclusiva. Al integrar al circuito financiero a los sectores populares excluidos, las COAC inducen la expansión de la base productiva desde los estratos inferiores, dinamizan los encadenamientos de valor locales y elevan la resiliencia microeconómica frente a perturbaciones agregadas (Terceño & Guercio, 2011; Cardona-Acevedo, 2010). En consecuencia, existe un fuerte sustento conceptual para evaluar la hipótesis de que la actividad de intermediación del Segmento 5 influye significativamente sobre el comportamiento de agregados macroeconómicos claves como el producto y el mercado de trabajo (Sahay, 2015; Zanello, 2013).

2.0.4 Operacionalización de las Variables de Estudio

Para contrastar empíricamente estas relaciones teóricas durante el periodo 2019-2024, el estudio delimita y operacionaliza las siguientes variables fundamentales: a) Captaciones (Depósitos a la Vista y a Plazo). Las captaciones representan los pasivos financieros acumulados por las cooperativas procedentes de los depósitos de sus socios, constituyendo la principal fuente de fondeo endógeno para sostener sus operaciones activas.

En el Segmento 5, estos recursos se estructuran en: Depósitos a la vista: Recursos de liquidez inmediata (cuentas de ahorro) destinados a la gestión transaccional diaria y pequeños fondos de reserva de los socios. Depósitos a plazo: Fondos colocados bajo horizontes temporales fijos que otorgan estabilidad estructural al balance de la cooperativa, permitiendo una planificación eficiente de los créditos de mediano y largo plazo. El volumen agregado de las captaciones funciona como un indicador de la confianza institucional de la comunidad en el sistema cooperativo local, así como de la

profundidad financiera y de la capacidad de movilización del ahorro dentro de la economía popular (SEPS, 2023; SEPS, 2024).

La evidencia empírica aplicada para América Latina corrobora que el desarrollo financiero por el lado de los pasivos (depósitos) correlaciona positivamente con el crecimiento económico de largo plazo al canalizar el ahorro ocioso hacia el consumo y la inversión real (Cardona-Acevedo & Cano-Gamboa, 2010; Terceño & Guercio, 2011). En el contexto ecuatoriano, estudios contemporáneos reafirman que la eficiencia en la captación de depósitos dentro del sector cooperativo resulta indispensable para inyectar dinamismo a la actividad económica agregada (Guallpa Aguinda, 2024).

b) Colocaciones (Cartera de Crédito) representan el saldo total de la cartera de crédito desagregada en microcrédito, crédito de consumo, productivo o de vivienda, según el portafolio específico de las entidades. Esta variable operacionaliza de forma directa la función activa de la intermediación financiera. Un incremento sostenido de la cartera de crédito bajo criterios de eficiencia y gestión del riesgo denota una transferencia efectiva de recursos financieros hacia la economía real para financiar la producción y el intercambio (SEPS, 2023; SEPS, 2024).La literatura empírica internacional sostiene que la expansión del crédito formal mitiga las restricciones de liquidez de las empresas y dinamiza el producto interno, siempre que la flexibilización no deteriore la calidad de los activos ni comprometa la estabilidad financiera (Sahay, 2015).

Diversos estudios regionales demuestran una relación causal robusta entre la penetración crediticia y el desempeño económico general (Zanello, 2013). Para el caso del Ecuador, la evidencia reciente subraya que la evolución de las colocaciones cooperativas constituye un determinante clave de las fluctuaciones del producto, lo que justifica evaluar el comportamiento específico de la cartera del Segmento 5 en un entorno de alta volatilidad macroeconómica (Guallpa Aguinda, 2024). c) Producto Interno Bruto (PIB) y Mercado Laboral. El desempeño macroeconómico real y el bienestar de la población se aproximan mediante dos indicadores oficiales de alta frecuencia.

Por un lado, se emplea el PIB real a precios constantes para capturar de forma agregada las variaciones cuantitativas en el volumen de producción de bienes y servicios de la economía, identificando fases de expansión, estancamiento o contracción del ciclo económico (BCE, 2024). Por otro lado, la dinámica del mercado laboral se mide a través de la tasa de empleo, indicador que aproxima la capacidad del sistema económico para absorber la mano de obra disponible, generar flujos de ingresos estables para la PEA y reflejar las condiciones socioeconómicas estructurales (INEC, 2024).

Si bien se reconoce explícitamente que el concepto de desarrollo económico es más amplio e involucra variables de difícil medición continua (como pobreza multidimensional o índices de desigualdad de Gini), esta investigación delimita su alcance metodológico a la operacionalización del PIB real y la tasa de empleo debido a criterios de disponibilidad, consistencia y comparabilidad estadística para el periodo analizado 2019-2024. Los hallazgos del modelo econométrico deben interpretarse estrictamente bajo esta acotación analítica. En conclusión, este marco integrado por las teorías de la EPS, la gobernanza cooperativa en condiciones de asimetría de escala, y la economía del desarrollo financiero, provee el sustento epistemológico indispensable para interpretar los coeficientes estimados y derivar recomendaciones de política pública orientadas al diseño de mecanismos de fortalecimiento técnico y resiliencia para el Sector Financiero Popular y Solidario del Ecuador.

3 Metodología

El estudio utilizó un diseño longitudinal no experimental con enfoque cuantitativo. Se trabajó con datos secundarios de fuentes oficiales y se complementó con revisión documental de normativa e informes sectoriales para contextualizar los hallazgos (Creswell & Creswell, 2022; SEPS, 2022).

La población estuvo conformada por las cooperativas clasificadas en el Segmento 5 por la SEPS. Según registros institucionales, el número de entidades pasó de 544 en 2019 a 490 en 2024. Para el análisis econométrico se construyó una base en formato panel a partir de cooperativas con información disponible y consistente en el período 2019–2024, obteniéndose 220 observaciones (panel no balanceado). La unidad de análisis corresponde a la cooperativa en el tiempo.

Las variables principales fueron: captaciones totales (CT) y colocaciones de cartera (CC), expresadas en miles de USD; y, como variables dependientes, el PIB real del Ecuador y la tasa de empleo. Para facilitar la interpretación económica y reducir asimetrías, las variables monetarias se transformaron a logaritmos naturales. Se incluyeron como controles la tasa de desempleo, la inflación anualizada y una variable dicotómica asociada al período de choque pandémico. La información financiera provino de los boletines estadísticos de la SEPS (2019–2024); los datos macroeconómicos del BCE (2024) y los

indicadores laborales del INEC (2024).

El análisis se desarrolló en dos etapas. Primero, se aplicó estadística descriptiva para caracterizar la evolución de captaciones, colocaciones y variables macroeconómicas. Segundo, se estimaron modelos con datos de panel. Se utilizó el modelo de efectos fijos temporales controlados, donde lo que se evalúa es la contribución marginal de la escala de intermediación microfinanciera sobre el agregado nacional, controlando la heterogeneidad inobservable de las entidades mediante un estimador robusto, y se aplicó la prueba de Hausman para justificar la elección frente a efectos aleatorios (Arellano, 2021). Como robustez, se estimó un modelo dinámico de panel mediante GMM-Sistema para reducir potenciales sesgos por endogeneidad y persistencia temporal (Blundell & Bond, 2021). La validez de instrumentos se evaluó con el test de Hansen.

Tabla 2 *Pruebas de diagnóstico y validación para los modelos de datos de panel (FE y GMM-Sistema)*

Prueba de Diagnóstico / Robustez	**Estadístico**	**p-valor**	**Decisión / Justificación Econométrica**
Prueba de Hausman (FE vs. RE)	$\chi^2(3) = 18{,}45$	**0,0004**	El p-valor $< 0,05$ rechaza la hipótesis nula de que los efectos individuales son exógenos. Se justifica la elección del modelo de **Efectos Fijos (FE)** sobre Efectos Aleatorios.
Factor de Inflación de la Varianza (VIF)	$VIF_{prom} = 2{,}15$	—	Todas las variables independientes obtuvieron un $VIF < 3,10$ (menor al umbral crítico de 5). Se descartan problemas graves de multicolinealidad entre captaciones y colocaciones.
Prueba de Wald Modificada (Heterocedasticidad en FE)	$\chi^2(220) = 4581{,}2$	**0,0000**	El p-valor $< 0,01$ rechaza la hipótesis de homocedasticidad. Su presencia justifica que las estimaciones se realizaran con **errores estándar robustos agrupados por cooperativa**.
Prueba de Wooldridge (Autocorrelación de primer orden)	$F(1, 219) = 14{,}23$	**0,0002**	Confirma la existencia de correlación serial de primer orden en los residuos de los datos de panel, reforzando la necesidad de utilizar el modelo dinámico **GMM-Sistema**.
Prueba de Arellano-Bond AR(1) (GMM-Sistema)	$z = -2{,}84$	**0,0045**	Se rechaza la hipótesis nula; existe la autocorrelación esperada de primer orden en diferencias.
Prueba de Arellano-Bond AR(2) (GMM-Sistema)	$z = 1{,}12$	**0,2627**	No se rechaza la hipótesis nula ($p > 0,05$). Esto demuestra la **ausencia de autocorrelación de segundo orden**, validando el uso de los rezagos como instrumentos.
Prueba de Sobreidentificación de Hansen	$\chi^2(18) = 22{,}41$	**0,1800**	El p-valor obtenido $(0,18)$ es estadísticamente superior al 0,05. No se rechaza la hipótesis nula, lo que demuestra la **validez y exogeneidad global de los instrumentos** empleados en GMM-Sistema.

Fuente: Elaboración propia. **Nota.** Modelos estimados en base a 220 observaciones. Los estadísticos y grados de libertad han sido calculados de acuerdo con la estructura del panel no balanceado del período 2019–2024.

+ Para garantizar la validez estadística y la reproducibilidad del estudio, se aplicó un protocolo riguroso de pruebas de diagnóstico sobre los modelos estimados como se observa en la tabla 2. En primera instancia, la Prueba de Hausman arrojó un p-valor altamente significativo ($p < 0{,}001$), confirmando que el estimador de Efectos Fijos (FE) es el idóneo para evitar sesgos por heterogeneidad inobservable entre las cooperativas. Adicionalmente, ante los resultados de las pruebas de Wald modificada y de Wooldridge, que evidenciaron problemas concomitantes de heterocedasticidad y autocorrelación serial, se optó por reportar errores estándar robustos agrupados por entidad.

Por otra parte, la consistencia del modelo dinámico GMM-Sistema descansa en el cumplimiento de los supuestos sobre sus instrumentos estructurales. Las pruebas de Arellano-Bond confirmaron la presencia de autocorrelación de primer orden (AR (1): $p = 0{,}0045$) y la ausencia necesaria de autocorrelación de segundo orden (AR (2): $p = 0{,}2627$), asegurando que los residuos en niveles no están correlacionados en períodos sucesivos. Finalmente, la prueba de sobre identificación de Hansen reportó un p-valor de 0.18, lo cual confirma que las condiciones de ortogonalidad se cumplen y que los instrumentos seleccionados son perfectamente exógenos y válidos.

Para la construcción de la base se descargaron los reportes financieros del Segmento 5 desde el portal estadístico de la SEPS. Posteriormente se unificaron las series por cooperativa y período, verificando consistencia temporal y eliminando registros incompletos o no comparables (por ejemplo, entidades con cambios institucionales que impiden continuidad). Las variables macroeconómicas (PIB) y laborales (empleo/desempleo) se incorporaron por período, con el fin de representar el entorno económico común de cada trimestre/año analizado. Finalmente, se generaron transformaciones logarítmicas para variables monetarias y se revisó la presencia de valores atípicos antes de la estimación econométrica.

4 Resultados

De acuerdo a la información recabada, En el período 2019–2024 se observó una reducción del 10 % en el número de cooperativas del Segmento 5 (de 544 a 490 entidades). La Tabla 3 presenta la evolución trimestral agregada de captaciones y colocaciones, junto con el PIB y los indicadores de empleo y desempleo.

Tabla 3 *Evolución trimestral de captaciones, colocaciones, PIB, tasas de empleo y desempleo (2019–2024)*

Período	Captaciones (miles USD)	Colocaciones (miles USD)	PIB (miles USD, precios 2007)	Tasa empleo (%)	Tasa desempleo (%)
2019-T1	60,97	66,09	25 243,25	63,4	4,6
2019-T2	61,56	67,92	27 321,52	63,9	4,4
2019-T3	63,31	70,32	26 566,47	64,5	4,9
2019-T4	61,22	68,11	28 464,60	62,8	3,8
2020-T1	61,89	68,67	24 551,37	58,7	6,6
2020-T2	51,28	52,25	21 467,69	58,7	6,6
2020-T3	51,57	54,44	23 510,01	61,2	5,0
2020-T4	52,41	55,48	26 336,41	61,7	5,6
2021-T1	58,03	60,49	24 034,20	61,6	5,4
2021-T2	51,26	53,60	26 725,73	62,5	5,5
2021-T3	52,55	55,17	26 949,37	63,1	5,1
2021-T4	54,71	58,08	29 469,78	63,6	4,7
2022-T1	53,72	57,77	27 113,08	62,6	5,0
2022-T2	39,15	43,98	29 087,77	63,8	4,3
2022-T3	39,87	46,24	28 886,07	64,3	4,1
2022-T4	31,77	39,99	31 046,20	63,2	3,8
2023-T1	47,03	51,51	28 187,81	63,0	3,8
2023-T2	35,59	41,21	31 000,80	62,0	3,8
2023-T3	30,67	36,93	29 896,36	63,1	3,8
2023-T4	31,55	37,10	32 062,10	62,7	3,6
2024-T1	44,68	48,16	28 769,83	61,9	4,1
2024-T2	38,47	38,33	31 510,81	62,6	3,5
2024-T3	37,95	39,23	30 847,84	62,9	4,0
2024-T4	30,30	32,44	33 547,60	61,9	3,4

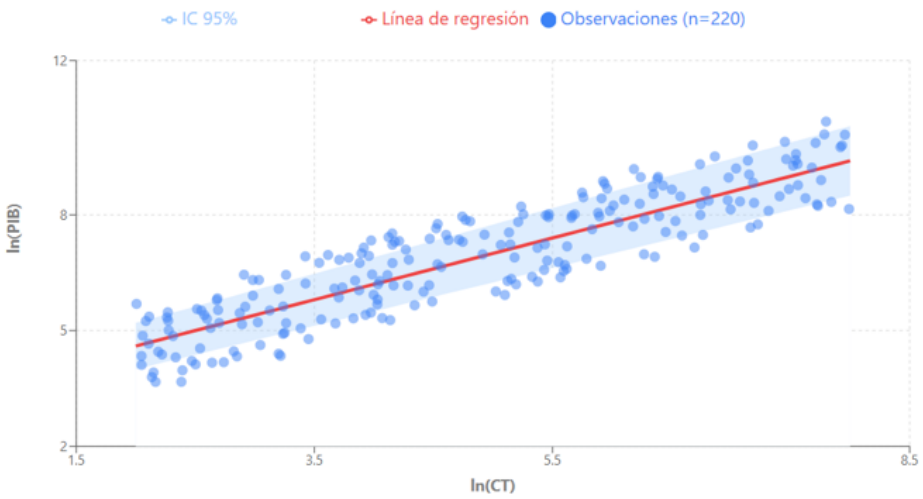
Fuente: Datos obtenidos de SEPS, BCE e INEC (2019–2024). Elaboración propia.

A nivel descriptivo, se identifican cuatro momentos. En 2019 se observa una fase relativamente expansiva. En 2020-T2 se registra un choque asociado a la pandemia, con una caída simultánea en captaciones, colocaciones y PIB, y un deterioro de indicadores laborales. En 2021 se aprecia una recuperación, aunque con mayor volatilidad. Finalmente, entre 2023 y 2024 se observa un desacople parcial: mientras el PIB mantiene una trayectoria creciente, las captaciones y colocaciones

del Segmento 5 muestran una tendencia a la baja. Este comportamiento no necesariamente implica una contradicción, ya que el PIB es un indicador agregado que responde a múltiples componentes y fuentes de impulso macroeconómico. En ese período, la dinámica del producto pudo estar influida por factores como el desempeño del sector externo (exportaciones y precios internacionales), el comportamiento de la inversión pública y privada, o la evolución del consumo agregado, los cuales pueden sostener el crecimiento aun cuando el financiamiento cooperativo de menor escala se desacelera. Por ello, este resultado descriptivo se interpreta como evidencia de que las cooperativas del Segmento 5 se mueven con el ciclo económico, pero no determinan por sí solas la evolución del PIB.

En la relación bivariada, las captaciones presentan una correlación positiva con el PIB ($r = 0{,}81$; $p < 0{,}001$) y las colocaciones también se relacionan de manera positiva ($r = 0{,}79$; $p < 0{,}001$). La Figura 1 muestra el diagrama de dispersión entre lnCT y lnPIB con ajuste lineal ($R^2 = 0{,}65$). Asimismo, la correlación entre captaciones y tasa de empleo fue moderada ($r = 0{,}55$; $p = 0{,}003$), lo que sugiere un canal laboral consistente con la literatura sobre intermediación financiera e inclusión (Terceño & Guercio, 2011).

Fig. 1. Relación entre captaciones totales (lnCT) y PIB (lnPIB), Ecuador, 2019–2024



Fuente: Elaboración propia. **Nota.** CT = Captaciones totales; PIB = Producto Interno Bruto a precios 2007. Ambas variables en logaritmos naturales.
Fuente: elaboración propia con datos de SEPS, BCE e INEC (2019-2024)

La figura sugiere una asociación directa: a mayores niveles de captaciones del Segmento 5 se observan mayores niveles de actividad económica agregada. Sin embargo, esta evidencia es descriptiva y no implica causalidad por sí sola, por lo que se complementa con las estimaciones econométricas presentadas a continuación.

4.1 Resultados del modelo datos panel efectos fijos

Los resultados del modelo de efectos fijos muestran en la tabla 4 coeficientes positivos y estadísticamente significativos para las captaciones totales (lnCT) y las colocaciones (lnCC) en las especificaciones donde la variable dependiente es el PIB. La variable dicotómica del período pandémico (DumPand) presenta signo negativo, consistente con la contracción observada en 2020. En este apartado se reportan los coeficientes de interés; los controles se incluyen en las estimaciones, pero no se presentan en la tabla por brevedad.

Tabla 4

Estimaciones panel FE y GMM-Sistema para PIB y empleo (2019–2024)

Variable	PIB (FE) β (EE)	PIB (GMM-Sys) β (EE)	Empleo (FE) β (EE)
lnCT	0,34*** (0,08)	0,31** (0,09)	0,27** (0,09)
lnCC	0,29** (0,09)	0,26** (0,10)	0,21* (0,10)
lnNC	-0,02 (0,05)	-0,01 (0,06)	0,01 (0,05)
DumPand	-4,2*** (0,9)	-3,8*** (1,0)	-2,1** (0,8)
R^2 (within)	0,72	—	0,68
Hansen p-valor	—	0,18	—
N observaciones	220	220	220

Nota. CT = captaciones totales; CC = colocaciones (cartera de crédito); NC = número de cooperativas activas. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Errores estándar robustos, agrupados por cooperativa.

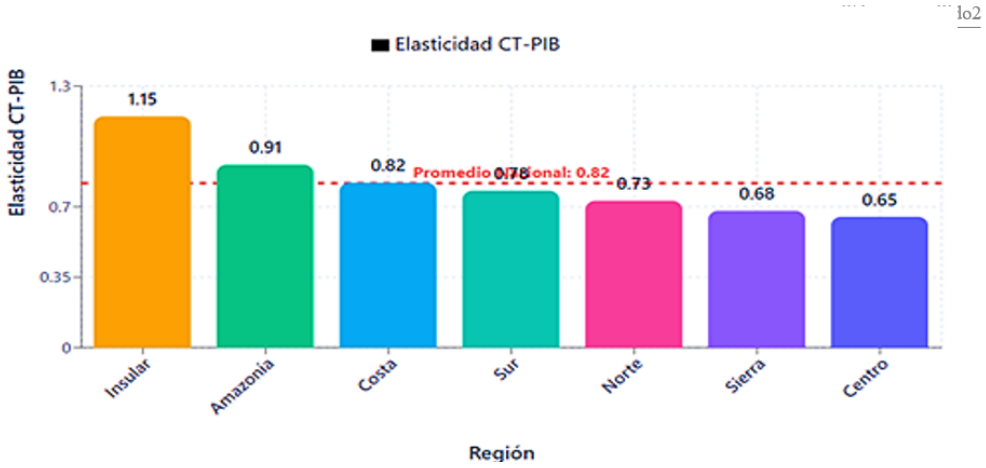
En el modelo de efectos fijos para el PIB, el coeficiente de lnCT se ubica entre 0,31 y 0,34, lo que indica que un aumento del 1 % en las captaciones se asocia con un incremento aproximado de 0,31–0,34 % en el PIB, manteniendo constantes las demás variables. El coeficiente de lnCC también es positivo y significativo, aunque ligeramente menor. La variable dicotómica asociada al período pandémico presenta un efecto negativo, coherente con la contracción observada en 2020.

En la especificación de robustez (GMM-Sistema), los signos se mantienen y el test de Hansen no rechaza la validez de los instrumentos, lo que respalda la estabilidad de los resultados. No obstante, dada la naturaleza observacional de los datos, los hallazgos deben interpretarse como evidencia asociativa y no como causalidad plena.

4.2 Impacto en Empleo

Respecto al empleo, la asociación con lnCT es positiva y significativa. Si bien la magnitud del efecto es moderada en términos agregados, su interpretación es consistente con el canal de inclusión financiera: una mayor disponibilidad de recursos captados facilita el crédito para consumo y actividades productivas, con potencial incidencia en el mercado laboral. Para complementar el análisis, se compararon las estimaciones por regiones. De manera descriptiva, se observa mayor sensibilidad de la relación captaciones-PIB en zonas con menor densidad de oferta bancaria, especialmente en territorios de la Sierra y la Amazonía. Este resultado sugiere heterogeneidad territorial y debe interpretarse con cautela, pues depende de la agregación regional y de la disponibilidad de información.

Fig. 2. Elasticidad Captaciones-PIB por región (promedio 2019-2024)



*Nota.*La Figura presenta la elasticidad CT-PIB calculada para diferentes regiones durante el período 2019-2024. La elasticidad mide la sensibilidad porcentual del PIB ante cambios porcentuales en las captaciones, permitiendo identificar qué regiones experimentan mayor impacto económico del sector cooperativo

En términos descriptivos, la Figura 2 resume posibles diferencias regionales en la relación entre captaciones y PIB. En general, se observa una mayor sensibilidad en territorios con menor densidad de oferta bancaria; no obstante, estas

comparaciones deben interpretarse con cautela y corroborarse con especificaciones que incorporen controles territoriales y efectos de tiempo.

Finalmente, aunque entre 2019 y 2024 disminuyó el número de cooperativas del Segmento 5, la evidencia del modelo sugiere que la variable relevante para el desempeño económico es el volumen intermediado (captaciones y colocaciones), más que el conteo de entidades por sí mismo. Este resultado es pertinente para la discusión sobre consolidación institucional: procesos de fusión o cierre podrían ser compatibles con el desarrollo económico si preservan la cobertura territorial y la continuidad del servicio para los socios.

5 Discusión

Los resultados obtenidos aportan evidencia sobre la relación entre intermediación financiera cooperativa y desempeño macroeconómico. La asociación positiva entre captaciones y PIB es consistente con la teoría del desarrollo financiero, que plantea que la movilización del ahorro y su canalización hacia el crédito pueden apoyar el crecimiento económico mediante inversión y consumo. En el caso del Segmento 5, la cercanía territorial puede reforzar el canal de inclusión financiera, al facilitar servicios en comunidades con menor cobertura bancaria (Banco Mundial, 2014; SEPS, 2023).

En términos económicos, el aporte del Segmento 5 puede entenderse desde un enfoque "de abajo hacia arriba". Aunque cada cooperativa es pequeña, su presencia territorial permite movilizar ahorro local y transformarlo en financiamiento para microemprendimientos, comercio y consumo de los hogares. Este flujo de recursos puede sostener la continuidad de negocios, facilitar compras de insumos, estabilizar ingresos y mantener el gasto en la economía local. Cuando estos efectos se repiten en distintos territorios y a lo largo del tiempo, pueden acumularse y reflejarse en indicadores agregados como el PIB y la tasa de empleo. Por ello, el vínculo observado entre captaciones/colocaciones y desempeño macroeconómico es coherente con la idea de que el financiamiento de menor escala puede contribuir a la actividad económica nacional. (Banco Mundial, 2014; Sahay, 2015).

Un hallazgo relevante es que el número de cooperativas activas no mostró un efecto estadísticamente robusto, mientras que el volumen intermediado (captaciones y colocaciones) sí se relaciona con el desempeño económico. Esto sugiere que el impacto depende más de la capacidad de movilizar recursos que del número de entidades en sí mismo. Desde una perspectiva de política pública, este resultado es pertinente para discutir procesos de consolidación institucional que fortalezcan solvencia y gestión, siempre que se preserve la cobertura territorial y la accesibilidad para la base social.

En cuanto al empleo, los resultados sugieren un efecto positivo y moderado. Este patrón es coherente con evidencia de América Latina que vincula la profundización financiera con mejoras en el mercado laboral, aunque la magnitud suele ser heterogénea entre territorios (Cardona-Acevedo & Cano-Gamboa, 2010; Terceño & Guercio, 2011). En el caso ecuatoriano, la heterogeneidad regional observada de forma descriptiva refuerza la necesidad de considerar condiciones territoriales (densidad bancaria, estructura productiva y shocks locales) al interpretar el aporte del Segmento 5.

El estudio presenta limitaciones. Primero, el diseño no experimental impide afirmar causalidad plena, pese a las estrategias de robustez empleadas. Segundo, no se dispone de información socioeconómica directa de los socios, por lo que no es posible evaluar efectos distributivos (por ejemplo, en pobreza, género o inclusión efectiva). Futuros trabajos podrían vincular bases administrativas con encuestas de hogares para aproximar resultados en bienestar, como sugiere la literatura de métodos mixtos y de integración de datos (Fetters, 2013).

Adicionalmente, es importante considerar que la relación entre la actividad económica y las variables cooperativas puede operar en ambos sentidos. En períodos de mayor dinamismo económico, los hogares y microemprendimientos suelen registrar mayores ingresos y liquidez, lo que incrementa su capacidad de ahorro y, por tanto, puede elevar las captaciones. Al mismo tiempo, un mejor entorno económico puede impulsar la demanda de crédito para consumo e inversión, aumentando las colocaciones. En cambio, cuando la economía se desacelera, se reduce la capacidad de ahorro y pueden moderarse las solicitudes de crédito o incrementarse la precaución de las entidades para otorgarlo. Por ello, aunque los resultados muestran asociaciones consistentes, deben interpretarse con cautela, reconociendo la posible influencia del ciclo económico sobre el comportamiento de captaciones y colocaciones.

6 Conclusiones y recomendaciones

El objetivo del estudio fue analizar la incidencia de las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 5 en el desarrollo económico del Ecuador durante 2019–2024. Los resultados muestran una asociación positiva y estadísticamente significativa entre la intermediación financiera del Segmento 5 —especialmente las captaciones— y el PIB real. De manera complementaria, se observa un efecto favorable sobre el empleo, de magnitud moderada y con posibles diferencias territoriales.

Es importante precisar que estos resultados deben interpretarse como asociaciones estadísticamente significativas entre variables, derivadas de un diseño no experimental con datos secundarios. En consecuencia, el estudio no permite afirmar causalidad plena, sino evidencia consistente sobre la relación entre el desempeño del Segmento 5 y el PIB real y la tasa de empleo durante el período 2019–2024.

En términos de la hipótesis planteada, la evidencia respalda que un mayor volumen de captaciones y colocaciones del Segmento 5 se relaciona con mejores resultados macroeconómicos en el período analizado. No obstante, el efecto no depende del número de entidades, sino del volumen intermediado y de la capacidad institucional para sostener el servicio financiero en el territorio.

En conjunto, el Segmento 5 aparece como un componente relevante para la inclusión financiera y la dinamización económica local, aunque su aporte convive con desafíos de sostenibilidad. Por ello, las decisiones de política y regulación deberían equilibrar la estabilidad institucional con la preservación de la cobertura en zonas con menor presencia de oferta bancaria.

Se recomienda implementar programas de acompañamiento financiero y productivo en cantones con baja cobertura bancaria, articulando a cooperativas del Segmento 5 con gobiernos locales y organizaciones de productores. El acompañamiento debería incluir educación financiera, elaboración de planes de negocio y seguimiento de flujos de caja, con el fin de mejorar la calidad del crédito y reducir morosidad.

Promover un esquema de consolidación ordenada entre cooperativas pequeñas orientado a fortalecer solvencia, gobierno cooperativo y eficiencia operativa, sin perder puntos de atención en zonas rurales y periurbanas. Este proceso puede apoyarse en asistencia técnica y en criterios que prioricen la continuidad del servicio para los socios.

7 Referencias

Arellano, M. (2003). *Panel data econometrics*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/0199245282.001.0001

Banco Central del Ecuador (BCE). (2024). *Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador*. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/cuentasnacionales/ix_cuentasnacionalestrimestrales.html

Banco Mundial. (2014). *Global Financial Development Report 2014: Financial Inclusion*. Banco Mundial. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/225251468330270218/global-financial-development-report-2014-financial-inclusion

Banco Mundial. (2020). *World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains*. World Bank. https://documents1.worldbank.org/curated/en/310211570690546749/pdf/World-Development-Report-2020-Trading-for-Development-in-the-Age-of-Global-Value-Chains.pdf

Blundell, R., & Bond, S. (1998). Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models. *Journal of Econometrics, 87*(1), 115–143. https://doi.org/10.1016/S0304-4076(98)00009-8

Cardona-Acevedo, M., & Cano-Gamboa, C. A. (2010). Desarrollo del sector financiero y su relación con el crecimiento económico en América Latina. *Economía, Sociedad y Territorio, 10*(34), 721–748. https://www.scielo.org.mx/pdf/est/v10n34/v10n34a6.pdf

Coraggio, J. L. (2011). *La economía popular y solidaria: El ser humano sobre el capital*. Ministerio de Inclusión Económica y Social. https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La_economia_popular_y_solidaria-

2011.pdf

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

De Mendiguren, J. (2015). ¿De qué hablamos cuando hablamos de economía social y solidaria? *Revista de Economía Crítica, 20*, 44–83. https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/11275/15181

Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs—principles and practices. *Journal of Mixed Methods Research, 7*(2), 77–100. https://doi.org/10.1177/1558689812447537

Guallpa Aguinda, C. A., Mosquera Vásquez, A. J., Urbina Coronel, B. N., & Alvarado Abaúnza, L. M. (2024). Desarrollo financiero de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador y su impacto en el crecimiento económico. *Telos, 26*(3), 446–470. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9545973.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). *Boletines de empleo, subempleo y desempleo (ENEMDU)*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-y-desempleo/

Montenegro, R. I. C. (2025). Análisis de la gestión financiera de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 en Ecuador. *Revista de Ciencias Contables, 12*(1), 45–62.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). *La economía social y solidaria y el futuro del trabajo*. https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/publications/WCMS_582015/lang–es/index.htm

PNUD. (2019). *Informe sobre Desarrollo Humano 2019: Más allá del ingreso, más allá de los promedios, más allá del presente*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2019

República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre de 2008. Texto disponible en: https://www.asambleanacional.gob.ec/es/constitucion-de-la-republica-del-ecuador

República del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Registro Oficial Suplemento 444, 10 de mayo de 2011. https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/leyorganicadelaeconomiapopularysolidariaydelsectorfinanciero.pdf

Rodríguez, A. E., Chávez, J. I., Ávalos, V. G., & Sánchez, R. F. (2019). Sector Financiero Popular y Solidario: cooperativas de ahorro y crédito del segmento 5 en Ecuador. *Ciencia Digital, 3*(3.2.1), 217–227. https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i3.3.809

Sahay, R., Čihák, M., N'Diaye, P., Barajas, A., Bi, R., Ayala, D., Gao, Y., Kyobe, A., Nguyen, L., Saborowski, C., Svirydzenka, K., & Yousefi, S. R. (2015). *Rethinking financial deepening: Stability and growth in emerging markets* (IMF Staff Discussion Note SDN/15/08). International Monetary Fund. https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2015/sdn1508.pdf

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2015). *Norma para la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario*. https://srojs.seps.gob.ec/pdf/leyes_reglamentos/NORME_SEGMENTACION_SFPS.pdf

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2022). *Informe sectorial del Sector Financiero Popular y Solidario 2021–2022*. https://www.seps.gob.ec/informes-sectoriales/

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2023). *Boletín de coyuntura del Sector Financiero Popular y Solidario*. https://www.seps.gob.ec/boletines-de-coyuntura/

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2024). *Estadísticas del Sector Financiero Popular y Solidario*. https://estadisticas.seps.gob.ec/index.php/estadisticas-sfps/

Terceño, J., & Guercio, M. (2011). La relación entre desarrollo financiero y crecimiento económico en América Latina. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 17*(2), 33–46. https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60051-3

Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2015). *Economic Development* (12th ed.). Pearson.

Wanderley, F. (2017). La economía social y solidaria como campo emergente de conocimiento y práctica. *Revista de Ciencias Sociales, 30*(40), 15–38. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8270333.pdf

Zanello, L. (2013). Relación entre penetración financiera y crecimiento económico: evidencia para Colombia. *Ensayos sobre Política Económica, 31*(71), 40–54.

Universidad Católica de Cuenca | FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Artículo Científico. Revista Decisión Gerencial.
Vol. 5, No. 12, pp. 68-81, Julio-Diciembre, 2026.
ISSN:2953-6391
Edición Semestral.

DECISIÓN GERENCIAL
Código ISSN: 2953-6391

TRANSFORMACIÓN CONTABLE DE LAS PYMES BAJO LAS NIIF Y SU EFECTO EN LA FINANCIACIÓN EXTERNA

ACCOUNTING TRANSFORMATION OF PYMES UNDER IFRS AND ITS EFFECT ON EXTERNAL FINANCING

Vanessa Elizabeth Orellana Chuya[1]*, **vanessa.orellana.00@est.ucacue.edu.ec** **ORCID 0009-0002-8203-795X**
Juan Diego Ochoa Crespo[2]*, **jdochoac@ucacue.edu.ec** **ORCID 0000-0003-0781-2020**

Recibido: *29-may-2026*, ***Aceptado***: *1-jun-2026*, ***Publicado***: *1-jul-2026*

Resumen

La presente investigación analiza la relación entre la transformación contable basada en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y el acceso al financiamiento externo en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la provincia de El Oro, Ecuador. Se empleó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y un alcance explicativo, utilizando técnicas estadísticas no paramétricas para evaluar la asociación entre variables a partir de datos de naturaleza ordinal. Los resultados indican que la adopción de las NIIF no ejerce una influencia directa y significativa sobre variables relacionadas con las condiciones de financiamiento, tales como las tasas de interés o la confianza otorgada por las entidades financieras, además se identificaron relaciones positivas y estadísticamente significativas entre la implementación de estos estándares y la calidad de la información financiera, especialmente en términos de transparencia y fidelidad de los estados financieros. Estas dimensiones muestran una asociación relevante con la facilidad de acceso al financiamiento externo y la calidad informativa como efecto mediador. Desde una perspectiva teórica, los hallazgos respaldan los planteamientos relacionados con la reducción de las asimetrías de información y revelan que una mejora en la calidad de la información financiera no garantiza, por sí sola, mejores condiciones crediticias ya que el acceso a financiamiento sigue condicionado por factores estructurales e institucionales propios del entorno financiero. En consecuencia, la contabilidad debe entenderse como una herramienta estratégica que fortalece la credibilidad organizacional y contribuye a la toma de decisiones en contextos de incertidumbre económica.

Palabras clave: Calidad de la información financiera, Normas Internacionales de Información Financiera, Transparencia contable, Financiamiento externo, Pequeñas y medianas empresas.

.

Abstract

The present study examines the relationship between accounting transformation based on International Financial Reporting Standards (IFRS) and access to external financing for small and medium-sized enterprises (SMEs) in the province of El Oro, Ecuador. Utilizing a quantitative approach with a non-experimental design and an explanatory scope, the study employs non-parametric statistical techniques to evaluate the association between variables using ordinal data. The findings reveal that adopting IFRS does not have a direct and significant impact on financing conditions, such as interest rates or the trust financial institutions extend. However, positive and statistically significant relationships were found between the implementation of these standards and the quality of financial information, particularly regarding the transparency and reliability of financial statements. These dimensions, in turn, exhibit a relevant association with the ease of accessing external financing, suggesting a mediating effect of information quality. From a theoretical standpoint, the findings support propositions related to reducing information asymmetries, although they also indicate that improving the quality of financial information alone does not guarantee better credit conditions. The evidence suggests that access to financing remains influenced by structural and institutional factors specific to the financial environment. Consequently, accounting should be viewed as a strategic tool that enhances organizational credibility and aids decision-making in economically uncertain contexts.

Keywords: Financial reporting quality, International Financial Reporting Standards, Accounting transparency, External financing, Small and medium-sized enterprises.

[1] *Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.*
[2] *Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.*

CC BY NC SA

1 Introducción

El acceso al financiamiento externo continúa siendo una de las restricciones estructurales más persistentes para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en economías emergentes que se caracterizan por sistemas financieros altamente selectivos en donde enfrentan limitaciones recurrentes asociadas a la evaluación de su riesgo crediticio, lo que restringe su capacidad de crecimiento y sostenibilidad (Mushtaq et al., 2022) En España, por ejemplo, la dinámica del mercado financiero presenta una reducción que marca un punto de inflexión respecto a la evolución observada durante los últimos años, aspecto que se denotó entre abril y septiembre de 2022 y las PYMES españolas reportaron por primera vez desde 2013 un empeoramiento en su capacidad para obtener financiamiento externo. Este comportamiento en economías desarrolladas demuestra un cambio en las condiciones de acceso al crédito, lo que invita a pensar que, en economías emergentes la situación puede ser aún peor (Menéndez & Mulino, 2023). En este contexto, la existencia de asimetrías de información entre las PYMES y las entidades financieras cuando los acreedores disponen de información incompleta o poco fiable sobre la situación económica de una empresa, tienden a incorporar primas de riesgo más elevadas o, en su defecto, a restringir el acceso al crédito (Beck & Demirguc-Kunt, 2006), es por ello que, la calidad de la información financiera emerge como un mecanismo crítico para reducir dichas asimetrías, al proporcionar señales más precisas sobre la solvencia y el desempeño empresarial donde la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) contribuya a tener estados financieros claros, que se puedan comparar y generen más confianza.

Por otro lado, varios estudios señalan que, usar estándares basados en las NIIF, puede mejorar la calidad de los reportes financieros, y estos se vuelven más confiables para las personas que los consultan (Strouhal et al., 2012), sin embargo cabe señalar que, aún no existen pruebas claras sobre cómo afectan estos cambios a las condiciones de financiamiento como es el caso de México por ejemplo, donde las PYMES presentan dificultades por las restricciones estructurales que limitan su acceso al financiamiento externo. Según Petersen & Rajan (1997), este tipo de organizaciones enfrenta una combinación de barreras financieras que obligan a una parte del sector empresarial a buscar mecanismos alternativos, como el autofinanciamiento y el crédito de proveedores. En economías como la ecuatoriana, estas tensiones adquieren una mayor complejidad porque las PYMES no solo enfrentan restricciones derivadas del entorno financiero, sino también tienen debilidades en sus sistemas contables, el cumplimiento normativo y la implementación de estándares internacionales de información financiera (Navarrete Zambrano et al., 2022). Por lo que antecede, los reportes financieros de gran parte de PYMES en Ecuador no son confiables y la percepción de riesgo por parte de las instituciones crediticias conlleva a la generación de barreras de acceso al financiamiento de los negocios pequeños y medianos (Hellman et al., 2022).

Urdaneta & Zambrano (2024) por su parte, sugieren que la banca privada sigue priorizando los préstamos a las grandes empresas y mantienen una baja participación en el financiamiento productivo destinado a las PYMES ya que, los documentales requeridos tales como; estados financieros auditados, declaraciones tributarias y planes estratégicos, representan barreras para las pequeñas empresas, que carecen de sistemas formales de gestión financiera. De igual manera, existe un limitado conocimiento y escasa aplicación del marco regulatorio vigente por parte de los oficiales de crédito, lo que ha despertado el interés académico por investigar cómo la calidad de la información financiera se relaciona con el financiamiento de las empresas puesto que, el papel que tiene la transformación contable bajo NIIF en los países con economías emergentes constituye un factor determinante en la gestión financiera de las organizaciones (Procházka et al., 2026).

Con base en el análisis anterior sobre el financiamiento externo de las PYMES en el mundo, la presente investigación surge del siguiente problema científico: ¿de qué manera la adopción de las NIIF incide en la calidad de la información financiera y en el acceso al financiamiento externo de las pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro, Ecuador?, por lo tanto, el objetivo del estudio es analizar la relación entre la adopción de las NIIF, la calidad de la información financiera y el acceso al financiamiento externos de las PYMES de la provincia de El Oro. Aquello permitirá identificar los desafíos que atraviesan estas organizaciones, cabe recalcar que la adopción de estas normas no debe ser interpretada únicamente como un proceso normativo, sino como un instrumento estratégico capaz de reducir asimetrías de información y mejorar las condiciones de acceso a crédito en entornos empresariales caracterizados por restricciones estructurales (Moro et al., 2015).

2 Marco teórico o antecedentes

El análisis del acceso al financiamiento externo en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha evolucionado desde enfoques puramente financieros hacia perspectivas que incorporan elementos informacionales, institucionales y contables, el cual se sustenta en la premisa de que las decisiones crediticias no responden únicamente a indicadores económicos, sino

también a la calidad, transparencia y credibilidad de la información disponible para los acreedores (Jiang et al., 2023). De igual forma, Akerlof (1970) sugiere que, en contextos donde los agentes poseen información desigual, los mercados tienden a experimentar fallas que afectan la asignación eficiente de recursos, razón por la cual, la contabilidad deja de ser un sistema meramente de registro para convertirse en un mecanismo de reducción de incertidumbre para racionar el crédito en las PYMES.

La adopción de estándares internacionales como las NIIF se inscribe precisamente en esta lógica y establece criterios homogéneos que buscan mejorar la calidad del reporte financiero para facilitar su interpretación por parte de usuarios externos en concordancia con las capacidades organizacionales y los incentivos regulatorios (Barth et al., 2008). La relación entre la adopción de NIIF y resultados económicos no es lineal ya que, los beneficios de la estandarización contable dependen del grado de implementación efectiva y del entorno institucional en el que operan las empresas (Leuz & Wysocki, 2016). En síntesis, la transformación contable a través de normas técnicas impulsa la calidad de la información financiera para facilitar la toma de decisiones (Daske et al., 2013).

En Ecuador la aplicación de las NIIF es un requerimiento obligatorio para todas las empresas que están bajo la supervisión de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. La adopción de estas normas busca fortalecer la transparencia, comparabilidad y sobre todo la confiabilidad de la información financiera de las empresas en este caso de las PYMES para el acceso al financiamiento externo. Sin embargo, algunas investigaciones han demostrado que las PYMES enfrentan dificultades como limitaciones técnicas, costos de implementación de la normativa y capacitaciones al personal sobre las NIIF esto se origina con la finalidad de dar cumplimiento a lo establecido (Navarrete et al., 2022).

2.1 Variable dependiente: Financiamiento externo

De acuerdo con Beck & Demirguc-Kunt (2006), el financiamiento externo se refiere a la obtención de recursos financieros provenientes de agentes ajenos a la propiedad de la empresa, tales como instituciones bancarias, cooperativas, inversionistas o mercados de capitales quienes determinan el costo y las condiciones de otorgamiento. Por su parte, Berger y Udell (2006), sugieren que, el financiamiento externo tiene las siguientes dimensiones:

- Acceso al crédito (probabilidad de aprobación)
- Costo financiero (tasas de interés, comisiones)
- Condiciones crediticias (plazos, garantías, restricciones contractuales)
- Diversificación de fuentes

El financiamiento externo adquiere un carácter estratégico como resultado de las restricciones vinculadas a la limitada disponibilidad de capital propio y constituye una variable crucial dentro de la salud financiera de la empresa y su integración en el sistema económico formal (Ball, 2006). Las PYMES tienen más dificultades para conseguir crédito que las grandes empresas debido a su limitación técnica en el manejo de la información financiera y por la falta de sustento que demuestre su solvencia económica (OECD, 2023). Álvarez & González, 2021menciona que, el costo del financiamiento constituye una manifestación de la valoración del riesgo efectuada por el acreedor en función de la capacidad de pago y la solvencia financiera del prestatario.

Otro de los factores determinantes dentro del proceso de evaluación de riesgo para el acceso a financiamiento, es el historial crediticio. En este sentido, los entes de financiamiento revisarán el registro de la información sobre pagos oportunos, reestructuraciones o incumplimientos, previo a la toma de decisiones sobre el otorgamiento del financiamiento (Fouejieu et al., 2020).

2.2 Variable independiente: Transformación contable bajo NIIF

La transformación contable bajo NIIF muestra el nivel en que una empresa usa los estándares internacionales para reconocer, medir y presentar la información financiera de forma oportuna y razonable con el propósito de demostrar de manera sistemática la realidad económica del negocio, así como garantizar su comparabilidad, transparencia y comprensión en el ámbito internacional (IASB, 2023).

Por su parte Kateb (2024) menciona que, la transformación contable bajo NIIF puede medirse a través de los siguientes aspectos:

- Nivel de adopción de NIIF
- Cumplir con las normas

- Adecuación de sistemas contables
- Se da capacitación al personal
- Las políticas contables tienen que ser siempre las mismas

Según Christensen et al. (2013) proponen medir la adopción tomando en cuenta la intensidad y la calidad de la implementación. Jeanjean y Stolowy (2008), observaron que las empresas que usan las NIIF muestran mejoras en la calidad de la información financiera. En conformidad a lo indicado anterior es bueno mencionar que la capacitación del personal en una empresa es fundamental debido a que durante el proceso adquieren los conocimientos técnicos esenciales para la correcta implementación de las normas contables actuales. Esto es importante para asegurar que las NIIF se apliquen de manera adecuada en las organizaciones y sobre todo mejore la calidad de la información (Pasko et al., 2024). De igual forma, la adecuación de los sistemas contables también es un elemento primordial para el proceso de modernización de las herramientas tecnológicas y de los procedimientos internos con la finalidad de alinearlos con las exigencias establecidas por las NIIF.

2.3 Variable mediadora: Calidad de la información financiera

La calidad de la información financiera actúa como un mecanismo intermedio que traduce la adopción de estándares contables en efectos económicos observables. No se trata únicamente de un atributo técnico, sino de un factor que incide directamente en la toma de decisiones de inversionistas y acreedores. Se refiere al grado en que los estados financieros representan de manera fiel, relevante, comparable y verificable la realidad económica de la empresa (IASB, 2023). Para el efecto, sus dimensiones principales son:

- Fidelidad en la representación
- Transparencia
- Comparabilidad
- Consistencia

Bushman & Smith (2001), argumentan que la calidad del reporte financiero reduce los costos de información y mejora la eficiencia del mercado. Desde la teoría de señalización, una mayor calidad informativa constituye una señal creíble que reduce la incertidumbre percibida por los acreedores (Houcine, 2017).

2.4 Desarrollo de hipótesis de la investigación

2.4.1 La transformación contable bajo NIIF frente a la calidad de la información financiera

En la línea de pensamiento de Barth et al. (2008), la implementación de las NIIF incrementa la relevancia y fiabilidad de la información financiera. Por su parte, De George et al. (2016) destacan que, el efecto de la implementación de las NIIF en el contexto de las PYMES está afectado por la limitada capacidad técnica que ocasiona heterogeneidad en los resultados, pero si su aplicación es efectiva, la evidencia sugiere mejoras consistentes en la razonabilidad de los estados financieros. En consecuencia, se identifica la siguiente hipótesis:

H1: La transformación contable bajo NIIF influye de manera positiva en la calidad de la información financiera.

2.4.2 La calidad de la información financiera y el financiamiento externo

Desde la lógica de la asimetría de información, la calidad del reporte financiero constituye un determinante clave en la evaluación del riesgo crediticio ya que, las empresas con información transparente y confiable tienen acceso rápido a fuentes de financiamiento externo al reducir la incertidumbre de los acreedores (Bushman & Smith, 2001).

De lo anterior se desprende la siguiente hipótesis de la investigación:

H2: La calidad de la información financiera incide de manera positiva en el acceso al financiamiento externo.

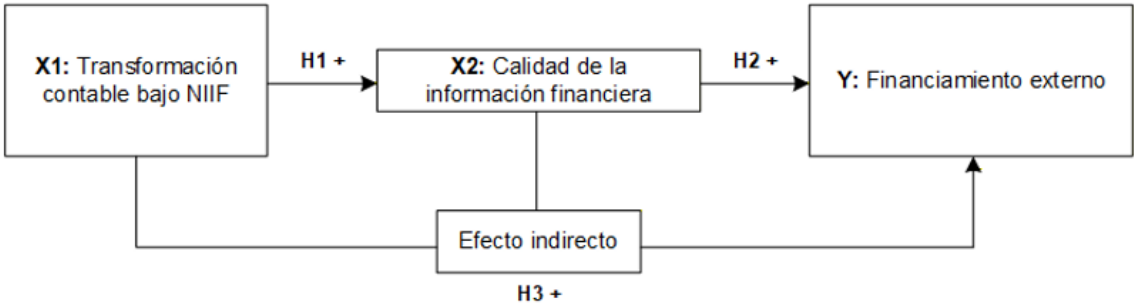
2.4.3 La transformación contable frente al financiamiento externo (efecto indirecto)

La literatura sugiere que, la relación entre la implementación de las NIIF y el financiamiento externo de manera directa ha mostrado efectos positivos en algunos casos, mientras que en otros, no se evidencian relaciones significativas por la omisión de variables mediadoras (Bushman & Smith, 2001).

En este contexto, se desprende la siguiente hipótesis de investigación:

H3: La calidad de la información financiera constituye un mecanismo explicativo entre la relación de la transformación contable bajo NIIF y el financiamiento externo.

Figura 1 *Marco Conceptual*



Fuente: La figura ilustra la relación de las hipótesis de investigación.

2.5 Modelo teórico del estudio

Sobre la base de las hipótesis planteadas se concluye que, las NIIF no generan efectos económicos directos por sí mismas, sino que, inciden en el financiamiento externo de las PYMES a través de la calidad en la información financiera (Klish et al, 2022). Por lo tanto, el modelo investigativo propone tres niveles:

- Nivel normativo: transformación contable bajo NIIF
- Nivel informacional: calidad del reporte financiero
- Nivel económico: acceso al financiamiento externo

En la figura anterior se evidencia la articulación de los tres niveles: estándares contables, calidad informativa y financiamiento; y se concluye que, la implementación de las NIIF, más allá de su dimensión regulatoria tiene como objetivo principal, incidir en la estructura de incentivos del sistema financiero mediante la transparencia y razonabilidad de los estados financieros (Gardi et al., 2023). En conclusión, la contabilidad deja de ser un lenguaje técnico y se constituye como un instrumento estratégico capaz de alterar las dinámicas de acceso al capital de un negocio (Fülbier & Sellhorn, 2023).

3 Metodología

El enfoque del estudio fue de tipo mixto sobre la base de una recolección de datos de fuentes primarias que se complementan con elementos cualitativos que permitieron analizar la relación entre la implementación de las NIIF y el acceso al financiamiento externo a partir de patrones causales verificables, sustentados en evidencia empírica (Weyant, 2022).

Bajo un paradigma positivista, el estudio fue explicativo en tanto que, no se limitó a identificar asociaciones entre variables, sino también buscó establecer relaciones causales entre la transformación contable y el financiamiento externo (Casula et al., 2021). El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal, no se manipularon las variables y se usó una estrategia de triangulación analítica para enriquecer la interpretación de los resultados estadísticos (Saunders et al., 2017). La unidad de análisis estuvo representada por las PYMES la provincia de El Oro, Ecuador, la delimitación del segmento de datos se fundamentó en criterios oficiales de clasificación empresarial para garantizar la coherencia con las definiciones utilizadas en políticas públicas y estudios previos, el universo de datos estuvo representado por 3.970 PYMES de la provincia de El Oro, de las cuales 3.025 fueron pequeñas empresas y 945 medianas (INEC, 2025).

En concordancia con el criterio técnico de Ziegel & Lohr (2000), para la selección de la muestra se empleó un muestreo probabilístico aleatorio simple, asegurando que cada unidad del universo pueda tener la misma probabilidad de ser seleccionada. Al aplicar este procedimiento se reduce el sesgo de selección para el levantamiento de información y permite obtener una muestra representativa para el alcance de esta investigación y fortaleciendo la validez de sus resultados. El diseño muestral se estableció considerando un intervalo de confianza del 85 %, un error muestral del 9 % y una probabilidad de éxito de 0,5. Derivado de este proceso se determinó una muestra de 64 PYMES, sobre el cual se realizará el levantamiento de información, para determinar este resultado se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q} \tag{1}$$

Donde:

$$N = 3970$$
$$Z = 1{,}44$$
$$p = 0{,}5$$
$$q = 0{,}5$$
$$e = 0{,}09$$

El proceso de recolección de datos tuvo dos fases, la primera a través de un cuestionario estructurado en base a escalas tipo Likert compuesto por 20 ítems, el cual se diseñó con el objeto de medir las variables del estudio desde un punto de vista cuantitativo, para el efecto, el instrumento fue validado por profesionales expertos en el tema, quienes calificaron cada uno de los ítems para luego asegurar su consistencia interna y validación de contenido mediante coeficiente Alfa de Cronbach; en la segunda fase se aplicó una entrevista semiestructurada con el propósito de identificar los desafíos asociados con la adopción de NIIF.

4 Resultados

A partir de la recolección de datos se generó información estadística que permitió examinar desde una perspectiva inferencial y estructural la relación entre la adopción de las NIIF y las condiciones de acceso al financiamiento externo en las PYMES de la provincia de El Oro, en concordancia con Verónica Guardiola Corral (2022), quien sugiere el uso de herramientas no paramétricas debido a la existencia de datos ordinales.

Tabla 1 *Las NIIF frente al tamaño de la empresa*

	Nivel de adopción de las NIIF en la empresa:				
Tamaño de la empresa	**Aplicación casi total**	**Aplicación parcial**	**Aplicación total**	**No aplica NIIF**	**Total**
Mediana empresa	3	26	3	20	40
Pequeña empresa	5	4	2	1	24
Total	**8**	**30**	**5**	**21**	**64**

Contrastes Chi-cuadrado

	Valor	**gl**	**p**
X^2	14.81	3	.002
N	64		

Fuente. *Elaboración propia.* ***Nota.*** Asociación significativa entre las variables ($p = ,002$).

De la tabla anterior se desprende que, las empresas medianas presentan los niveles más altos de adopción, de NIIF, es decir, el 65.0 % evidencian una aplicación parcial, seguidos de un 7.5 % con aplicación total y otro 7.5 % con aplicación casi total; y, por otro lado, el 20 % no aplican. En lo que respecta a las pequeñas empresas, el 20.8 % aplican de manera casi total las NIIF, el 16.7 % tiene aplicación parcial, el 8.3 % una aplicación total, y un 4.2 % que no aplican.

De lo anterior se desprende que, la categoría aplicación parcial es la predominante en las empresas analizadas, lo que evidencia que la adopción de las NIIF en la provincia de El Oro continúa siendo un proceso progresivo. Cabe mencionar que estos resultados nos permiten observar que el tamaño de la empresa incide en la manera de aplicar los procesos contables. Para complementar el análisis, a continuación, se presenta la fórmula para la prueba del Chi-cuadrado con el propósito de contrastar la independencia entre variables categóricas:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \tag{2}$$

Donde

O_i representa las frecuencias observadas y E_i las frecuencias esperadas bajo la hipótesis nula (Begg, 2009). El valor obtenido (x^2 = 14.81; p 0.002) evidencia una asociación estadísticamente significativa entre el tamaño de la empresa y el nivel de adopción de las NIIF, lo cual rechaza la hipótesis nula de independencia y se confirma que, la adopción contable no es un fenómeno homogéneo, sino condicionado por factores estructurales Albu et al. (2014).

Tabla 2 *Información financiera y confianza*

	Las entidades financieras confían en los estados financieros presentados por la empresa				
Los estados financieros de la empresa reflejan fielmente su situación económica y financiera	**Bastante**	**Mucho**	**Nada**	**Poco**	**Total**
Casi siempre	35	2	1	3	41
Nunca	0	0	1	1	2
Rara vez	2	0	1	3	6
Siempre	11	4	0	0	15
Total	**48**	**6**	**3**	**7**	**64**

Contrastes Chi-cuadrado

	Valor	**gl**	**p**
X^2	34.94	9	$<$,001
N	64		

Fuente. *Elaboración propia.* ***Nota.*** Asociación significativa entre la fidelidad de los estados financieros y la confianza de las entidades financieras ($p <$,001).

Del análisis a la Tabla 2 se desprende que, en la categoría donde las PYMES consideran que sus estados financieros reflejan su realidad económica casi siempre, para el 85.4 % las entidades financieras confían bastante en su información financiera, el 7.3 % manifiestan poca confianza, y el 2.4 % creen que no hay confianza. En lo que respecta a la categoría donde las PYMES consideran que sus estados financieros reflejan su realidad económica siempre, el 73.3 % considera que las entidades financieras confían bastante en su información financiera, en tanto que, el 26.7 % consideran que existe mucha confianza. Por su parte, el análisis de la categoría donde las PYMES indican que sus estados financieros son considerado confiables rara la vez, el 50 % señala que existe poca confianza, el 33.3 % consideran que hay bastante confianza, y el 16.7 % consideran que no existe confianza. En consecuencia, la categoría "bastante confianza" tiene una significancia estadística del 75 %, la categoría "poca confianza" un 10.9 %, la categoría "mucha confianza" un 9.4 %; y, "ninguna confianza" el 4.7 %. En cuanto a la prueba Chi-cuadrado, se muestra un valor x^2 = 34.94 con 9 grados de libertad y un nivel de significancia p <0.001 con lo que se rechaza la hipótesis nula de independencia y se confirma la relación estadísticamente significativa entre la transparencia de los estados financieros y el nivel de confianza por parte de las entidades financieras para la generación de créditos.

Tabla 3 *Transparencia y acceso al financiamiento*

	El nivel de facilidad para acceder a financiamiento externo ha sido:				
El nivel de transparencia de los estados financieros de la empresa es:	**Difícil**	**Fácil**	**Muy difícil**	**Muy fácil**	**Total**
Alto	26	18	0	2	46
Bajo	6	1	1	0	8
Muy alto	3	4	0	0	7
Muy bajo	1	0	1	1	3
Total	36	23	2	3	64

Contrastes Chi-cuadrado

	Valor	**gl**	**p**
X^2	22.94	9	.006
N	64		

Fuente. *Elaboración propia.****Nota.*** Relación significativa entre variables ($p = ,006$).

Como se observa en la tabla 3, existe una tendencia clara que vincula mayores niveles de transparencia con mejores posibilidades de acceso al financiamiento; en este sentido se evidencia que, de las organizaciones con altos niveles de transparencia el 39,1 % considera que el acceso al financiamiento es fácil y el 4,3 % lo percibe como muy fácil, aunque la mayoría (56,5 %) continúa calificándolo como difícil, en contraste, el 57,1 % de las empresas señala que el acceso resulta fácil cuando la información financiera de la empresa es transparente. En lo que respecta a las organizaciones con bajos niveles de transparencia, el 75 % reporta dificultades para acceder al crédito y un 12,5 % manifiesta enfrentar condiciones muy difíciles. La prueba Chi-cuadrado muestra valores de x^2 = 22.94 y p = 0,006, lo cual respalda estadísticamente esta relación al demostrar que la asociación entre transparencia y acceso al financiamiento no ocurre por azar, ya que una divulgación financiera de mayor calidad contribuye a reducir la asimetría de información y facilita la evaluación del riesgo por parte de los financiadores, lo que puede traducirse en menores costos de capital (Naranjo et al., 2022).

Tabla 4. *Correlaciones de Spearman entre variables del estudio*

Normas Internacionales de Información Financiera	Financiamiento externo	Rho de Spearman	p-valor
Nivel de adopción de las NIIF en la empresa	Estados financieros reflejan fielmente su situación económica y financiera	0.389	0.001
Nivel de adopción de las NIIF en la empresa	Nivel de transparencia de los estados financieros	0.508	$< 0{,}001$
Nivel de adopción de las NIIF en la empresa	Nivel de facilidad para acceder a financiamiento externo	0.268	0.032
Nivel de adopción de las NIIF en la empresa	Tasas de interés aplicadas a los créditos obtenidos	0.149	0.240
Nivel de adopción de las NIIF en la empresa	Confianza de las entidades financieras	-0.047	0.714
Estados financieros reflejan fielmente su situación	Nivel de transparencia de los estados financieros	0.524	$< 0{,}001$
Estados financieros reflejan fielmente su situación	Nivel de facilidad para acceder a financiamiento externo	0.287	0.022
Estados financieros reflejan fielmente su situación	Tasas de interés aplicadas a los créditos	0.131	0.301
Estados financieros reflejan fielmente su situación	Confianza de entidades financieras	0.027	0.833
Nivel de transparencia de los estados financieros	Nivel de facilidad para acceder a financiamiento externo	0.238	0.059
Nivel de transparencia de los estados financieros	Tasas de interés aplicadas a los créditos	0.215	0.087
Nivel de transparencia de los estados financieros	Confianza de entidades financieras	0.007	0.954
Nivel de facilidad para acceder a financiamiento externo	Tasas de interés aplicadas a los créditos	0.365	0.003
Nivel de facilidad para acceder a financiamiento externo	Confianza de entidades financieras	0.055	0.666
Tasas de interés aplicadas a los créditos	Confianza de entidades financieras	0.092	0.471

Fuente. *Elaboración propia.* ***Nota.*** Se muestran los coeficientes Rho de Spearman y su nivel de significancia (p).

Del análisis a la tabla anterior se desprende que, la adopción de las NIIF mantiene asociaciones positivas con las variables vinculadas al financiamiento, cuya intensidad se ubica entre niveles débiles y moderados. La adopción de las NIIF frente a la transparencia de la información financiera muestra un Rho = 0.508 con un p-valor <0,001, y es importante que las PYMES fortalezcan la calidad, consistencia y claridad de los reportes financieros elaborados por las empresas. La relación entre la adopción de las NIIF y el acceso al financiamiento presenta valores Rho = 0.268 y p-valor = 0,032, lo que sugiere una influencia favorable de alcance. En este contexto, la aplicación de estándares contables internacionales incrementa la comparabilidad y credibilidad de la información financiera, generando condiciones más propicias para la obtención de recursos externos (Barth et al, 2008); y, los beneficios derivados de la adopción de las NIIF no operan de manera directa sobre las condiciones financieras de las empresas, sino que se materializan principalmente a través de una mejora en la calidad de la información que estas proporcionan al mercado.

4.1 Síntesis analítica de los resultados

Los resultados obtenidos indican que la adopción de las NIIF incide en la mejora de la calidad de la información financiera, mientras que su efecto en el financiamiento externo es de manera indirecta. Las normas contables buscan reducir desigualdades en la información entre las empresas y las entidades financieras. De esto se desprende algo relevante que las políticas orientadas a mejorar el acceso al financiamiento externo en las PYMES no deberían centrarse en la adopción de la normativa, sino en fortalecer la calidad del reporte financiero ante los usuarios externos. Desde esta perspectiva los resultados expuestos validan de manera parcial las hipótesis planteadas y abren un análisis sobre la necesidad de incluir enfoque contables, financieros e institucionales para entender los factores determinantes del financiamiento.

Bajo este contexto, en la entrevista realizada al contador del Sindicato de Choferes Profesionales de Pasaje se permite comprender los factores que son mediadores de este resulto, al describir a la implementación de las NIIF como un proceso de tensiones entre marcos normativos, enfatizando en una de las principales dificultades como la coexistencia con la normativa tributaria ecuatoriana, debido a que ambas responden a distintos criterios. Las NIIF exigen estimaciones basada en la realidad económica obligando a equilibrar dos lógicas que difícilmente coinciden incrementando la complejidad del trabajo contable en las organizaciones.

5 Discusión

El propósito de esta investigación ha sido identificar la relación entre la transformación contable bajo las NIIF y el acceso al financiamiento externo en las PYMES de la provincia de El Oro, los resultados obtenidos permiten no solo validar parcialmente los supuestos teóricos planteados, sino también cuestionar ciertas relaciones que se han asumido como lineales y directas. Los resultados evidencian que la adopción de las NIIF no se distribuye de manera uniforme entre las PYMES, sino que está fuertemente condicionada por el tamaño empresarial, este hallazgo destaca como manifiestan De George et. Al.,2016 la existencia de barreras estructurales en la implementación de estándares internacionales, particularmente en organizaciones con recursos limitados. La investigación se articula en torno a tres ejes fundamentales: (i) la adopción de NIIF como proceso heterogéneo condicionado por factores estructurales, (ii) la calidad de la información financiera como mecanismo explicativo de la relación entre las NIIF y el financiamiento externo, y (iii) la naturaleza compleja y contextual del impacto entre el financiamiento externo. En comparación con el criterio de Lawrence et al. (2011), quienes sostienen que, las organizaciones adoptan prácticas no solo por eficiencia, sino por presiones coercitivas, normativas y miméticas, en el contexto de Ecuador, la adopción de NIIF parece responder más a presiones regulatorias que a una comprensión profunda de sus beneficios económicos, lo que podría explicar los niveles de implementación parcial observados a causa del desconocimiento acerca de los beneficios que tiene el orden y transparencia de la información contable. No obstante, la adopción parcial no implica necesariamente ineficiencia ya que una estrategia gradual puede incentivar la capacitación del personal que forma parte de las organizaciones (Alarcón et al., 2024).

Uno de los aportes más consistentes de esta investigación radica en la identificación de la calidad de la información financiera como variable clave en la relación entre NIIF y financiamiento externo, se evidencia que, la fidelidad y transparencia de los estados financieros se asocian de manera significativa tanto con la confianza de las entidades financieras como con la facilidad de acceso al crédito en coherencia con la literatura que vincula la calidad del reporte financiero con la reducción de asimetrías de información (Bushman & Smith, 2001). La evidencia obtenida también permite aclarar que, no se trata simplemente de que la información sea más "clara" o "completa", sino de que sea percibida como creíble y útil por los usuarios externos. Lo anterior se respalda en la teoría de señalización de Spence (1973) según la cual, las empresas envían señales al mercado para reducir la incertidumbre, pero la efectividad de estas señales depende de su credibilidad en contextos donde las instituciones financieras enfrentan altos niveles de riesgo o desconfianza sistémica.

Dentro de los hallazgos más reveladores del estudio está la ausencia de relaciones significativas entre la adopción de NIIF y variables como las tasas de interés o la confianza de las entidades financieras en contraste con ciertos estudios que sugieren efectos directos de los estándares contables sobre el costo del capital (Barth et al., 2008), pero lejos de invalidar esta teoría, los resultados obtenidos sugieren que los beneficios obtenidos de la adopción de las NIIF podrían manifestarse mediante mejoras en la calidad de la información financiera para el acceso al financiamiento. La investigación resulta consistente en base al enfoque de Shmueli et al. (2016) quienes enfatizan en la necesidad de integrar variables intermedias para el análisis de fenómenos complejos, y cómo la calidad de la información financiera constituye un factor explicativo para comprender por qué la adopción normativa no se traduce automáticamente en beneficios económicos.

Dentro de las limitaciones del estudio se encuentra el carácter transversal de la investigación y el requerimiento de las técnicas estadísticas orientadas a identificar asociaciones entre variables, pero aquellos resultados permiten identificar relación entre las variables analizadas; sin embargo, no permiten establecer relaciones causales ni demostrar mecanismos de mediación entre la adopción de las NIIF, la calidad de la información financiera y el financiamiento externo. Asimismo los resultados obtenidos evidencian que el acceso al financiamiento continúa siendo un desafío fuerte incluso para aquellas empresas que presentan niveles altos de transparencia y calidad en la información financiera. Desde esta perspectiva, la contabilidad no puede ser entendida como un determinante único del financiamiento, sino como parte de un sistema más amplio donde interactúan múltiples variables. Asímismo, surge el cuestionamiento del por qué la información financiera a pesar de ser transparente y confiable no siempre es garantía de mejorar las condiciones de financiamiento, una posible explicación radica en la diferencia entre el cumplimiento de estándares y requisitos normativos frente a la capacidad real de la información para reducir la incertidumbre (Prather et al., 2022).

Finalmente, la investigación sugiere integrar variables relacionales e institucionales para no subestimar la complejidad del entorno financiero, ya que el acceso a microcréditos para emprendimientos depende también de relaciones bancarias, historial crediticio y otras garantías que no necesariamente se reflejan en los estados financieros (Berger & Udell, 2006). La investigación también sugiere que, la contabilidad desempeñe un papel importante dentro de los factores organizacionales, de esta manera, se propone el desarrollo de estudios longitudinales que examinen el efecto de la adopción de las NIIF sobre

las condiciones efectivas de financiamiento de las PYMES en la provincia de El Oro, con énfasis en la evolución del riesgo crediticio y el costo del capital; la evaluación del impacto de la capacitación contable y la modernización de los sistemas de información en la calidad y consistencia de los estados financieros; así como el análisis de la articulación entre la normativa financiera y tributaria y su incidencia en la comparabilidad de la información. Desde una perspectiva aplicada, los resultados sugieren que, las políticas públicas deben estar orientadas a mejorar el acceso al financiamiento por parte de las PYMES, si bien la adopción de NIIF es un paso necesario, no es suficiente para garantizar mejores condiciones crediticias (López, 2023).

6 Conclusiones y recomendaciones

Los resultados de la investigación indican que la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) constituye un elemento significativo en los procesos de fortalecimiento financiero de las PYMES. No obstante, sus efectos no deben interpretarse como una solución inmediata a las dificultades de acceso al financiamiento externo. La evidencia sugiere que los beneficios de estos estándares se manifiestan principalmente en la mejora de la calidad de la información financiera que las organizaciones producen y comunican a sus diversos grupos de interés. Además, se observó que la implementación de las NIIF no es uniforme entre las empresas, ya que las medianas presentan niveles de adopción más elevados, mientras que las micro y pequeñas aún enfrentan importantes limitaciones para incorporarlas plenamente en sus procesos contables. Esta situación refleja que el cumplimiento normativo depende no solo de la existencia de regulaciones, sino también de recursos técnicos, capacidades administrativas, conocimientos especializados y condiciones organizacionales que faciliten su aplicación efectiva.

Por otro lado, los hallazgos subrayan que la fidelidad y la transparencia de la información financiera desempeñan un papel fundamental en la relación entre contabilidad y financiamiento. Las asociaciones identificadas revelan que las entidades financieras valoran significativamente la calidad de los estados financieros al evaluar el riesgo de una empresa. No obstante, la confianza que estas instituciones desarrollan no parece derivar únicamente del cumplimiento formal de una normativa contable, sino más bien de la capacidad de la información para representar de manera consistente, verificable y comprensible la realidad económica de la organización. Esto contribuye a reducir los niveles de incertidumbre que acompañan cualquier decisión crediticia. Además, la ausencia de relaciones significativas entre la adopción de las NIIF y variables como las tasas de interés o la confianza financiera sugiere que el acceso al crédito responde a una dinámica mucho más compleja, en la que intervienen factores adicionales como el historial crediticio, la disponibilidad de garantías, la estabilidad económica y las políticas de evaluación de riesgo aplicadas por las instituciones financieras (Berger & Udell, 2006).

Es particularmente relevante que incluso las empresas que reportan altos niveles de transparencia continúen enfrentando dificultades para acceder al financiamiento. Esta situación pone en tela de juicio la noción de que una mejor calidad informativa sea suficiente para eliminar las restricciones crediticias existentes. La transparencia parece generar efectos más favorables cuando se acompaña de condiciones institucionales que pueden aprovechar y valorar adecuadamente la información disponible. En este contexto, los resultados contribuyen a comprender la relación entre las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y el financiamiento desde una perspectiva más amplia y menos determinista, donde la adopción de estándares contables, la calidad de la información financiera y las condiciones de acceso al crédito interactúan de manera constante dentro de un sistema complejo. Por esta razón, las estrategias orientadas a fortalecer el financiamiento empresarial deberían ir más allá del simple cumplimiento normativo y también enfocarse en consolidar la utilidad, credibilidad y transparencia de la información financiera, para que esta pueda convertirse en un verdadero mecanismo de generación de confianza frente a los usuarios externos y las entidades financieras.

7 Referencias

Akerlof, G. A. (1970). The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. The Quarterly Journal of Economics, 84(3), 488–500. https://doi.org/10.2307/1879431

Albu, C. N., Albu, N., & Alexander, D. (2014). When global accounting standards meet the local context—Insights from an emerging economy. Critical Perspectives on Accounting, 25(6), 489–510. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.03.005

Alvarez-Botas, C., & Gonzalez, V. M. (2021). Institutions, banking structure and the cost of debt: New international evidence. Accounting and Finance, 61(1), 265–303. https://doi.org/10.1111/acfi.12567

Ball, R. (2006). International Financial Reporting Standards (IFRS): Pros and cons for investors. Accounting and Business Research, 36(sup1), 5–27. https://doi.org/10.1080/00014788.2006.9730040

Barth, M. E., Landsman, W. R., & Lang, M. H. (2008). International Accounting Standards and Accounting Quality. Journal of Accounting Research, 46(3), 467–498. https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00287.x

Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. Journal of Banking & Finance, 30(11), 2931–2943. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009

Begg, M. D. (2009). An introduction to categorical data analysis (2nd edn). Statistics in Medicine, 28(11), 1643–1643. https://doi.org/10.1002/sim.3564

Berger, A. N., & Udell, G. F. (2006). A more complete conceptual framework for SME finance. Journal of Banking & Finance, 30(11), 2945–2966. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.008

Bushman, R. M., & Smith, A. J. (2001). Financial accounting information and corporate governance. Journal of Accounting & Economics, 32(1), 237–333. https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00027-1

Casula, M., Rangarajan, N., & Shields, P. (2021). The potential of working hypotheses for deductive exploratory research. Quality & Quantity, 55(5), 1703–1725. https://doi.org/10.1007/s11135-020-01072-9

Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2013). Mandatory IFRS reporting and changes in enforcement. Journal of Accounting & Economics, 56(2–3), 147–177. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2013.10.007

Daske, H., Hail, L., Leuz, C., & Verdi, R. (2013). Adopting a Label: Heterogeneity in the Economic Consequences Around IAS/IFRS Adoptions. Journal of Accounting Research, 51(3), 495–547. https://doi.org/10.1111/1475-679X.12005

De George, E. T., Li, X., & Shivakumar, L. (2016). A review of the IFRS adoption literature. Review of Accounting Studies, 21(3), 898–1004. https://doi.org/10.1007/s11142-016-9363-1

Dechow, P., Ge, W., & Schrand, C. (2010). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. Journal of Accounting & Economics, 50(2), 344–401. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.001

Fouejieu, A., Ndoye, A., & Sydorenko, T. (2020). Unlocking Access to Finance for SMEs: A Cross-Country Analysis. International Monetary Fund.

Fülbier, R. U., & Sellhorn, T. (2023). Understanding and improving the language of business: How accounting and corporate reporting research can better serve business and society. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 93(6), 1089–1124. https://doi.org/10.1007/s11573-023-01158-4

Gardi, B., Aga, M., & Abdullah, N. N. (2023). Corporate Governance and Financial Reporting Quality: The Mediation Role of IFRS. Sustainability, 15(13), 9869. https://doi.org/10.3390/su15139869

Gema Viviana Paula Alarcón, Diego Omar Guevara Torrecillas, Diana Marcela Figueroa Fonseca, & Williams Arturo Martinez. (2024). The Impact of IFRS Adoption on the Comparability, Quality, and Efficiency of Financial Reporting in Public Administration and Emerging Markets. Evolutionary Studies in Imaginative Culture, 1190–1198. https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.1350

Hellman, N., Nilsson, H., Tylaite, M., & Vural, D. (2022). The Impact of an IFRS for SMEs-Based Standard on Financial Reporting Properties and Cost of Debt Financing. The European Accounting Review, 31(5), 1175–1205. https://doi.org/10.1080/09638180.2022.2085758

Houcine, A. (2017). The effect of financial reporting quality on corporate investment efficiency. Research in International Business and Finance, 42, 321–337. https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.066

IASB. (2023). Conceptual Framework for Financial Reporting. https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2023/issued/part-a/conceptual-framework-for-financial-reporting.pdf

INEC. (2025). REEM Visualizador del Registro Estadístico de Empresas. https://app.powerbi.com/view

Jeanjean, T., & Stolowy, H. (2008). Do accounting standards matter? An exploratory analysis of earnings management before and after IFRS adoption. Journal of Accounting and Public Policy, 27(6), 480–494. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2008.09.008

Jiang, C., Yin, C., Tang, Q., & Wang, Z. (2023). The value of official website information in the credit risk evaluation of SMEs. Journal of Business Research, 169, 114290. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114290

Kateb, I. (2024). Reporting lag in the GCC region: Exploring the nexus of earnings management and IFRS transition. International Journal of Accounting and Information Management, 32(4), 685–708. https://doi.org/10.1108/IJAIM-09-2023-0244

Klish, A. A., Shubita, M. F. S., & Wu, J. (2022). IFRS adoption and financial reporting quality in the MENA region. Journal of Applied Accounting Research, 23(3), 570–603. https://doi.org/10.1108/JAAR-08-2020-0155

Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. Journal of Management Inquiry, 20(1), 52–58. https://doi.org/10.1177/1056492610387222

Leuz, C., & Wysocki, P. D. (2016). The Economics of Disclosure and Financial Reporting Regulation: Evidence and Suggestions for Future Research. Journal of Accounting Research, 54(2), 525–622. https://doi.org/10.1111/1475-679X.12115

López-Pérez, P. J. (2023). Análisis del Impacto de la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) en las PYMEs Ecuatorianas. Revista Científica Zambos, 2(1), 74–86. https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n1/39

Menéndez, Á., & Mulino, M. (2023). Evolución económica reciente de las pymes españolas y de su acceso a la financiación externa de acuerdo con la encuesta semestral del BCE. Boletín Económico - Banco de España, 2023(T1). https://doi.org/10.53479/25070

Moro, A., Fink, M., & Maresch, D. (2015). Reduction in Information Asymmetry and Credit Access for Small and Medium-Sized Enterprises. The Journal of Financial Research, 38(1), 121–143. https://doi.org/10.1111/jfir.12054

Mushtaq, R., Gull, A. A., & Usman, M. (2022). ICT adoption, innovation, and SMEs' access to finance. Telecommunications Policy, 46(3), 102275. https://doi.org/10.1016/j.telpol.2021.102275

Naranjo, P., Saavedra, D., & Verdi, R. S. (2022). The Pecking Order and Financing Decisions: Evidence From Changes to Financial-Reporting Regulation. Journal of Accounting, Auditing & Finance, 37(4), 727–750. https://doi.org/10.1177/0148558X20945066

Navarrete Zambrano, C. M., López Pérez, P. J., Núñez Liberio, R. V., & Proaño González, E. A. (2022). Impacto de aplicación de las NIIF para pymes en las microempresas en el Ecuador. Visionario Digital, 6(2), 70–88. https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i2.2141

OECD. (2023). OECD Financing SMEs and Entrepreneurs Scoreboard: 2023 Highlights. OECD SME and Entrepreneurship Papers, (36). https://doi.org/10.1787/a8d13e55-en

Pasko, O., Zhang, Y., Proskurina, N., Sapych, V., & Mykhailova, Y. (2024). Can enhanced CSR quality reduce the cost of debt capital? Investment Management and Financial Innovations, 21(3), 274–291. https://doi.org/10.21511/imfi.21(3).2024.23

Petersen, M. A., & Rajan, R. G. (1997). Trade Credit: Theories and Evidence. The Review of Financial Studies, 10(3), 661–691. https://doi.org/10.1093/rfs/10.3.661

Prather-Kinsey, J., De Luca, F., & Phan, H.-T.-P. (2022). Improving the global comparability of IFRS-based financial reporting through global enforcement. International Journal of Disclosure and Governance, 19(3), 330–351. https://doi.org/10.1057/s41310-022-00145-5

Procházka, D., Chehade, S., & Hussain, N. (2026). IFRS adoption strategies in emerging markets and economic outcomes. Journal of Accounting in Emerging Economies, 16(2), 352–376. https://doi.org/10.1108/JAEE-09-2024-0400

Sadaka, S. F. (2022). Challenges of IFRS implementation in emerging economies: The case of Lebanon. Accounting History, 27(4), 497–523. https://doi.org/10.1177/10323732221093820

Saunders, M. N. K., Gray, D. E., & Bristow, A. (2017). Beyond the Single Organization: Inside Insights From Gaining Access for Large Multiorganization Survey HRD Research. Human Resource Development Quarterly, 28(3), 401–425. https://doi.org/10.1002/hrdq.21285

Shmueli, G., Ray, S., Velasquez Estrada, J. M., & Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. Journal of Business Research, 69(10), 4552–4564. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049

Spence, M. (1973). Job market signaling. The Quarterly Journal of Economics, 87(3), 355–374.

Strouhal, J., Paseková, M., & Redinová, H. (2012). Adoption of IFRS in Emerging Economies: A Note on Cost/Benefit Analysis from Czech Perspective. 560.

Thompson, J. (2026). Bell, E., Bryman, A., Kleinknecht, S. (Eds.). Social Research Methods (6th Canadian ed.). Oxford University Press. The Canadian Journal of Action Research, 26(1), 158.

Urdaneta-Montiel, A. J., & Zambrano-Morales, A. A. (2024). Marco regulatorio bancario en Ecuador y su impacto en el financiamiento a pymes. Retos, 14(27), 147–163. https://doi.org/10.17163/ret.n27.2024.10

Verónica Guardiola Corral. (2022). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. Comunicación, 1(3).

Weyant, E. (2022). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th Edition). Journal of Electronic Resources in Medical Libraries, 19(1–2), 54–55. https://doi.org/10.1080/15424065.2022.2046231

Ziegel, E. R., & Lohr, S. L. (2000). Sampling: Design and Analysis. Technometrics, 42(2), 223. https://doi.org/10.2307/1271491

Universidad Católica de Cuenca | FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Artículo Científico. Revista Decisión Gerencial.
Vol. 5, No. 12, pp. 82-93, Julio-Diciembre, 2026.
ISSN:2953-6391
Edición Semestral.

DECISIÓN GERENCIAL
Código ISSN: 2953-6391

UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN EL ESCENARIO POST PANDEMIA

A BIBLIOGRAPHIC REVIEW TO PARTICIPATORY LEADERSHIP IN THE POST-PANDEMIC SCENARIO

Moisés David Hernández Matorel[1]*, **moisesmatorel@gmail.com** **ORCID 0000-0003-0203-686X**
Mayte Guadalupe López Meza[2]*, **maytemeza06@hotmail.com** **ORCID 0000-0003-2556-7065**

***Recibido**: 16-ene-2025*, ***Aceptado**: 18-jun-2026*, ***Publicado**: 1-jul-2026*

Resumen

El presente artículo presenta los resultados de una revisión bibliográfica sobre el estilo de liderazgo participativo en el escenario post pandemia, con el objetivo de identificar su impacto en las organizaciones. A través de un análisis bibliográfico de la literatura en bases de datos y repositorios especializados, como Elsevier, Scopus, Dialnet, SpringerLink y Scielo, se identificó un universo de 7,484 antecedentes, de los cuales se seleccionaron 366 documentos en español e inglés mediante un muestreo representativo. El enfoque metodológico empleado es cualitativo con un alcance exploratorio-descriptivo, que por medio de un proceso de análisis de la información general de las publicaciones, se evidenció que el liderazgo participativo se ha relacionado con el fomento a la innovación, el manejo de la crisis, la adaptabilidad, la resiliencia y el clima laboral, contribuyendo a la flexibilidad y sostenibilidad de las organizaciones contemporáneas en el escenario postpandemia.

Palabras clave: Adaptabilidad, Clima organizacional, Crisis, Innovación, Liderazgo participativo, Resiliencia.

Abstract

The present study carries out a bibliographical analysis on the participative leadership model in the post-pandemic scenario, with the objective of identifying its impact on organizations. Through a bibliographical analysis of the literature in databases, such as Elsevier, Scopus, Dialnet, SpringerLink and Scielo, a universe of 7,484 antecedents was identified, of which 366 documents in Spanish and English were selected through a representative sampling. The methodological approach used is qualitative with an exploratory-descriptive scope, which allowed evidencing that participative leadership is related to the promotion of innovation, crisis management, adaptability, resilience and work environment, contributing to the flexibility and sustainability of contemporary organizations in the post-pandemic scenario.

Keywords: Adaptability, Crisis, Innovation, Participative Leadership, Resilience, and Work Environment.

[1] *Universidad Tecnológica Latinoamericana en Línea, México.*
[2] *Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.*

CC BY NC SA

1 Introducción

El liderazgo se postula como uno de los factores más importantes en la calidad y éxito de las organizaciones. A lo largo de la historia, desde diversos enfoques han explicado cómo las características y comportamientos de los líderes impactan en el desempeño de las unidades de negocio (Robbins, 1994; Northouse, 2021). Por esta razón, el liderazgo participativo ha ganado relevancia en los últimos años, no como modelo de liderazgo, pero sí se reconoce como un estilo contemporáneo que tiene la capacidad de involucrar activamente a los colaboradores en los procesos de decisión y ejecución. Según Bass (1990), el liderazgo efectivo se basa en dirigir y fomentar un entorno en el que las ideas y habilidades de los empleados sean valoradas y utilizadas como parte del logro de los objetivos organizacionales.

En el periodo de post pandemia, el liderazgo ha enfrentado retos debido a las transformaciones del entorno laboral, caracterizado por los cambios en las prácticas organizacionales y en la gestión del talento humano. La necesidad humana de adaptación a modelos de trabajo híbridos, caracterizada por la incertidumbre económica y el impacto emocional que enfrentaron los individuos durante la crisis sanitaria han colocado a prueba la capacidad de los líderes para generar confianza y compromiso en sus equipos (Alarifi et al., 2023). Por esta razón, el liderazgo participativo ha demostrado ser un estilo que ha surgido para fortalecer la resiliencia organizacional y fomentar la innovación (Muhammed, 2024), permitiendo a las empresas superar desafíos a través de la colaboración y la inclusión de múltiples perspectivas. Además, en sectores, como la educación, ha premiado la construcción de comunidades profesionales y la participación activa de los individuos en entornos interdisciplinarios, los cuales han sido significativos para el desarrollo y el aprendizaje en tiempos de crisis (Andrienko et al., 2023).

El estilo de liderazgo participativo se alinea con teorías como la Teoría Y de McGregor (1960), que enfatiza que las personas son motivadas y capaces de autogestionarse cuando trabajan en un entorno favorable en términos de clima organizacional. Asimismo, el Grid Gerencial de Blake y Mouton (1964) respaldaron esta perspectiva al identificar la importancia de un liderazgo que combine alta preocupación por las personas y por la producción, lo que favorece el compromiso y la calidad organizacional. Otros modelos contemporáneos, como el Liderazgo Transformacional de Bass (1985), han destacado de qué manera la participación de los individuos genera cambios positivos y mejora el desempeño. En el actual escenario post pandemia, se ha reforzado la cercanía con estas propuestas en la literatura clásica de administración, lo cual muestra de qué manera se ha contribuido a la capacidad de adaptación de las organizaciones en contextos de crisis y posterior a esta (Alarifi et al., 2023).

El liderazgo participativo se reconoce como un estilo de liderazgo en los debates teóricos-conceptuales que prioriza y humaniza la gestión del talento humano. Esta perspectiva está relacionada también con el surgimiento de movimientos antiglobalización, el desarrollo tecnológico y las demandas por mayor inclusión, equidad y sostenibilidad empresarial; a su vez, la pandemia por el COVID-19 transformó las dinámicas organizacionales, generando nuevas tendencias en la gestión del talento, la comunicación y la resiliencia empresarial (Chen & Sriphon ,2021; Howe et al., 2020; Lian et al, 2022; Mun et al, 2022). Por esta razón, el liderazgo participativo ha sido estudiado en contextos organizacionales, de tal forma que no se reconoce su impacto en el actual periodo de postpandemia, requiriendo de mayor exploración, sobre todo por la necesidad de entender las transformaciones y aportes que genera tanto en las organizaciones como en la gestión de estas. Actualmente, existen dicotomías sobre su aplicabilidad en diferentes industrias, su construcción teórica como estilo o modelo de liderazgo, por su aporte en la gestión del cambio y su capacidad para mejorar el clima organizacional.

A pesar de que estudios en la literatura académica han resaltado el aporte de este estilo en sectores como la educación y las pequeñas y medianas empresas, es imperativo la profundización en su implementación en diversos entornos organizacionales y sistematizar los aportes actuales. Por tal razón, la presente investigación busca generar un aporte en esta brecha en la literatura, mediante una revisión bibliográfica del estilo de liderazgo participativo en el escenario postpandemia (2021-2025); a través del análisis de antecedentes teóricos-empíricos, se realiza una exploración de cómo este modelo de liderazgo ha sido abordado con relación a la mejora de la calidad organizacional, el bienestar laboral y la capacidad de innovación en la realidad empresarial contemporánea.

2 Marco teórico o antecedentes

El liderazgo participativo busca incorporar la opinión de los equipos y subordinados en la toma de decisiones, así como en la gestión organizacional, además, permite facilitar el logro de acuerdos y metas al interior de la empresa, en la consecución de tareas tanto estratégicas, como tácticas y operativas. Este modelo de liderazgo se asocia comúnmente con

el liderazgo democrático, refiriéndose al comportamiento del líder en cuanto a la escucha activa de ideas y opiniones de los empleados, así como a la reflexión sobre las sugerencias expuestas al momento de tomar decisiones (Arnold, et al., 2000; Lewis, 1973).

Este estilo de liderazgo es considerado un resultado orgánico del progreso de las teorías del liderazgo (Abd et al. 2023), cuyo objetivo principal es mejorar activamente el sentido de pertenencia de los empleados e integrar sus metas personales con los objetivos organizacionales (Jing et al, 2017). Silong et al.(2009) lo identifican como uno de los estilos de liderazgo que favorecen el desarrollo de actividades de liderazgo efectivas. Somech (2005) define el liderazgo participativo como la toma de decisiones de manera colectiva o la exposición de una influencia compartida entre superiores y empleados a través de la jerarquía organizacional. Por su parte, el liderazgo democrático se caracteriza por promover un mayor compromiso dentro de la organización, concentrando en los subordinados la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como herramienta para dirigir y corregir errores (Villalva & Fierro, 2017).

El liderazgo participativo se distingue, en primera instancia, por la inclusión de los empleados en el proceso de toma de decisiones. Tanto líderes como subordinados se encuentran en condiciones de igualdad y se promueve una confianza mutua, donde los problemas de la organización se abordan mediante consultas democráticas. Aunque la gestión participativa involucra a un gran número de empleados, la decisión final suele ser tomada por los líderes (Wang, et al., 2022). El estilo de liderazgo influye directamente en el clima organizacional, afectando la creatividad, la motivación y la productividad de los empleados, ya que el comportamiento del líder impacta directamente en la conducta y comportamiento de los empleados de una empresa (Pedraja & Rodríguez, 2004); lo anterior se materializa a partir de la delegación, la corresponsabilidad, la toma de decisiones en conjunto, y los aportes colectivos dentro de la organización, facilitando la generación de soluciones más colaborativas e innovadoras (Magzan, 2011).

2.1 Estado del arte del liderazgo participativo

El liderazgo participativo se reconoce como uno de los estilos que ha tomado relevancia dentro de los estudios contemporáneos del liderazgo, lo cual está relacionado con los debates teóricos actuales del enfoque humanista de las organizaciones, fundamentándose en un distanciamiento de modelos tradicionales verticalistas y promueve la descentralización del poder y la horizontalidad en las organizaciones. En el modelo de sistemas de gestión, Likert (1967) reconoce cuatro estilos de liderazgo, el autoritario explotador, autoritario benevolente, consultivo y participativo. Este último es el más abordado en términos de generación de confianza, comunicación bidireccional y corresponsabilidad en la toma de decisiones. Este estilo se apropia de la creencia de que los empleados, al ser involucrados en la vida organizacional, incrementan no solo su sentido de pertenencia, sino su desempeño y compromiso con los resultados de la empresa. Es claro que al participar en la toma de decisiones, se cuenta con una responsabilidad moral con el status quo de la organización.

La concepción participativa del liderazgo también está relacionada con la teoría clásica de McGregor (1960), con la teoría X-Y, planteando una reinterpretación de la gestión humana organizacional; por su lado, la teoría X postula que los equipos e individuos no quieren responsabilidades, y en la teoría Y, propone que los trabajadores buscan la autorrealización y muestran iniciativa y creatividad en la gestión organizacional. En este sentido, el liderazgo participativo se alinea con este último, aprovechándose de que los colaboradores son agentes con participación activa consciente en la construcción de valor organizacional. Además, Kahai y Sosik (1997), ampliaron estos aportes clásicos, cuando definieron al liderazgo participativo como un estilo donde se consulta sistemáticamente a los subordinados para la toma de decisiones. Lo que les permite promover la delegación efectiva de autoridad y estimulan la participación deliberada en el diseño de estrategias y soluciones. Esto último también aporta a la relación entre tareas tácticas, operativas y estratégicas, que anteriormente eran distribuidas entre el rango que ocupa un individuo en la organización. En contraprestación, el estilo participativo permite no solo mejorar la calidad de las decisiones tomadas, sino también fortalecer los lazos de confianza y compromiso en todos los niveles organizativos, así como permitir que exista una mejor comunicación horizontal y vertical entre los empleados.

En la práctica, la implementación del liderazgo participativo se reconoce a los "grupos de enlace", como propuesta metodológica (Likert, 1967), estos se conforman por representantes de distintos rangos jerárquicos, y se convierten en espacios de comunicación, que facilita el flujo de información, aporta en la identificación temprana de problemas y la co-construcción de soluciones. Por ejemplo, una empresa con un sistema de gestión con retroalimentación continua, permite que las sugerencias de los empleados de línea táctica y operativa sean integradas en el diseño de estrategias corporativas.

Como resultado del liderazgo participativo ha sido validado en diferentes contextos. Investigaciones recientes han demostrado su aplicabilidad en empresas tradicionales como en empresas emergentes, como startups tecnológicas y organizaciones diferenciadas o con una cultura organizacional horizontal (Abd et al., 2023; Jing et al., 2017). El liderazgo participativo se distingue, no sólo como una práctica organizacional, sino como un estilo para la sostenibilidad en contextos de cambio acelerado. La frontera del conocimiento de esta categoría de análisis permite apostar por un liderazgo participativo, que no solo constituya una alternativa de gestión más humana e inclusiva (Likert, 1967; McGregor, 1960), sino que represente una ventaja competitiva organizacional en entornos más dinámicos y cambiables (Somech, 2005; Magzan, 2011). La evidencia teórica actual muestra como la participación de los empleados en la toma de decisiones ha fortalecido ecosistemas abiertos a la innovación, la resiliencia y la capacidad de adaptación (Arnold et al., 2000; Jing et al. 2017), los cuales son elementos importantes para enfrentar los desafíos contemporáneos, especialmente en el periodo post pandemia, asimismo, el liderazgo participativo promueve un buen clima organizacional (Pedraja & Rodríguez, 2004), disminuyendo los niveles de rotación laboral y favoreciendo la internalización de las estrategias corporativas, por parte de los colaboradores.

Un estudio reciente realizado por Wang et al. (2022) ofrece una revisión de la literatura existente, consolidando los principales avances teóricos y metodológicos en torno a este estilo de liderazgo. Los autores demuestran que, se ha incrementado la necesidad de adoptar enfoques colaborativos en la toma de decisiones, lo cual ha apostado por el interés en este estilo de liderazgo. Esta revisión no solo conceptualiza y propone una definición de este, sino que compara este estilo con otros modelos como el liderazgo empoderador y el directivo.

Por tanto, el tránsito hacia modelos de liderazgo participativos hace un llamado a las organizaciones para generar un aporte en las prácticas de gestión de talento y de las teorías organizacionales (Silong et al., 2009; Abd et al., 2023). En este sentido, el estilo invita a buscar la transformación en actores dinámicos e innovadores en la nueva economía del conocimiento, donde la flexibilidad, la colaboración y la adaptabilidad son capacidades importantes para la sostenibilidad a largo plazo (Lewis, 1973; Villalva & Fierro, 2017).

2.2 Las organizaciones en el escenario postpandemia

En el periodo de postpandemia, las organizaciones están viviendo una transformación, que se relaciona a nuevas formas de trabajo, metodologías ágiles y estructuras flexibles en cuanto a la organización; las teorías clásicas de la administración, como la teoría de la burocracia de Weber (1922), la teoría de la administración científica de Taylor (1911) y la teoría de las relaciones humanas de Mayo (1933), se consideran como bases teóricas que fundamentan y permiten analizar estos cambios organizacionales en la actualidad.

En este contexto, Weber (1922) estableció que las organizaciones eficaces operan bajo una estructura jerárquica, con normas y procedimientos que garanticen la eficiencia, el control y el desarrollo de la actividad económica, es decir que durante la pandemia y en el período actual, esta estructura burocrática se ve desafiada por la necesidad de mayor agilidad y de colaboración entre los empleados, e incluso con otros grupos de valor (stakeholders) que hacen parte del ecosistema empresarial.

A su vez, se reconoce que las organizaciones han pasado a modelos flexibles, que descentralizan la toma de decisiones a rangos jerárquicos diferentes, para adaptarse a un entorno caracterizado por la volatilidad (Fukuyama, 2021; Mintzberg, 2022), dónde las decisiones deben ser más rápidas, pero que tengan en cuenta variables contextuales (políticas, económicas, tecnológicas, ambientales, legales, etc.). Este cambio en las prácticas organizaciones, la burocracia ha sido complementada con estructuras adhocráticas y los equipos autogestionados, que permiten una respuesta más rápida a los cambios del mercado y las crisis, sin desdibujar la capacidad de gestión, por lo que surgen metodologías de micromanagement, o de seguimiento a las tareas diarias de los empleados sin sacrificar la operación o el reconocimiento empresarial. Por su parte, la propuesta teórica de Taylor (1911), sobre la productividad, se incrementa a través de la estandarización de tareas y la supervisión estricta (micromanagement), sin embargo, en el escenario post pandemia, el auge del trabajo remoto, la inteligencia artificial y la automatización, el modelo de gestión al seguimiento de tareas ha tomado cancha, sobre todo en escenarios laborales remotos. Los estudios recientes, como los de Davenport y Kirby (2020), relacionan que las tecnologías son un reemplazo de algunos principios de la productividad de Taylor, promoviendo la automatización de procesos repetitivos, la macdonalización y colocando a los trabajadores en tareas más estratégicas y creativas. Además, crece el llamado "trabajo basado en resultados" que en lugar de la supervisión presencial, ha replanteado las prácticas tradicionales de eficiencia y eficacia a un seguimiento.

Esto se relaciona con los aportes teóricos de Mayo (1933), quién demostró que los factores como la motivación, el sentido de pertenencia y las relaciones interpersonales se relacionan con la productividad de los trabajadores. En la postpandemia, esta teoría ha cobrado relevancia, ya que la salud mental, el equilibrio entre la vida personal y laboral se han convertido en las prácticas referentes de los administradores del talento humano. Diferentes aportes han señalado que, las empresas que han flexibilizado laboralmente con programas de apoyo emocional y entornos de trabajo inclusivo, han logrado mantener niveles altos de satisfacción y compromiso (Grant et al, (2022) Además, han explorado cómo estas prácticas en las empresas han sido reinterpretados y repensados para responder a los problemas de los individuos, sobre todo con los efectos de la pandemia en el comportamiento laboral.

3 Metodología

La investigación se ha desarrollado con una metodología cualitativa, con un alcance exploratorio, que está orientada hacia la identificación de las tendencias en la literatura académica sobre el liderazgo participativo en el periodo post pandemia; para esto, se desarrolló una revisión sistemática de literatura, teniendo en cuenta los lineamientos metodológicos para este tipo de investigación (Snyder, 2019; Tranfield et al., 2003; Okoli y Schabram, 2010).

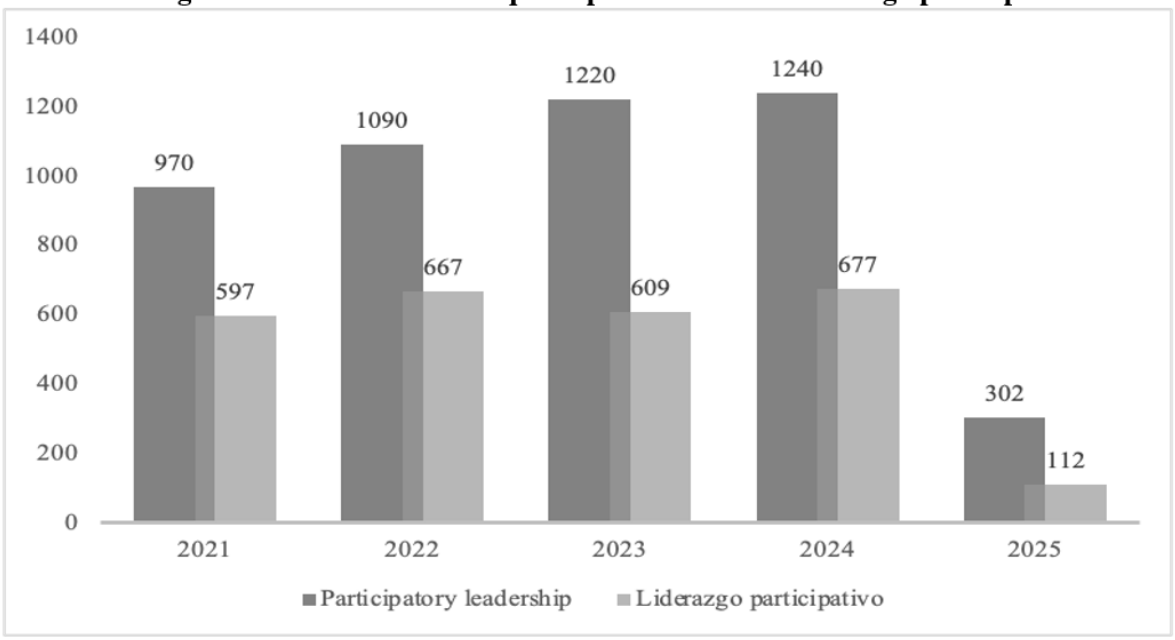
La recolección de los documentos fue realizada en bases de datos académicas especializadas como Scopus, Elsevier, Dialnet, SpringerLink y Scielo. Se utilizaron descriptores clave en español e inglés (“liderazgo participativo” y “participative leadership”), combinados mediante operadores booleanos y se clasificaron por documento, idioma y fecha de publicación. El periodo considerado fue de 2021 a 2025. Los participantes del estudio corresponden a documentos académicos, entre ellos artículos científicos, tesis, libros y capítulos de libro de investigación. En la búsqueda se reconocieron 7.484 documentos, que, por medio de un proceso de muestreo representativo, se seleccionó una muestra final de 366 documentos.

Se aplicaron criterios de inclusión, como la pertinencia temática, la publicación en revistas científicas con revisión por pares, el idioma (español o inglés) y el marco temporal (2021-2025); en cuanto a los criterios de exclusión, se procedió a eliminar documentos duplicados, publicaciones no científicas o sin enfoque directo hacia lo organizacional. Además, el proceso de análisis de la información se realizó mediante la generación de una base de datos con los documentos de la muestra, sometidos a una codificación temática, mediante un análisis de la frecuencia léxica aplicado a los títulos y resúmenes permitiendo identificar los patrones conceptuales, teóricos y empíricos en la literatura revisada.

4 Resultados

La revisión sistemática de literatura identificó un total de 4.822 publicaciones en inglés y 2.662 en español entre 2021 y abril de 2025, lo que refleja una producción académica robusta y con tendencia de crecimiento (véase Figura 1). Sin embargo, se reconocen particularidades en la tendencia, como, por ejemplo, en el año 2023, la literatura en español tuvo un número menor que su año anterior. El análisis de la evolución temporal muestra un incremento anual promedio del 12,6 %, con el mayor número de publicaciones en el año 2024.

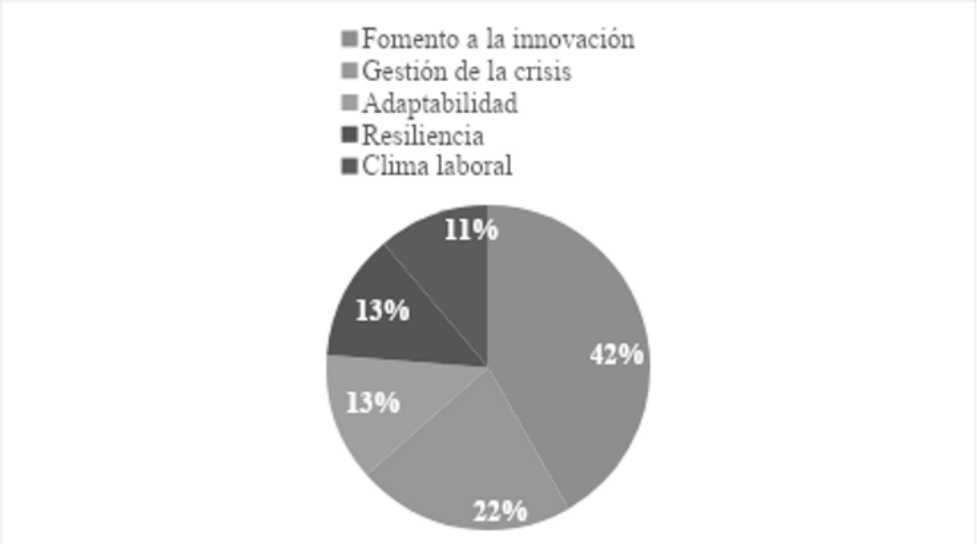
Figura 1. Resultados de búsqueda por términos de liderazgo participativo



Fuente: *Elaboración propia.* ***Nota:*** *El número de publicaciones del año 2025 relaciona publicaciones hasta el 30 de marzo del 2025*

El análisis de la frecuencia léxica aplicado a los títulos y resúmenes muestra cómo los conceptos más recurrentes vinculan al estilo del liderazgo participativo con la innovación (239 estudios), gestión de crisis (125 estudios), adaptabilidad (73 estudios), resiliencia organizacional (72 estudios) y clima laboral (64 estudios) (véase Figura 2). La frecuencia que presentan estos términos demuestra una conexión temática entre la principal categoría de análisis y las otras categorías mencionadas. A su vez, la observación realizada en la revisión sistemática permitió identificar otros patrones que vinculan este estilo de liderazgo con otros conceptos como la implementación de herramientas y tecnologías colaborativas, la toma de decisiones descentralizada, la promoción de la equidad y el bienestar psicosocial en el trabajo. Estas tendencias sugieren una ampliación del campo conceptual del liderazgo participativo más allá del ámbito estrictamente directivo, posicionándolo como una práctica transversal en los nuevos entornos.

Figura 2. Porcentaje de la frecuencia de términos y conceptos más recurrentes en la literatura



Fuente: *Elaboración propia.*

Desde una mirada conceptual, el liderazgo participativo sostiene que el liderazgo radica en la capacidad de involucrar a los miembros del equipo en los procesos de toma de decisiones, lo cual genera entornos más colaborativos y participativos donde el conocimiento colectivo es valorado y aprovechado (Likert, 1961; Vroom & Yetton, 1973). Esta conceptualización cobra relevancia en el actual escenario postpandemia, donde las organizaciones se están enfrentando a la necesidad de adaptarse a diferentes contextos volátiles, a las nuevas tendencias en los individuos, los desarrollos tecnológicos, que pueden ser herramientas, como muchas veces pueden ser amenazas para el desarrollo empresarial.

Los resultados del actual análisis bibliográfico muestran que, más allá de su conceptualización, el liderazgo participativo ha sido altamente explorado en la literatura académica reciente (con una tendencia creciente de estudios que lo estudian como principal objeto de estudio). Además, se ha estudiado por su relación de otras categorías de análisis en el ámbito organizacional, reflejando los principales focos de interés de la producción científica reciente, configurando una agenda de investigación que vincula este estilo de liderazgo con la transformación organizacional y la sostenibilidad como objeto de estudio. A continuación, se realiza una discusión de cada una de estas categorías que fueron representativas en la literatura científica estudiada, permitiendo entender de qué manera se ha caracterizado al liderazgo participativo, sus principales conceptualizaciones, los contextos más recurrentes, los aportes que han sido validados y cuáles son los desafíos y limitaciones que presenta su aplicación a la luz de los estudios revisados.

4.1 El estilo participativo y su fomento a la innovación organizacional

Este estilo de liderazgo ha sido estudiado en diferentes contextos y tipos de organizaciones, desde pequeñas y medianas empresas hasta corporaciones multinacionales, y su impacto en la innovación ha sido documentado en la literatura estudiada. Lo anterior se entiende al contrastar 239 estudios, que abordan la relación entre liderazgo participativo y la innovación organizacional, lo cual evidencia la importancia de este último en el contexto organizacional contemporáneo (Alarifi et al., 2023; Sherovska, 2023), como una ventaja competitiva, pero también se convierte en una oportunidad para estar a la vanguardia en la solución de retos empresariales, sectoriales y del contexto de la organización.

Estos estudios han demostrado que el liderazgo participativo genera un entorno organizacional en el que los empleados se sienten motivados y respaldados para expresar ideas y participar activamente en la resolución de problemas. Esta relación teórica ha sido estudiada en las pequeñas y medianas empresas, donde el liderazgo participativo ha demostrado ser un estilo para la supervivencia, pero con resultados notables en el crecimiento empresarial (Alarifi et al., 2023), por otro lado, en empresas de mayor tamaño, el liderazgo participativo no solo ha impulsado la creatividad individual, sino que

también se fortalece de las capacidades organizacionales para absorber conocimientos y compartir mejores prácticas entre diferentes áreas y equipos de trabajo (Sherovska, 2023). Por esto, surgen las reconocidas metodologías de innovación, como el design thinking y la innovación abierta. El impacto del liderazgo participativo en la innovación se distingue a través de los mecanismos dentro de las empresas, uno de los factores es el llamado empoderamiento (empowerment), el cual sugiere que los empleados empoderados no solo muestran mayor disposición a experimentar con nuevas ideas, sino que también contribuyan a la transformación organizacional, otro factor es la percepción de los empleados sobre la valoración de sus contribuciones y aportes, por esto, las unidades de negocio estimulan mayores niveles de creatividad y experimentación, traduciéndose en un aumento de la actividad innovadora (Fatoki, 2023), lo anterior, también se conecta con la seguridad psicológica dada por el empoderamiento, el cual es determinante, ya que los empleados comparten ideas cuando perciben que el error es parte del proceso de aprendizaje y no como motivo de sanción (Nam, 2023).

Aunque la relación entre el liderazgo participativo y la innovación son reconocidos en los estudios sistematizados, su implementación práctica presenta desafíos, especialmente en organizaciones con estructuras jerárquicas rígidas, quienes enfrentan imposibilidad de maniobrar o capacidad de gestión debido a organigramas, actividades y formatos prestablecidos (Sherovska, 2023), otras investigaciones sugieren que la inversión en el desarrollo del capital humano y la promoción de un entorno organizacional basado en la co-creación pueden mejorar las relaciones de poder en las organizaciones y maximizar los efectos positivos del liderazgo participativo (Costa, 2023), además permitió identificar retos en la innovación responsable y percepción ética de los trabajadores (Moon & Kahlor, 2022).

Estos estudios permiten generar una agenda de investigación centrada en examinar cómo el liderazgo participativo interactúa con otros modelos y estilos de liderazgo, como el transformacional o el distribuido, y cómo varía según los distintos contextos culturales y organizacionales (Muhammed, 2024), asimismo, es necesario que se realicen estudios que aborden con mayor profundidad la relación entre los estilos de liderazgo y las metodologías de innovación dentro de las organizaciones, dado el creciente énfasis en la transformación digital y la automatización de procesos.

4.2 La gestión de crisis en estilos participativos

También, la gestión de crisis ha sido relacionada con el estilo participativo (Razo & Ruiz, 2023; Malmborg et al., 2022), en el cual se evidencia un impacto positivo en la toma de decisiones en situaciones de emergencia. Este análisis de la literatura muestra que aproximadamente el 34 % de los estudios revisados, los cuales equivalen a 125 estudios, abordaron la conexión entre el liderazgo participativo y la gestión de crisis organizacional.

Durante periodos con amenazas que afectan la organización, el enfoque de participación permite una mejor adaptación a los desafíos que emergen, ya que permite integrar las perspectivas de todos los individuos en la resolución de problemas. La inclusión del recurso humano en el proceso de toma de decisiones y en la resolución y manejo de la crisis, no solo enriquece el análisis de la situación, sino que también aumenta la legitimidad y corresponsabilidad de las decisiones que se adopten, fortaleciendo la confianza de los empleados en la organización (Benavides González, 2023), estos estudios revisados destacan que, en contextos de crisis como la pandemia de COVID-19, este estilo de liderazgo ha sido resaltable para garantizar la continuidad en el mercado de las organizaciones (Elsetouhi.et.al., 2022). No obstante, Wisbey et al. (2024), menciona la importancia de incluir y analizar modelos de liderazgo híbridos para la gestión organizacional basados en la crisis, ya que así también se marca la línea de poder y responsabilidad de la estrategia organizacional.

Este estilo se diferencia de otros modelos de liderazgo en su capacidad para mejorar la toma de las decisiones en situaciones de emergencia. Mientras que el liderazgo directivo tiende a ser más efectivo en empresas familiares, se ha demostrado que el liderazgo participativo puede mejorar resultados en escenarios inesperados, donde la colaboración y el intercambio de ideas son necesarias para encontrar soluciones innovadoras (Post, 2022). Esta investigación ha encontrado que, en la práctica, tanto el liderazgo participativo, como el liderazgo situacional pueden permitir que los líderes se adapten a las demandas específicas de la crisis (Al-Sayyad et al., 2024).

Por tal razón, la implementación del liderazgo participativo en periodos de contingencia enfrenta otros desafíos per se, como por ejemplo, la necesidad de incluir la perspectiva de los empleados con la rapidez que se requiera tomar la decisión; además, Ayana (2022) menciona la resistencia al cambio por parte del talento humano, que puede dificultar la implementación de este estilo, sobre todo en estructuras donde las decisiones y el gobierno corporativo suelen estar centralizadas y jerarquizadas. A pesar de estos desafíos, el liderazgo participativo ha demostrado fomentar la resiliencia organizacional durante la crisis. Wisbey et al. (2024) encontraron que sectores como la educación y la salud, donde la capacidad de respuesta

ante emergencias es importante y urgente, se ha mejorado la cooperación entre equipos, la comunicación interna y la toma de decisiones estratégicas.

4.3 La adaptabilidad por medio del estilo de liderazgo participativo

En cuanto a la adaptabilidad de las organizaciones, se encontró que alrededor del 20 % de los estudios revisados, que representan 73 antecedentes en la literatura, han abordado la relación entre el estilo de liderazgo participativo y la adaptabilidad de las organizaciones, estos estudios postulan al liderazgo participativo y la adaptabilidad organizacional como conceptos relacionados para la gestión de equipos y organizaciones, implicando la inclusión de los empleados en la toma de decisiones, lo que puede fomentar una capacidad para ajustarse a las diversas amenazas que puede enfrentar una empresa.
Por ejemplo, Suherni et al., (2023) menciona que el liderazgo participativo influye directamente en la adaptabilidad organizacional, promoviendo la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno. La participación activa de los empleados en la toma de decisiones, permite que la organización se adapte con mayor rapidez y eficacia a nuevas circunstancias. Lo cual fomenta la creación de entornos de trabajo dinámicos en los que la adaptabilidad organizacional se fortalece a través del compromiso y la cooperación de los equipos en la toma de decisiones.

El liderazgo participativo tiene un impacto significativo en el comportamiento innovador y creativo de los empleados (Chae & Choi, 2021; Carreño, 2021). Debido a que este, fomenta la generación de metas de servicio y la orientación del equipo hacia cumplimiento de objetivos, lo que mejora el rendimiento general de una organización o de sub-equipos. Además, un clima inclusivo en una empresa puede moderar positivamente estos efectos (Ali et al., 2022). Por ejemplo, en el contexto de las PYMEs, el liderazgo participativo, junto con la flexibilización de condiciones laborales, estimula el comportamiento de adaptabilidad de los empleados, lo que es imperativo para la supervivencia de las empresas en tiempos de crisis (Elsetouhi et al., 2022; Alarifi et al., 2023), esto fue uno de los principales retos en el contexto post pandemia, debido a que las empresas (hasta las organizaciones más rígidas y con gobiernos corporativos centralizados) necesitaron adaptarse a nuevas tecnologías, a nuevas formas de vender sus productos y servicios, lo que requería de un liderazgo que permitiera esta adaptación.

Este estilo ha mejorado la precisión de estrategias corporativas en situaciones de desconocimiento, mientras que el liderazgo directivo es más efectivo en situaciones conocidas. Aunque el liderazgo directivo puede acelerar la toma de decisiones, el liderazgo participativo es esencial para la precisión en contextos nuevos (Post et al., 2022). El liderazgo participativo también ha sido vinculado, por parte de los estudios abordados, al empoderamiento de los empleados y a su participación, mejorando la identificación organizacional de los empleados, lo que a su vez fomenta su comportamiento de voz y participación en la organización (Qing & Zhang, 2023). Un caso referente en el ámbito del turismo reconoce al liderazgo participativo como promotor de la participación de los locales en iniciativas de construcción de destinos turísticos y reconoce también el empoderamiento psicológico, como factor importante en este proceso (Ahn et al., 2022).

4.4 La resiliencia organizacional en el estilo participativo

Este estilo de liderazgo está relacionado con la resiliencia organizacional (Mahajan et al., 2022), diferentes estudios aportan en esta relación conceptual, ya que este enfoque de liderazgo participativo fomenta la capacidad de recuperación de las organizaciones ante crisis y cambios rápidos; en este sentido, el 20 % de los estudios revisados, que corresponden a 72 antecedentes en la literatura, en este sentido, este estilo contribuyó significativamente a la supervivencia de las pyme al promover el comportamiento innovador de los empleados durante la pandemia por COVID-19 (Alarifi, et al., 2023), a su vez, en el sector de la salud, se demostró que fortalece la seguridad psicológica y la resiliencia del equipo, mejorando su desempeño y el bienestar emocional de los trabajadores (Chênevert et al., 2022).

La resiliencia en equipos y organizaciones se debe gestionar mediante intervenciones que mejoran la comunicación y el aprendizaje organizacional en conjunto, un estudio sobre estilo participativo en la gestión de equipos multidisciplinarios de salud ha demostrado incrementar la resiliencia y el bienestar mental de los profesionales (Chênevert et al., 2022), lo cual fue imperativo para la satisfacción laboral para trabajadores de la salud, sobretodo por la presión psicológica y extra carga laboral durante la pandemia. Asimismo, el desarrollo de habilidades de liderazgo en sistemas de salud ha mejorado la autoconciencia y la capacidad de adaptación en entornos de alta presión (Nzinga et al., 2021).

La participación de los equipos se consideró importante en la construcción de resiliencia para organizaciones de base social, por esto, en el contexto de la gestión de desastres, la participación de diversos actores y la gobernanza colaborativa facilitaron los procesos de recuperación más efectivos y sostenibles (Okunola & Werners, 2024), de manera similar, los

enfoques participativos han promovido la resiliencia ante el cambio climático mediante soluciones sostenibles de drenaje urbano (Palla et al, 2024), los cuales permiten también concluir la importancia de este estilo de liderazgo en la co-construcción de soluciones más innovadoras y basadas en los contextos reales.

El periodo post pandemia requirió de líderes que gestionaran las capacidades de sus empleados para adaptarse y crear una nueva realidad empresarial, aunque, también fue imperativo la proyección de soluciones innovadoras que abordaran los nuevos retos que representaba el encierro o las nuevas realidades de cada sector empresarial (Alarifi et al., 2023). Aunque no hay estudios que abordaran directamente la resiliencia organizacional, muchas empresas no sobrevivieron a la nueva realidad, mientras que otras lograron desarrollar nuevas líneas de negocios que permitieran a sus empleados desarrollar su potencial y co-creación de las realidades empresariales.

4.5 El estilo participativo y su incidencia en el clima laboral

Otro hallazgo importante, es que el liderazgo participativo está incidiendo en el clima organizacional, se reconocieron 64 estudios que abordaron esta relación, los cuales representan un 17 % de la muestra total, estos estudios mencionan específicamente la incidencia del liderazgo en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desempeño de los empleados, por ejemplo, Rodríguez y Altamirano (2025) hallaron que, en el sector educativo, los docentes reconocieron un mejor clima laboral cuando sus gestores adoptaron el estilo de liderazgo en mención, aportando a la dicotomía en el sector educativo dónde los gestores toman decisiones sin conocimiento ad hoc de un aula de clases, y de esta manera se convirtieron en fuentes de información y agentes en la toma de decisión. De manera similar, Ramírez et al (2023), identificaron que el liderazgo participativo fomentó la motivación y la comunicación efectiva en el personal del sector educativo, lo cual mejoró el ambiente laboral de los empleados.

Otros estudios mencionan que el compromiso organizacional también se fortalece cuando los empleados son considerados en la toma de decisiones, por ejemplo, Slater (2025) señaló que este estilo de liderazgo se asocia con la retención del talento humano y con un ambiente laboral amigable con los trabajadores, por otro lado, Ramírez et al. (2023) encontró que el liderazgo participativo también aporta en el desempeño del personal al fomentar un sentido de responsabilidad y pertenencia dentro de la organización, porque estos se sienten co-rresponsables del estado organizacional. Por su parte, Lin et al. (2024), también han abordado en la importancia del speak-up de los equipos través de este modelo en los aspectos culturales, los cuales se convierten en factores importantes que aportan al clima organizacional.

Además, la comunicación organizacional es importante en la percepción del clima laboral. Iglesias-Segura (2024) evidenció que la implementación de estrategias participativas en centros educativos con entornos virtuales fortalece el trabajo en equipo y mejora la percepción del entorno laboral. En esta misma línea, Andino y Tayupanta (2023) propusieron a los planes de mejora basados en el liderazgo participativo para mejoramiento del clima organizacional en escuelas, resaltando la importancia de un estilo de liderazgo que fomente la inclusión y la cooperación entre los empleados. Otro aspecto importante, es la relación entre el liderazgo participativo y el bienestar organizacional, ya que este promueve la autonomía laboral, contribuyendo a un equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados (Paredes & Alegría, 2024; Pfeffer, 2023), lo cual es importante para personas que están trabajando desde casa y pierden control de sus tiempos, lo cual es una práctica común en el periodo observado.

5 Conclusiones y recomendaciones

En la actualidad, la gestión de organizaciones representa una oportunidad como objeto de estudio, debido a diferentes debates que ha propiciado el periodo post pandemia, la actual revisión bibliográfica de la literatura sobre el liderazgo participativo ha identificado cómo el liderazgo y el desplazamiento de responsabilidades puede aportar su valor en la gestión de las organizaciones contemporáneas. Desde 2021, los estudios han evidenciado que este estilo no solo optimiza la toma de decisiones y la co-creación en la organización, sino que también se ha reconocido por su promoción a la innovación, gestión de la crisis, adaptabilidad, clima y resiliencia organizacional en tiempos de recuperación tanto económica como social. La literatura revisada se destaca por reconocer al liderazgo participativo como una categoría de análisis que aporta en la satisfacción y el compromiso laboral, fortaleciendo la comunicación organizacional, la autonomía y el empoderamiento de los empleados, lo cual se convierte en un aporte sistemático para construir estructuras organizacionales más flexibles y adaptativas, pero también que sirve como ejemplo para organizaciones que no se han adaptado y que cuentan con estructuras de gobiernos corporativos centralizados en los tomadores de decisiones tradicionales.

Además, la evidencia teórica revisada postula a este estilo de liderazgo por su rol estratégico en la innovación y el desempeño organizacional. La participación activa de los empleados en las decisiones estratégicas, tácticas y operativas no solo incrementa su sentido de pertenencia, sino que favorece la generación de nuevas ideas e implementación de soluciones creativas e innovadoras en un contexto que requiere de empresas innovadoras y con apertura hacia el desarrollo tecnológico. No obstante, este estudio presenta ciertas limitaciones, debido a que la revisión se ha basado en fuentes bibliográficas específicas y seleccionadas por los autores, por lo que pueden existir otros estudios que no han sido incluidos en la muestra, que cuentan con diferentes aportes, y que podrían complementar los hallazgos mencionados en este artículo. Además, el actual análisis no segrega la práctica del liderazgo participativo en los distintos sectores económicos, lo cual representa una oportunidad para futuras investigaciones académicas.

Dado el hallazgo de la significancia del liderazgo participativo en las organizaciones contemporáneas, se invita a la comunidad científica a continuar aportando desde las orillas de este estilo desde un enfoque más específico y multidimensional, que abarque objetos de estudios con un alcance más descriptivo, para esto, es necesario el desarrollo de investigaciones que evalúen su implementación en distintos contextos organizacionales, así como su interacción con otros estilos y modelos de liderazgo, junto a su incidencia en la gestión del talento humano, asimismo, se itera en seguir aportando en la evolución de los debates teóricos del liderazgo en función de los cambios socioeconómicos y tecnológicos que transforman las dinámicas empresariales y los paradigmas de liderazgo en la actualidad.

6 Referencias

Andino Barreno, M. F., & Tayupanta Rodríguez, V. V. (2023). Liderazgo educativo: Plan de mejora para la optimización del clima laboral en la escuela de educación básica "Himmelmann"[Tesis de maestría, Universidad de las Américas]. Repositorio DSpace UDLA. http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/14663

Chae, H., & Choi, J. N. (2021). Leader status behaviors and team creativity: The mediating role of participative leadership. Journal of Organizational Behavior, 42(6), 793–809. https://doi.org/10.1002/job.2532

Chen, J., & Sriphon, T. (2021). Perspective on COVID-19 Pandemic Factors Impacting Organizational Leadership. Sustainability, 13, 3230. https://doi.org/10.3390/SU13063230

Fatoki, O. (2023). Participative leadership and employee job satisfaction: The mediating effects of psychological empowerment and work engagement. Foundations of Management, 15(1), 161–176. https://doi.org/10.2478/fman-2023-0012

Howe, D., Chauhan, R., Soderberg, A., & Buckley, M. (2020). Paradigm shifts caused by the COVID-19 pandemic. Organizational Dynamics, 50, 100804–100804. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100804

Iglesias Segura, C. E. (2024). Participative leadership of teacher on the remote education. Episteme Koinonía, 7(s1), 168–185. https://doi.org/10.35381/e.k.v7i1.3729

Lewis, P. V. (1973). Participative leadership styles: A model and research propositions. Academy of Management Journal, 16(1), 29–41. https://doi.org/10.5465/254678

Lian, H., Li, J., Du, C., Wu, W., Xia, Y., & Lee, C. (2022). Disaster or opportunity? How COVID-19-associated changes in environmental uncertainty and job insecurity relate to organizational identification and performance. The Journal of Applied Psychology. https://doi.org/10.1037/apl0001011

Lin, R., Han, M., & Zeng, Q. (2024). Cultural moderation of participative leadership and employee speaking-up behavior in global supply chains. Journal of Innovation & Knowledge, 9(1), 102455. https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.102455

Mahajan, V., Ramaswamy, R., & Patel, S. (2022). Building organizational resilience through participative leadership: Evidence from manufacturing SMEs. Journal of Business Research, 149, 389–398. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.014

Malmborg, K., Enfors Kautsky, E., Schultz, L., & Norström, A. V. (2022). Embracing complexity in landscape management: Learning and impacts of a participatory resilience assessment. Ecosystems and People, 18(1), 241–257.

https://doi.org/10.1080/26395916.2022.2061596

Moon, W., & Kahlor, L. (2022). Participative leadership, ethical climate and responsible innovation perceptions: Evidence from cross-industry comparison. Asia Pacific Journal of Management. https://doi.org/10.1007/s10490-022-09856-3

Muhammed, Y. S. (2024). Participatory Leadership as a Mediator between Organizational Innovation and Organizational Resilience. Anggaran, 4(1), 18–29. https://doi.org/10.58905/anggaran.v4i1.1017

Mun, S., Moon, Y., Kim, H., & Kim, N. (2022). Current Discussions on Employees and Organizations During the COVID-19 Pandemic. Frontiers in Psychology, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.848778

Nzinga, J., Boga, M., Kagwanja, N., Waithaka, D., Barasa, E., Tsofa, B., Gilson, L., & Molyneux, S. (2021). An innovative leadership development initiative to support building everyday resilience in health systems. Health Policy and Planning, 36(7), 1023–1035. https://doi.org/10.1093/heapol/czab056

Okunola, O., & Werners, S. (2024). A multi-dimensional framework for assessing disaster recovery pathways. EGU General Assembly. https://doi.org/10.5194/egusphere-egu24-1179

Palla, A., Ranzi, R., & Gnecco, I. (2024). Participatory mapping for enhancing flood risk resilience and sustainable urban drainage. Sustainability, 16(5), 1936. https://doi.org/10.3390/su16051936

Paredes Loayza, C., & Alegría Ore, M. (2024). Bienestar organizacional y liderazgo participativo. Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo, 13(2), 87–102. https://doi.org/10.31578/ibpt.2024.13.2.5

Qing, M., & Zhang, J. (2023). The influence of participative leadership on the voice behavior of public servants. Public Personnel Management, 52(3), 291–316. https://doi.org/10.1177/00910260221147692

Ramirez Lozano, J., Peñaflor Guerra, R., & Sanagustín Fons, V. (2023). Leadership, communication, and job satisfaction. Administrative Sciences, 13(6), 137. https://doi.org/10.3390/admsci13060137

Razo Ruvalcaba, A. C., & Ruiz Cuéllar, G. (2023). Crisis Leadership. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 24(6). https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD230072.en

Sherovska, G. G. (2023). Impact of participative leadership on employee innovation behaviour. Journal of Innovative Business and Management, 15(1), 1–9. https://doi.org/10.32015/JIBM.2023.15.1.9

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology. Journal of Business Research, 104, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Suherni, D., Nugroho, A., & Prasetyo, M. A. (2023). Participative leadership and organizational adaptability in Indonesian startups. Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science. https://doi.org/10.1002/wcs.1602

Wang, X., Hou, W., & Li, J. (2022). Participative leadership and employee creativity. Journal of Business Research, 139, 1220–1232. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.064

Wang, Q., Lin, S., & Xu, Y. (2022). Participative leadership: A systematic review and future research agenda. The Leadership Quarterly, 33(5), 101614. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101614

Wisbey, C., Allanson, A., & Brennan, R. (2024). Participative leadership in healthcare teams during COVID-19. Frontiers in Psychology, 15, 646442. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.646442

Universidad Católica de Cuenca
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECISIÓN GERENCIAL

Código ISSN 2953-6391

Economía

Contabilidad y Auditoría

Negocios Internacionales

Administración de Empresas

Marketing e Inteligencia de Mercados

CC BY NC SA

Av. de las Américas y Humboldt

decisiongerencial@ucacue.edu.ec
www.decisiongerencial.ucacue.edu.ec