

ESTUDIOS DE LA GESTIÓN

Revista Internacional de Administración

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, SEDE ECUADOR

CORPORACIÓN EDITORA NACIONAL

ISSN 2550-6641

e-ISSN 2661-6513

TEMA CENTRAL

**Resiliencia y adaptación
organizacional en un mundo
en constante cambio**

**Organizational Resilience
and Adaptation in a Constantly
Changing World**

20

julio-diciembre
de 2026

ESTUDIOS DE LA GESTIÓN

Revista Internacional de Administración

La revista *Estudios de la Gestión* es una publicación de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, y la Corporación Editora Nacional. Se publica bajo la responsabilidad del Área Académica de Gestión. Recoge trabajos académicos resultantes de procesos de análisis, reflexión y producción crítica sobre políticas y estrategias organizacionales, tecnologías de gestión, organización y gerencia, que desarrollan profesores, estudiantes y colaboradores nacionales y extranjeros. Está dirigida a la comunidad académica nacional e internacional, y su propósito es cumplir con el rol institucional de promoción y desarrollo del conocimiento en el ámbito de la gestión, visto desde una perspectiva amplia y multidisciplinaria.

© Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

© Corporación Editora Nacional

ISSN 2550-6641 e-ISSN 2661-6513

Julio-diciembre de 2026 • Número 20

Director: Wilson Araque Jaramillo.

Editora: Mariana Lima Bandeira.

Coordinadores del número: Alex Remache Gallegos (Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador) y Hernán Claudio Lapelle (Universidad Nacional de Rosario, Argentina)

Consejo editorial

Andrés Abad, Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Marcia Almeida, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Quito, Ecuador.

Fernando Espinoza, Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Quito, Ecuador.

Santiago García, Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito, Ecuador.

Fernando López, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Quito, Ecuador.

Efraín Naranjo, Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Jairo Rivera, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Quito, Ecuador.

Francisco Salgado, Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador.

Catalina Lucía Alberto, Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina.

Susan Appe, University at Albany. Albany, Estados Unidos.

Natividad Araque Hontangas, Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.

Enrique Bianchi, Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina.

Rosalía Castillo, Universidad Anáhuac Mayab. Yucatán, México.

Edgar Gálvez Albarracín, Universidad del Valle. Cali, Colombia.

Andrés García, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

Domingo García, Universidad Politécnica de Cartagena. Cartagena, España.

María Messina, Universidad de Salamanca. Salamanca, España.

Duván Ramírez, Universidad de Manizales. Manizales, Colombia.

Joaquim Rubens Fontes Filho, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Río de Janeiro, Brasil.

Rodrigo Varela, Universidad ICESI. Cali, Colombia.

Gestión del Open Journal Systems (OJS) y proceso de indexación de revistas académicas de la UASB-E: *Annamari de Piérola* (jefa de Publicaciones) y *Judith Pérez*.

Asistente editorial: *Paúl Paredes Y*. Supervisión editorial y corrección: *Grace Sigüenza*. Diagramación: *Mariana Guevara*. Cubierta: DISEÑO, *Raúl Yépez*; ARTE, *Edwin Navarrete*. Impresión: *Marka Digital*, Av. 12 de Octubre N21-247 y Carrión, Quito.

Para la selección de artículos se utiliza el sistema de doble ciego (*peer review*), que respeta el anonimato de los dictaminadores y el colaborador. Las ideas emitidas en los artículos son de responsabilidad de sus autores, quienes han declarado la originalidad de sus textos. Se permite la reproducción si se cita la fuente. La revista se reserva el derecho de distribución de contenidos.

Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración aparece en los siguientes índices y repositorios: *SciELO Ecuador*, *Redalyc*, *Dialnet*, *Catálogo 2.0 de Latindex*, *DOAJ*, *ERIH PLUS*, *EuroPub*, *ROAD*, *CLASE*, *Biblat*, *Index Copernicus*, *Proquest* y *Dimensions*, y es miembro de *RRAAE*, *LatinREV* (Red Latinoamericana de Revistas), *DARDO*, *MIAR*, *Open Policy Finder* y *Aura*.

Contenido

Presentación , <i>Wilson Araque Jaramillo</i>	5
Tema central	
Gobernanza corporativa y diálogo social: hacia una sostenibilidad empresarial con enfoque social <i>Fernando Montoya Vargas</i>	11
Determinantes de la quiebra empresarial en el sector petrolero ecuatoriano <i>Leonardo Saraguro, Alexander Andrade Condor, Diego Raza-Carrillo y Carlos de la Torre</i>	33
Teoría mimética para el análisis organizacional: agroindustria azucarera en Colombia <i>Diego Varón Rojas, Gustavo Romero Sánchez y Adriana García Salomón</i>	53
Apropiación tecnológica y competitividad en las pymes latinoamericanas <i>Hernán Cornejo</i>	73
Barreras institucionales y desafíos para la resiliencia financiera en territorios amazónicos: el caso del Fondo Común en Ecuador (2019-2023) <i>Nathaly Verdesoto Martínez y Víctor López Acevedo</i>	93
Estudios	
Confiabilidad interevaluador de una escala de integración de IA en contabilidad de pymes <i>Oscar Bedoya Sánchez y Juan Guzmán Pacheco</i>	119
Influencia del <i>endomarketing</i> en el compromiso organizacional: evidencia empírica en una empresa <i>retail</i> de mejoramiento del hogar <i>Ricardo Rossi Valverde, Cielo Estrada Medina y Brayan Rodríguez Roncal</i>	137
Beneficios y limitaciones del Sello de Calidad INEN: un estudio exploratorio en organizaciones del Ecuador <i>Jorge Alvear Vázquez y Milton Barragán-Landy</i>	165
Entrevista	
Resiliencia y sostenibilidad económica en la educación superior. Entrevista a Mara Cabanilla Guerra <i>Alex Remache Gallegos</i>	194
Reseñas	204

Content

Presentation, <i>Wilson Araque Jaramillo</i>	5
Central theme	
Corporate Governance and Social Dialogue: <i>towards Business Sustainability with a Social Focus</i> <i>Fernando Montoya Vargas</i>	11
Determinants of Corporate Bankruptcy in the Ecuadorian Oil Sector <i>Leonardo Saraguro, Alexander Andrade Condor, Diego Raza-Carrillo and Carlos de la Torre</i>	33
Mimetic Theory for Organizational Analysis: sugar Agroindustry in Colombia <i>Diego Varón Rojas, Gustavo Romero Sánchez and Adriana García Salomón</i>	53
Technological Appropriation and Competitiveness in Latin American SMEs <i>Hernán Cornejo</i>	73
Institutional Barriers and Challenges to Financial Resilience in Amazonian Territories: The Case of the Common Fund in Ecuador (2019–2023) <i>Nathaly Verdesoto Martínez and Víctor López Acevedo</i>	93
Studies	
Inter-Rater Reliability of a Scale for AI Integration in SME Accounting <i>Oscar Bedoya Sánchez and Juan Guzmán Pacheco</i>	119
Influence of Endomarketing on Organizational Commitment: Empirical Evidence in a Home Improvement Retail Company <i>Ricardo Rossi Valverde, Cielo Estrada Medina and Brayan Rodríguez Roncal</i>	137
Benefits and Limitations of the INEN Quality Seal: An exploratory study in Ecuadorian organizations <i>Jorge Alvear Vázquez and Milton Barragán-Landy</i>	165
Interview	
Resilience and Economic Sustainability in Higher Education. Interview with Mara Cabanilla Guerra <i>Alex Remache Gallegos</i>	194
Reviews	204

Conteúdo

Presentação , <i>Wilson Araque Jaramillo</i>	5
Tema central	
Governança corporativa e diálogo social: rumo a uma sustentabilidade empresarial com enfoque social <i>Fernando Montoya Vargas</i>	11
Determinantes da falência corporativa no setor petrolífero equatoriano <i>Leonardo Saraguro, Alexander Andrade Condor, Diego Raza-Carrillo e Carlos de la Torre</i>	33
Teoria mimética para a análise organizacional: agroindústria açucareira na Colômbia <i>Diego Varón Rojas, Gustavo Romero Sánchez e Adriana García Salomón</i>	53
Apropriação tecnológica e competitividade nas PMEs latino-americanas <i>Hernán Cornejo</i>	73
Barreiras institucionais e desafios para a resiliência financeira em territórios amazônicos: O caso do Fundo Comum no Equador (2019-2023) <i>Nathaly Verdesoto Martínez e Víctor López Acevedo</i>	93
Estudos	
Confiabilidade interavaliador de uma escala de integração da IA na contabilidade de PMEs <i>Oscar Bedoya Sánchez e Juan Guzmán Pacheco</i>	119
Influência do endomarketing no comprometimento organizacional: evidências empíricas em uma empresa varejista de materiais para construção e reforma <i>Ricardo Rossi Valverde, Cielo Estrada Medina e Brayan Rodríguez Roncal</i>	137
Benefícios e limitações do Selo de Qualidade INEN: um estudo exploratório em organizações do Equador <i>Jorge Alvear Vázquez e Milton Barragán-Landy</i>	165
Entrevista	
Resiliência e sustentabilidade econômica no ensino superior. Entrevista com Mara Cabanilla Guerra <i>Alex Remache Gallegos</i>	194
Resenha	204

Presentación

La revista *Estudios de la Gestión* es un espacio para la investigación y reflexión creado, a partir de 2015, desde el Área Académica de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E), con el propósito de incentivar a que investigadores ecuatorianos y de otros países de la región y del mundo puedan dar a conocer los avances investigativos que vienen generando en el campo de los estudios administrativos focalizados en el ámbito de la empresa privada, las organizaciones públicas, las organizaciones promotoras del desarrollo y cualquier otra forma de espacio organizacional que ha sido creado por el ser humano como facilitador de su convivencia en sociedad.

Su funcionamiento está respaldado por un equipo de docentes-investigadores de universidades ecuatorianas e internacionales que integran el Consejo Editorial, los cuales tienen como función principal, por un lado, garantizar la calidad del proceso de selección, evaluación y publicación de los artículos investigativos que han sido presentados por académicos de diferentes disciplinas científicas interesados en estudiar la problemática que gira alrededor de la administración. Por otro lado, el Consejo mencionado desempeña un rol clave al contribuir en la consolidación de los nexos de contacto global requeridos para cumplir con el enfoque y alcance que exige una revista de carácter internacional enfocada en los estudios de la gestión.

Esta revista también se alinea con los fines sobre los cuales operan los programas de posgrado —con énfasis en investigación— que, desde el Área Académica de Gestión de la UASB-E, buscan incentivar los estudios en administración para que, luego, sean socializados —en interacción con investigadores de otras universidades y centros de investigación del Ecuador y el mundo— a través de espacios como el de la revista *Estudios de la Gestión*.

Para potenciar el impacto de esta publicación de origen académico, su frecuencia es semestral; la fecha de convocatoria para la presentación de artículos se define en función del tema central que, para este número 20, se enfoca en la “Resiliencia y adaptación organizacional en un mundo en constante cambio: una mirada económica a los desafíos y oportunidades”. La revisión de los trabajos investigativos se realiza con la participación de pares académicos ciegos; el medio de difusión es físico y digital; y está abierta a la publicación de trabajos de investigadores del Ecuador y de otros países de la región y del mundo.

El contenido de este número 20, considerando el enfoque del tema central, busca presentar reflexiones —soportadas en la investigación científica realizada por los autores— que se conviertan en referentes que ayuden a comprender espacios que, desde la óptica del proceso de adaptación organizacional, son importantes al momento de descifrar la resiliencia en la práctica.

Uno de los espacios estudiados es el vinculado al campo contable y financiero, donde se hace ver —a través de dos de los artículos del presente número—, por un lado, cómo la integración de la inteligencia artificial (IA) se puede convertir en un potenciador de la confiabilidad dentro de la gestión de las pequeñas y medianas empresas (pyme). Por otro lado, también se evidencia el impacto que tienen las barreras institucionales al momento de poner a prueba la resiliencia financiera, siendo el laboratorio de investigación el caso del Fondo Común en Ecuador aplicado a territorios amazónicos.

Otro espacio que expone este número de la revista *Estudios de la Gestión* es el relacionado con diferentes perspectivas del análisis organizacional aplicado a sectores diversos; uno de ellos tiene que ver con el impacto que genera la certificación de calidad INEN en el funcionamiento y resultados de organizaciones integrantes del tejido productivo ecuatoriano.

Para completar la contribución a la comprensión del funcionamiento organizacional, también se exponen dos títulos: el uno intitulado “Influencia del *endomarketing* en el compromiso organizacional: evidencia empírica en una empresa *retail* de mejoramiento del hogar”, y el otro, denominado “Teoría mimética para el análisis organizacional. Agroindustria azucarera en Colombia”.

Un título adicional que se suma a este espacio enfocado al análisis organizacional tiene relación con los determinantes que tienden a incidir en el proceso de quiebra corporativa de sectores críticos como el petrolero, que, por su perfil productivo, tiende a tener sus propias características explicativas sobre el enfoque y alcance que está detrás de su funcionamiento integrado.

Un tercer espacio de este número 20 tiene que ver con aportes sobre la interacción de la tecnología, competitividad y sostenibilidad organizacional; resaltando, por una parte, la incidencia que tiende a dar la apropiación tecnológica en el sector de las pyme de la región latinoamericana; y, por otra, el efecto que la gobernanza corporativa y el diálogo social generan en la sostenibilidad empresarial.

En el momento en que interactúan estos tres espacios de contenido presentes en este nuevo número de *Estudios de la Gestión*, el lector va a encontrar importantes insumos para que en futuros procesos de investigación disponga de referentes inspiradores que sobre curiosidades científicas que emerjan, se plantee nuevos proyectos de investigación.

La información que se expone también será de utilidad para los tomadores de decisiones de sectores productivos diversos que, con el acceso a datos de origen científico, podrán enfocar de mejor forma las tareas de gestión que tienden a realizar en el corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, en lo que tiene que ver con la indexación en bases reconocidas internacionalmente, la revista *Estudios de la Gestión* actualmente está registrada en SciELO Ecuador, Redalyc, Dialnet, Catálogo 2.0 de Latindex, DOAJ, ERIH PLUS, EuroPub, ROAD, REDIB, CLASE, Biblat, Index Copernicus, Proquest y Dimensions, y es miembro de RRAAE, LatinREV (Red Latinoamericana de Revistas), DARDO, MIAR, Open Policy Finder y Aura. Esto convierte a la revista en un canal idóneo y reconocido internacionalmente para difundir —como momento clave de los procesos de investigación— el conocimiento que, desde distintas realidades, se va produciendo como medio para la consolidación de la ciencia de la administración.

Wilson Araque Jaramillo
Director
Estudios de la Gestión

Tema central

RESILIENCIA Y ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL
EN UN MUNDO EN CONSTANTE CAMBIO:
UNA MIRADA ECONÓMICA A LOS DESAFÍOS
Y OPORTUNIDADES

Gobernanza corporativa y diálogo social: hacia una sostenibilidad empresarial con enfoque social

*Corporate Governance and Social Dialogue:
towards Business Sustainability with a Social Focus*

*Governança corporativa e diálogo social:
rumo a uma sustentabilidade empresarial com enfoque social*

Fernando Montoya Vargas

Cámara de Diputados. Ciudad de México, México

fernando.montoyav@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-1163-284X>

<https://doi.org/10.32719/25506641.2026.20.1>

Recibido: 6 de noviembre de 2025 • Revisado: 2 de febrero de 2026

Aceptado: 2 de mayo de 2026 • Publicado: 1 de julio de 2026

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



Resumen

Este artículo analiza críticamente la incorporación del diálogo social en las políticas empresariales como eje central de la sostenibilidad social y la gobernanza corporativa contemporánea. A partir de un enfoque analítico y comparado, el estudio examina cómo distintas empresas, en contextos europeos, estadounidenses, asiáticos y latinoamericanos, han institucionalizado mecanismos de participación social que trascienden enfoques instrumentales de responsabilidad social empresarial. El trabajo articula desarrollos teóricos sobre gobernanza corporativa ampliada, participación de *stakeholders* y sostenibilidad social con el análisis de prácticas empíricas verificables, prestando especial atención a los arreglos organizacionales, los espacios de deliberación multiactor y su impacto en la toma de decisiones estratégicas.

Los hallazgos muestran que la sostenibilidad social depende menos de la existencia formal de mecanismos participativos y más de su capacidad para incidir en normas internas, estructuras de gobierno y procesos decisionales. El artículo concluye proponiendo un enfoque de gobernanza corporativa con orientación social, particularmente relevante para economías emergentes, donde el diálogo social puede contribuir a fortalecer la legitimidad empresarial y la articulación con la sociedad civil en contextos de alta complejidad institucional.

Palabras clave: gobernanza corporativa, diálogo social, sostenibilidad social, *stakeholders*.

JEL: M14 Cultura corporativa; Responsabilidad social corporativa; Q01 Desarrollo sostenible.

Abstract

This article critically examines the incorporation of social dialogue into corporate policies as a central element of social sustainability and contemporary corporate governance. Using an analytical and comparative approach, the study explores how companies across European, U.S., Asian, and Latin American contexts have institutionalized participatory mechanisms that go beyond instrumental approaches to corporate social responsibility. The analysis connects theoretical perspectives on expanded corporate governance, stakeholder participation, and social sustainability with empirical evidence drawn from documented business practices.

The findings indicate that effective social sustainability depends less on the formal existence of participatory mechanisms and more on their capacity to influence internal rules, governance structures, and strategic decision-making processes. It concludes by advancing a socially oriented corporate governance framework, particularly relevant for emerging economies, where structured social dialogue can enhance corporate legitimacy and strengthen engagement with civil society in complex institutional environments.

Keywords: Corporate governance, Social dialogue, Social Sustainability, Stakeholder.

JEL: M14 Corporate culture; Corporate social responsibility; Q01 Sustainable development.

Resumo

Este artigo analisa criticamente a incorporação do diálogo social nas políticas empresariais como eixo central da sustentabilidade social e da governança corporativa contemporânea. A partir de uma abordagem analítica e comparativa, o estudo examina com diferentes empresas, em contextos europeus, norte-americanos, asiáticos e latino-americanos, institucionalizaram mecanismos de participação social que transcendem enfoques instrumentais de responsabilidade social empresarial. O trabalho articula desenvolvimentos teóricos sobre governança corporativa ampliada, participação de stakeholders e sustentabilidade social com a análise de práticas empíricas verificáveis, conferindo especial atenção aos arranjos organizacionais, aos espaços de deliberação multissetorial e ao seu impacto na tomada de decisões estratégicas.

Os resultados indicam que a sustentabilidade social depende menos da existência formal de mecanismos participativos e mais de sua capacidade de incidir sobre normas internas, estruturas de governança e processos decisórios. O artigo conclui propondo uma abordagem de governança corporativa com orientação social, particularmente relevante para economias emergentes, nas quais o diálogo social pode contribuir para fortalecer a legitimidade empresarial e a articulação com a sociedade civil em contextos de elevada complexidade institucional.

Palavras chave: governança corporativa, diálogo social, sustentabilidade, social, *stakeholders*.

JEL: M14 Cultura corporativa; Responsabilidade social corporativa; Q01 Desenvolvimento sustentável.

Introducción

Las transformaciones recientes en los sistemas productivos y en las demandas sociales han colocado a las empresas en una posición de mayor escrutinio público, no solo por sus resultados económicos, sino por sus impactos sociales y ambientales. Tradicionalmente, la responsabilidad social corporativa (RSC) se configuró como una práctica voluntaria orientada a la filantropía o a la gestión de riesgos reputacionales. Sin embargo, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y de modelos de gobernanza más participativos, la sostenibilidad social se ha consolidado como una dimensión estratégica que trasciende la filantropía, exigiendo la integración de actores sociales y comunitarios en los procesos de toma de decisiones corporativas (García Salazar, Echeverri Rubio y Vieira Salazar 2021).

En este marco, la sostenibilidad social se entiende como la capacidad de las organizaciones para contribuir de manera duradera al bienestar, la equidad y la cohesión social, mediante prácticas que respetan derechos, fortalecen capacidades y promueven la participación de los actores afectados por su actividad (Dempsey et al. 2011, 290).

Esta dinámica implica que las empresas reconfiguren sus estructuras de gobernanza corporativa, entendida no solo como un sistema de control financiero, sino como el conjunto de estructuras, normas y procesos mediante los cuales las empresas dirigen y rinden cuentas por sus decisiones frente a múltiples actores sociales (Aguilera et al. 2008, 477), traducándose en mecanismos que articulan no solo a accionistas y directivos, sino también a grupos de interés, o *stakeholders*, los cuales, para fines de este estudio, son entendidos como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización” (Freeman 1984, 46), y como actores legítimos del proceso decisional, incluidos agentes de la sociedad civil y comunidades afectadas por la actividad empresarial (Musa e Ismail 2025).

El diálogo social, cuya definición general refiere a “todo tipo de negociación, consulta o intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre cuestiones de interés común” (ILO 2013, 17), se erige como un componente clave para avanzar hacia una gobernanza socialmente sostenible, en tanto promueve transparencia, legitimidad y responsabilidad compartida en la acción empresarial.

A diferencia de la acepción clásica del diálogo social vinculada al modelo tripartito (Estado-empleadores-trabajadores), este estudio adopta una perspectiva ampliada que se centra en la interacción entre empresas y organizaciones de la sociedad civil. Esta aproximación permite analizar dinámicas de gobernanza multiactor que exceden los marcos laborales tradicionales y que se orientan hacia procesos deliberativos vinculados a la sostenibilidad social y la legitimidad organizacional.

La literatura reciente indica un creciente interés en explorar cómo la participación de *stakeholders* y la gobernanza corporativa se relacionan con la sostenibilidad. Por ejemplo, investigaciones sobre marcos de gobernanza que integran la participación activa de los grupos de interés señalan que este enfoque no solo fortalece la legitimidad organizacional, sino que también mejora la coherencia entre los compromisos declarados y los impactos reales

de las empresas en sus entornos sociales y económicos (Ferri, Pedrini y Minciullo 2022; Wu y Jin 2022).

A pesar de este avance teórico, persisten brechas importantes. Muchos estudios continúan enfocándose en la RSC tradicional o en mecanismos instrumentales de diálogo, sin analizar en profundidad cómo la participación de organizaciones de la sociedad civil (OSC) transforma las prácticas de gobernanza interna. También hay evidencia que sugiere que, bajo condiciones de vacíos institucionales, los motivos corporativos de compromiso social pueden influir en la profundidad del diálogo con *stakeholders*, lo cual afecta el carácter sustantivo o simbólico de las iniciativas empresariales (Ferri, Pedrini y Minciullo 2022).

Además, las discusiones contemporáneas sobre sostenibilidad corporativa y la gobernanza bajo criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*) resaltan que la “G” de gobernanza funciona como eje transversal que sostiene el cumplimiento de compromisos sociales y ambientales. Sin una gobernanza robusta, advierten expertos en prácticas empresariales, los objetivos de sostenibilidad pueden quedar reducidos a meras promesas o ejercicios de legitimación formal sin impacto real (Wu y Jin 2022).

Este artículo busca responder, entonces, ¿cómo y en qué medida el diálogo social, entendido como la interacción estructurada entre empresas y organizaciones de la sociedad civil, influye en las prácticas de gobernanza corporativa orientadas hacia la sostenibilidad social? Para ello, se analizan en profundidad los fundamentos teóricos de gobernanza, se revisan prácticas globales contemporáneas de incorporación de diálogo social en la gestión corporativa y se propone un modelo conceptual que integra mecanismos institucionalizados de participación social con estructuras tradicionales de gobierno corporativo.

El objetivo general de este artículo es analizar cómo el diálogo social, entendido como interacción estructurada entre empresas y organizaciones de la sociedad civil, incide en la configuración de prácticas contemporáneas de gobernanza corporativa orientadas hacia la sostenibilidad social. A partir de un enfoque cualitativo y comparado, el estudio examina mecanismos institucionales, arreglos organizacionales y procesos de toma de decisiones que permiten trascender modelos instrumentales de responsabilidad social empresarial.

Marco teórico

La RSC emergió como un enfoque orientado a integrar consideraciones sociales y ambientales en la actividad empresarial de manera predominantemente voluntaria. Durante décadas, la RSC se asoció con prácticas filantrópicas, códigos de conducta y acciones periféricas al núcleo estratégico de las organizaciones. No obstante, diversos estudios han señalado que este enfoque resultó insuficiente para enfrentar problemáticas estructurales como la desigualdad social, la precarización laboral o los impactos territoriales de la actividad productiva (Crane et al. 2019).

En contraste, la sostenibilidad corporativa propone una visión a largo plazo que integra de manera sistémica las dimensiones económica, ambiental y social en los modelos de negocio. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad social no se concibe como un complemento reputacional, sino como un componente central de la estrategia corporativa y de la creación de valor compartido (Elkington 2018). Este giro conceptual ha sido reforzado por la adopción de marcos globales como los ODS, que interpelan directamente a las empresas como actores corresponsables del desarrollo.

Sin embargo, frente a la creciente complejidad social y a las demandas de legitimidad, ha emergido una noción de gobernanza corporativa ampliada, que reconoce la influencia y legitimidad de múltiples actores externos en la toma de decisiones empresariales (Aguilera, Marano y Haxhi 2019). Desde esta perspectiva, la gobernanza no se limita a la relación empresaria, sino que incorpora dinámicas multiactor, procesos deliberativos y mecanismos de participación social, especialmente en contextos donde la actividad empresarial genera impactos significativos en comunidades y territorios.

En este contexto, la dimensión social de la sostenibilidad continúa siendo una de las más difíciles de operar, debido a la ausencia de métricas estandarizadas y a su carácter relacional. Este artículo propone que la gobernanza corporativa puede funcionar como el vehículo institucional capaz de otorgar mayor rigor a dicha dimensión, particularmente en economías emergentes donde los vacíos regulatorios y las asimetrías institucionales amplifican la relevancia del diálogo social.

La sostenibilidad social constituye una de las dimensiones menos consensuadas y, paradójicamente, más críticas del desarrollo sostenible. A diferencia de los indicadores ambientales o financieros, los componentes sociales suelen presentar mayor complejidad para su medición y evaluación. No obstante, la literatura coincide en que la sostenibilidad social abarca aspectos como derechos humanos, condiciones laborales dignas, equidad, inclusión, cohesión social y bienestar comunitario (Boström 2012).

En el ámbito empresarial, la sostenibilidad social implica reconocer a las personas y comunidades no solo como beneficiarios pasivos, sino como sujetos activos con capacidad de incidencia en las decisiones corporativas. Estándares internacionales como la ISO 26000 y las directrices de la OCDE para empresas multinacionales subrayan la necesidad de establecer mecanismos de diálogo, consulta y participación efectiva como condición para una conducta empresarial socialmente responsable (ISO 2010; OECD 2023).

La teoría de los *stakeholders* ha sido fundamental para ampliar la comprensión de la responsabilidad empresarial. Freeman (1984) definió a los *stakeholders* como aquellos grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos organizacionales. Desde entonces, este enfoque ha evolucionado hacia perspectivas normativas y políticas que reconocen la legitimidad moral y democrática de los grupos de interés en la gobernanza corporativa (Donaldson y Preston 1995; Scherer y Palazzo 2011).

La participación de *stakeholders*, particularmente de organizaciones de la sociedad civil, contribuye a fortalecer la legitimidad organizacional, entendida como la percepción social de que las acciones empresariales son apropiadas y deseables dentro de un sistema de valores compartidos (Suchman 1995). En contextos de creciente desconfianza hacia las corporaciones, el diálogo social se convierte en un mecanismo clave para reducir asimetrías de información, prevenir conflictos y construir consensos sociales duraderos.

A pesar de los avances conceptuales, diversos autores han cuestionado la eficacia real de los modelos voluntaristas de sostenibilidad corporativa. Se ha señalado que muchas iniciativas de RSC y ESG operan como estrategias simbólicas orientadas a la gestión de la reputación, sin generar transformaciones sustantivas en las estructuras de poder ni en los procesos de toma de decisiones empresariales.

Este fenómeno, identificado como *social washing*, se manifiesta cuando las empresas adoptan discursos de sostenibilidad sin mecanismos efectivos de rendición de cuentas ni participación social genuina. Frente a ello, la literatura reciente subraya la necesidad de transitar hacia modelos de gobernanza corporativa con mayor densidad institucional, donde el diálogo social y la participación de OSC no sean accesorios, sino componentes estructurales de la gestión empresarial (Scherer et al. 2016).

Metodología

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo de carácter exploratorio-analítico, orientado a comprender cómo el diálogo social y la participación de OSC se integran en las prácticas de gobernanza corporativa vinculadas a la sostenibilidad social. Dado que el objetivo central no es medir relaciones causales ni generalizar resultados estadísticos, sino analizar procesos, mecanismos institucionales y patrones de interacción, el enfoque cualitativo resulta pertinente para capturar la complejidad y multidimensionalidad del fenómeno estudiado (Denzin y Lincoln 2018).

El diseño metodológico se estructura a partir de un análisis documental comparado, complementado con la revisión de experiencias y prácticas empresariales a nivel global. Este diseño permite identificar regularidades, tensiones y modelos emergentes de gobernanza corporativa que incorporan mecanismos de diálogo social con actores externos. El estudio se sitúa en una lógica inductivo-deductiva: parte de marcos teóricos consolidados sobre sostenibilidad social, gobernanza corporativa y teoría de *stakeholders*, para posteriormente contrastarlos con prácticas reales observables en distintos contextos organizacionales y geográficos (Bowen 2009).

Entre las fuentes analizadas se incluyen reportes de sostenibilidad corporativa, lineamientos internacionales, documentos de organismos multilaterales, publicaciones académicas indexadas y materiales producidos por OSC con incidencia en gobernanza empresarial. Esta estrategia busca evitar una mirada sesgada hacia un solo tipo de actor o región, permitiendo una visión comparativa y contextualizada (Stake 2006).

La recolección de información se realizó a través de una revisión sistemática de literatura académica y de documentos institucionales, así como del análisis de casos emblemáticos de interacción empresa-OSC. El análisis se llevó a cabo mediante análisis de contenido cualitativo, identificando categorías analíticas previamente definidas a partir del marco teórico, tales como mecanismos de participación, nivel de institucionalización del diálogo, rol de las OSC, impacto en la toma de decisiones y efectos en la legitimidad corporativa (Krippendorff 2019; Silverman 2020).

El principal alcance de esta investigación radica en su contribución teórico-analítica al debate sobre gobernanza corporativa y sostenibilidad social. El estudio permite identificar cómo el diálogo social y la participación de OSC pueden funcionar como mecanismos de gobernanza ampliada, aportando evidencia conceptual y empírica para la construcción de modelos explicativos más robustos.

Asimismo, el análisis de prácticas globales ofrece insumos relevantes para empresas, organizaciones de la sociedad civil y formuladores de políticas públicas interesados en fortalecer esquemas de participación social en la gestión corporativa. En este sentido, el estudio tiene un alcance exploratorio y propositivo, orientado a generar marcos de referencia y líneas futuras de investigación (Stake 2006).

Entre las principales limitaciones del estudio se reconoce la dependencia de fuentes secundarias, lo que puede restringir el acceso a dinámicas internas no documentadas de manera pública. Asimismo, la selección intencional de prácticas ejemplares puede introducir un sesgo hacia experiencias exitosas, dejando fuera casos de fracaso o conflicto que también resultarían analíticamente relevantes (Bowen 2009).

Otra limitación se relaciona con la diversidad de contextos institucionales y culturales, lo que dificulta la comparación directa entre prácticas empresariales de distintas regiones. No obstante, estas limitaciones son asumidas como parte inherente del diseño cualitativo y se abordan mediante una lectura crítica y contextualizada de los hallazgos.

El estudio se rige por principios éticos de integridad académica, transparencia y respeto a las fuentes utilizadas. Toda la información analizada proviene de documentos públicos y accesibles, lo que evita el uso de datos sensibles o confidenciales. Asimismo, se procura una representación equilibrada de los actores involucrados, al reconocer tanto los aportes como las

tensiones existentes en la relación entre empresas y organizaciones de la sociedad civil.

La selección de fuentes documentales respondió a un muestreo intencional orientado a identificar experiencias relevantes de interacción entre empresas y actores sociales. Se incluyeron documentos académicos e institucionales publicados principalmente entre 2010 y 2024, en español e inglés, que abordaran explícitamente la relación entre gobernanza corporativa, sostenibilidad social y participación de *stakeholders* no tradicionales. La unidad de comparación se centró en los mecanismos de gobernanza implementados (esto es, comités, espacios deliberativos, reformas estatutarias o procesos consultivos) más que en variables de desempeño financiero.

Prácticas globales de diálogo social y gobernanza social en empresas

Con el fin de evitar una lectura meramente descriptiva de los casos analizados, los hallazgos se organizan en ejes analíticos que permiten identificar patrones comunes en la institucionalización del diálogo social. Esta estructura comparativa facilita comprender cómo distintas empresas, en contextos sectoriales y regionales diversos, han incorporado mecanismos deliberativos capaces de incidir en estructuras formales de gobernanza corporativa.

Las experiencias innovadoras de sostenibilidad empresarial con impacto social analizadas en este apartado fueron seleccionadas a partir de tres criterios centrales: su integración estructural del impacto social en el modelo de negocio; la existencia de evidencia empírica verificable sobre sus resultados; y su potencial de transferencia a distintos contextos institucionales, particularmente en economías emergentes. No se trata, por tanto, de acciones filantrópicas marginales ni de estrategias de reputación corporativa, sino de prácticas que reconfiguran la relación entre empresa, sociedad y territorio.

Una de las experiencias más representativas es el modelo de valor compartido desarrollado por Nestlé a través de su programa “Creating Shared Value”, especialmente en cadenas de suministro agrícolas en América Latina, África y Asia. En países como Colombia, Costa de Marfil e India, Nestlé ha implementado esquemas de acompañamiento técnico, acceso a financiamiento y mejora de condiciones laborales para pequeños productores, que integran objetivos sociales directamente en su estrategia de abastecimiento.

Porter y Kramer (2011, 66) sostienen que el valor compartido implica “redefinir la productividad en la cadena de valor”, lo que se refleja en incrementos documentados de productividad agrícola y estabilidad en el suministro. Informes corporativos auditados señalan mejoras en ingresos rurales y reducción de riesgos sociales, aunque estudios críticos advierten que estas iniciativas no alteran de manera sustantiva las relaciones estructurales de poder entre corporaciones y productores (Dembek, Singh y Bhakoo 2016, 239). Aun con estas limitaciones, el caso resulta relevante porque demuestra que el impacto social puede integrarse en decisiones estratégicas centrales.

Otra experiencia innovadora es la gobernanza social participativa implementada por Ørsted en proyectos de transición energética. En el desarrollo de parques eólicos en Dinamarca y el Reino Unido, la empresa ha incorporado mecanismos de participación comunitaria temprana, que incluyen consultas públicas vinculantes y esquemas de copropiedad local. El Foro Económico Mundial (WEF 2020, 12) identifica este enfoque como expresión del capitalismo de *stakeholders*, en el que “el éxito corporativo se mide también por la aceptación social”. La evidencia muestra una reducción significativa de conflictos territoriales y mayores niveles de legitimidad social. No obstante, su replicabilidad depende de marcos regulatorios que reconozcan la participación ciudadana, lo que limita su aplicación en contextos con institucionalidad débil.

En el ámbito financiero, los bonos sociales del Banco Europeo de Inversiones (2021) constituyen una experiencia relevante de alineación entre capital financiero e impacto social. Estos instrumentos financian proyectos de vivienda, educación y empleo juvenil, que incorporan indicadores sociales *ex ante* y *ex post*. Nicholls (2012, 7) destaca que permiten “traducir resultados sociales en valores comprensibles para los tomadores de decisiones”. Evaluaciones independientes reportan mejoras en acceso a servicios básicos, aunque autores críticos advierten sobre el riesgo de “tecnocratización” del impacto social cuando los indicadores sustituyen procesos participativos más profundos (Brest y Born 2013, 26).

La experiencia de Unilever, a través del *Unilever Sustainable Living Plan*, refuerza la evidencia de que el impacto social puede correlacionarse con desempeño económico. La empresa documenta que más del 60% de su crecimiento provino de marcas con propósito social explícito (Unilever 2021). Estudios académicos confirman esta relación, aunque señalan

diferencias significativas en la implementación regional, lo que revela límites operativos del modelo (Crane et al. 2019, 45).

En materia de inclusión laboral, el programa “Autism at Work”, de SAP, constituye un ejemplo de innovación social corporativa basada en diversidad cognitiva. Austin y Pisano (2017) documentan mejoras en innovación y eficiencia organizacional. Este caso es relevante porque transforma criterios tradicionales de empleabilidad; sin embargo, su escalabilidad depende de culturas organizacionales inclusivas y marcos legales antidiscriminatorios sólidos.

En el sector energético de países en desarrollo, los proyectos de electrificación descentralizada de Engie, en África subsahariana, muestran cómo la sostenibilidad ambiental puede articularse con el desarrollo social. Reportes del PNUD (2022) evidencian impactos positivos en educación y salud derivados del acceso a energía limpia. No obstante, análisis sectoriales subrayan la dependencia de subsidios iniciales y apoyo institucional (IEA 2021, 138).

En la industria textil, Patagonia destaca por su adopción de estándares laborales verificables y transparencia radical en su cadena de suministro. Auditorías independientes y mecanismos de reparación han reducido violaciones laborales documentadas (Patagonia 2023). Crane (2019, 92) señala que “la transparencia radical se ha convertido en una herramienta de presión social”, aunque el impacto sistémico sigue siendo limitado frente a la magnitud del sector.

El modelo de empresa con propósito adoptado por Danone, mediante la incorporación de objetivos sociales y ambientales en sus estatutos, representa una innovación jurídica en gobernanza corporativa. Serafeim (2022) muestra mejoras en compromiso laboral y reputación, aunque identifica tensiones con inversionistas tradicionales. Este caso demuestra que el impacto social puede institucionalizarse legalmente, condicionado a marcos normativos habilitantes.

En Asia, el enfoque histórico de Tata Group en India evidencia cómo el impacto social puede formar parte de la identidad corporativa de largo plazo. Más del 60% del capital accionario de ciertas filiales se destina indirectamente a fines sociales (Tata Group 2022). Sin embargo, Visser (2011, 211) advierte que estos modelos están profundamente arraigados en contextos culturales específicos.

Desde una perspectiva comparada, el análisis de experiencias mexicanas permite observar cómo el impacto social empresarial se configura en contextos de institucionalidad fragmentada y fuertes desigualdades territoriales. Un caso emblemático es el programa “Patrimonio Hoy”, de Cemex, que articula financiamiento, asistencia técnica y organización comunitaria para facilitar el acceso progresivo a vivienda digna. Evaluaciones longitudinales muestran mejoras sostenidas en calidad habitacional, cohesión social y capacidades organizativas de las familias participantes, lo que ha llevado a que el modelo sea replicado en otros países de América Latina (Cemex 2023). Este caso resulta relevante porque integra el impacto social en el núcleo del negocio de materiales de construcción, que supera enfoques asistencialistas.

Otro caso significativo en el contexto mexicano es el de Grupo Bimbo, cuya estrategia de sostenibilidad combina innovación ambiental (particularmente en movilidad eléctrica y eficiencia energética) con programas de desarrollo comunitario y bienestar laboral. Reportes de desempeño ESG indican que estas prácticas han contribuido a fortalecer la resiliencia de la cadena de suministro y la legitimidad social de la empresa en los territorios donde opera (Merco Responsabilidad ESG México 2024). A diferencia de modelos europeos altamente regulados, el caso de Bimbo muestra una aproximación incremental y voluntaria, influida por presiones reputacionales y de mercado.

Asimismo, la empresa social mexicana Iluméxico ofrece un ejemplo de modelo híbrido orientado a la provisión de energía solar en comunidades rurales aisladas. A través de esquemas de financiamiento flexible y capacitación local, Iluméxico ha beneficiado a más de 125 000 personas, generando impactos positivos en educación, salud y productividad local (Iluméxico 2024). Este caso resulta especialmente relevante porque demuestra que, en ausencia de cobertura estatal suficiente, las empresas sociales pueden desempeñar un rol catalizador en el desarrollo territorial, aunque su escalabilidad depende del acceso a capital paciente y marcos regulatorios adecuados.

Por otro lado, la iniciativa *AI for Good*, de Microsoft, introduce la dimensión tecnológica como nuevo campo de impacto social empresarial. Floridi (2018) destaca que estas iniciativas contribuyen a reducir brechas digitales, aunque advierten sobre la concentración de poder tecnológico. Este caso resulta relevante porque amplía el debate de sostenibilidad hacia la gobernanza ética de tecnologías emergentes.

Un caso adicional que refuerza esta línea de análisis en el contexto europeo es el de Siemens y su estrategia de sostenibilidad orientada a la digitalización inclusiva y la transición industrial justa. A través de programas como “Siemens Empowering Women” y “Siemens Technical Apprenticeship”, la empresa ha desarrollado esquemas de formación técnica avanzada y empleabilidad dirigidos a jóvenes y mujeres en regiones industrialmente rezagadas de Europa Central y del Este. Evaluaciones internas y estudios sectoriales señalan mejoras sostenidas en inserción laboral, transferencia de capacidades tecnológicas y fortalecimiento de ecosistemas industriales locales (Siemens 2022).

Este caso resulta relevante porque articula innovación tecnológica, política de empleo y cohesión social, lo cual demuestra que la sostenibilidad empresarial puede operar como mecanismo de reconversión productiva con impacto social. No obstante, al igual que otros modelos europeos, su eficacia se encuentra condicionada por la existencia de sistemas educativos y marcos de política pública que acompañan la inversión corporativa, lo que plantea interrogantes sobre su transferibilidad a contextos con menor capacidad institucional.

En contextos europeos, como los casos de Ørsted, Danone o el Banco Europeo de Inversiones (2021), el impacto social tiende a estar respaldado por marcos regulatorios robustos y esquemas de corresponsabilidad público-privada. En contraste, las experiencias observadas en Estados Unidos y Asia, como SAP, Microsoft o Tata Group, se apoyan en mayor medida en la innovación organizacional, tecnológica o cultural impulsada desde el ámbito corporativo. Por su parte, en economías emergentes y en el contexto mexicano, el impacto social empresarial suele adquirir un carácter más territorial y compensatorio, orientado a cubrir vacíos institucionales mediante modelos híbridos que combinan viabilidad económica con intervención social directa.

En conjunto, las experiencias analizadas muestran que la innovación social empresarial no puede comprenderse únicamente como un repertorio de proyectos exitosos ni como una suma de buenas prácticas replicables. Su alcance real depende de la manera en que estas iniciativas logran institucionalizar espacios de interacción sostenida entre la empresa y los actores sociales involucrados, así como de su capacidad para traducir dichas interacciones en

reglas internas, procesos de decisión y estructuras de gobernanza. A partir de este marco, resulta pertinente avanzar hacia un análisis más detallado sobre cómo el diálogo social es incorporado dentro de mecanismos de participación.

Incorporación del diálogo social en políticas empresariales

La incorporación del diálogo social en las políticas empresariales constituye uno de los desplazamientos más significativos en la evolución contemporánea de la sostenibilidad corporativa. A diferencia de enfoques tradicionales centrados en la gestión unilateral de impactos o en la mitigación *ex post* de riesgos reputacionales, el diálogo social implica reconocer a actores sociales (trabajadores, comunidades, organizaciones de la sociedad civil, autoridades locales y otros grupos de interés) como participantes legítimos en la definición, implementación y evaluación de las decisiones empresariales. Este apartado analiza críticamente los mecanismos a través de los cuales dicho diálogo se institucionaliza.

Los mecanismos institucionalizados de participación social representan el primer nivel de formalización del diálogo entre empresas y actores sociales. A diferencia de las consultas *ad hoc* o de las estrategias comunicacionales unidireccionales, estos mecanismos suponen reglas, procedimientos y espacios relativamente estables que permiten la interacción sistemática. La literatura coincide en que la institucionalización es un factor clave para evitar que el diálogo social quede sujeto a la voluntad coyuntural de la alta dirección o a presiones externas temporales (ILO 2013, 17).

Entre los mecanismos más comunes se encuentran las consultas públicas estructuradas, los procesos de consentimiento libre, previo e informado, los mecanismos de quejas y reclamaciones, y los foros permanentes de interacción comunitaria. En sectores con alta conflictividad socioambiental (como la energía, la minería o la infraestructura), estos instrumentos han sido incorporados como parte de estándares internacionales y marcos de debida diligencia, particularmente a partir de los *Principios rectores sobre empresas y derechos humanos de Naciones Unidas*. Sin embargo, la evidencia empírica muestra que la existencia formal de estos mecanismos no garantiza, por sí misma, una participación significativa.

Casos como los parques eólicos de Ørsted, en Europa del Norte, ilustran cómo la institucionalización temprana del diálogo puede reducir conflictos y aumentar la aceptación social, siempre que los procesos incluyan capacidad real de incidencia (Schwab y Vanham 2021). En contraste, en contextos de institucionalidad débil, los mismos mecanismos tienden a operar como dispositivos de legitimación simbólica, limitados a la recolección de opiniones sin efectos vinculantes. Esta ambivalencia refuerza la idea de que la calidad del diálogo depende tanto del diseño institucional como de las asimetrías de poder existentes entre los actores involucrados (Dembek, Singh y Bhakoo 2016, 241).

Un segundo nivel de incorporación del diálogo social se observa en la creación de consejos consultivos, mesas de diálogo permanentes y alianzas multiactor. Estos arreglos buscan superar la lógica bilateral empresa-comunidad, incorporando múltiples actores con intereses, capacidades y saberes diversos. Desde una perspectiva teórica, este enfoque se alinea con el paradigma de gobernanza colaborativa, que concibe la solución de problemas complejos como resultado de la interacción entre los sectores público, privado y social (Freeman 1984).

Los consejos consultivos empresariales suelen integrar representantes de comunidades locales, expertos independientes, académicos y organizaciones sociales. Su eficacia, no obstante, depende de tres factores críticos: la transparencia en los criterios de selección, la claridad de sus atribuciones y la existencia de canales formales para trasladar sus recomendaciones a los órganos decisorios de la empresa. Estudios comparados muestran que, cuando estos consejos carecen de mandato claro o se limitan a funciones simbólicas, tienden a erosionar la confianza y a reforzar percepciones de cooptación (Crane et al. 2019, 118).

Las alianzas multiactor, por su parte, han ganado relevancia en contextos donde los desafíos sociales exceden la capacidad de intervención de una sola organización. Iniciativas como los programas de electrificación rural impulsados por empresas energéticas en colaboración con gobiernos locales y organizaciones internacionales muestran que estas alianzas pueden generar impactos más sostenidos. Sin embargo, también introducen riesgos de fragmentación de responsabilidades y de dilución de la rendición de cuentas, especialmente cuando los roles no están claramente definidos (Nicholls 2012, 34).

A fin de profundizar analíticamente este eje, resulta pertinente subrayar que los consejos consultivos y las mesas de diálogo adquieren mayor eficacia cuando trascienden un carácter meramente simbólico y se configuran como espacios de coproducción de valor social. La literatura sobre gobernanza colaborativa sostiene que la interacción sostenida entre empresas y organizaciones de la sociedad civil permite combinar recursos complementarios (conocimiento territorial, legitimidad social, capacidades técnicas y capital financiero) que difícilmente podrían mobilizarse de manera aislada (Ansell y Gash 2008, 546). Desde esta perspectiva, los consejos consultivos funcionan no solo como mecanismos de escucha, sino como plataformas de aprendizaje organizacional.

Ejemplos empíricos respaldan esta afirmación. En el sector extractivo, los *Community Advisory Panels* implementados por Shell y BP en distintos países han permitido anticipar conflictos socioambientales, ajustar proyectos de inversión y reducir costos asociados a litigios y paros comunitarios, generando beneficios tanto reputacionales como operativos (Owen y Kemp, 2013). En América Latina, alianzas multiactor como las impulsadas por Natura en Brasil (en colaboración con comunidades amazónicas y OSC ambientales) han demostrado que la cogestión de cadenas de suministro sostenibles puede traducirse en innovación de productos, acceso a nuevos mercados y fortalecimiento de licencias sociales para operar (Schouten y Glasbergen 2011, 54).

En el contexto mexicano, experiencias como los comités comunitarios asociados a proyectos de Cemex o las alianzas de Grupo Bimbo con organizaciones de la sociedad civil para programas de desarrollo comunitario muestran que la sinergia con actores sociales contribuye a una mejor identificación de riesgos territoriales y a una mayor apropiación local de las iniciativas de sostenibilidad. Estas interacciones reducen asimetrías de información y permiten a las empresas diseñar intervenciones más ajustadas a las necesidades reales, al incrementar la efectividad del impacto social y la estabilidad de las operaciones (Cemex 2023; Merco Responsabilidad ESG México 2024).

A partir del análisis comparado, se identifica un patrón recurrente en el cual el diálogo social opera como un mecanismo mediador entre las estructuras formales de gobernanza corporativa y los procesos de legitimidad social. Este proceso se articula mediante tres dimensiones interrelacionadas:

la apertura institucional a actores externos, la formalización organizacional de espacios deliberativos y la capacidad efectiva de estos mecanismos para incidir en decisiones estratégicas. En este sentido, el estudio propone un esquema conceptual donde la sostenibilidad social deja de entenderse como un atributo discursivo y pasa a configurarse como resultado de arreglos institucionales que integran la participación social dentro de la arquitectura de un gobierno corporativo.

No obstante, la institucionalización del diálogo social en las empresas también conlleva riesgos. La tecnocratización excesiva de los procesos participativos puede derivar en formas de captura corporativa, donde la organización mantiene el control de la agenda deliberativa mediante indicadores o marcos técnicos que limitan la autonomía real de los actores sociales. Este riesgo refuerza la necesidad de dotar a los mecanismos participativos de capacidades vinculantes dentro de la gobernanza empresarial.

Conclusiones

El análisis desarrollado confirma que la sostenibilidad social ha dejado de ser un componente accesorio de la actividad empresarial para convertirse en un eje estructural de la gobernanza corporativa contemporánea. Este cambio implica una redefinición de la relación entre empresa, sociedad civil y Estado, así como de los procesos internos de toma de decisiones. En este marco, el diálogo social emerge como una capacidad organizacional clave cuando se institucionaliza y se vincula de manera efectiva a la planeación estratégica, al permitir anticipar impactos, gestionar riesgos complejos y fortalecer la legitimidad empresarial en el largo plazo.

El estudio evidencia que las empresas que avanzan hacia esquemas de gobernanza social más robustos reconocen a las organizaciones de la sociedad civil y a las comunidades como interlocutores estratégicos, superando enfoques asistencialistas o meramente consultivos. Esta transformación resulta particularmente relevante en contextos latinoamericanos, caracterizados por desigualdades estructurales y vacíos institucionales, donde el diálogo social puede contribuir al desarrollo territorial y a la cohesión social, siempre que exista coherencia entre compromiso empresarial, capacidades internas y marcos normativos adecuados.

Aunque los casos analizados corresponden principalmente a corporaciones multinacionales, los principios de gobernanza con enfoque social pueden adaptarse a pequeñas y medianas empresas mediante esquemas asociativos, redes territoriales de colaboración y mecanismos de participación comunitaria a menor escala. Esta posibilidad abre nuevas líneas de investigación sobre la transferencia institucional del modelo propuesto.

Finalmente, el artículo propone avanzar hacia un enfoque de gobernanza corporativa con orientación social, sustentado en la institucionalización del diálogo social, la participación efectiva de actores sociales, la integración del enfoque social en las estructuras de gobierno, la evaluación sistemática de impactos y la rendición de cuentas. Más que un modelo cerrado, este enfoque constituye un marco adaptable a distintos contextos, que refuerza la idea de que la sostenibilidad social depende menos de declaraciones formales y más de la capacidad de las empresas para transformar sus propias reglas de funcionamiento y relación con la sociedad.

Futuras investigaciones podrían profundizar en el análisis empírico de mecanismos vinculantes de diálogo social en economías emergentes, así como explorar su adaptación a organizaciones de menor escala. Asimismo, resulta pertinente examinar cómo la integración de métricas sociales dentro de estructuras formales de gobernanza puede contribuir a cerrar la brecha entre compromisos discursivos y decisiones corporativas efectivas.

Referencias

- Aguilera, Ruth, Igor Filatotchev, Howard Gospel y Gregory Jackson. 2008. "An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies, and complementarities". *Organization Science*, 19 (3): 475-92. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0322>.
- Aguilera, Ruth, Valentina Marano e Ilir Haxhi. 2019. "International corporate governance: A review and opportunities for future research". *Journal of International Business Studies* 50 (4): 457-98. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00232-w>.
- Ansell, Cris, y Alison Gash. 2008. "Collaborative governance in theory and practice". *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (4): 543-71. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
- Austin, Robert, y Gary Pisano. 2017. "Neurodiversity as a competitive advantage". *Harvard Business Review* 95 (3): 96-103. <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>.

- Banco Europeo de Inversiones. 2021. *Sustainability Report*. Luxemburgo: European Investment Bank. https://www.eib.org/files/publications/sustainability_report_2021_en.pdf.
- Boström, Magnus. 2012. “A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability”. *Sustainability: Science, Practice and Policy* 8 (1): 3-14. <https://doi.org/10.1080/15487733.2012.11908080>.
- Bowen, Glenn. 2009. “Document analysis as a qualitative research method”. *Qualitative Research Journal* 9 (2): 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>.
- Brest, Paul, y Kelly Born. 2013. “Unpacking the impact in impact investing”. *Stanford Social Innovation Review* 11 (4): 22-31. <https://doi.org/10.48558/7X1Y-MF25>.
- Cemex. 2023. *Reporte integrado Cemex*. México: Cemex Informes de sostenibilidad. <https://www.cemexpuertorico.com/documents/2563957/7880046/reporte-integrado-2023.pdf/b447b02a-90db-40c2-278c-2903569c17d8?version=1.0&t=1766274997477>.
- Crane, Andrew, Dirk Matten, Sarah Glozer y Laura Spence. 2019. *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. 5.ª ed. Oxford: Oxford University Press.
- Crane, Andrew. 2019. *Business and society: Stakeholders, ethics, public policy*. 5.ª ed. Oxford: Oxford University Press.
- Dembek, Krzysztof, Prakash Singh y Vikram Bhakoo. 2016. “Literature review of shared value: A theoretical concept or a management buzzword?”. *Journal of Business Ethics* 137 (2): 231-67. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2554-z>.
- Dempsey, Nicola, Glen Bramley, Sinead Power y Caroline Brown. 2011. “The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability”. *Sustainable Development* 19 (5): 289-300. <https://doi.org/10.1002/sd.417>.
- Denzin, Norman, e Yvonna Lincoln. 2018. *The Sage handbook of qualitative research*. (5.ª ed. Los Angeles: Sage Publications.
- Donaldson, Thomas, y Lee Preston. 1995. “The stakeholder theory of the corporation”. *Academy of Management Review* 20 (1): 65-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>.
- Elkington, John. 2018. “25 years ago I coined the phrase “Triple Bottom Line”. Here’s why it’s time to rethink it”. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>.
- Ferri, Laura, Matteo Pedrini y Marco Minciullo. 2022. “Corporate social responsibility and stakeholder dialogue under institutional voids: Decoupling the role of corporate motives, ethics, and resources”. *Journal of Management and Governance* 26 (1): 159-88. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09598-2>.
- Floridi, Luciano. 2018. *Soft ethics and the governance of artificial intelligence*. Oxford: Oxford Internet Institute.
- Freeman, Robert. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- García Salazar, Ángela, Alejandro Echeverri Rubio y Jaime Vieira Salazar. 2021. “Responsabilidad social corporativa y gobernanza: una revisión”. *Revista Universidad & Empresa*, 23 (40): 1-26. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9389>.

- Illuméxico. 2024. *Informe de impacto social y energético*. Illuméxico A.C.
- International Energy Agency (IEA). 2021. *Africa energy outlook 2021*. IEA.
- International Labour Organization (ILO). 2013. *Social Dialogue. Recurrent discussion under the ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization*. Geneva: International Labour Office. <https://www.ilo.org/media/170351/download>.
- ISO. 2010. “ISO 26000: Guidance on social responsibility”. *International Organization for Standardization*. Accedido febrero 2026. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>.
- Krippendorff, Klaus. 2019. *Content analysis: An introduction to its methodology*. 4.^a ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Merco Responsabilidad ESG México. 2024. *Ranking Merco ESG México 2024*. Merco. <https://www.merco.info/files/2025/02/2185/nota-de-prensa-esg-mexico-2024.pdf>.
- Musa, Maizatul Akmal, y Shahril Eashak Ismail. 2025. “Stakeholder participation and social responsibility: A dynamic framework for corporate governance”. *Information Management and Business Review* 17 (3): 68-85. [https://doi.org/10.22610/imbr.v17i3\(1\)S.4745](https://doi.org/10.22610/imbr.v17i3(1)S.4745).
- Nicholls, Alex. 2012. “The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34 (4): 611-33. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00397.x>.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). 2023. “OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct”. *OECD Publishing*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990/81f92357-en.pdf.
- Owen, John, y Deanna Kemp. 2013. “Social licence and mining: A critical perspective”. *Resources Policy* 38 (1): 29-35. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.06.016>.
- Patagonia. 2023. *Environmental & social responsibility report*. Patagonia Works.
- Porter, Michael, y Mark Kramer. 2011. “Creating shared value”. *Harvard Business Review* 89 (1-2): 62-77. <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2022. *Energy access and human development in Sub-Saharan Africa*. UNDP.
- Scherer, Andreas, Andreas Rasche, Guido Palazzo y Andre Spicer. 2016. “Managing for political corporate social responsibility”. *Journal of Management Studies* 53 (3): 273-98. <https://doi.org/10.1111/joms.12199>.
- Scherer, Andreas, y Guido Palazzo. 2011. “The new political role of business in a globalized world”. *Journal of Management Studies* 48 (4): 899-931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>.
- Schouten, Greetje, y Pieter Glasbergen. 2011. “Creating legitimacy in global private governance: The case of the Roundtable on Sustainable Palm Oil”. *Ecological Economics* 70 (11): 1891-9. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.03.012>.

- Schwab, Klaus, y Peter Vanham. 2021. *Stakeholder capitalism: A global economy that works for progress, people and planet*. Oregon: Ascent Audio and Blackstone Publishing.
- Serafeim, George. 2022. *Purpose and profit: How business can lift up the world*. Nueva York: Harper Business.
- Siemens. 2022. *Sustainability report: Empowering people through technology*. Siemens AG.
- Silverman, David. 2020. *Doing qualitative data analysis*. 2.^a ed. Londres: Sage Publications.
- Stake, Robert. 2006. *Multiple case study analysis*. Nueva York: Guilford Press. https://staiba-bussalamsula.ac.id/wp-content/uploads/2024/09/Robert-E.-Stake-Multiple-Case-Study-Analysis-2005-The-Guilford-Press-staibabussalamsula.ac_.id_.pdf.
- Suchman, Mark. 1995. "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches". *Academy of Management Review* 20 (3), 571-610. <https://www.jstor.org/stable/258788>.
- Tata Group. 2022. *ESG Report*. Tata Sons. <https://www.tataconsumer.com/sites/g/files/gfwrq316/files/2022-07/tcpl-ESG-report-2022.pdf>.
- Unilever. 2021. *Unilever sustainable living plan: Progress report*. Unilever PLC.
- Visser, Wayne. 2011. *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. Chinghester: John Wiley & Sons Limited.
- World Economic Forum (WEF). 2020. "Measuring stakeholder capitalism: Towards common metrics and consistent reporting of sustainable value creation". *WEF*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020.pdf.
- Wu, Lijuan, y Shanyue Jin. 2022. "Corporate Social Responsibility and Sustainability: From a Corporate Governance Perspective". *Sustainability* 14 (22), 15457. <https://doi.org/10.3390/su142215457>.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

El autor declara no tener ningún conflicto de interés financiero, académico ni personal que pueda haber influido en la realización del estudio.

DECLARACIÓN DE ÉTICA

El autor declara haber cumplido con los principios éticos durante el proceso de investigación.

Determinants of Corporate Bankruptcy in the Ecuadorian Oil Sector

*Determinantes de la quiebra empresarial
en el sector petrolero ecuatoriano*

Determinantes da falência corporativa no setor petrolífero equatoriano

Leonardo Saraguro

Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador
ljsaraguro@uce.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0002-3489-1342>

Alexander Andrade Condor

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador
faandradec@puce.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-1416-1123>

Diego Raza-Carrillo

Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Quito Ecuador
diego.raza@uasb.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-3258-6344>

Carlos de la Torre

Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador
carlosa.delatorre@ute.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-1848-7075>

<https://doi.org/10.32719/25506641.2026.20.2>

Recibido: 6 de noviembre de 2025 • Revisado: 2 de febrero de 2026

Aceptado: 2 de mayo de 2026 • Publicado: 1 de julio de 2026

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



Abstract

In Ecuador, the “Oil and Mining” and “Oil Refining” activities averaged 6% of the GDP during the 2018-2020 period, and they also represented 9.06% of the total revenue in the General State Budget (GSB) during the same period. This underscores the significance of studying this sector. In line with the analysis of systemic risk in this research, the determinants of business failure are identified using data from 24 economic and financial indicators estimated between 2015 and 2020. Findings from a logistic regression model reveal that risk factors or variables increasing the probability of bankruptcy include “Long-Term Debt,” “Current Equity Indebtedness,” “Impact of Administrative and Sales Expenses,” and “Fixed Asset Leverage.” In contrast, “Asset Profitability,” “Financial Leverage: Greater than 29,” and “Industry: Wholesale and Retail Trade, Motor Vehicle Repair” were found to be protective factors, reducing the risk of business failure. The results highlight the key financial indicators that should be continuously monitored by the regulatory body in Ecuador and by companies themselves to prevent corporate bankruptcy, thus reducing systemic risk and the potential negative economic consequences it entails.

Keywords: Systemic Risk, Logistic Regression, Bankruptcy, Oil sector.

JEL: C58 Financial Econometrics; G33 Bankruptcy; Liquidation.

Resumen

En Ecuador, las actividades de “petróleo y minería” y “refinación de petróleo” representaron en promedio el 6 % del PIB durante el período 2018-2020, y también el 9,06 % de los ingresos totales del Presupuesto General del Estado (PGE) durante el mismo período. Esto subraya la importancia de estudiar este sector. En consonancia con el análisis del riesgo sistémico de esta investigación, se identifican los determinantes del fracaso empresarial utilizando datos de 24 indicadores económicos y financieros estimados entre 2015 y 2020. Los resultados de un modelo de regresión logística revelan que los factores de riesgo o variables que aumentan la probabilidad de quiebra incluyen la “deuda a largo plazo”, el “endeudamiento actual del capital”, el “impacto de los gastos administrativos y de ventas” y el “apalancamiento de los activos fijos”. Por el contrario, se ha constatado que la “rentabilidad de los activos”, el “apalancamiento financiero: superior a 29” y el “sector: comercio mayorista y minorista, reparación de vehículos de motor” son factores protectores que reducen el riesgo de quiebra empresarial. Los resultados ponen de relieve los indicadores financieros clave que deben ser objeto de un seguimiento continuo por parte del organismo regulador de Ecuador y de las propias empresas para prevenir la quiebra empresarial, reduciendo así el riesgo sistémico y las posibles consecuencias económicas negativas que esta conlleva.

Palabras clave: riesgo sistémico, regresión logística, quiebra, sector petrolero.

JEL: C58 Econometría financiera, G33 Quiebra; Liquidación.

Resumo

No Equador, as atividades de “Petróleo e Mineração” e “Refino de Petróleo” representaram, em média, 6% do PIB durante o período de 2018-2020, além de 9,06% da receita total do Orçamento Geral do Estado (OGE) durante o mesmo período. Isso ressalta a importância de estudar esse setor. Em linha com a análise do risco sistêmico nesta pesquisa, os determinantes do fracasso empresarial são identificados usando dados de 24 indicadores econômicos e financeiros estimados entre 2015 e 2020. As conclusões de um modelo de regressão logística revelam que os fatores de risco ou variáveis que aumentam a probabilidade de falência incluem “Dívida de longo prazo”, “Endividamento patrimonial atual”, “Impacto das despesas administrativas e de vendas” e “Alavancagem de ativos fixos”. Em contrapartida, “Rentabilidade dos ativos”, “Alavancagem financeira: superior a 29” e “Setor: comércio atacadista e varejista, reparo de veículos motorizados” foram considerados fatores de proteção, reduzindo o risco de falência empresarial. Os resultados destacam os principais indicadores financeiros que devem ser monitorados continuamente pelo órgão regulador do Equador e pelas próprias empresas para evitar a falência corporativa, reduzindo assim o risco sistêmico e as possíveis consequências econômicas negativas que ele acarreta.

Palavras-chave: Risco sistêmico, Regressão logística, Falência, Setor petrolífero.

JEL: C58 Econometria financeira, G33 Falência; Liquidação.

Introduction

Business bankruptcy constitutes a phenomenon of critical importance at both the microeconomic and macroeconomic levels, as its consequences extend beyond direct financial losses borne by firm owners to encompass broader effects on production, employment, and public finances. Corporate failure disrupts productive capacity, reduces labor demand, weakens supply chains, and diminishes tax revenues, thereby generating negative spillovers that can affect overall economic growth and fiscal sustainability. In economies with limited macroeconomic adjustment mechanisms, such as Ecuador, these effects may be amplified, increasing the relevance of understanding the determinants of business bankruptcy.

Within this context, the oil sector represents a cornerstone of the Ecuadorian economy. According to data from the Central Bank of Ecuador (BCE), oil-related activities accounted for 6.5% of GDP and 13.08% of total State Budget revenues in 2019, rising to 6.3% and 18.46%, respectively, by 2022. Beyond its direct contribution to output and public revenues, the sector

plays a strategic role in generating export earnings and foreign exchange inflows, which are essential for sustaining liquidity and macroeconomic stability in a fully dollarized economy. Nevertheless, despite its importance, the number of active firms in the oil sector has declined in recent years, from 372 in 2018 to 358 in 2020. Given that operating companies, service providers, and suppliers maintain direct or indirect contractual linkages with the state-owned oil company, the bankruptcy of a single firm may propagate adverse effects throughout the production network, negatively impacting employment, investment, and economic growth.

The oil sector has historically sustained extensive production chains and significant levels of direct and indirect employment, making its financial stability a matter of national economic interest. In this setting, the increasing incidence of financial distress and bankruptcy among private oil companies has become a source of growing concern. Such failures may disrupt production processes, weaken public finances, deter private investment, and compromise energy security. Consequently, a systematic analysis of the causes and implications of corporate bankruptcy in Ecuador's private oil sector is essential for identifying structural vulnerabilities and for informing policy responses aimed at strengthening sectoral resilience and long-term sustainability.

The economic literature offers a wide range of methodological approaches for predicting business bankruptcy, including logistic regression models, Altman's Z-score, neural networks, and decision-tree techniques. These models rely on financial and economic indicators to estimate the probability of failure; however, empirical evidence suggests that the relevance and explanatory power of such indicators vary significantly across sectors. Sector-specific characteristics—such as capital intensity, exposure to external shocks, and regulatory frameworks—necessitate tailored analytical approaches when assessing bankruptcy risk.

Previous empirical studies for Ecuador highlight this heterogeneity. Girón Calva, Villanueva García, and Armas Herrera (2017) estimate bankruptcy models using five financial variables across eleven sectoral activity groups, while Rivadeneira et al. (2022) develop a prediction model for the agro-industrial sector based on six financial ratios. Despite these contributions, the oil sector—given its macroeconomic significance and structural particularities—has received limited attention in the context of firm-level bankruptcy analysis.

Considering the above, the primary objective of this study is to identify and quantify the financial and economic factors that determine the probability of bankruptcy of oil-sector firms in Ecuador during the period 2015–2020, using an econometric modeling approach. Specifically, the study aims to (i) estimate a firm-level bankruptcy prediction model tailored to the oil sector, (ii) identify sector-specific risk and protective financial indicators, and (iii) assess how firm-level financial distress may contribute to broader vulnerabilities within the sector. Furthermore, this research incorporates systemic risk as an analytical dimension, evaluating the extent to which corporate bankruptcies in the oil sector may generate contagion effects and amplify macroeconomic risks in the Ecuadorian economy.

Literature review

Systemic risk refers to the risk or probability of failure in a complete system and is evidenced by correlation between most components or all its parts. (Renn et al. 2017)

Systemic financial risk is the risk that an event will trigger a loss of economic value or confidence in a substantial part of the financial system, and a resulting increase in uncertainty that is severe enough to have significant adverse effects on the economy. (Zopounidis and Galariotis 2015)

According to Cabrera Rodríguez, Melo Velandia, and Parra Amado (2014), systemic risk is defined as the conjunction of financial risks and risks in real activity. Considering that, financial control policies is recommended for this combination of risks, political interference and the determination of healthy.

Similarly, but naming the cause and again considering the major consequences, the European Central Bank 2004 defines systemic risk as follows: “The risk that the inability of an institution to meet its obligations as they fall due will affect compliance with obligations of other institutions. Such a default may cause significant liquidity or credit problems and, as a result, could threaten stability or confidence in the markets.” (Zopounidis and Galariotis 2015, 26).

The authors Zopounidis and Galariotis (2015) and Cabrera-Rodríguez, Melo-Velandia, and Parra-Amado (2014) agree in indicating that the effects

of sudden and unexpected systemic risk events are the deterioration of the value of assets and interruptions in the payment system with deterioration of the financial position of companies.

Systemic risk has four main properties (Renn 2020):

- They are risk events of a global nature.
- Events and entities are highly interconnected and intertwined, leading to complex causal structures.
- It is a non-linear risk in cause-effect relationships, often involving unknown inflection points or inflection areas.
- They are stochastic processes in their effect structure, so that more than one future is possible.

There are different ways to measure systemic risk, however, these involve the use of complex statistical, econometric and mathematical methodologies accompanied by computer tools that can process the information in an agile manner.

The procedure to determine systemic risk according to Cabrera-Rodríguez, Melo-Velandia, and Parra-Amado (2014) uses the CoVaR methodology to find the codependency between sectors. Using a sample of around 50 variables for the G7 economies, the authors find that exploring and exploiting information on many variables through a factor model produces an in-depth analysis of the interactions between financial frictions and the current macroeconomic condition of a country.

The study by Cabrera-Rodríguez, Melo-Velandia, and Parra-Amado (2014) shows that a shock in the real sector is immediately transmitted to the financial sector and then diluted over time. In contrast, a shock in the financial sector does not translate into an immediate effect on the real sector; in fact, the propagation of the shock is slower, although its effect increases over time.

In the work on Copula Theory by Latorre-Llorens (2017), he carries out a broad study of the way in which this methodology contributes to the determination of systemic risk, from which the following concept has been extracted. The copula is the dependency structure between the variables and the way of calculating them helps to determine the marginal distribution of the individual behavior of the variables isolated from the others.

It is important to analyze that systemic risk is correlated with the contagion of default. Once the network structure that links the balance sheets has been identified, it is interesting to examine the consequences of the failure of a node or set of nodes in the network.

Contagion and default are indicators that aim to quantify the impact of a given institution's default in terms of the (expected) loss it incurs for other institutions in the network, considering both balance sheet contagion and common shocks that affect the balance sheets (Cont, Moussa and Bastos 2013).

The main consequences of events of a systemic nature are inequity and injustice associated with the distribution of risks and benefits in time, space and social condition; psychological stress and distress associated with the risk or source of the risk (measured by psychometric scales); potential for conflict and social mobilization (degree of political or public pressure on risk regulatory agencies). It is likely to expect highly symbolic losses with repercussions in other fields, such as financial markets and the loss of credibility in management institutions. (Renn 2020).

According to Nucera et al. (2016) to analyze systemic risk it is necessary to combine the review of balance sheets with market data regarding returns and volatility. It also indicates that one of the main triggers of these systemic events is the lack of control and supervision in financial leverage ratios.

In the paper by Brownlees and Engle (2016) they state that a severe and prolonged decline in financial markets could trigger a systemic risk event which will have a high or low impact depending on the size and performance indicators of an entity. They show a simple approximation of bankruptcy indicators, using only information from the balance sheets regarding the value of assets and liabilities.

Financial ratios as early warning measures of corporate bankruptcy must be constantly monitored by companies and control agencies. With the joint analysis of systemic risk and financial ratios, weaknesses in certain components can be determined and magnitudes of impact on the real economy and the financial system can be defined.

Bohórquez Alfonso (2019) develop a bankruptcy prediction model based on financial ratios and uses LOGIT logistic distribution functions.

Below is a comparison of similar studies to show the level of prediction when using a LOGIT (Table 1) model as a predictor of business bankruptcy.

Table 1
Comparison of Logit model studies

Author/s	Model	Country	Prediction
(Caro, Díaz, and Porporato 2016)	Mixed logistic	Argentina	91%
(Pérez, González and Lopera 2013)	Logit	Colombia	83,20%
(Chocce et al. 2002)	Logit	Chile	85,71%

Source: Caro, Díaz and Porporato (2016); Pérez, Gonzalez and Lopera (2013); Chocce et al. (2002).
 Preparation: the authors.

Methodology

To identify the determinants of bankruptcy of companies in the oil sector, information was collected from companies with the following four-digit International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC) codes (Table 2):

Table 2
ISIC of the oil sector

Code	Description
B0610.00	Extraction of crude oils from petroleum, shale and tar sands, production of crude oil from shale and tar sands, crude oil production processes
B0620.01	Production of crude hydrocarbons in gaseous state (natural gas), condensate extraction, drainage and separation of liquid fractions, gas desulfurization.
B0620.02	Extraction of liquid hydrocarbons, obtained through liquefaction or pyrolysis.
B0910.01	Petroleum and gas extraction services activities carried out in exchange for remuneration or by contract; directional drilling and re-drilling; initial drilling; erection, repair and dismantling of drilling rigs, cementing of casing tubes for petroleum and gas wells, pumping, plugging and abandonment of wells, etc.
B0910.02	Fire prevention and extinguishing services in oil and gas fields.
C1920.01	Production of motor fuels: gasoline, kerosene, etc.; light, medium and heavy fuel oil, refinery gases such as ethane, butane or propane, etc.

Determinants of Corporate Bankruptcy in the Ecuadorian Oil Sector

Code	Description
C1920.02	Manufacture of petroleum-based lubricating oils or greases, including those manufactured from petroleum waste.
C1920.03	Manufacture of products for the petrochemical industry and for the manufacture of road pavements.
C1920.05	Manufacture of biofuels, that is, the mixture of alcohol with petroleum, for example: Gasohol.
C1920.06	Support services for the manufacture of petroleum refining products on a fee or contract basis.
C1920.09	Manufacture of other petroleum refining products: mineral benzine (turpentine), petroleum jelly, paraffin wax, petroleum jelly (petrolate), petroleum briquettes, etc.
C2011.23	Manufacture of cyclic and acyclic hydrocarbons, saturated and unsaturated, benzene, toluene, xylene and other products of the distillation of tar, coal or mineral oil, production of pitch and pitch coke.
C2819.24	Manufacture of distillation and rectification of plants for oil refineries, the chemical industry, the beverage manufacturing industry, etc.
C3011.01	Construction of commercial vessels: passenger ships, ferries, merchant ships, oil tankers, tugboats, etc.
C3312.12	Repair and maintenance services for mining, construction and petroleum and gas extraction machinery on a fee or contract basis.
E3900.02	Decontamination activities of industrial facilities or lands, including nuclear ones; Decontamination and cleaning of surface waters after accidental contamination; Removal of asbestos, lead paint and other toxic materials.
G4661.01	Wholesale of crude oil.
G4661.03	Wholesale of liquid fuels naphtha, gasoline, biofuel includes greases, lubricants and oils, liquefied petroleum gases, butane and propane.
H5012.02	Transportation of barges, oil platforms, etc., towed or pushed by tugboats.
N7730.11	Rental for operational purposes, without operators, of other types of machinery and operational equipment that are usually used as capital goods by industries
N8129.93	Cleaning the interior of tanker trucks and oil tankers.

Source: [United Nations 2024](#) (ISIC Rev. 5).

Preparation: the authors.

Public information was collected from the Superintendency of Companies, Securities and Insurance of Ecuador (**SuperCias**) for the period 2015–2020, resulting in a total of 1,774 records.

To determine business failure or bankruptcy, companies that presented financial economic information in at least two consecutive years were considered, that is, companies with two years of experience were included, this reduces the bias of new companies in the market (1 year old) that would appear to be successful. Under this criterion, the data sample was reduced to 441 observations.

Subsequently, for each company, the last year that presented information was observed and in this way the bankruptcy variable was defined, which takes the value of 1 when the last report presented to the SuperCias is prior to the year 2020, this indicates that the company has disappeared or bankrupt in a previous period.

$$\text{Formally} \quad Y_i = \begin{cases} 1 & \text{if } x_{i,t} < 2020 \\ 0 & \text{if } x_{i,t} = 2020 \end{cases} \quad (1)$$

Where, $x_{i,t}$ is the vector of financial economic variables presented for the last time to the SuperCias by company i at time t , Y_i is a variable that identifies whether the company was active or bankrupt, which takes 0 and 1, respectively.

Subsequently, the determinants of bankruptcy of companies in the oil sector, based on the work of Rivadeneira et al. (2022) were estimated through a logistic regression model.

Logistic Regression is a regression analysis technique used to model the probability of an event occurring. In the context of business and financial econometrics, it is used to model the probability of a company going bankrupt, of a financial asset suffering a loss, or of a consumer making a certain investment decision. Formally the model can be presented as follows:

$$\text{logit}(p) = X\beta$$

Where, $\text{logit}(Y)$ is the logistic function, which converts the probability Y into a value between 0 and 1, X is the matrix of independent variables and β is the vector of model parameters.

The vector of independent variables (Table 3) is composed of the following indicators:

Table 3
Financial economic variables of companies in the oilfield sector

Ratio	Variable	Formula
Liquidity	Current liquidity Acid test	Current Assets/Current Liabilities $\text{Current Assets} - \text{Inventories} / \text{Current Liabilities}$
Solvency	Asset debt Equity debt Fixed Asset Debt Short-term debt Long-term debt Leverage Financial leverage Heritage Strength Current Equity Debt Non-current Equity Debt Short- and long-term leverage	Total Liabilities / Total Assets Total Liabilities / Equity Equity / Fixed Assets Current Liabilities / Total Liabilities Non-Current Liabilities / Total Liabilities Total Assets / Equity $(\text{Profit before taxes} / \text{Equity}) / (\text{Profit before taxes and interest} / \text{Total Assets})$ Share Capital/Equity Short-term accounts and documents to pay / Equity Long-term accounts and documents to pay / Equity Short and long-term accounts and documents to pay / Equity
Management	Portfolio rotation Sales turnover Impact Expenses, Management and Sales Impact of Financial Burden	Sales / Accounts and Receivables Sales / Total Assets Management and Sales Expenses / Sales Financial Expenses / Sales
IProfitability	Gross Margin Operating Margin Net Sales Profitability Operational Return on Equity Financial Profitability Asset Operational Profitability ROA	$(\text{Sales} - \text{Cost of Sales}) / \text{Sales}$ Operational Profit/Sales Net Profit/Sales Operating Profit / Equity $(\text{Sales} / \text{Assets}) * (\text{Profit before taxes and interests} / \text{Sales}) * (\text{Assets} / \text{Equity}) * (\text{Profit before taxes and interests}) * (\text{Net Income} / \text{Profit before taxes})$ Operating Profit / Total Assets Net Profit / Total Assets

Source: SuperCias (2025).

Preparation: the authors.

Results

In this way, it was determined that a total of 441 companies, 24.1% (110) went bankrupt and 75.1% (331) were still active. Next, the descriptive statistics of each group of companies are presented, and a mean difference test (t test) (Table 4). The results indicate that except for the variables “Long-term Debt”, “Non-Current Equity Indebtedness”, “Impact of Administrative Expenses and Sales” and “Impact of the Financial Burden” (where the p value is statistically significant at 99% of credibility), the average values between active and bankrupt companies are the same.

Table 4
Descriptive statistics economic and financial information of the oil sector

Variable	Bankrupt=0		Bankrupt=1		Diff	p-value
	Average	Standard Deviation	Average	Standard Deviation		
Long-term debt	0.525	-0.353	0.72	-0.336	0.195***	[0.000]
Current Liquidity	226.494	-3570.009	13.323	-72.97	-213.171	[0.279]
Acid Test	2.317	-3.181	3.303	-4.599	0.986	[0.037]
Asset Debt	0.619	-0.285	0.651	-0.354	0.032	[0.394]
Equity Debt	5.08	-7.524	6.214	-8.886	1.134	[0.229]
Short-term debt	0.695	-0.311	0.741	-0.351	0.046	[0.218]
Fixed Asset Debt	12.905	-31.666	20.92	-45.052	8.015	[0.084]
Leverage	5.972	-7.406	6.848	-8.755	0.876	[0.345]
Financial Leverage	3.724	-13.097	1.412	-22.697	-2.312	[0.310]
Equity Strength	0.275	-0.394	0.41	-0.548	0.136	[0.017]
Current Equity Debt	3.137	-5.211	5.512	-7.019	2.375	[0.001]
Non-current Equity Debt	16.677	-13.33	22.078	-11.158	5.402***	[0.000]
Short and Long Term Leverage	4.825	-7.759	7.479	-9.945	2.654	[0.011]
Portfolio rotation	14.95	-22.706	19.541	-28.88	4.592	[0.129]
Sales Rotation	1.817	-2.176	1.42	-1.736	-0.397	[0.052]

Determinants of Corporate Bankruptcy in the Ecuadorian Oil Sector

Variable	Bankrupt=0		Bankrupt=1		Diff	p-value
	Average	Standard Deviation	Average	Standard Deviation		
Impact of Management Expenses and Sales	0.479	-0.531	0.792	-0.63	0.314***	[0.000]
Impact of financial burden	0.023	-0.033	0.039	-0.041	0.016**	[0.000]
Gross Margin	0.456	-2.183	0.705	-0.508	0.248	[0.056]
Operating Margin	-0.616	-6.943	-4.606	-39.194	-3.99	[0.288]
Net sales profitability	-0.999	-9.09	-5.026	-39.396	-4.027	[0.287]
Operational profitability of equity	0.251	-2.126	0.092	-1.834	-0.159	[0.451]
Financial profitability	-0.526	-3.52	-0.585	-2.448	-0.059	[0.846]
Operational profitability of the asset	0.103	-0.237	-0.028	-0.504	-0.131	[0.009]
Asset profitability	-0.011	-0.122	-0.115	-0.392	-0.105	[0.006]
N	331		110			

Source: SuperCias (2025).

Preparation: the authors.

As described in the previous section, a logistic regression model was estimated with economic and financial information, obtaining the following results (Table 5).

Table 5
Model of determinants of bankruptcy of companies in the oil sector

Variables	Odds ratio	dy/dx
Long-term debt	4.223***	0.2415***
	(1.560)	(0.0601)
Current Equity Debt	1.079***	0.0127***
	(0.023)	(0.0036)
Fixed Asset Debt	1.009***	0.0015***
	(0.003)	(0.0005)
Asset profitability	0.223***	-0.252***

Variables	Odds ratio	dy/dx
	(0.110)	(0.0832)
Impact of Administrative Expenses and Sales	1.654**	0.0843**
	(0.342)	(0.0349)
Financial Leverage: Greater than 29	0.340*	-0.134*
	(0.202)	(0.052)
Branch: Wholesale and retail trade, vehicle repair	0.568**	-0.0916**
	(0.156)	(0.0421)
N	441	
ROC area	0.7551	
Model global adjustment	79.59%	
p value Hosmer Lemshow adjustment test	0.292	

Notes:

Robust errors in parentheses.

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

Preparation: the authors.

Of a total of 24 independent variables, 13 results are statistically significant at 99% confidence, except for the variable “Financial Leverage: Greater than 29” which turned out to be significant at 90% confidence. The ODDs ratio indicates that the variables “Return on asset” (ROA) and “Branch: Wholesale and retail trade, vehicle repair” are protective factors of business bankruptcy, that is, as the ROA increases, the probability of bankruptcy decreases. failure, likewise, the activities of “Wholesale and retail trade, vehicle repair” have a lower risk of bankruptcy in relation to the rest of the ISIC activities at double digits; The rest of the variables are risk factors, since the ODDs ratio is greater than 1 and their marginals indicate that increasing the value of the variables increases the probability of bankruptcy.

Despite being an explanatory regression model, where the objective is to identify the variables that influence (statistically significant) bankruptcy, and not a predictive model, the area under the ROC curve was estimated, obtaining a value of 0.75, which indicates a good model fit; Thus, it can also be verified that the global fit of the model obtained from the confusion matrix

yielded a value of 79.59%. Finally, the p value of the Hosmer Lemeshow test allows not to reject the H_0 , at 99% confidence, which shows that the estimated values are equal to the observed data.

Discussion of results

The empirical results indicate that a limited set of financial indicators plays a statistically significant and economically meaningful role in explaining the probability of bankruptcy among firms operating in Ecuador's oil sector. Specifically, long-term debt, current equity indebtedness, fixed asset indebtedness, net asset profitability, the impact of administrative and sales expenses, financial leverage, and participation in wholesale and retail trade activities emerge as the most relevant explanatory variables. Together, these indicators capture key dimensions of firms' financial structure, profitability, and cost management, which are particularly critical in a capital-intensive and highly volatile sector such as oil.

Long-term debt reflects the composition and maturity structure of corporate liabilities. While higher long-term debt may reduce short-term liquidity pressures, excessive reliance on this form of financing can increase financial vulnerability over time. The estimated coefficient indicates that a one-percentage-point increase in long-term debt raises the probability of bankruptcy by 24.15%, highlighting the risks associated with prolonged leverage accumulation. This finding is consistent with De Llano Monelos, Piñeiro and Rodríguez (2016), who identify long-term debt as a significant determinant of corporate failure and report that its inclusion contributes to a predictive accuracy of 83% in their bankruptcy model.

Current equity of indebtedness measures a firm's dependence on short-term external financing relative to its own resources, thereby providing insight into its short-term financial stability. The results show that a one-percentage-point increase in this indicator increases the probability of bankruptcy by 12.72%, suggesting that excessive reliance on short-term liabilities substantially heightens default risk. This result aligns with prior empirical evidence. Caro, Díaz, and Porporato (2016) report this variable as statistically significant, with a coefficient of 1.37% and a model accuracy of

91%, while Chocce et al. (2002) also include this indicator in their analysis, achieving a prediction precision of 85.71%.

Fixed asset indebtedness captures the extent to which long-term assets are financed through debt rather than equity. Although the estimated marginal effect is comparatively small, the model shows that a one–percentage-point increase in this indicator raises the probability of bankruptcy by 0.14%. This finding supports the notion that greater leverage in fixed assets, even at moderate levels, can increase financial fragility in capital-intensive industries. Consistent with this result, Sponerova, Sponer, and Svoboda (2021) identify fixed asset indebtedness as a significant predictor of bankruptcy, reporting a coefficient of 0.90% and an overall model accuracy of 77.20%.

Net asset profitability, commonly analyzed through the DuPont framework, emerges as one of the most robust protective factors against bankruptcy. This indicator reflects a firm's capacity to generate profits from its asset base. The results show that a one–percentage-point increase in net asset profitability reduces the probability of bankruptcy by 25.19%, underscoring the central role of operational efficiency and profitability in sustaining financial viability. This finding is strongly supported by the literature: Bohórquez Alfonso (2019) reports a coefficient of –8.65%, while Caro, Díaz, and Porporato (2016) obtain a coefficient of –9.98%, with prediction accuracies of 90.05% and 91%, respectively. The magnitude of the effect observed in the present study further reinforces the relevance of profitability-based indicators in bankruptcy prediction models.

Administrative and sales expenses constitute a critical component of cost structure and managerial efficiency. When these expenses exceed the gross margin, they can severely erode profitability and compromise financial sustainability. The estimated coefficient indicates that a one–percentage-point increase in the ratio of administrative and sales expenses increases the probability of bankruptcy by 8.43%. Although this indicator has received limited attention in previous studies, its significance in this model suggests that cost management inefficiencies play a decisive role in explaining firm failure in the oil sector, where operating margins are highly sensitive to price fluctuations and contractual rigidities.

Finally, financial leverage reflects the interaction between debt financing and profitability. Values greater than one indicate that the use of debt

enhances returns on equity, while values below one implies that financing costs outweigh the benefits of leverage. The model shows that a one–percentage-point increase in financial leverage reduces the probability of bankruptcy by 13.40%, indicating that, under certain conditions, leverage can act as a protective factor. This result suggests that firms capable of using debt efficiently—particularly in a dollarized economy with constrained access to countercyclical financing—may strengthen their financial resilience rather than increase their risk of failure.

Overall, the discussion highlights that bankruptcy risk in Ecuador’s oil sector is shaped by a complex interaction between debt structure, profitability, and cost management. The consistency of most results with prior empirical studies reinforces the robustness of the model, while the significance of less traditional indicators underscores the importance of adopting sector-specific approaches when analyzing corporate failure in strategic industries.

Conclusions

Ecuador’s oil companies play a pivotal role in the national economy, accounting for 6.5% of GDP and 13.08% of total State Budget revenues in 2019, thereby underscoring the sector’s strategic importance for fiscal sustainability and macroeconomic stability within a fully dollarized monetary regime. In the absence of an independent monetary policy, Ecuador’s dollarization framework heightens the economy’s dependence on external sources of foreign exchange—particularly oil exports—to sustain liquidity, public spending, and balance-of-payments equilibrium. Using economic and financial information reported to the Superintendency of Companies, Securities and Insurance ([SuperCias](#)) for the period 2015–2020, this study constructed a sample of 441 oil-sector firms with at least two years of operation, of which 24.94% (110 firms) experienced bankruptcy during the analysis period. This relatively high incidence of corporate failure reflects not only firm-level weaknesses but also the amplification of external shocks—such as international oil price volatility—under dollarization, where adjustment mechanisms operate primarily through real activity, fiscal accounts, and corporate balance sheets.

Based on this sample, 24 financial and economic indicators were estimated to evaluate firms' liquidity, solvency, managerial efficiency, and profitability. A logistic regression model estimated at a 90% confidence level identified the main factors associated with business bankruptcy. The indicators "Long-term Debt," "Current Equity Indebtedness," "Impact of Administrative Expenses and Sales," and "Fixed Asset Indebtedness" display odds ratios that confirm their role as risk factors, significantly increasing the probability of bankruptcy. Conversely, "Asset Profitability," "Financial Leverage (>29)," and the activity classification "Wholesale and Retail Trade, Vehicle Repair" emerged as protective factors. Within a dollarized economy, these results are particularly relevant, as firms face rigid financing conditions, limited access to countercyclical credit, and heightened exposure to liquidity constraints during downturns.

Most of the results are consistent with the findings of De Llano Monelos, Piñeiro and Rodríguez (2016), Caro, Díaz, and Porporato (2016), Chocce et al. (2002), Sponerova, Sponer, and Svoboda (2021), and Bohórquez Alfonso (2019). However, the results concerning the "Impact of Administrative Expenses and Sales" and "Financial Leverage" diverge from prior empirical evidence. These differences may be attributed to the structural features of Ecuador's oil sector operating under dollarization, where cost rigidities, foreign-currency denominated liabilities, and the procyclical nature of fiscal and financial conditions intensify firms' vulnerability to adverse shocks.

Overall, the findings highlight the need to monitor financial indicators that are not necessarily standard across sectors but are critical for the oil industry in a dollarized context. These indicators should be systematically incorporated into the supervisory and early-warning frameworks of SuperCias, as well as into firms' internal risk management systems. Strengthening such mechanisms could support the design of regulatory measures and public policies aimed at preventing and mitigating systemic bankruptcy risk, thereby limiting adverse spillovers on economic growth, employment, fiscal revenues, and the availability of foreign exchange.

Finally, assessing systemic risk in Ecuador's oil sector requires future research that integrates firm-level bankruptcy prediction models with analyses of financial contagion under dollarization. This entails reliably identifying inter-firm linkages through debt, equity participation, and investment networks,

in order to evaluate how financial distress may propagate across the sector and compromise macroeconomic stability in an economy where adjustment relies predominantly on real and fiscal channels rather than monetary instruments.

References

- Bohórquez Alfonso, Gineth Natalia. 2019. *Modelo de predictibilidad de quiebra para las empresas colombianas del subsector de servicios profesionales*. Bogotá: CESA/Colegio de Estudios Superiores de Administración. <http://hdl.handle.net/10726/2192>.
- Brownlees, Christian, and Robert F. Engle. 2016. “SRISK: A Conditional Capital Shortfall Measure of Systemic risk”. *Review of Financial Studies* 30 (1): 48–79. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhw060>.
- Cabrera Rodríguez, Alexander, Luis Fernando Melo Velandia and Daniel Parra Amado. 2014. “Relación entre el riesgo sistémico del sistema financiero y el sector real: un enfoque FA-VAR”. *Ensayos sobre POLÍTICA ECONÓMICA* 32 (75): 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.espe.2014.08.001>.
- Caro, Norma, Margarita Díaz and Marcela Porporato. 2016. “Predicción de quiebras empresariales en economías emergentes: uso de un modelo logístico mixto”. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa* 16: 200–15. <https://doi.org/10.46661/rev-metodoscuanteconempresa.2187>.
- Chocce Gianni, Ángela Bravo, Patricio Aroca, Nelson Aguirre, Paola Leiton and Javier Muñoz. 2002. “Modelos de clasificación y predicción de quiebra de empresas: una aplicación a empresas chilenas”. *Fórum Empresarial* 7 (1): 2–20. <https://doi.org/10.33801/fe.v7i1.3371>.
- Cont, Rama, Amal Moussa and Edson Bastos. 2013. “Network structure and systemic risk in banking systems”. *Handbook on Systemic Risk*, Part IV – Networks. Edited by Jean-Pierre Fouque and Joseph Langsam, Chapter 13, 327–68. <https://doi.org/10.1017/cbo9781139151184.018>.
- De Llano Monelos, Pablo, Carlos Piñeiro and Manuel Rodríguez. 2016. “Predicción del fracaso empresarial: una contribución a la síntesis de una teoría mediante el análisis comparativo de distintas técnicas de predicción”. *Estudios de Economía* 43 (2): 163–98. <https://doi.org/10.4067/s0718-52862016000200001>.
- Girón Calva, Hipatia Carolina, José Villanueva García and Reinaldo Armas Herrera. 2017. “Determinantes de la quiebra empresarial en las empresas ecuatorianas en el año 2016”. *Revista Publicando* 4 (13): 108–26. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/780>.
- Latorre-Llorens, Luis. 2017. *Teoría de cópulas. Introducción y aplicaciones a Solvencia II*. Madrid: Fundación MAPFRE. https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/pt/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1092675.

- Nucera, Federico, Bern Schwaab, Siem Jan Koopman and Andre Lucas. 2016. “The information in systemic risk rankings”. *Journal of Empirical Finance* 38: 461–75. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2016.01.002>.
- Pérez G, Jorge, Karen Gonzáles and Mauricio Lopera. 2013. “Modelos de predicción de la fragilidad empresarial: aplicación al caso colombiano para el año 2011”. *Perfil de Coyuntura Económica* 22: 205–28. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/coyuntura/article/view/20539>.
- Renn, Ortiwin, Klaus Lucas, Armin Hass and Carlo Jaeger. 2017. “Things are different today: the challenge of global systemic risks”. *Journal of Risk Research* 22 (4): 401–15. <https://doi.org/10.1080/13669877.2017.1409252>.
- Renn, Ortwiwin. 2020. “New challenges for risk analysis: systemic risks”. *Journal of Risk Research* 24 (1): 127–33. <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1779787>.
- Rivadeneira, Johanna, Ramiro Saltos, María Rivera y Raúl Carpio. 2022. “Predicción de la quiebra empresarial en el sector agroindustrial de la ciudad de Machala”. *ACI Avances en Ciencias e Ingenierías* 14 (2). <https://doi.org/10.18272/aci.v14i2.2695>.
- Sponerova, Martina, Miroslav Sponer y Miroslav Svoboda. 2021. “Dependence of company size on factors influencing bankruptcy”. *SHS Web of Conferences* 92 (03028) <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219203028>.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. 2025. Portal de información. https://appscvsmovil.supercias.gov.ec/PortalInformacion/sector_societario.html.
- United Nations. 2024. Introduction of the Standard Industrial Classification of All Economic Activities, Revision 5 (ISIC Rev.5). Statistics Division. Accessed April 27, 2025. <https://n9.cl/7eabm8>.
- Zopounidis, Constantin, and Emiliios Galariotis. 2015. *Quantitative financial risk management: theory and practice*. The Frank J. Fabozzi series. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés financiero, académico ni personal que pueda haber influido en la realización del estudio.

DECLARACIÓN DE ÉTICA

Los autores declaran haber cumplido con los principios éticos durante el proceso de investigación.

DECLARACIÓN DE CONTRIBUCIÓN DE LA AUTORÍA

Leonardo Saraguro participó en la conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, investigación y edición del artículo final. Alexander Andrade Condor participó en la conceptualización, la curación de datos, análisis formal, investigación y revisión. Diego Raza-Carrillo participó en la investigación, metodología, administración del proyecto, validación, redacción del borrador, redacción, revisión y edición del artículo final. Carlos de la Torre participó en investigación, validación, redacción del borrador y edición del artículo final.

Teoría mimética para el análisis organizacional. Agroindustria azucarera en Colombia

*Mimetic Theory for Organizational Analysis.
Sugar Agroindustry in Colombia*

*Teoria mimética para a análise organizacional.
Agroindústria açucareira na Colômbia*

Diego Varón Rojas

Universidad del Valle. Santiago de Cali, Colombia
diegovaron721@yahoo.es
<https://orcid.org/0000-0001-7167-094X>

Gustavo Romero Sánchez

Universidad del Valle. Tuluá, Colombia
garomero@uceva.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-4071-007X>

Adriana García Salomón

Universidad del Valle. Tuluá, Colombia
adrianagarciasalomon12@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-7938-7772>

<https://doi.org/10.32719/25506641.2026.20.3>

Recibido: 6 de noviembre de 2025 • Revisado: 2 de febrero de 2026
Aceptado: 2 de mayo de 2026 • Publicado: 1 de julio de 2026

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



Resumen

Este artículo se propone aplicar la teoría mimética desarrollada por el antropólogo René Girard en contextos de violencia sacrificial. Particularmente, se aborda la experiencia de un grupo de trabajadores pertenecientes a una organización del sector agroindustrial del azúcar, ubicada en el municipio del centro del Valle del Cauca, Colombia. La metodología de investigación incluyó la revisión de fuentes secundarias vinculada con tres grupos: trabajos de maestría, noticias del sector y artículos producto de investigación científica. El análisis cualitativo de contenido estuvo alineado al mecanismo mimético. Esto permitió el desglose en cuatro aspectos fundamentales para entender las razones del despido vivido por 302 trabajadores durante 2009. La violencia sacrificial aplicada por directivos de esta empresa representativa se refleja en la ejecución de una directriz dada para terminar la vinculación laboral del 30 % de los trabajadores. Un año antes, ocho de los trece ingenios tuvieron un bloqueo protagonizado por 1500 corteros de caña, como resistencia para evitar la pérdida de sus puestos de trabajo. Es la respuesta al programa de sustitución de mano de obra generada por la inclusión de tecnología. Los directivos argumentaron que la empresa atravesaba una crisis económica; paradójicamente, los medios informaron una inversión de USD \$ 10 millones destinados para su modernización, orientada a la cogeneración de energía y etanol.

Palabras clave: azúcar, cultura laboral, derecho al trabajo, organización regional, violación de derechos humanos.

JEL: J63 Rotación; Vacantes; Despidos.

Abstract

This article aims to apply the mimetic theory developed by anthropologist René Girard in contexts of sacrificial violence. It specifically addresses the experience of a group of workers belonging to an organization in the sugar agroindustrial sector, located in a municipality in the central part of Valle del Cauca, Colombia. The research methodology included a review of secondary sources linked to three groups: master's theses, industry news, and articles produced by scientific research. Qualitative content analysis was aligned with the mimetic mechanism. This enabled a breakdown into four aspects, fundamental to understanding the reasons for the dismissal of 302 workers in 2009. The sacrificial violence applied by managers of this representative company is reflected in the execution of a directive to terminate the employment of 30% of the workers. A year earlier, eight of the thirteen sugar mills had been blocked, resulting in 1,500 cane cuts, as a means of resisting the loss of their jobs. It is the response to the labor substitution program generated by the introduction of technology. Executives argued that the company was experiencing an economic crisis; paradoxically, the media reported a US\$10 million investment earmarked for its modernization, aimed at cogenerating energy and ethanol.

Keywords: sugar, work culture, right to work, regional organization, violation of human rights.

JEL: J63 Turnover; Vacancies; Layoffs.

Resumo

Este artigo propõe aplicar a teoria mimética desenvolvida pelo antropólogo René Girard em contextos de violência sacrificial. Aborda-se, em particular, a experiência de um grupo de trabalhadores pertencentes a uma organização do setor agroindustrial do açúcar, localizada no município do centro do Vale do Cauca, na Colômbia. A metodologia de pesquisa incluiu a revisão de fontes secundárias relacionadas a três grupos: trabalhos de mestrado, notícias do setor e artigos resultantes de pesquisas científicas. A análise qualitativa do conteúdo foi alinhada ao mecanismo mimético. Isso possibilitou a divisão em quatro aspectos fundamentais para compreender as razões da demissão de 302 trabalhadores durante o ano de 2009. A violência sacrificial aplicada pelos diretores dessa empresa representativa se reflete na execução de uma diretiz dada para encerrar o vínculo empregatício de 30% dos trabalhadores. Um ano antes, oito das treze usinas sofreram um bloqueio protagonizado por 1.500 cortadores de cana, como forma de resistência para evitar a perda de seus empregos. Essa é a resposta ao programa de substituição de mão de obra gerado pela inclusão de tecnologia. Os dirigentes argumentaram que a empresa estava passando por uma crise econômica, mas, paradoxalmente, a mídia informou um investimento de US\$ 10 milhões destinados à sua modernização, voltada para a cogeração de energia e etanol.

Palavras-chave: açúcar, cultura de trabalho, direito ao trabalho, organização regional, violação dos direitos humanos.

JEL: J63 Rotatividade; Vagas; Demissões.

Introducción

Los estudios críticos organizacionales se caracterizan por su cercanía con las ciencias humanas y sociales (Cruz 2013; Gonzales 2014; Sannabria, Saavedra y Smida 2014; Cruz 2021). Son diversos los debates dentro de este giro crítico. Sus fundamentos epistemológicos se encuentran en la Escuela de Frankfurt, los estudios de género, el posestructuralismo, el psicoanálisis, entre otros. Se plantean como valores la antiperformatividad, reflexibilidad, decolonialidad y *anti-management*, que fueron discutidos desde los años 90 (Fournier y Grey 2000; Paes et al. 2010; Alvesson, Brigdman y Willmott 2011).

Debido al excesivo funcionalismo y positivismo, producto de una búsqueda centrada en la maximización de las utilidades, la restricción de los costos, la gestión de grupos de interés, entre otras ideologías propias del capitalismo actual, se valida la necesidad de una perspectiva de análisis distinta

para entender la génesis de ciertos comportamientos culturales (Misoczky 2017; Varón 2020). En particular, se recurre a las interrelaciones entre administración y antropología, considerando en préstamo la *teoría mimética* propuesta desde el posestructuralismo para interpretar la violencia legitimada.

René Girard no estudió a las organizaciones empresariales, pero resulta interesante para explicar la génesis de la cultura. Posibilita repensar asuntos de las sociedades actuales como la toma de decisiones éticas (Preziosa 2022), el *marketing* y la responsabilidad empresarial (Gómez 2016). En el poema “Teoría mimética” se cuestiona la necesidad de consumir mediante la imitación (Sherry 2021). También la administración de las ausencias (Villamil 2010) y el conflicto entre dos grupos armados en el norte de Santander (Varón 2025). Su obra permite abordar fenómenos altamente discutidos en la actualidad, como la innovación y la repetición (Girard 2018). En este sentido, este artículo responde a la pregunta: ¿cómo analizar la gestión organizacional perteneciente al sector agroindustrial desde las cuatro etapas enunciadas en el estudio del mecanismo mimético?

La teoría mimética ha sido desatendida por la mayoría de los economistas, disciplina privilegiada en los estudios clásicos de la gestión organizacional. Excepción que vincula las ideas centrales de Girard y la economía cristiana (Huegerich 2021). Los temas de migración promueven un abordaje contemporáneo. El uso de la inteligencia artificial en redes sociales como Twitter disemina mensajes ideologizados sobre los migrantes en Centroamérica, propagando discursos de odio (Gaal, Gutiérrez y Miranda 2022). El progresismo y la xenofobia están en tensión desde 2010. Los trabajadores migrantes a Corea del Sur, “de piel oscura”, son vistos como “chivos expiatorios”, poniendo en tensión discriminaciones basadas en género, edad y etnicidad (Kang 2020). Se retoma el concepto de sacrificio aplicado a las instituciones. ¿Son las empresas nuevas formas de alienación o “instituciones sacrificiales”? (Solarte 2007). Las ideas de Girard han sido repensadas desde la ética del mercadeo, la economía, la responsabilidad social y la toma de decisiones. Pocos han sido los trabajos vinculados con la gestión del talento humano, desde la orientación posestructuralista propuesta por Girard (García y Romero 2020).¹

1. Este artículo hace parte de la continuación de la investigación realizada inicialmente para optar al título de maestría en Administración.

Este artículo tiene por objetivo analizar cuatro momentos que hacen parte del mecanismo mimético en una organización perteneciente al sector de la caña de azúcar ubicada en el centro del Valle del Cauca. Esta empresa ejecutó la directriz de desvincular cerca del 30 % de sus trabajadores. El orden que sigue este artículo incluye cuatro fragmentos. Se parte del estudio de las principales ideas que constituyen la teoría mimética propuesta por René Girard. En segundo lugar, se describen los aspectos metodológicos utilizados en esta investigación; posteriormente se presentan los datos arrojados en este estudio de corte cualitativo, y, finalmente, se presentan las conclusiones, que consideran aspectos relevantes para los estudios críticos de la gestión. La innovación para producir etanol permitió que el deseo mimético se presentara en la empresa y esta terminara despidiendo a los trabajadores.

Marco teórico

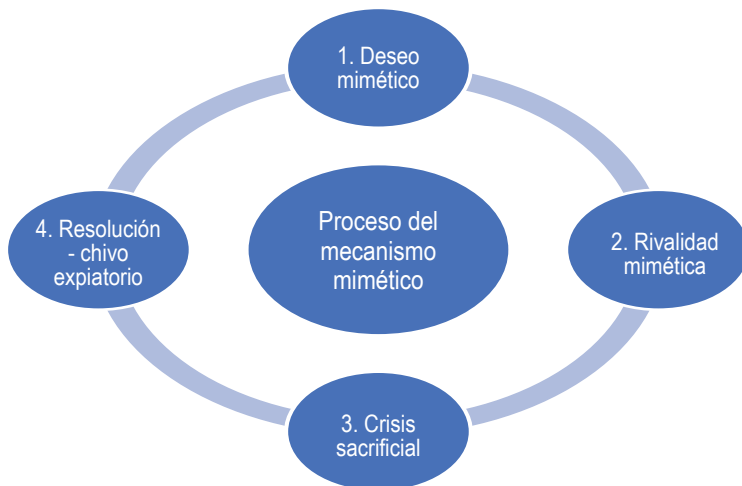
René Girard (1923-2015) fue un reconocido antropólogo, filósofo, crítico literario, historiador y ensayista francés. A partir de un enfrentamiento con Claude Lévi-Strauss en 1947, se ganó una beca y se marchó a Estados Unidos, donde realizó toda su obra. Fue considerado como un continuador de la *french theory*.² Se definió como un antropólogo de la violencia y de las religiones. Su producción intelectual es relevante para comprender estos rasgos de la sociedad contemporánea. Un pensador original cuya singularidad se encuentra en su gran hallazgo: la teoría mimética (Gutiérrez 2016; Ruiz 2018). La imitación caracteriza a todas las criaturas inteligentes y es responsable de la extrema violencia.

El mecanismo mimético es la categoría más amplia que se toma para el análisis de la empresa perteneciente a la agroindustria azucarera de Colombia. Este proceso se subdivide en cuatro. Inicia con el deseo mimético, continúa con la rivalidad mimética, se exaspera en la crisis mimética o sacrificial y,

2. Laboró con las universidades de Búfalo, Duke, Johns Hopkins, Bryn Mawr College y Stanford. Perteneció a la Academia Estadounidense de las Artes y las Ciencias y a la Academia Francesa. Algunas distinciones son: Comentaror de las Artes y las Letras, Premio Medicis de Ensayo, Caballero de la Legión de Honor, Premio del Doctor Leopold Lucas en el año 2006, Beca Guggenheim.

finalmente, concluye con la fase de resolución, la cual incluye el “chivo expiatorio” (Girard 1982). Para efectos de orden argumentativo, esta propuesta se representa en la figura 1.

Figura 1
Una teoría con la que se puede trabajar: el mecanismo mimético



Elaboración propia, a partir de Girard, Antonello y de Castro (2006, 51-81).

Para comprender el deseo mimético o imitativo,³ Girard señala que este deseo nos hace humanos porque permite escapar de los apetitos rutinarios y construir nuestra identidad. Establece una distinción sencilla entre deseo y apetito. El primero alude a un “mero” asunto biológico que se siente por los alimentos o el sexo, mientras que el segundo se “convierte” en deseo cuando entra en juego la imitación de un modelo, es decir, se desarrolla la construcción cultural. Aclara que esta “imitación de un modelo” es el factor decisivo de su teoría. El “sujeto desea el objeto poseído o deseado por aquel al que toma por modelo” (Girard, Antonello y de Castro 2006, 51).

3. El autor aclara la diferencia entre mimetismo e imitación. En el primero hay un menor grado de conciencia que en el segundo. Aclara que no toda imitación es deseo, pero siguiendo a Freud y sus trabajos sobre la cultura, que incluyen el papel del inconsciente, los niños imitan en buena medida a los padres, de forma que la cultura es aprendida por medio del mimetismo.

Girard denominó “deseo mimético” al mecanismo que se considera central en la construcción de las relaciones humanas.⁴ Devela, desde lo ritual, que el sacrificio se ha concebido y perpetrado de dos maneras contrapuestas. La primera, desde lo sagrado (legítimo), y la segunda como un crimen (ilegítimo). Investigadores modernos como Hubert y Mauss reafirman el complejo aspecto de la ambivalencia, para lo cual Girard (1972) dilucida su primera crítica hacia ellos. ¿Por qué no se ha indagado la relación entre el sacrificio y la violencia?

De forma complementaria, el sujeto evoluciona, ya sea por mediación externa o interna. La primera intermediación se presenta cuando el sujeto y su modelo viven en lugares y medios distintos. Aquí no se presenta la rivalidad. Mientras que en la mediación interna, la evolución del sujeto se presenta en el mismo mundo del modelo, está próximo, es el vecino. Allí la relación mimética se refuerza constantemente. La proximidad física y psíquica entre el sujeto y el modelo engendra una mayor simetría y evoluciona logrando más reciprocidad, pero, al mismo tiempo, esto permite que emerja la rivalidad.

El motor de la rivalidad es la imitación. La rivalidad mimética surge con la mediación interna,⁵ cuando los objetos del deseo propios del prójimo son accesibles para el sujeto. El conflicto directo se presenta cuando el modelo y el sujeto viven en el mismo medio, cuando permanecen próximos. De lo contrario, cuando el “actor de cine preferido —convertido en mi modelo— y yo vivimos en lugares y medios distintos, el conflicto directo entre él y yo es imposible” (Girard, Antonello y de Castro 2006, 52). El conflicto depende de la cercanía y los medios con los que cuentan el sujeto y su modelo, asunto que también se evidencia en empresas próximas.

-
4. La filosofía antigua ya hablaba de mimesis, como en los casos de Platón y Aristóteles, pero Girard considera que solo fue reconocida la mimesis de representación, que influyó decisivamente en las cuestiones estéticas, y no la mimesis de apropiación, la cual convoca no solo el saber o los conceptos, sino sobre todo los deseos.
 5. Se reconoce a San Agustín como el primer autor que definió la rivalidad. En el texto de *Confesiones*, aborda el caso de una nodriza que alimenta de pecho a dos niños. Cada uno trata de conseguir el mayor número de leche para evitar que le quede al otro. Escéptico del ejemplo, Girard se pregunta cómo saben los niños que la nodriza se puede quedar sin leche si toman mucha; y acepta que esto simboliza la rivalidad mimética, no solo entre niños, sino entre la humanidad en general.

El sujeto tiende a imitar al modelo, cuestión que se vuelve recíproca. Al final, el sujeto se convierte en modelo de su modelo, y el imitador se transforma en imitador de su imitador.

En la crisis mimética o sacrificial, la reciprocidad se transforma en mayor conflictividad, lo que genera una relación de dobles. En el fuego cruzado de la rivalidad, desaparece el objeto del deseo, de forma que la obsesión de los rivales consiste en derrotar al contrario y no en conseguir el objetivo, que se vuelve “superfluo”. Se constituye en un “simple pretexto” para exasperar el conflicto. “Los rivales se van volviendo cada vez más idénticos entre sí, se convierten en dobles el uno del otro” (Girard, Antonello y de Castro 2006, 52). Para los autores, la crisis mimética siempre es una crisis de indiferenciación, que surge cuando los roles del sujeto y el modelo son reducidos a la rivalidad, por ser competencia dentro de un mismo sector. Con la desaparición del objeto, surge la crisis de indiferenciación, extendiéndose todo alrededor de manera contagiosa.

Finalmente, aparece la resolución y el “chivo expiatorio”. La rivalidad desemboca en el sacrificio. Este es capaz de apaciguar las rivalidades que surgen entre las partes del conflicto violento, que se resuelve en favor del ganador. Si bien los objetos, bienes o cosas que en principio parece ser lo que estaba en disputa “no tienen importancia alguna, que no son más que simples pretextos para la rivalidad” (Girard, Antonello y de Castro 2006, 58). Una de las partes sale victoriosa y avanza hacia un estado que al principio no poseía. No es que el conflicto se extinga mal o de forma incompleta, sino que aparecen nuevos objetos que suscitan nuevos deseos. Estos suscitan nuevas rivalidades que se calman a través de nuevas intervenciones de la práctica sacrificial. Después de cada conclusión sacrificial, las rivalidades no tardarán en aparecer.

Las víctimas sacrificiales son inocentes y pagan por un culpable. Girard afirma que la violencia en su total dimensión se aboca a víctimas de recambio. Esto se respalda en la función de la sustitución sacrificial que engaña la violencia. El animal es interpuesto entre la violencia y el ser humano objeto de ella. Se respalda en autores como Godfrey Lienhardt y Victor Turner. La función del sacrificio como violencia de recambio se expresa en ritos excéntricos (Girard 1972). La violencia intestina se presenta cuando el sacrificio no restaura la armonía, la unidad social e impide el estallido de

nuevos conflictos. No logra restablecer el orden. Cuando la violencia no es satisfecha, se almacena hasta el punto de desbordarse (Girard 2006).

La violencia es un deseo difícil de satisfacer; sin embargo, no es irracional. Cuando se encuentra insatisfecha, busca una víctima de recambio que la sustituya. Esta condición no solo vincula a los humanos, como ya se mencionó. Resulta fundamental comprender la función de la violencia en las organizaciones empresariales. Aunque la violencia puede recaer sobre el cuerpo de las personas, no siempre los efectos son físicos. La metáfora de “rodar cabezas” emerge en tiempos de reestructuración o crisis económica, como se presenta en el contexto azucarero.

Aspectos metodológicos

La investigación corresponde a una metodología cualitativa de corte analítico. La investigación cualitativa enriquece y nutre de complejidad y diversidad el proceso investigativo (Sánchez, Fernández y Díaz 2021). El trabajo es la continuación de una investigación previa, caracterizada por ser descriptiva y exploratoria, basada en fuentes primarias que incluyó observación participante y entrevistas en profundidad con actores sociales relacionados con el despido de los 302 trabajadores en el año 2009. En esta oportunidad se recurrió a la revisión de fuentes secundarias, y se trianguló mucha de la información presentada por García y Romero (2020).

El corpus documental se basó en la revisión de 61 escritos relacionados con el caso de estudio. El criterio de selección se adoptó de acuerdo a las fuentes halladas sobre el caso de estudio. Posteriormente, se seleccionaron 20 documentos, basados en los criterios de credibilidad, validez o confirmación y calidad de los datos (Aktouf 2001). Estos correspondieron a tres categorías que cuentan con rigor metodológico que se fundamenta en información verificable y confiable. El corpus analítico incluyó trabajos de investigación de maestría (4), noticias que incluyeron fuentes gremiales (8), y artículos y libros productos de investigación científica (8), muchos de estos elaborados por colectivos académicos de la región.

El proceso analítico se realizó a partir de la interpretación de los datos. Se recurrió a la técnica de análisis cualitativo de contenido, la cual ha ganado

importancia en las ciencias sociales y, en particular, por los estudiosos del pensamiento crítico de la gestión empresarial.

Los datos fueron organizados siguiendo las categorías propuestas por la matriz del mecanismo mimético explicadas anteriormente. Finalmente, se hizo la validación del análisis con dos personas que laboraron en la organización y vivieron el proceso de despido.

Resultados

Para analizar la aplicación del mecanismo mimético en una organización empresarial dedicada a la producción azucarera ubicada en el centro del departamento del Valle del Cauca, se hizo fundamental identificar el deseo mimético. Este no es perenne, sino que se transforma en el tiempo. Conscientes del poder conflictivo que genera el deseo mimético por la competencia, los azucareros conformaron una asociación hace 65 años, que dio origen a ASOCAÑA. Esta entidad gremial sin ánimo de lucro representa al sector agroindustrial de la caña, y promueve su evolución y desarrollo sostenible ([Asocaña 2017](#)). Después del café, las flores, el banano y el aceite de palma, el azúcar le genera mayores divisas a Colombia. Alcanzó la producción de 20 millones de toneladas de caña y llegó a más de 60 países ([El Nuevo Siglo 2025](#)).

Para producir al año 2,3 millones de toneladas de azúcar, se requieren 286 000 empleos directos e indirectos. El proceso de diversificación continuó en 2005 con la producción de alcohol carburante o etanol. En esta fecha entraron en operación las destilerías de los ingenios Incauca y Providencia, que buscaron estar a la vanguardia de los modelos exitosos en el mundo. En febrero de 2006, se sumaron Risaralda, Mayagüez y Manuelita ([La República 2020](#); [Altamar 2023](#)). En la tabla 1 se evidencia el balance del alcohol carburante.

La agroindustria azucarera abarca cincuenta y un municipios distribuidos en seis departamentos: Valle del Cauca, Cauca, Caldas, Risaralda, Quindío y Meta, y hace parte de un gran clúster productivo. Está conformado por empresas de servicios especializados, dinamizadores de los circuitos económicos regionales y nacionales, que otorgan empleo en condiciones de formalidad y garantías de calidad. El bioetanol, la cogeneración de energía y la industrialización del azúcar fueron considerados los nuevos pilares para

el desarrollo del sector, y conforman un gran clúster agroindustrial, único en la geografía y economía nacional, considerado de talla mundial (García y Romero 2020).

Tabla 1
Balance de alcohol carburante de Colombia, 2006-2015

Año	Producción	Ventas nacionales	Área cubierta y mezcla
2006	265 684	262 470	A partir de febrero, ingresó a Bogotá D. C. y al centro del país. Mezcla del 10 %.
2007	271 773	283 132	A partir de junio, ingresaron Santander, Norte de Santander, sur del Cesar y norte de Boyacá. Mezcla del 10 %.
2008	255 584	247 097	Mezcla del 10 %.
2009	32 7705	338 360	A partir de marzo, ingresaron a Huila y Tolima; a partir de junio, ingresaron a Antioquia y Chocó. Mezcla del 10 %.
2010	291 286	292 089	A partir de enero, ingresaron a los Llanos Orientales; a partir de febrero, ingresaron a Putumayo, Caquetá y la Costa Atlántica. Mezcla del 8 % en todo el país.
2011	337 398	351 086	A partir del 1 de julio, la mezcla pasa al 10 % en el suroccidente y sur del país.
2012	369 722	368 446	A partir de enero, mezcla del 8 % en todo el país.
2013	387 859	393 782	A partir del 1 de noviembre, la mezcla pasa al 10 % en Bogotá, centro, suroccidente y sur del país.
2014	406 468	418 527	A partir de febrero, mezcla del 8 % en todo el país.
2015	456 403	468 040	A partir de octubre, mezcla del 10 % en el suroccidente del país.

Fuente: Chávez (2015).

Elaboración propia.

Para 2008, eran cinco los ingenios que producían más de un millón de litros diarios. El Gobierno había aumentado el porcentaje de mezclas de alcohol en la gasolina. Empezó con un 10 % y para 2015 esperaba llegar al 25 % (Álvarez 2008). El deseo mimético de esta organización del centro del Valle del Cauca era sumarse a la selecta lista de los ingenios que habían empezado la producción de alcohol carburante o etanol, para apoyar a su vez el interés del Gobierno y aumentar el porcentaje de mezclas de alcohol con gasolina.

De esta forma, buscaba incrementar sus utilidades mediante la diversificación, lo que requería una fuerte inversión tecnológica.

Considerando la rivalidad mimética, desde 2005, la organización objeto de estudio contaba con dos modelos, que fueron pioneros en la destilación para producir etanol: los ingenios Incauca y Providencia, que se ubican al sur del departamento, es decir, en lugares y medios distintos. Al pertenecer a dos grupos empresariales de alto nivel, no generaron un conflicto directo. El escenario de competencia implica estar al mismo nivel, y al ser ingenios ubicados en el centro del Valle del Cauca, cumplen con la proximidad. El ingenio Carmelita tiene tres años más de historia, siendo fundado como trapiche panelero en 1945, mientras que San Carlos inició sus actividades en 1948 (Acevedo y Gómez 2017).

Siguiendo a Girard, la rivalidad surge cuando los objetos propios del vecino son accesibles por el sujeto. En este caso, la proximidad física les permite acceder a medios iguales, reforzando constantemente la simetría. Para ampliar la producción de azúcar, se requiere aumentar las tierras alquiladas o compradas, con el fin de incrementar la materia prima y, de este modo, cumplir con el aumento de la producción. Mucho más, si el giro estratégico proyectado implicaba el aumento de la producción para alcohol carburante (Pérez y Salazar 2016). De otro lado, vale la pena anotar, la rivalidad mimética se vivía con organizaciones ubicadas a nivel internacional al aumentar la producción azucarera.

El 9 de marzo de 2007, 12 ingenios de la región y Asocaña eran investigados por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), mediante la Resolución n.º 6381. Se presumía la realización de acuerdos para fijar precios y asignar o limitar fuentes de abastecimiento de insumos productivos (Semana 2007; Varón 2022). El azúcar como materia prima de diversas empresas conllevó que estas fueran las más afectadas con la “colusión” de este cartel empresarial, al tener que comprar esta materia prima a un precio mayor, debido a la obstrucción de importaciones provenientes de Centroamérica, Bolivia y Ecuador (Rodríguez 2019).

En la crisis mimética o sacrificial, la reciprocidad se transformó en mayor conflictividad, generando una relación de dobles entre los dos ingenios ubicados en el centro del departamento. En el fuego cruzado de la rivalidad, desaparece el objeto del deseo, que para el caso había sido la tierra, para

enfocarse en la estrategia correspondiente a la incorporación de tecnologías dedicadas a la producción de alcohol carburante. Si bien la lucha por la tierra en Colombia ha sido el promotor de la violencia en el país, la lucha popular en Tuluá había recibido estigmatizaciones, señalamientos y persecuciones. La Asociación de Trabajadores Campesinos del Valle del Cauca (Astracava) venía impulsando por esos años la constitución de una Zona de Reserva Campesina (ZRC) en el municipio de Tuluá, de acuerdo con la ley 160 de 1994 (Ordóñez 2016).

Pero también la lucha popular había puesto en jaque la producción azucarera en la región. En la memoria de largo plazo se recuerda el paro de corteros de caña, realizado entre septiembre y octubre de 2008. Para aumentar la competitividad del sector, muchos ingenios bajo el modelo neoliberal habían reestructurado los sistemas de contratación de los trabajadores para adoptar mayor tecnificación en el área de campo, modificando las Cooperativas de Trabajadores Asociados (CTA). Muchos corteros de caña habían sido despedidos, lo que ocasionaría que muchas familias se quedaran sin ingresos. En este paro laboral participaron 1500 trabajadores de siete ingenios, duró más de dos meses y ocasionó pérdidas onerosas al sector. Este conflicto de clase puso en cuestión el modelo de Estado, el ejercicio de poder y los efectos de la crisis económica (Montoya 2011).

El modelo a seguir se basó en el ingenio María Luisa. Fue el primero en realizar este tipo de arbitrariedades porque canceló unilateralmente las ofertas mercantiles a las CTA La Fortuna y Cosecha y Progreso, dejando sin empleo a 183 corteros de caña. 174 fueron vinculados nuevamente bajo la figura de contratistas. El paro laboral del año 2005 buscó acabar con esta forma de vinculación (Cajar 2010). Este movimiento social se inscribió como oposición al contexto de la consolidación del sistema agroindustrial capitalista mundial, que giraba hacia la búsqueda de energías renovables, como el etanol, transformando de paso las condiciones laborales de los actores locales (López 2018). Se puede evidenciar que el sacrificio involucraba también a las familias de los corteros de caña, que habían perdido los ingresos para el sustento del hogar.

En la resolución se incluye el “chivo expiatorio”. Sin lugar a dudas, después de la confrontación mimética, el “chivo expiatorio” frente a las medidas de cambio tecnológico en la organización agroindustrial objeto de análisis radicó en los 302 trabajadores desvinculados en 2009. Se resaltan

tres elementos. El primero tiene que ver con el incremento en la producción de etanol; el segundo, con las consecuencias para la organización; y el tercero, con los resultados obtenidos en las luchas de tierras por parte de los campesinos.

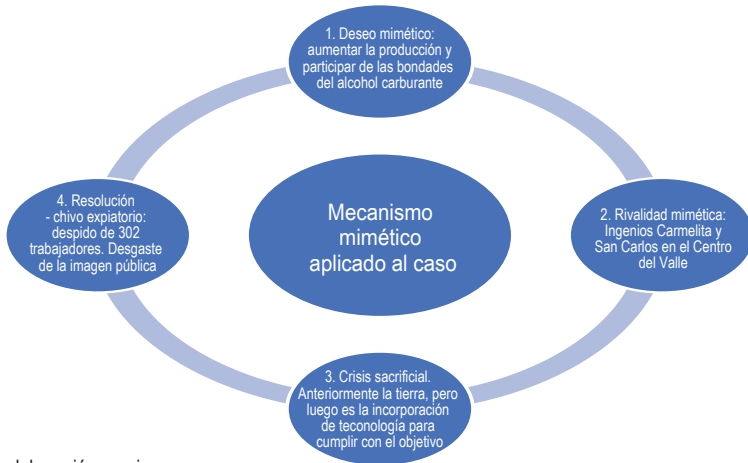
De acuerdo con Fedesarrollo y Fedebiocombustibles, la producción de etanol en Colombia se lleva a cabo principalmente en el valle del río Cauca. En la región hay 230 311 hectáreas sembradas en caña para azúcar, de las cuales el 24 % corresponde a tierras propias de los ingenios y el 76 % restantes a más de 2000 cultivadores de caña. Dichos cultivadores abastecen a los trece ingenios de la región, que son: La Cabaña, Carmelita, Manuelita, María Luisa, Mayagüez, Pichichí, Risaralda, San Carlos, Tumaco, Ríopaila-Castilla, Incauca y Providencia. La producción de bioetanol en Colombia pasó de ser 25 millones de litros en 2005 a 456 millones de litros en 2015 (Ibarra y Olivar 2018; Técnicaña 2024).

En segundo lugar, a partir de la rivalidad mimética, ocho años después, se realizaron evaluaciones del ingenio San Carlos:

[...] muestra deterioro en prácticamente todos sus inductores y en la propia generación de valor. Sus pérdidas operacionales han estado determinadas por el crecimiento de sus gastos de administración y ventas, incoherente con el comportamiento de sus ventas, que se han reducido. El deterioro de su estructura operativa, vista desde el indicador palanca de crecimiento, la cual incluso ha sido más desfavorable en 2014 con relación a 2013, y la baja productividad de su activo que denota la dificultad para incrementar la rotación. Todo esto se ve perjudicado más con el incremento del 40,3 % en el costo del capital que finalmente afecta la generación de valor (Acevedo y Gómez 2017, 75).

Es difícil demostrar la relación entre los indicadores desfavorables y la violencia usada para el despido de los trabajadores, pero, sin lugar a duda, tuvo su impacto en la reputación y la sostenibilidad (ver figura 2). Varios paramilitares de la zona “confesaron que el Bloque Calima fue financiado por los gerentes del ingenio”, tal y como se indica por parte del Tribunal Superior del Distrito de Medellín 2014 y el Tribunal Superior del Distrito de Bogotá 2012. Explicaron cómo recibieron información clave del jefe de seguridad de esta empresa, que utilizaron para asesinar y amenazar personas defensoras de derechos humanos (Verdad Abierta 2009). El jefe de seguridad del ingenio fue condenado “por desplazamiento forzado de un sindicalista, quien debió huir del país luego de ser amenazado y de que otros dos miembros de la junta del sindicato fueran asesinados” (Aguilar et al. 2021, 44).

Figura 2
El mecanismo mimético en el sector azucarero estudiado



Fuente y elaboración propias.

Finalmente, en el corregimiento de la Moralia, municipio de Tuluá, la Agencia Nacional de Tierra entregó la primera Zona de Reserva Campesina del Valle del Cauca, con una extensión de 33 000 hectáreas de tierras, que serán usadas para la construcción de paz y la producción de alimentos limpios. Esto conforma la única Zona de Reserva Campesina entregada en el valle (Velasco 2024). En este territorio habitan 5645 personas que se dedican a la producción de pastos naturales y cultivados, cacao, café, caña, maíz y árboles frutales. Con esta nueva Zona de Reserva Campesina, van siete aprobadas en el Gobierno de Petro en Colombia (Agencia Nacional de Tierras 2024).

Conclusiones

La propuesta de mecanismo mimético planteada por el intelectual francés René Girard es relevante para analizar los conflictos y las violencias en las organizaciones empresariales desde una perspectiva crítica. Esta perspectiva complementa los análisis macro que explican las crisis y

despidos experimentados por empresas del sector azucarero. Permite conjugar aspectos de la cultura interna y elementos del entorno desde una orientación posestructuralista. Organizaciones como Asocaña, Cenicaña, Tecnicaña, entre otros, se han creado para buscar la cooperación entre los competidores.

Con el cambio tecnológico, el deseo mimético se transformó. Este deseo se extiende a nivel internacional, al competir por buscar nuevas fuentes de energías “más limpias”. Para el sector, estos nuevos productos estuvieron orientados a la producción de alcohol carburante o etanol. Otros ingenios del valle geográfico del río Cauca ya habían empezado la transición que sirve de modelo al sujeto organizacional. Con la motivación del Gobierno nacional, cinco ingenios para 2008 producían más de un millón de litros diarios de etanol. Diversificar la línea de productos era el deseo de muchas organizaciones, asunto que requería una fuerte inversión tecnológica.

Para identificar la rivalidad mimética, se hizo necesario concentrar el estudio en dos de las empresas agroindustriales dedicadas a la producción azucarera, ubicadas en el centro del Valle del Cauca. La mediación interna se presentó entre los más próximos, que corresponde a dos ingenios que históricamente fueron creados con tres años de diferencia y han rivalizado por tierras, para aumentar su producción. En la comprensión de la tercera fase de crisis mimética, fue necesario analizar la complejidad del entorno que incluyó competencia, siendo los campesinos un grupo relevante motivado por la creación de una ZRC. Se sumaron los trabajadores del sector que realizaron huelgas. El paro de los corteros de caña frente a los cambios y los consecuentes despidos. Finalmente, la SIC, por denuncias instauradas de organizaciones consumidoras, acusó al gremio de obstruir la importación de azúcar.

En la resolución se incluyó el “chivo expiatorio”. Después de la confrontación mimética, el “chivo expiatorio” resultó en los 302 trabajadores desvinculados durante 2009 y la afectación a sus familias. El jefe de seguridad del ingenio fue condenado por desplazamiento forzado de un sindicalista, que huyó del país por sus amenazas. Dos miembros de la junta del sindicato fueron asesinados. Aunque se incrementó la producción de etanol, el costo social fue bastante alto. Muchos inocentes tuvieron que pagar con la pérdida de su trabajo decisiones tomadas por los directivos, cuyas consecuencias requieren una temporalidad mayor. Este trabajo podría seguirse desarrollando con preguntas sobre el pasado: ¿cómo afectó al sector el aumento de la

producción azucarera en el mundo?, ¿qué otros países de la región han experimentado situaciones semejantes a las narradas en este estudio? Y a futuro, ¿cuáles son los nuevos deseos de esta empresa?, ¿qué nuevas innovaciones generan rivalidad mimética y quiénes serán los afectados?

Referencias

- Acevedo, Eliana, y Carlos Gómez. 2017. *Análisis de la situación financiera de los ingenios azucareros en el municipio de Tuluá en función de la generación de valor en el periodo 2013-2014*. Tuluá: Unidad Central del Valle.
- Agencia Nacional de Tierras. 2024. “Agencia nacional de tierras aprueba 33 298 hectáreas para la Zona de Reserva Campesina de Tuluá”. 3 de mayo. <https://prensarural.org/spip/spip.php?article30070>.
- Aguilar, Yelen, Leydy Mina, Gabino Hernández, Harvey Perlaza, Yaisa Rubiano, Viviane Weitzner y María Arango. 2021. “El monstruo verde. Perspectivas y recomendaciones del Pueblo Negro del Norte del Cauca sobre el sector azucarero en Colombia”. *Forest Peoples Programme*.
- Aktouf, Omar. 2001. *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Cali: Universidad del Valle.
- Altamar, Nicolle. 2023. “La producción de caña de azúcar contribuye con 286 000 empleos directos e indirectos”. *Agronegocios*, 14 de junio. <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-produccion-de-cana-de-azucar-contribuye-con-286-000-empleos-directos-e-indirectos-3636862>.
- Álvarez, Paula. 2008. “Los agrocombustibles en boga: El caso del etanol en Colombia”. *Revista semillas. Corporación grupo semillas*. 34/35: 27-31. <https://www.semillas.org.co/es/revista/consultar-revista?numero=34/35>.
- Alvesson, Mats, Todd Bridgman y Hugh Willmott. 2011. *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Asocaña. 2017. “Nosotros”. Accedido julio de 2020. <https://www.asocana.org/publico/info.aspx>.
- Cajar. 2010. “Despido masivo de corteros de caña. Persisten los atropellos por parte de los ingenios azucareros”. 23 de noviembre. Accedido octubre de 2024. <https://www.colectivodeabogados.org/despido-masivo-de-corteros-de-cana-persisten-los-atropellos-por-parte-de-los-ingenios-azucareros/>.
- Chávez, Claudia. 2015. “Anexo estadístico del informe anual de Asocaña 2014-2015”. Sector Agroindustrial de la Caña. Accedido 4 de octubre de 2024. <https://www.asocana.org/modules/documentos/11929.aspx>.

- Cruz, Fernando. 2013. "Pensamiento, obsesión por la verdad y gestión: legitimidad de los estudios críticos organizacionales". *Estudios críticos de la organización: qué son y cuál es su utilidad*, editado por Rafael Carvajal, 126-46. Cali: Universidad del Valle.
- . 2021. "Subjetividad hipermoderna & capitalismo actual: mirada crítica". *Innovar* 31 (79): 17-26. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91959>.
- El Nuevo Siglo. 2025. "Un dulce balance, presentado por la presidente de Asocaña". *El Nuevo Siglo*. Accedido enero de 2025. <https://www.elnuevosiglo.com.co/empresario/un-dulce-balance-presentado-por-la-presidente-de-asocana>.
- Fournier, Valeri, y Chris Grey. 2000. "At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies". *Human Relations* 53 (1): 7-32. <https://doi.org/10.1177/0018726700531002>.
- Gaal, Juan, Fernando Gutiérrez y Óscar Miranda. 2022. "Manipulación ideológica en redes sociales: acoso, engaño y violencia en el entorno digital". *Palabra Clave* 25 (3): 1-27. <https://doi.org/10.5294/pacla.2022.25.3.9>.
- García, Adriana, y Gustavo Romero. 2020. "Isomorfismo en una empresa del sector agroindustrial de la caña de azúcar, en el municipio de Tuluá, Valle del Cauca. Análisis de los contratos laborales en el año 2020". Tesis de maestría, Universidad del Valle.
- Girard, René, Pierpaolo Antonello y João de Castro. 2006. *Los orígenes de la cultura. Conversaciones con Pierpaolo Antonello y Joao Cezar de Castro*. Madrid: Trotta.
- Girard, René. 1972. *La violencia y lo sagrado*. Barcelona: Anagrama.
- . 1982. *El misterio de nuestro mundo. Claves para una interpretación antropológica*. Salamanca: Ediciones Sígueme.
- . 2006. *El chivo expiatorio*. Barcelona: Anagrama.
- . 2018. "Innovación y repetición". *Open Insight* 9 (17): 161-79. <http://openinsight.com.mx/index.php/open/article/view/301/735>.
- Gómez, Guillermo. 2016. *Marketing y responsabilidad. Una aproximación ética desde René Girard*. Universidad de Valencia: Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación.
- Gonzales, Diego. 2014. "Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones". *Innovar* 24 (54): 43-58. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46431>.
- Gutiérrez, Carlos. 2016. "René Girard". *Philosophica. Enciclopedia filosófica on line*. <https://www.philosophica.info/voces/girard/Girard.html>.
- Huegerich, Tim. 2021. "Mimetic Theory: Some Pointers for Christian Economists". *Christian Scholar's Review*: 207-17. <https://christianscholars.com/mimetic-theory-some-pointers-for-christian-economists/>.
- Ibarra, Danny, y Gerard Olivar. 2018. "Aproximación sistémica de la sostenibilidad en la producción de bioetanol". *Revista de Investigación Agraria y Ambiental, RIAA* 9 (1): 116-26. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/riaa/article/view/2042>.

- Kang, Jiyeon. 2020. "Reconciling progressivism and xenophobia through scapegoating: anti-multiculturalism in South Korea's online forums". *Critical Asian Studies* 52 (1): 87-108. <https://doi.org/10.1080/14672715.2019.1689832>.
- La República. 2020. "Mantuvimos 286 000 empleos directos e indirectos y esperamos aportar en la reactivación". 5 de diciembre. <https://www.larepublica.co/empresas/hemos-mantenido-286-000-empleos-directos-e-indirectos-y-esperamos-aportar-en-la-reactivacion-3098093>.
- López, Jhoan. 2018. *Reinventando la movilización laboral en el capitalismo agroindustrial contemporáneo: el caso de los corteros de caña del Valle del Cauca*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Misoczky, María. 2017. "¿De qué hablamos cuando decimos crítica en los estudios organizacionales?". *Administración & desarrollo* 47 (1): 141-9. <https://doi.org/10.22431/25005227.310>.
- Montoya, Gloria. 2011. "El paro de corteros de caña en el Valle del Cauca-Colombia: una acción colectiva de cara al modelo económico". *Entramado* 7 (1): 104-13. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3387/2779>.
- Ordóñez, Hárold. 2016. "Avanza la lucha popular en Tuluá". *Agencia de prensa rural*. 9 de abril. <https://prensarural.org/spip/spip.php?article19093>.
- Paes de Paula, Ana Paula, Carolina Machado, Raquel de Oliveira y Cleiton Klechen. 2010. "A tradição e a autonomia dos estudos Organizacionais Críticos no Brasil". *Revista de Administração de Empresas-RAE São Paulo* 50 (1): 10-23. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000100002>.
- Pérez, Iván, y Heriberto Salazar. 2016. *Formulación del plan estratégico para el área de campo del Ingenio San Carlos 2016-2020*. Tuluá: Universidad del Valle.
- Preziosa, María. 2022. "La mimesis según René Girard y la toma de decisiones éticas en la empresa". *Veritas*, 52: 53-71. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-92732022000200053>.
- Rodríguez, Álvaro. 2019. *Colusión del cartel azucarero del valle del cauca: un caso de estudio desde la economía política*. Cali: Universidad del Valle.
- Ruiz, Pablo. 2018. "René Girard: una original respuesta al problema del universale concretum". *Universitas Philosophica*, 35 (71): 175-200. <https://doi.org/10.11144/javeriana.uph35-71.rguc>.
- Sanabria, Jose, Juan Saavedra y Ali Smida. 2014. *Los estudios organizacionales. ('organization studies'): fundamentos, evolución y estado actual del campo*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Sánchez, Maream, Mariela Fernández y Juan Díaz. 2021. "Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo". *Revista científica UISRAEL* 8 (1), 107-21. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>.
- Semana. 2007. "SIC abre investigación contra 13 ingenios azucareros". *Semana*. 7 de marzo. <https://www.semana.com/sic-abre-investigacion-contra-13-ingenios-azucareros/42904/>.

- Sherry, John. 2021. "Mimetic Theory". *Journal of marketing management* 37 (1-2): 23-4. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1826181>.
- Solarte, Mario. 2007. *Violencia e institución. Aportes para una ética de la responsabilidad social*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Tecnicaña. 2024. "Producción de Etanol a partir de la caña de azúcar en Colombia: el gasohol o alcohol carburante". *Comunicación tecnicaña*. 10 de junio. <https://tecnicana.org/2024/06/10/sostenibilidad/produccion-de-etanol-a-partir-de-la-cana-de-azucar-en-colombia-avances-y-perspectivas/?v=056158413026>.
- Varón, Diego. 2020. "Hacia una integración de la antropología urbana, del trabajo y las organizaciones. Reflexiones entre empresa y ciudad en Cali-Colombia". *Jangwa Pana: Revista de Ciencias Sociales y Humanas* 19 (3): 428-50. <https://doi.org/10.21676/16574923.3756>.
- . 2022. "¿Cultura de la cartelización empresarial en Colombia? Reflexividad y cooperación desde la antropología". *Boletín de Antropología* 37 (63): 16-39. <https://doi.org/10.17533/udea.boan.v37n63a01>.
- . 2025. "Sobre el Catatumbo. Entre la rivalidad mimética y la defensa del pueblo". *Actualidad sociopolíticareligiosa. Religiones latinoamericanas* 5 (235), 28 de enero. <https://www.religioneslatinoamericanas.com.mx/publicaciones/2/>.
- Velasco, María. 2024. "¡En Tuluá fue entregada la primera Zona de Reserva Campesina del Valle del Cauca!". Radio Nacional de Colombia. 18 de junio.
- Verdad Abierta. 2009. "HH contó cómo fue la entrada al Valle y El Cauca". 22 de enero. <https://verdadabierta.com/hh-o-carepollo/>.
- Villamil, Raúl. 2010. "El secuestro, la administración de las ausencias". En *Bajo la sombra del secuestro*. Compilado por José Cisneros y Víctor Pérez, 1-34. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana de México.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés financiero, académico ni personal que pueda haber influido en la realización del estudio.

DECLARACIÓN DE ÉTICA

Los autores declaran haber cumplido con los principios éticos durante el proceso de investigación.

DECLARACIÓN DE CONTRIBUCIÓN DE LA AUTORÍA

Diego Varón Rojas participó en la conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, supervisión, validación, visualización, redacción, revisión y edición del artículo final. Gustavo Romero Sánchez participó en la conceptualización, la curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, validación, visualización, redacción del borrador, redacción, revisión y edición del artículo final. Adriana García Salomón participó en la conceptualización, visualización, redacción del borrador, redacción, revisión y edición del artículo final.

Apropiación tecnológica y competitividad en las pymes latinoamericanas

*Technological Appropriation and Competitiveness
in Latin American SMEs*

*Apropriação tecnológica e competitividade
nas PMEs latino-americanas*

Hernán Cornejo

Universidad Nacional de Rosario-Universidad Abierta Interamericana. Rosario, Argentina

mghcornejo@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3397-9468>

<https://doi.org/10.32719/25506641.2026.20.4>

Recibido: 6 de noviembre de 2025 • Revisado: 2 de febrero de 2026

Aceptado: 2 de mayo de 2026 • Publicado: 1 de julio de 2026

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



Resumen

El presente estudio investiga la relación entre el grado de apropiación tecnológica y el desempeño competitivo en pequeñas y medianas empresas (pymes) del Cono Sur (Argentina, Brasil, Chile y Uruguay). La problemática central radica en que la mera adopción tecnológica (compra de *software* o *hardware*) no garantiza una ventaja; el factor crítico es la apropiación estratégica de dicha tecnología. El marco teórico se fundamenta en la *teoría basada en recursos y capacidades dinámicas*, que conecta la literatura clásica con el estado del arte (2020 en adelante) sobre transformación digital. La metodología empleada es de diseño mixto (triangulación cualitativa-cuantitativa), que utiliza una muestra no probabilística de 50 pymes para la fase cuantitativa y entrevistas a directivos (14-15 casos) para la cualitativa. Los datos cuantitativos se analizaron mediante correlación de Pearson y regresión lineal múltiple. Los resultados revelan una correlación positiva y significativa ($r = 0,63$) entre la apropiación tecnológica y la competitividad. La regresión lineal demostró que la integración estratégica ($\beta = 0,589$) y las capacidades organizacionales ($\beta = 0,210$) son los predictores más potentes del desempeño competitivo, mientras que la adopción tecnológica base no fue significativa. La discusión triangula estos hallazgos con las narrativas de los directivos, lo cual confirma que la clave del éxito reside en la capacidad dinámica de las pymes para reconfigurar sus procesos internos y desarrollar el capital humano para soportar la tecnología. El estudio concluye que las políticas de crecimiento deben enfocarse en la integración estratégica para impulsar la productividad regional.

Palabras clave: tecnología apropiada, competitividad, pequeñas y medianas empresas, desempeño organizacional, cambio tecnológico.

JEL: O32 Gestión de la innovación tecnológica y de la I + D.

Abstract

This study investigates the relationship between the level of technological appropriation and competitive performance in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the South Cone (Argentina, Brazil, Chile and Uruguay). The central problem is that mere technological adoption (purchase of software or hardware) does not guarantee a profit; The critical factor is the strategic appropriation of this technology. The theoretical framework is based on the Theory Based on Resources and Dynamic Capabilities, connecting classical literature with the state of the art (2020 in advance) on Digital Transformation. The methodology employed is of mixed design (Qualitative-Quantitative Triangulation), using a non-probabilistic sample of 50 SMEs for the quantitative phase and interviews with directors (14-15 cases) for the qualitative one. Quantitative data was analyzed using Pearson Correlation and Multiple Linear Regression. The results reveal a positive and significant correlation ($r = 0.63$) between technological appropriation and competitiveness. The Lineal Regression demonstrated that Strategic Integration ($\beta = 0.589$) and Organizational Capabilities ($\beta = 0.210$) are the most powerful predictors of competitive performance, while basic technological adoption was not significant. The discussion triangulates these discussions with the narratives of the directors, confirming that the key to success lies in the dynamic capacity of SMEs to reconfigure their internal processes

and develop human capital to support technology. The study concludes that growth policies must focus on strategic integration to boost regional productivity.

Keywords: Appropriate technology; Competitiveness; Small and medium-sized enterprises; Organizational performance; Technological change.

JEL: O32 Management of technological innovation and R&D.

Resumo

O presente estudo investiga a relação entre o grau de apropriação tecnológica e o desempenho competitivo em Pequenas e Medianas Empresas (PME) do Cone Sur (Argentina, Brasil, Chile e Uruguai). O problema central é que a mera adoção tecnológica (compra de software ou hardware) não garante uma venda; o fator crítico é a apropriação estratégica desta tecnologia. O marco teórico se fundamenta na Teoria Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas, conectando a literatura clássica com o estado da arte (2020 em adelante) sobre Transformação Digital. A metodologia empregada é um projeto misto (Triangulação Cualitativa-Cuantitativa), utilizando uma tabela não probabilística de 50 PME para a fase quantitativa e entrevistas com diretrizes (14-15 casos) para a qualitativa. Os dados quantitativos foram analisados por meio da Correlação de Pearson e da Regressão Lineal Múltiple. Os resultados revelaram uma correlação positiva e significativa ($r = 0,63$) entre a adequação tecnológica e a competitividade. A Regressão Lineal demonstrou que a Integração Estratégica ($\beta = 0,589$) e as Capacidades Organizacionais ($\beta = 0,210$) são os preditores mais potentes do desempenho competitivo, enquanto a adoção tecnológica de base não foi significativa. A discussão triangular é desafiadora com as narrativas das diretrizes, confirmando que a chave do sucesso reside na capacidade dinâmica das PME para reconfigurar seus processos internos e desenvolver o capital humano para suportar a tecnologia. O estudo concluiu que as políticas de crescimento devem se concentrar na integração estratégica para impulsionar a produtividade regional.

Palabras-clave: Tecnologia adecuada; Competitividad; Pequenas e médias empresas; Desempenho organizacional; Mudança tecnológica.

JEL: O32 Gestão da inovação tecnológica e de P&D.

Introducción

El siglo XXI se ha definido por la vorágine de la transformación digital, un fenómeno que trasciende la simple automatización de tareas para convertirse en la arquitectura esencial de la supervivencia empresarial. En esta nueva economía, la capacidad para generar y sostener la competitividad se ha desplazado irrevocablemente hacia el dominio de los activos intangibles, siendo la tecnología el recurso estratégico más codiciado (Barrios del

Ángel, Reyna-Castillo y Bucio Gutierrez 2022). La adopción e integración de innovaciones digitales es, por lo tanto, la nueva ley no escrita que rige la gestión estratégica global (InfoGestión 2025). Este imperativo no solo afecta a los gigantes corporativos, sino que se cierne con mayor intensidad sobre las pequeñas y medianas empresas (pymes), cuya agilidad y capacidad de adaptación son vitales para el desarrollo económico regional.

El imperativo digital y la problemática latinoamericana

Las pymes latinoamericanas constituyen la fuerza laboral y productiva más importante del continente, erigiéndose como el verdadero motor del empleo y la innovación. Representan aproximadamente el 99 % del total de las empresas y generan más de la mitad del empleo formal (Mundial 2025). Sin embargo, esta base empresarial formidable enfrenta un panorama de doble filo. Si bien el espíritu emprendedor es inherente, la región arrastra desafíos crónicos como la insuficiencia de infraestructura digital, la rigidez regulatoria y el acceso limitado al capital, lo que se traduce en una brecha de competitividad alarmante (Agudelo 2021). Estudios como los de la CEPAL han documentado que el ritmo de digitalización de las pymes en América Latina es significativamente más lento que en otras latitudes, limitando su potencial de crecimiento y su resiliencia ante *shocks* económicos.

Aquí radica la problemática central de esta investigación: la distinción crucial entre la adopción superficial y la apropiación estratégica de la tecnología. La evidencia es clara: las empresas que integran plenamente las nuevas tecnologías son más eficientes y se adaptan con mayor eficacia a la volatilidad del mercado (Striseo 2024). No obstante, la adquisición de una plataforma de *software* o la instalación de un nuevo equipo no garantiza una ventaja competitiva automática. De hecho, expertos no siempre coinciden en cómo la tecnología maximiza el rendimiento, lo que sugiere que la clave no es el recurso tecnológico en sí, sino el proceso de gestión que lo acompaña (Estrada, Cano y Aguirre 2019). La simple presencia tecnológica, sin la transformación de procesos, la capacitación del talento humano y el cambio cultural, puede resultar en una inversión estéril, una mera fachada de modernidad sin impacto real en la productividad (Scioteca/CAF 2022). El

estudio empírico en el que se basa este marco tiene el objetivo de proveer la evidencia cuantitativa necesaria al analizar el vínculo entre la profundidad de la integración tecnológica y el desempeño competitivo de las pymes.

Fundamentos estratégicos, propósito y relevancia empresarial

Este trabajo se apoya en sólidos constructos teóricos para entender esta relación. Desde la teoría basada en recursos (RBV), la tecnología solo se convierte en fuente de ventaja sostenible cuando se transforma en una capacidad distintiva que es difícil de imitar. La apropiación tecnológica, entendida como la habilidad de una empresa para asimilar, modificar y explotar el conocimiento y las herramientas digitales en su propio beneficio, cumple con creces estos criterios (Charpentier, Feitó Cespón y Contreras Velázquez 2021). Complementariamente, el marco de las capacidades dinámicas resalta que la competitividad actual se basa en la habilidad de las organizaciones para reconfigurar sus competencias internas frente a entornos volátiles. La apropiación efectiva es, por esencia, una capacidad dinámica que permite a la pyme reaccionar con agilidad a las demandas del mercado. Para que esto suceda, la gestión de la tecnología (GT) debe ser considerada una función estratégica, que implica un liderazgo que fomente la cultura del aprendizaje y la capacitación del capital humano, ya que el factor humano sigue siendo el vehículo final que traduce la inversión tecnológica en rentabilidad operativa (Thomson Reuters 2024).

El propósito central de esta investigación es examinar el impacto que tiene el grado de apropiación e integración tecnológica en la mejora del desempeño competitivo de las pyme latinoamericanas, un análisis fundamental para garantizar su sostenibilidad y expansión.

La relevancia y justificación de este trabajo en el contexto empresarial actual son ineludibles. Primero, la investigación aborda una necesidad crítica de información gerencial. Los directivos de las pymes necesitan una comprensión clara de que la inversión en tecnología debe ser paralela a la inversión en la transformación organizacional. El estudio busca proveer evidencia empírica que demuestre que las empresas que logran una integración tecnológica profunda en sus operaciones y su cultura son significativamente

más competitivas que aquellas con un uso básico. Estudios recientes confirman esta perspectiva, señalando que el éxito digital de las empresas depende de la alineación estratégica y la cultura corporativa, más que de la simple inversión en tecnología. En segundo lugar, esta investigación propone una guía estratégica en un momento de dificultad económica sin igual. Para las pymes, la supervivencia depende de usar la tecnología no solo para bajar costos, sino para hacer nuevos productos, mejorar la experiencia del cliente y crecer en el mercado (Ravines et al. 2026). Al encontrar una relación entre la buena apropiación de la tecnología y la competitividad, este estudio apoya la idea de cambiar los recursos hacia proyectos de transformación completos en lugar de inversiones separadas (Siregar, Wardi y Marwan 2025). El texto de Masenya (2023) resaltan la necesidad urgente de usar soluciones de Inteligencia Artificial y la nube para mantenerse al nivel de la competencia.

Por último, este análisis es muy importante para quienes hacen las políticas públicas. Al demostrar que la adopción eficaz de tecnología es un factor clave, el estudio indica que las estrategias de apoyo a las pymes deben ir más allá de solo promover la compra de tecnología. Deben incluir financiamiento para capacitación, asesoramiento en la gestión del cambio y el desarrollo de habilidades dentro de la organización para que la tecnología se use bien (Palma y Mamani y Romero 2025). Los datos de Scioteca/CAF (2022, 12) sobre cómo las políticas de digitalización afectan de manera diferente a la región, y el trabajo de Masenya (2023) sobre la falta de habilidades y los problemas en las microempresas, apoyan esta idea.

En esencia, la investigación propone que la llave para desatar el potencial económico de las pymes en América Latina reside en su maestría para convertir las herramientas digitales en una auténtica ventaja estratégica.

Este estudio se basa en estas ideas al analizar cómo la adopción de tecnología impacta en la competitividad de las pymes latinoamericanas, utilizando un enfoque cuantitativo para medir el grado de apropiación tecnológica y su relación con el desempeño competitivo. Los resultados, que muestran que las empresas que integran profundamente la tecnología en sus operaciones y cultura, son significativamente más competitivas que aquellas que solo utilizan la tecnología a un nivel básico, y proporcionan una base de conocimiento esencial para impulsar la transformación productiva en la región.

Marco teórico

El estudio de la relación entre la tecnología y el desempeño empresarial se sitúa en una encrucijada crítica entre la gestión estratégica, la economía de la innovación y los estudios de desarrollo regional. Este marco teórico se estructura a partir de conceptos fundacionales que explican cómo las organizaciones obtienen ventaja a través de la explotación de recursos, para luego abordar el estado del arte que analiza la apropiación tecnológica y su impacto en la competitividad en el contexto específico de las pymes latinoamericanas.

Los pilares clásicos: la tecnología como fuente de renta sostenible

La base conceptual de esta investigación se origina en la economía de la innovación. Schumpeter (1942) sentó el precedente al postular que la innovación —y por extensión la tecnológica— no es solo un factor de crecimiento (Chesbrough 2003), sino la fuerza motriz esencial que impulsa el sistema capitalista a través de la “destrucción creativa”. La capacidad de una empresa para introducir nuevos métodos o productos genera rentas monopolísticas temporales, que son la esencia de la competitividad a largo plazo.

En la gestión estratégica, la visión se formaliza con la RBV, desarrollada por autores como Barney (1991). La RBV sostiene que la ventaja competitiva sostenible no se deriva del atractivo de la industria, sino de la posesión de recursos y capacidades internos que sean valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN). Bajo esta óptica, la mera adquisición de tecnología (*hardware* o *software* genérico) es fácilmente imitable y, por lo tanto, no genera una ventaja sostenible. La verdadera fuente de valor reside en la capacidad de la empresa para asimilar y utilizar estratégicamente esa tecnología, integrándola con sus procesos, estructura y capital humano (Chesbrough 2003). Este acto de integración transforma el recurso tecnológico genérico en una capacidad organizacional distintiva.

Esta limitación de la RBV frente al dinamismo tecnológico condujo al desarrollo de la teoría de las capacidades dinámicas, impulsada por Teece, Pisano y Shuen (1997). Este marco argumenta que en entornos volátiles (como el digital actual), la ventaja ya no reside solo en los recursos estáticos, sino

en la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para responder a los cambios rápidos del mercado. La adopción tecnológica, vista desde esta perspectiva, no es un evento de compra, sino un proceso dinámico de aprendizaje organizacional y adaptación estructural indispensable para la supervivencia (Pozo Benites et al. 2025).

El estado del arte: de la adopción a la apropiación profunda

El enfoque contemporáneo ha evolucionado de la simple integración de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) a la apropiación tecnológica y la transformación digital (TD), conceptos que explican la efectividad real de la tecnología, especialmente en el contexto de las pymes y en mercados emergentes como el latinoamericano.

La apropiación como capacidad estratégica

La investigación reciente enfatiza que la efectividad de la tecnología depende directamente de la profundidad de su integración en la arquitectura interna de la empresa. Verina y Titko (2019) demuestran que las pymes que logran un alto nivel de apropiación —es decir, el uso estratégico de la tecnología que permea la cultura organizacional y los procesos centrales— alcanzan niveles de eficiencia operativa y adaptación al mercado significativamente mayores. Esta apropiación se vuelve esencial para que la inversión tecnológica se traduzca en ventaja relativa y se alinee con las capacidades dinámicas (Scioteca/CAF, 2022). La diferencia entre una pyme que usa un *software* de contabilidad (adopción básica) y otra que integra un Planificación de Recursos Empresariales (ERP) en la nube que conecta ventas, inventario y producción (apropiación profunda) es una diferencia de competitividad fundamental (Charpentier, Feitó Cespón y Contreras Velázquez 2021); estos autores refuerzan esta perspectiva al argumentar que la competitividad de las pymes se define por cómo gestionan sus activos tecnológicos para generar valor inigualable y difícil de replicar por los competidores.

El impacto transformador de la tecnología 4.0

La irrupción de la Industria 4.0 y las tecnologías emergentes (IA, *big data*, *cloud computing*) ha redefinido las métricas de competitividad. Martínez (2024) destacan que la adopción de soluciones basadas en la nube y la IA ya no es una opción para las pymes, sino una condición necesaria para mantener la paridad competitiva. La CEPAL y Verina y Titko (2019) coinciden en que la digitalización profunda permite a las pymes trascender sus limitaciones de escala y geográficas, optimizando la cadena de suministro, mejorando la interacción con el cliente a través de canales digitales y abriendo la puerta al comercio electrónico transfronterizo. La transformación digital, como proceso integral, redefine los modelos de negocio al permitir la personalización masiva y la creación de nuevos servicios basados en datos (InfoGestión 2025).

Capital humano y cultura organizacional: los mediadores de la apropiación

El cómo una organización adopta la tecnología depende de sus propios factores internos. La administración de la tecnología (AT), como proceso, influye mucho, ya que una mala gestión tecnológica (sobre todo en la capacitación) reduce el valor de las herramientas adquiridas. El estudio de Striseo (2024) en las pymes indica que la falta de habilidades digitales y la oposición cultural son los principales problemas para la apropiación real. Es muy importante que la plata invertida en tecnología se emplee también en el personal y en crear una cultura de innovación. Thomson Reuters (2024) señala que la tecnología solo sirve si hay gente capacitada y activa que la entienda y la use. Pozo-Benites et al. (2025) añaden que la cultura digital y un liderazgo que impulse la innovación son clave para que las empresas pequeñas se adapten y superen los problemas.

La relevancia del contexto latinoamericano y la política

El entorno institucional y económico es un factor clave. Las pymes en América Latina enfrentan desafíos únicos en términos de infraestructura y financiamiento (Mourshed, Farrell y Barton 2013). La investigación de Striseo (2024) muestra que las políticas de apoyo a la digitalización en la región deben centrarse en asegurar la integración profunda y estratégica, más que solo la adquisición inicial, para cerrar la brecha de productividad. Pazmiño y Andino (2020) confirman que la falta de un enfoque estratégico para la apropiación es el principal cuello de botella para el crecimiento sostenido. El estudio empírico en el que se basa este marco busca proveer la evidencia cuantitativa necesaria para demostrar que el grado de apropiación es el factor explicativo más robusto del desempeño competitivo superior en las pymes de la región.

El aprendizaje automático, un subconjunto de la IA, permite a los ordenadores aprender y mejorar a partir de la experiencia sin ser programados explícitamente. Esta tecnología se está utilizando en diversas aplicaciones como la detección de fraudes, las recomendaciones personalizadas y el diagnóstico médico.

Metodología

La presente investigación adoptó un diseño mixto, secuencial y concurrente (triangulación cualitativa-cuantitativa), que buscaba no solo medir la relación entre la apropiación tecnológica y la competitividad, sino también comprender y profundizar los factores cualitativos (organizacionales y culturales) que explican los resultados estadísticos obtenidos. Este enfoque mixto se seleccionó para enriquecer la validez de los hallazgos y ofrecer una comprensión holística del fenómeno en el contexto latinoamericano.

*Diseño de la investigación:
secuencia y componentes*

El diseño metodológico siguió una secuencia predominantemente cuantitativa con una fase cualitativa concurrente.

1. Fase cuantitativa. Recolección y análisis estadístico de datos sobre el grado de apropiación tecnológica y desempeño competitivo.
2. Fase cualitativa concurrente. Recolección simultánea de narrativas y percepciones de los directivos sobre los desafíos y facilitadores de la integración tecnológica.
3. Fase de triangulación. Integración de los hallazgos cuantitativos (correlaciones significativas) y cualitativos (razones explicativas) para obtener una comprensión más profunda.

El alcance del estudio es descriptivo-correlacional en la fase cuantitativa y exploratorio-interpretativa en la fase cualitativa.

Población, muestra y estrategia de muestreo

La población objetivo consistió en las pymes formales activas en los principales bloques económicos del Cono Sur: Argentina, Brasil, Chile y Uruguay. Esta selección busca capturar la heterogeneidad de los desafíos de digitalización en la región.

Se empleó un muestreo no probabilístico intencional que combinó estrategias para asegurar la calidad de los datos en ambas fases:

Muestra cuantitativa: Se utilizó un muestreo por conveniencia con cuotas flexibles por país y sector. La muestra final estuvo compuesta por 52 empresas distribuidas entre los cuatro países.

Criterios de inclusión: Empresas clasificadas como pymes, con al menos tres años de operación y que hubieran reportado inversión en TIC o TD en los últimos 24 meses.

Muestra cualitativa: Dentro de la muestra cuantitativa, se seleccionó una submuestra de 12 a 15 empresas (3-4 por país) utilizando un muestreo orientado a casos extremos y típicos. Esta selección intencional se centró en:

Casos de éxito: Pymes con alta apropiación tecnológica y alto desempeño competitivo (para entender los factores culturales que facilitan la integración).

Casos típicos: Pymes con apropiación tecnológica y desempeño promedio (para contrastar las prácticas).

Instrumentos de recolección y medición

La recolección de datos se llevó a cabo mediante dos instrumentos complementarios, administrados por la misma persona para garantizar la coherencia:

A. Instrumento cuantitativo: encuesta estructurada.

Dirigida a gerentes generales, utilizando escalas Likert de cinco puntos:

1. Grado de apropiación tecnológica (variable independiente). Mide la profundidad de integración en procesos críticos (operaciones, ventas) y las capacidades organizacionales (inversión en capacitación y cultura digital).
2. Desempeño competitivo (variable dependiente). Mide la competitividad de forma multidimensional (desempeño financiero percibido, cuota de mercado percibida y eficiencia operacional).

La fiabilidad fue verificada mediante el coeficiente alpha de Cronbach 0,70.

B. Instrumento cualitativo: entrevista semiestructurada.

Aplicada a la submuestra, enfocada en tres ejes temáticos:

- Factores impulsores/limitantes. Identificación de barreras y facilitadores internos (liderazgo, resistencia al cambio, presupuesto) y externos (políticas, infraestructura) para la apropiación.
- Mecanismos de integración. Descripción detallada de cómo la tecnología se insertó en los flujos de trabajo y cómo cambió la toma de decisiones.
- Percepción de la competitividad. Narrativas sobre cómo la tecnología modificó la posición de la empresa frente a sus competidores.

Estrategias de análisis y triangulación

A. Análisis cuantitativo

Los datos se analizaron con el *software* SPSS. Las técnicas clave incluyeron:

- Estadística descriptiva (tabla 1). Caracterización de la muestra total y por país (medias, desviaciones estándar).

- Correlación de Pearson. Para determinar la existencia, dirección y fuerza de la relación lineal entre las variables.
- Regresión lineal múltiple. Para establecer el poder predictivo del grado de apropiación tecnológica sobre el desempeño competitivo, controlando variables como el tamaño, antigüedad y el país de origen.

B. Análisis cualitativo

Las entrevistas fueron transcritas y sometidas a un análisis temático o análisis de contenido. Se siguió un proceso de codificación abierta, axial y selectiva para identificar los temas recurrentes y las categorías emergentes que explican la alta o baja apropiación tecnológica.

C. Triangulación

La triangulación metodológica se realizó al contrastar los resultados de ambas fases:

- Convergencia. Utilizando los resultados de la regresión (por ejemplo, si la “integración estratégica” es un predictor fuerte), se buscaron las narrativas cualitativas que explicaran por qué ese factor es tan poderoso (por ejemplo, citas que describan cómo la integración redujo los errores humanos o mejoró el tiempo de respuesta).
- Complementariedad. Los datos cualitativos ofrecieron el contexto organizacional y las voces de los directivos que explican los mecanismos causales detrás de las correlaciones estadísticas observadas.

Esta estrategia de diseño mixto aseguró que la investigación no solo identificara la relación, sino que también explicara la dinámica subyacente de la apropiación tecnológica en las pymes del Cono Sur.

Presentación, análisis y discusión de resultados

La investigación se propuso examinar la relación entre el grado de apropiación tecnológica y el desempeño competitivo en una muestra de pymes del Cono Sur (Argentina, Brasil, Chile y Uruguay) mediante un diseño metodológico mixto que triangula datos cuantitativos y cualitativos. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes, que describen el material y los métodos empleados y discuten su significado a la luz de la literatura.

Caracterización de la muestra y variables medidas

Los resultados se basan en la encuesta cuantitativa aplicada a 52 pymes y las entrevistas cualitativas realizadas a 14 directivos seleccionados intencionalmente.

Grado de apropiación tecnológica

La variable independiente, grado de apropiación tecnológica, se midió en una escala Likert de 1 a 5, con 5 que indica “integración total”.

Tabla 1
Estadísticas descriptivas de las variables clave

Variable / dimensión	N	Media (M)	Desvío estándar (DS)	Valor mín.	Valor máx.
Grado de apropiación tecnológica (general)	52	3,45	0,78	2,10	4,80
Adopción tecnológica base	52	4,11	0,64	2,75	5,00
Integración estratégica	52	2,95	0,83	1,60	4,60
Capacidades organizacionales	52	3,29	0,72	2,00	4,70
Desempeño competitivo (general)	52	3,61	0,65	2,30	4,90
Crecimiento de ventas	52	3,75	0,70	2,40	5,00
Eficiencia operacional	52	3,40	0,68	2,10	4,60

Fuente y elaboración propias.

Los resultados descriptivos mostraron una media general de 3,45 (DS 0,78), lo que sugiere que las pymes del Cono Sur se encuentran en un estado de adopción intermedia, habiendo superado el uso básico, pero sin alcanzar la integración estratégica total. Al analizar las subdimensiones, a continuación tenemos:

- Adopción tecnológica base: media de 4,11, que indica alta tenencia de *software* de contabilidad y conectividad.

- Integración estratégica: media de 2,95, que refleja el principal cuello de botella, la baja conexión de sistemas y el uso incipiente de datos para la toma de decisiones.
- Capacidades organizacionales: media de 3,29, lo que sugiere esfuerzos moderados en capacitación y gestión del cambio.

Desempeño competitivo

La media del desempeño competitivo general fue de 3,61 (DS= 0,65). La dimensión mejor valorada fue el crecimiento de ventas (M = 3,75), lo que indica una percepción positiva de los directivos sobre el crecimiento pospandemia, mientras que la eficiencia operacional (M = 3,40) fue la más baja.

Análisis de correlación y regresión (resultados cuantitativos clave)

Se utilizó la correlación de Pearson (r) para evaluar la asociación entre las variables y la regresión lineal múltiple (tabla 2) para evaluar su poder predictivo.

Correlación de Pearson

Se encontró una correlación positiva y estadísticamente significativa (0,01) entre el grado de apropiación tecnológica y el desempeño competitivo ($r = 0,63$).

La correlación más fuerte se observó entre el desempeño competitivo y la subdimensión integración estratégica ($r = 0,71$).

La adopción tecnológica base mostró una correlación más débil ($r = 0,45$).

Este resultado preliminar confirma la hipótesis fundamental: la mera adopción (compra de equipos) no es tan relevante para la competitividad como la profundidad de la integración tecnológica.

Regresión lineal múltiple

El modelo de regresión lineal múltiple fue significativo ($F(4, 47) = 11,89$, $p < 0,001$). El modelo explicó el 47,9 % de la varianza en el desempeño competitivo (R^2 ajustada = 0,479).

R^2

Tabla 2
Resultados de la regresión lineal múltiple (predictores de la competitividad)

Variable predictora	B	Error estándar	Beta estandarizado (β)	t	Sig. (p)
Adopción tecnológica base	0,118	0,094	0,132	1,26	0,214
Integración estratégica	0,502	0,081	0,589	6,18	<0,001
Capacidades organizacionales	0,176	0,073	0,210	2,41	0,019
País de origen (control)	0,064	0,058	0,079	1,10	0,276
Constante	1,102	0,327	—	3,37	0,001

Fuente y elaboración propias.

El resultado más destacado es que la integración estratégica resultó ser el predictor más potente y significativo ($\beta = 0,589$, $p < 0,001$) del desempeño competitivo, mientras que la adopción tecnológica base no fue estadísticamente significativa. Esto valida la idea central del estudio: las empresas que modifican sus procesos y usan la tecnología para interconectar áreas obtienen una ventaja sustancial sobre aquellas que solo utilizan la tecnología a nivel básico. La variable capacidades organizacionales también fue un predictor significativo ($\beta = 0,210$, $p; 0,05$), aunque con menor peso que la integración.

Discusión y triangulación con el análisis cualitativo

Los resultados cuantitativos se enriquecieron y explicaron a través del análisis temático de las entrevistas cualitativas.

El factor crítico: integración estratégica

La alta correlación y el fuerte poder predictivo de la integración estratégica se explican por las narrativas de los directivos. Los gerentes de las pymes con alto desempeño competitivo describieron la tecnología como un “nervio central” o un “sistema circulatorio” que conecta todas las funciones empresariales. Un directivo de una pyme chilena comentó: “El verdadero cambio vino cuando nuestro CRM no solo registraba ventas, sino que alimentaba en tiempo real el sistema de inventario y de compras. Ahí el tiempo de respuesta cayó un 40%”. Esto confirma la literatura (Teece, Pisano y Shuen 1997): la ventaja reside en las capacidades dinámicas para reconfigurar procesos.

La barrera del capital humano

Si bien las capacidades organizacionales fueron significativas, su menor β se triangula con las dificultades narradas. Varios directivos, especialmente en Argentina y Brasil, mencionaron la resistencia al cambio del personal de mediana edad y la dificultad para encontrar talento con las habilidades digitales adecuadas para operar sistemas complejos (Chesbrough 2003). Un gerente uruguayo indicó: “Comprar el *software* fue un 20%; lograr que el equipo lo usara al 100% y con lógica estratégica fue el 80% del problema”. Este hallazgo refuerza la conclusión de Thomson Reuters (2024) de que la tecnología solo es tan efectiva como la cultura que la soporta.

El contexto latinoamericano (variables de control)

El análisis de regresión mostró que la variable país de origen no fue un predictor significativo de la competitividad cuando se controló por el grado de apropiación. Esto sugiere que el nivel de integración tecnológica es un factor de competitividad más potente que la geografía o el entorno económico inmediato. La CEPAL señala que las diferencias en la competitividad regional se deben menos a la infraestructura y más a la gestión estratégica interna y la capacidad de asimilación tecnológica de la pyme.

En conclusión, los resultados confirman que para las pymes del Cono Sur, la clave para la competitividad no es tener tecnología, sino integrarla profundamente en la estrategia y la operación del negocio, sustentado por la capacitación del personal. Las observaciones sugieren que una agenda de crecimiento debe priorizar la integración estratégica sobre la mera inversión en adquisición.

Referencias

- Agudelo, Mauricio. 2021. *La economía digital y las industrias digitales basadas en el conocimiento*. Caracas: CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1766>.
- Banco Mundial. 2025. *Sector financiero. Entendiendo la pobreza*. Consultado en noviembre de 2025. <https://www.bancomundial.org/es/topic/financialeconomicsectors/overview>.
- Barrios del Ángel, Ana, Miguel Ángel Reyna Castillo y Daniel Bucio Gutierrez. (2022). “Activos intangibles y la competitividad sostenible en las empresas familiares”. *Revista de Ciencias Sociales* (Universidad del Zulia) 28 (3): 94-109. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38453>.
- Barney, Jay. 1991. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management* 17 (1): 99-120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf).
- Charpentier Alcívar, Alexis, Mildrey Feitó Cespón y Luis M. Contreras Velázquez. 2021. “Análisis teórico de los componentes de la competitividad de las PYMES”. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas* 4 (3): 174-84. <https://doi.org/10.62452/e3qfys59>.
- Chesbrough, Henry. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press. 1-35. <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2017/03/LIBRO-Henry-Chesbrough-Open-Innovation.pdf>.
- Estrada, Salvador, Karen Cano y Joao Aguirre. 2019. “¿Cómo se gestiona la tecnología en las pymes? Diferencias y similitudes entre micro, pequeñas y medianas empresas”. *Contaduría y Administración* 64 (spe1): e8. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1812>.
- InfoGestión. 2025. “¿Cómo la tecnología impulsa la competitividad de las PYMES en el entorno actual?”. <https://infogestion.com.ar/como-la-tecnologia-impulsa-la-competitividad-de-las-pymes-en-el-entorno-actual/>. Consultado 16 de octubre de 2025.
- Iturralde, Darwin, Christian Piedra y Arturo Castro. 2024. “Estrategias dinámicas para la ventaja competitiva en la era digital: un modelo conceptual”. *Yachana* 13 (1). <https://doi.org/10.62325/10.62325/yachana.v13.n1.2024.899>.

- Masenya, Tlou M. 2023. “Digital Transformation in SMEs: Developing Digital Business Model Innovations Based on Artificial Intelligence”. En *Business Models and Innovative Technologies for SMEs*, 62-84. Bentham Science Publishers. <https://doi.org/10.2174/9789815196719123010006>.
- Mourshed, Mona, Diana Farrell y Dominic Barton. 2013. “Education to Employment: Designing a System That Works”. *McKinsey Global Institute Report*. 1-52. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/education-to-employment-designing-a-system-that-works>.
- Palma, Diana, Nery Mamani Choque y Luis Romero. 2025. “Acceso y gestión del financiamiento en PYMES: revisión sistemática 2016-2025”. *Impulso. Revista de Administración* 5 (12): 674-96. <https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/890>.
- Pazmiño, María Isabel, y Byron Fabricio Acosta Andino. 2020. “Capacidad de absorción: Integración estratégica entre aprendizaje tecnológico, resiliencia y competitividad empresarial”. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG* 25 (4): 528-47. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35208>.
- Pozo-Benites, Karina, Kevin-William Guadalupe-Sánchez, Ericka Estefania Peñarreta-Barera y Johana Katusca Meza-Salvatierra. 2025. “Transformación digital de las PYMES en América Latina: barreras, oportunidades y estrategias para la competitividad”. *Multidisciplinary Latin American Journal* 3 (2): 236-55. <https://doi.org/10.62131/MLAJ-V3-N2-015>.
- Ravines, Marco, Juan Mayor Gamero, Juan Velásquez y Jorge Mayuri. 2026. “Transformación digital en PYMES: revisión sistemática de factores, barreras y resultados”. *Revista InveCom/ISSN en línea*: 2739-0063, 6 (3): 1-9. <https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/4235>.
- Schumpeter, Joseph. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*, 81-106. Nueva York: Harper & Brothers. <https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Schumpeter,%20Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf>.
- Scioteca / CAF (Banco de Desarrollo de América Latina). 2022. “Digitalización de las pymes en América Latina”. *Policy Paper* (12). <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1970>.
- Siregar, Eva, Yunia Wardi y Marwan Marwan. 2025. “The Role of Technology in Increasing the Competitiveness of SMEs in the Digital Era”. *Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology* 6 (1): 589-600. <http://www.ejeset.saintispub.com/ejeset/article/view/451>.
- Striseo, Stjepan Johany. 2024. “Innovación en la gestión empresarial: nuevas tecnologías y su rol en la eficiencia organizacional”. *Sapiens International Multidisciplinary Journal* 1 (1), 148-65. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10142072>.
- Teece, David J., Gary Pisano y Amy Shuen. 1997. “Dynamic Capabilities and Strategic Management”. *Strategic Management Journal* 18 (7): 509-33. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).

Thomson, Reuters. 2024. “Tecnología para pymes: 11 tendencias que están transformándolas”. *Blog Empresas*.

Verina, Natalja, y Jelena Titko. 2019. “Digital transformation: Conceptual framework”. *Proceedings of the International Scientific Conference “Contemporary Issues in Business, management and economics engineering’2019”*. 1: 618-27. <https://scispace.com/pdf/digital-transformation-conceptual-framework-2c58nuwwcx.pdf>.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

El autor declara no tener ningún conflicto de interés financiero, académico ni personal que pueda haber influido en la realización del estudio.

DECLARACIÓN DE ÉTICA

El autor declara haber cumplido con los principios éticos durante el proceso de investigación.

Barreras institucionales y desafíos para la resiliencia financiera en territorios amazónicos: el caso del Fondo Común en Ecuador (2019-2023)

Institutional Barriers and Challenges to Financial Resilience in Amazonian Territories: The Case of the Common Fund in Ecuador (2019-2023)

Barreiras institucionais e desafios para a resiliência financeira em territórios amazônicos: O caso do Fundo Comum no Equador (2019-2023)

Nathaly Verdesoto Martínez

FLACSO. Quito, Ecuador
nvverdesotofl@flacso.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0008-3178-182X>

Víctor López Acevedo

FLACSO. Quito, Ecuador
vlopez@flacso.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-5971-679X>

<https://doi.org/10.32719/25506641.2026.20.5>

Recibido: 6 de noviembre de 2025 • Revisado: 2 de febrero de 2026

Aceptado: 2 de mayo de 2026 • Publicado: 1 de julio de 2026

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



Resumen

Este artículo analiza, por primera vez, las barreras institucionales que enfrentan los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y actores locales de la Amazonía ecuatoriana para acceder al financiamiento del Fondo Común administrado por la Secretaría Técnica de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica (STCTEA), a través de una perspectiva de resiliencia institucional, aplicada a la detección de barreras administrativas, normativas y técnicas. Mediante una investigación exploratoria y una metodología mixta, se examinaron 926 proyectos postulados entre 2019 y 2023, y se aplicaron encuestas a 58 actores estratégicos de la provincia de Pastaza.

Los hallazgos revelaron una brecha del 78,4 % entre la demanda y los fondos efectivamente asignados, sesgos en la distribución geográfica y percepciones de exclusión en relación con los requisitos técnicos y los mecanismos de decisión. Se identificaron barreras asociadas a rigidez normativa, déficit de asistencia técnica y ausencia de criterios redistributivos. A partir del marco de la resiliencia institucional, se propone una reconfiguración del modelo de financiamiento basada en la adaptabilidad, la transparencia y la equidad territorial.

El artículo contribuye al debate sobre adaptación organizacional en contextos de alta complejidad, proponiendo reformas institucionales que fortalezcan la capacidad del Estado para gestionar el desarrollo desde una perspectiva intercultural y redistributiva.

Palabras clave: gestión pública, resiliencia institucional, equidad territorial, Amazonía, financiamiento público, gobernanza adaptativa.

JEL: H77 Relaciones intergubernamentales; Federalismo; Gobernanza multinivel, R58 Planeamiento gubernamental; Políticas regionales, O54 Economía de América Latina, Q56 Medio ambiente y desarrollo.

Abstract

This article analyzes, for the first time, the institutional barriers faced by Decentralized Autonomous Governments (GAD) and local actors in the Ecuadorian Amazon in accessing financing from the Common Fund administered by the Technical Secretariat of the Special Amazonian Territorial District (STCTEA), through a perspective of institutional resilience applied to the detection of administrative, regulatory, and technical barriers. Through exploratory research and a mixed methodology, 926 projects submitted between 2019 and 2023 were examined, and surveys were conducted with 58 strategic actors in the province of Pastaza.

The findings revealed a 78.4% gap between demand and funds actually allocated, biases in geographical distribution, and perceptions of exclusion in relation to technical requirements and decision-making mechanisms. Barriers associated with regulatory rigidity, lack of technical assistance, and absence of redistributive criteria were identified. Based on the framework of institutional resilience, a reconfiguration of the financing model based on adaptability, transparency, and territorial equity is proposed.

The article contributes to the debate on organizational adaptation in highly complex contexts, proposing institutional reforms that strengthen the State's capacity to manage development from an intercultural and redistributive perspective.

Keywords: public management, institutional resilience, territorial equity, Amazon, public financing, adaptive governance.

JEL: H77 Intergovernmental relations; Federalism; Multilevel governance, R58 Government planning; Regional policies, O54 Latin American economy, Q56 Environment and development.

Resumo

Este artigo analisa, pela primeira vez, as barreiras institucionais que os Governos Autônomos Descentralizados (GAD) e os atores locais da Amazônia equatoriana enfrentam para acessar o financiamento do Fundo Comum administrado pela Secretaria Técnica da Circunscrição Territorial Especial Amazônica (STCTEA), por meio de uma perspectiva de resiliência institucional, aplicada à detecção de barreiras administrativas, normativas e técnicas. Por meio de uma pesquisa exploratória e uma metodologia mista, foram examinados 926 projetos propostos entre 2019 e 2023, e foram aplicadas pesquisas a 58 atores estratégicos da província de Pastaza.

Os resultados revelaram uma lacuna de 78,4% entre a demanda e os fundos efetivamente alocados, distorções na distribuição geográfica e percepções de exclusão em relação aos requisitos técnicos e aos mecanismos de decisão. Foram identificadas barreiras associadas à rigidez normativa, déficit de assistência técnica e ausência de critérios redistributivos. A partir do marco da resiliência institucional, propõe-se uma reconfiguração do modelo de financiamento baseada na adaptabilidade, transparência e equidade territorial. O artigo contribui para o debate sobre adaptação organizacional em contextos de alta complexidade, propondo reformas institucionais que fortaleçam a capacidade do Estado de gerenciar o desenvolvimento a partir de uma perspectiva intercultural e redistributiva.

Palavras-chave: gestão pública, resiliência institucional, equidade territorial, Amazônia, financiamento público, governança adaptativa.

JEL: H77 Relações intergovernamentais; Federalismo; Governança multinível, R58 Planejamento governamental; Políticas regionais, O54 Economia da América Latina, Q56 Meio ambiente e desenvolvimento.

Introducción

En los territorios amazónicos del Ecuador, la búsqueda de un desarrollo sostenible e inclusivo se enfrenta a múltiples desafíos estructurales. La existencia del Fondo Común (FC), establecido en el marco de la Ley Orgánica de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica ([Asamblea Nacional del Ecuador 2018](#)), administrado por la Secretaría Técnica de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica (STCTEA), representa un esfuerzo institucional por canalizar recursos públicos provenientes de la actividad extractiva hacia proyectos que promuevan la equidad, la sostenibilidad y el reconocimiento de la diversidad cultural. Sin embargo, a pesar de su potencial redistributivo, los mecanismos operativos del FC evidencian barreras que limitan su efectividad, especialmente en contextos marcados por desigualdad territorial, debilidad institucional y alta dependencia de ingresos extractivos ([Bebbington et al. 2008](#); [CEPAL/FILAC 2020](#)). El presente estudio inicia el tratamiento de este vacío en la literatura temática, asumiendo que cualquier mejora en la gestión financiera del FC requiere instrumentos de detección de estas barreras y un análisis de alternativas basado en el entorno organizacional y social de la Secretaría y de los beneficiarios (postulantes al FC), como un aspecto de gobernanza clave para la sostenibilidad del mecanismo financiero.

Esta investigación propone una mirada crítica al funcionamiento del FC desde la perspectiva de la resiliencia institucional, entendida como la capacidad de los sistemas públicos para adaptarse a contextos complejos, gestionar eficazmente recursos y responder a las demandas del territorio. En particular, se analiza cómo las barreras administrativas, normativas y técnicas comprometen la posibilidad de que actores locales —en especial comunidades indígenas, organizaciones de base y gobiernos descentralizados— accedan de manera equitativa a los recursos del FC. Así, se parte del supuesto de que la resiliencia no es únicamente una propiedad de las organizaciones, sino una construcción institucional situada que se expresa en la capacidad de adaptación frente a rigideces burocráticas, criterios discrecionales y déficits de participación ([Duit et al. 2010](#); [Moser y Ekstrom 2010](#)).

El análisis se centra en el período 2019-2023 y combina métodos cuantitativos y cualitativos: la revisión de 926 proyectos postulados al Fondo y

una encuesta aplicada a 58 actores clave en la provincia de Pastaza. A partir de esta evidencia, se identifican brechas críticas entre la oferta institucional del FC y la experiencia territorial de los actores. Los hallazgos permiten comprender la forma en que la institucionalidad, lejos de operar como facilitadora del desarrollo, puede convertirse en una fuente de exclusión si no se adapta a las realidades y capacidades de los territorios amazónicos.

En este marco, el presente artículo responde a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las principales barreras que enfrentan los actores territoriales para acceder al financiamiento del FC y cómo estas limitaciones afectan la resiliencia financiera e institucional en contextos amazónicos? El objetivo es contribuir a los debates sobre la adaptación organizacional en entornos de alta complejidad, proponiendo reformas orientadas a construir instituciones más accesibles, transparentes y eficaces en la gestión de fondos públicos destinados al desarrollo local.

Marco conceptual

En los contextos de alta complejidad institucional y desigualdad estructural, como ocurre en los territorios amazónicos del Ecuador, la resiliencia de las organizaciones públicas se convierte en un factor clave para sostener el desarrollo. El concepto de resiliencia institucional ha evolucionado desde una perspectiva centrada en la capacidad de recuperación ante una crisis (Wildavsky 1988) hacia enfoques más amplios que consideran la adaptabilidad, el aprendizaje organizacional y la capacidad de transformación frente a desafíos estructurales (Duit et al. 2010; Moser y Ekstrom 2010).

En este sentido, la resiliencia no solo implica mantener la estabilidad operativa ante la incertidumbre, sino transformar las reglas, procedimientos y relaciones institucionales para hacerlas más inclusivas, eficaces y pertinentes territorialmente (Béné et al. 2014). Esto es especialmente relevante en territorios como la Amazonía ecuatoriana, donde la interacción entre comunidades indígenas, gobiernos locales, organismos estatales y empresas extractivas configura un entramado institucional denso, diverso y, en muchos casos, conflictivo.

Desde una perspectiva territorial, esta resiliencia debe ir acompañada de un enfoque de equidad territorial, entendido como la capacidad de las políticas públicas para reconocer las asimetrías existentes entre territorios y redistribuir recursos y capacidades en función de sus necesidades diferenciadas (Boisier 2005; CEPAL 2017). La equidad no puede limitarse a criterios formales de acceso a fondos públicos, sino que requiere dispositivos institucionales que consideren las capacidades reales de los actores territoriales para cumplir con los requisitos administrativos, presentar proyectos técnicamente viables y participar en los procesos de decisión.

Este enfoque se articula con la noción de gobernanza adaptativa, que propone modelos de gestión pública flexibles, policéntricos y participativos, especialmente adecuados para contextos complejos y dinámicos (Folke et al. 2005; Huitema et al. 2009). En lugar de estructuras verticales y homogéneas, se requieren arreglos institucionales que favorezcan el aprendizaje colectivo, la colaboración interinstitucional y la participación efectiva de actores tradicionalmente marginados.

Finalmente, en el marco de los territorios amazónicos, cobra especial relevancia el principio de interculturalidad como base para una institucionalidad más legítima y eficaz. Esto implica no solo reconocer la diversidad cultural, sino incorporarla activamente en los marcos normativos, los criterios de evaluación y los mecanismos de implementación de políticas públicas (Walsh 2012; Radcliffe 2017; FILAC 2021).

El análisis que se presenta en este artículo se fundamenta en estos marcos conceptuales, que proponen que una gestión pública resiliente y equitativa en la Amazonía requiere transformar los dispositivos institucionales que median el acceso a recursos, para que respondan efectivamente a la diversidad territorial, cultural y organizacional existente.

En la literatura comparada, diversos organismos multilaterales han destacado que los modelos de gobernanza y financiamiento en territorios amazónicos requieren marcos flexibles que reconozcan la diversidad de capacidades institucionales (OTCA 2023). La resiliencia institucional no se limita a la gestión de crisis, sino que constituye una condición estructural de las organizaciones públicas capaces de aprender, innovar y transformar sus mecanismos de relación con la sociedad (Béné et al. 2014; Ostrom 2010). En ese sentido, los enfoques contemporáneos de desarrollo territorial impulsa-

dos por la CEPAL (2025) y la CEPAL/FILAC (2020) subrayan la necesidad de sistemas policéntricos de gobernanza que combinen participación ciudadana, descentralización efectiva y rendición de cuentas. Desde esta perspectiva, los mecanismos de financiamiento como el FC deben concebirse como instrumentos adaptativos que evolucionan junto con las capacidades de los actores locales, contribuyendo no solo al desarrollo económico, sino también al fortalecimiento del capital institucional y social de los territorios.

Metodología

Diseño de investigación

Este estudio adopta un enfoque metodológico mixto, de tipo explicativo-descriptivo, con el objetivo de identificar las barreras institucionales que limitan el acceso equitativo al financiamiento del FC en la Amazonía ecuatoriana. La estrategia metodológica articula el análisis cuantitativo de datos institucionales con un componente cualitativo basado en percepciones de actores territoriales, a fin de construir una comprensión integral del problema.

El componente cuantitativo permite caracterizar la dinámica de postulación, priorización y asignación de recursos del FC en el período 2019-2023. El componente de encuesta complementa dicho análisis incorporando la perspectiva de actores locales sobre accesibilidad, participación y capacidades institucionales. La integración de ambos componentes se realiza mediante triangulación de resultados, fortaleciendo la validez interpretativa del estudio.

Fuente de datos cuantitativos

En la dimensión cuantitativa, se trabajó con el universo de proyectos registrados en la plataforma oficial del FC entre los años 2019 y 2023. Se analizaron un total de 926 postulaciones provenientes de distintos GAD de la región amazónica, instituciones pertenecientes al presupuesto general del Estado (PGE) y organizaciones de la sociedad civil.

Las variables analizadas incluyeron: año de postulación, provincia, tipo de institución proponente, sector de intervención según el Plan Integral para

la Amazonía (PIA) (STCTEA 2021), monto solicitado, monto aprobado y estado del proyecto. El tratamiento de los datos consistió en procesos de depuración, clasificación temática y estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y comparaciones agregadas), utilizando hojas de cálculo para el procesamiento y la visualización de resultados.

Encuesta de percepción: instrumento y muestra

En paralelo, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada a una muestra intencionada de 58 actores estratégicos de la provincia de Pastaza, seleccionados por su vinculación directa con procesos de planificación territorial, formulación de proyectos y seguimiento del FC.

La encuesta fue aplicada a una muestra intencional de 58 actores estratégicos de la provincia de Pastaza, seleccionados por su vinculación directa con procesos de planificación territorial, formulación de proyectos y/o seguimiento del FC. La muestra incluyó funcionarios de los GAD cantonales y parroquiales, representantes de organizaciones indígenas y comunitarias, actores de la sociedad civil y técnicos vinculados a la gestión territorial.

Procedimiento de levantamiento y análisis

El levantamiento de la información de la encuesta se realizó mediante la plataforma KoboToolbox, lo que permitió sistematizar las respuestas y garantizar consistencia en la captura de datos. Posteriormente, las respuestas fueron exportadas y procesadas mediante hojas de cálculo, generando distribuciones porcentuales y gráficos descriptivos para cada variable analizada.

El análisis integró los resultados del componente cuantitativo (base de proyectos) y del componente de encuesta, identificando convergencias y tensiones entre el diseño normativo-operativo del FC y la experiencia territorial de los actores. La triangulación se realizó a nivel de resultados, contrastando evidencia empírica proveniente de registros institucionales, percepciones de actores y revisión documental, con el fin de fortalecer la consistencia analítica.

Delimitación territorial y consideraciones éticas

La selección de la provincia de Pastaza como caso de estudio para el componente de encuesta responde a su diversidad territorial y sociocultural, a la coexistencia de poblaciones indígenas y mestizas, y a su activa participación en los procesos de planificación amazónica. Asimismo, la provincia alberga la sede de la STCTEA, lo que la convierte en un espacio clave para observar la interacción entre institucionalidad nacional y dinámicas territoriales.

La participación de los encuestados fue voluntaria y anónima, lo cual garantiza la confidencialidad de la información y el uso exclusivo de los datos con fines académicos.

La selección de la provincia de Pastaza como caso de estudio responde a su diversidad territorial, la coexistencia de poblaciones indígenas y mestizas, y su activa participación en los procesos de planificación amazónica. Además, se justifica por la disponibilidad de datos y la voluntad institucional de los actores locales para participar en la investigación.

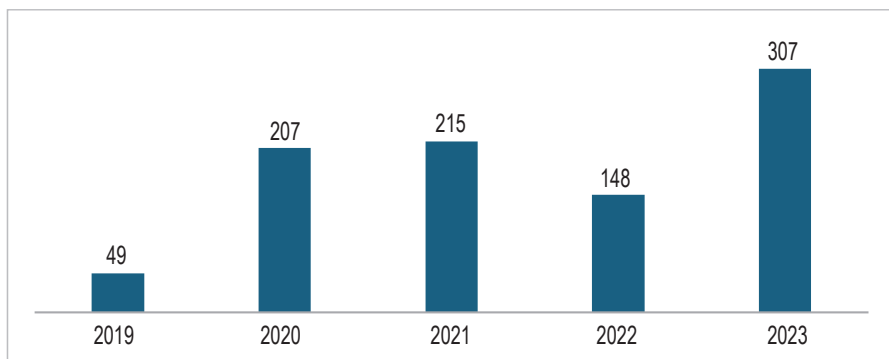
La metodología adoptada permitió identificar brechas cuantificables en el acceso al financiamiento y comprender las lógicas institucionales y territoriales que configuran dichas brechas. Esto resulta clave para proponer reformas orientadas a la resiliencia institucional, entendida como la capacidad de adaptación, aprendizaje e inclusión en contextos de alta complejidad administrativa y sociopolítica (PNUD 2024).

Resultados

El análisis de los 926 proyectos postulados al FC entre 2019 y 2023 revela una marcada brecha entre las demandas territoriales y la capacidad efectiva del mecanismo para responder a ellas. En términos agregados, se identificó una brecha de financiamiento del 78,4 %, reflejada en la diferencia entre el monto total solicitado y el monto efectivamente asignado en ese período. Este dato pone en evidencia un desfase estructural entre la oferta institucional del Fondo y las expectativas de los GAD, instituciones del PGE y organizaciones locales.

Como se observa en la figura 1, el número de proyectos postulados presenta una tendencia creciente a lo largo del período analizado, con picos asociados a la apertura de convocatorias específicas. Este comportamiento evidencia una demanda sostenida de recursos por parte de los actores territoriales, que supera de manera sistemática la capacidad de asignación del Fondo.

Figura 1
Evolución temporal de proyectos postulados (2019-2023)



Elaborado por los autores a partir de datos de la STCTEA (2023).
Elaboración propia.

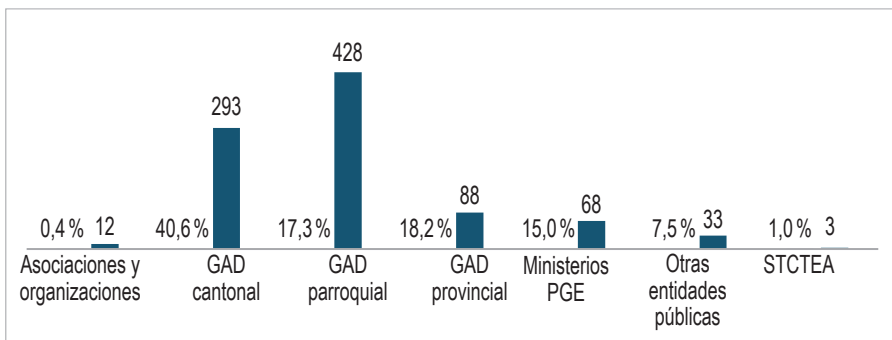
Desde lo temático, los proyectos más postulados correspondieron a infraestructura básica (37,6 %), apoyo productivo (21,9 %) y servicios comunitarios (18,4 %). No obstante, los proyectos aprobados privilegiaron rubros de infraestructura vial y equipamiento, que generan una concentración de recursos en iniciativas de rápida ejecución, pero con bajo impacto redistributivo. Este patrón refuerza lógicas centralizadas y tecnocráticas de priorización, en detrimento de iniciativas territoriales más complejas o culturalmente pertinentes.

El análisis geográfico mostró un sesgo en la distribución de los recursos. Los cantones con mayor densidad institucional —aquellos con mayor número de técnicos y experiencia previa en formulación de proyectos— accedieron de forma recurrente a los fondos, mientras que los GAD parroquiales rurales, especialmente en zonas con población indígena,

enfrentaron mayores obstáculos para postular. Esta situación se vincula con asimetrías en la capacidad técnica instalada y en el conocimiento de los procedimientos del Fondo, lo cual reproduce inequidades territoriales (Boisier 2005; CEPAL 2017).

El perfil de los actores que acceden al FC permite identificar asimetrías en la capacidad institucional para formular y postular proyectos. La figura 2 presenta la participación relativa de los distintos tipos de instituciones en términos de número de proyectos y montos solicitados.

Figura 2
Participación institucional en proyectos y montos

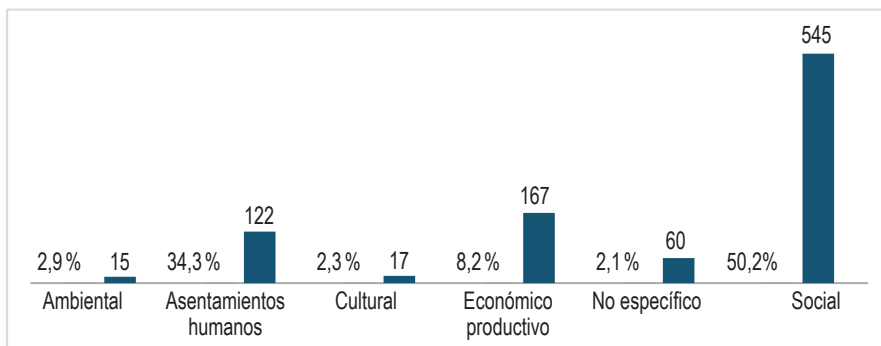


Elaborado por los autores a partir de datos de la STCTEA (2023).

Los resultados muestran una mayor participación de los GAD cantonales y provinciales, mientras que los GAD parroquiales rurales y organizaciones comunitarias presentan una menor presencia relativa, lo que sugiere desigualdades en capacidades técnicas y administrativas.

Desde una perspectiva sectorial, la asignación de proyectos refleja prioridades institucionales específicas. La figura 3 muestra la distribución de las postulaciones según los ejes del Plan Integral para la Amazonía (PIA).

Figura 3
Distribución sectorial según el PIA

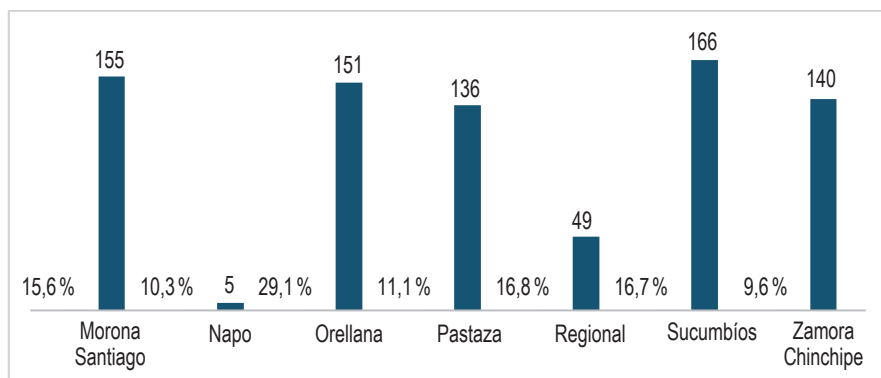


Elaborado por los autores a partir de datos de la STCTEA (2023).

Se observa una concentración de iniciativas en los sectores de infraestructura y servicios básicos, mientras que los proyectos de fortalecimiento productivo y social, aunque relevantes para el desarrollo territorial, presentan menores niveles de aprobación.

La dimensión territorial constituye un elemento clave para evaluar la equidad del FC. La figura 4 presenta la distribución de los proyectos postulados y priorizados por provincias amazónicas.

Figura 4
Distribución territorial por provincia

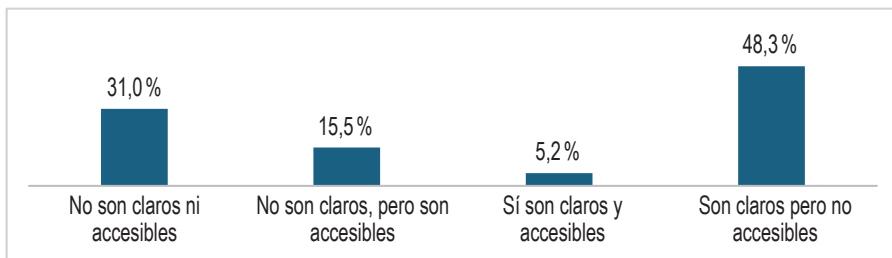


Elaborado por los autores a partir de datos de la STCTEA (2023).

Los resultados evidencian una concentración de recursos en provincias con mayor densidad institucional y experiencia previa en formulación de proyectos, mientras que territorios con alta presencia indígena y mayores niveles de vulnerabilidad presentan menores tasas de acceso.

Desde el componente cualitativo, como se observa en la figura 5, la encuesta aplicada en Pastaza permite matizar y profundizar estos hallazgos. El 48,3% de los actores encuestados considera que, aunque los requisitos del Fondo son claros, resultan excesivos o desproporcionados para las capacidades técnicas de los GAD y comunidades locales. Además, el 63,8% señala que las comunidades indígenas no están suficientemente representadas en los mecanismos de decisión ni en las etapas de evaluación de proyectos.

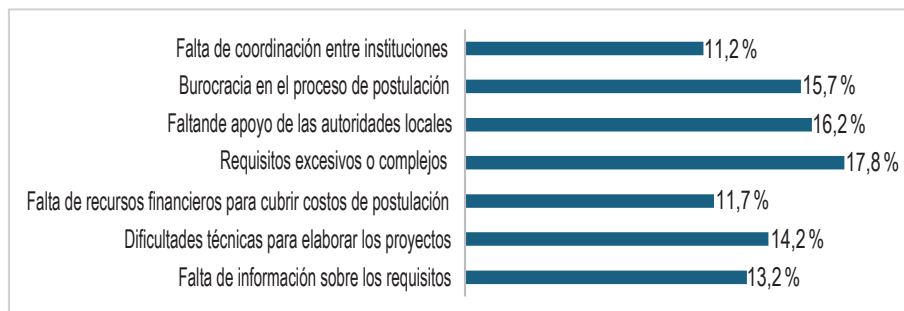
Figura 5
Claridad y accesibilidad del Fondo Común



Elaborado por los autores (2025).

Una de las barreras más mencionadas fue la falta de acompañamiento técnico durante el proceso de formulación, así como la inexistencia de lineamientos específicos que contemplen los criterios interculturales o diferenciados por tipo de territorio. Varios actores también expresaron preocupación por la falta de transparencia en los criterios de priorización, especialmente en los niveles de aprobación final, donde se percibe discrecionalidad o limitada rendición de cuentas.

Figura 6
Principales barreras en la postulación de proyectos a la STCTEA



Elaborado por los autores (2025).

Los resultados (figura 6) evidencian que la institucionalidad actual del FC opera bajo una lógica de competencia técnica desigual, lo cual obstaculiza su potencial redistributivo y pone en tensión los principios de equidad y corresponsabilidad. Las comunidades con menor capacidad instalada —aunque con mayores niveles de pobreza o afectación por la actividad extractiva— son las más perjudicadas por el modelo vigente. Este diagnóstico plantea la necesidad de repensar el diseño institucional del Fondo desde una perspectiva de resiliencia organizacional y justicia territorial.

Discusión y recomendaciones

Barreras burocráticas y capacidades institucionales

Los resultados evidencian que una de las principales limitaciones para el acceso equitativo al FC está asociada a barreras burocráticas y déficits de capacidad institucional. Tal como se desprende de los resultados de la encuesta de percepción y de los gráficos detallados de barreras y apoyos requeridos, una proporción significativa de los actores territoriales reconoce que, aunque los requisitos del Fondo son formalmente claros, resultan desproporcionados con respecto a las capacidades técnicas disponibles a nivel

local, especialmente en los GAD parroquiales rurales y las organizaciones comunitarias. Estas barreras no solo comprometen la equidad en la asignación de recursos, sino que también debilitan la legitimidad del instrumento como una política pública orientada al desarrollo territorial sostenible (OTCA 2023).

Esta evidencia sugiere que el problema no radica únicamente en la normativa en sí misma, sino en la asimetría entre el diseño procedimental del Fondo y las capacidades reales de los territorios. En contextos de alta complejidad institucional, la burocracia puede convertirse en un factor de exclusión cuando no incorpora mecanismos de adaptación y apoyo diferenciado (Duit et al. 2010). Desde la perspectiva de la gobernanza multinivel, la ausencia de acompañamiento técnico sostenido refuerza dependencias verticales y limita la autonomía de los gobiernos locales, reproduciendo desigualdades preexistentes (Ostrom 2010).

La literatura sobre resiliencia institucional enfatiza que los sistemas públicos capaces de adaptarse son aquellos que combinan reglas claras con dispositivos de aprendizaje, flexibilidad y apoyo contextualizado (Moser y Ekstrom 2010). En este sentido, los hallazgos del estudio confirman que el FC ha priorizado la estabilidad procedimental por sobre la construcción de capacidades territoriales, lo que debilita su potencial como instrumento de desarrollo. La implicación para la gestión pública es clara: sin una estrategia explícita de fortalecimiento institucional local, los mecanismos de financiamiento tienden a beneficiar de manera recurrente a los actores con mayor capacidad instalada, erosionando la equidad territorial.

Discrecionalidad y déficit de participación en los procesos de decisión

Un segundo eje crítico identificado en el análisis se relaciona con la percepción de discrecionalidad en los procesos de priorización y el déficit de participación efectiva de comunidades indígenas y actores locales. Los resultados de la encuesta muestran que una mayoría de los encuestados considera que las comunidades indígenas no se encuentran adecuadamente representadas en las etapas de evaluación y toma de decisiones del Fondo, pese a ser uno de los principales grupos destinatarios de la política amazónica.

Esta percepción se ve reforzada por la ausencia de instancias formales de participación vinculante y por la limitada transparencia en los criterios de priorización, aspectos que generan desconfianza y reducen la legitimidad del instrumento. La literatura sobre discrecionalidad administrativa advierte que, en ausencia de mecanismos claros de rendición de cuentas, los procesos de asignación de recursos pueden verse influidos por criterios informales o políticos, incluso dentro de marcos normativos aparentemente técnicos (Boisier 2005; CEPAL 2017).

Desde un enfoque de justicia territorial, la participación no debe entenderse únicamente como un principio normativo, sino como una condición operativa para la efectividad de las políticas públicas en contextos culturalmente diversos (Walsh 2012). Estudios sobre gobernanza adaptativa señalan que la inclusión de actores locales en los procesos de decisión mejora la calidad de las políticas y fortalece la corresponsabilidad institucional (Folke et al. 2005; Huitema et al. 2009). En el caso analizado, la limitada participación de actores indígenas no solo afecta la equidad del Fondo, sino que reduce su capacidad de incorporar conocimientos territoriales y responder de manera pertinente a las necesidades locales.

Sesgos territoriales y eficacia redistributiva del Fondo Común

El tercer bloque de discusión se refiere a los sesgos territoriales en la asignación de recursos y a sus implicaciones para la eficacia redistributiva del FC. Como evidencia la distribución territorial de proyectos (figura 4) y la brecha agregada entre demanda y asignación de recursos, los territorios con mayor densidad institucional y experiencia previa en formulación de proyectos concentran una proporción significativa de los fondos, mientras que zonas con mayores niveles de vulnerabilidad social y presencia indígena presentan menores tasas de acceso.

Este patrón es consistente con lo documentado por la literatura sobre desigualdad territorial, que señala que los instrumentos de financiamiento competitivo tienden a reforzar capacidades existentes en lugar de corregir asimetrías estructurales, a menos que incorporen criterios redistributivos explícitos (Boisier 2005; CEPAL 2024). En el contexto amazónico, donde las

brechas territoriales se superponen con desigualdades históricas, culturales y geográficas, este sesgo limita severamente el impacto del Fondo como herramienta de cohesión territorial.

Desde la perspectiva de la resiliencia institucional, un mecanismo de financiamiento eficaz no es aquel que únicamente maximiza la eficiencia administrativa, sino el que adapta sus reglas de asignación para responder a la diversidad de condiciones territoriales (Béné et al. 2014). Los resultados del estudio sugieren que, en ausencia de criterios diferenciados, el FC opera más como un instrumento neutral de asignación presupuestaria que como una política activa de redistribución, lo que plantea la necesidad de repensar su diseño en clave de justicia territorial y gobernanza adaptativa.

La noción de gobernanza adaptativa resulta útil para pensar una reconfiguración del FC que permita mayor flexibilidad, aprendizaje y coordinación entre niveles de gobierno. En lugar de operar como un mecanismo competitivo que premia a las instituciones con mayor capacidad instalada, el Fondo debería transitar hacia un modelo colaborativo y diferencial, que reconozca las disparidades institucionales de origen y brinde apoyo técnico efectivo a quienes más lo necesitan (Huitema et al. 2009).

En este sentido, se proponen las siguientes recomendaciones estructuradas en torno a seis ejes:

1. Rediseñar los requisitos de postulación con enfoque intercultural y pertinencia territorial, simplificando los requisitos y formatos. Esta medida busca reducir las barreras técnicas que enfrentan comunidades y GAD rurales con limitada capacidad institucional (Walsh 2012).
2. Establecer brigadas técnicas territoriales permanentes, conformadas por profesionales interculturales y multidisciplinarios que acompañen a los GAD y organizaciones sociales en la formulación de proyectos, bajo criterios de asesoría directa, diálogo horizontal y apropiación local del conocimiento.
3. Garantizar la cooperación de los entes rectores de cada ámbito social de intervención en la elaboración de estudios técnicos especializados, que difícilmente pueden ser realizados por GAD y comunidades, no solo por la falta de personal técnico calificado, sino también por la carencia de recursos para invertir en el diseño previo de los proyectos. Esta medida permitiría viabilizar postulaciones más sólidas y equitativas a la STCTEA.

4. Crear instancias de veeduría ciudadana con participación vinculante, integradas por representantes de pueblos indígenas, organizaciones comunitarias y académicos locales. Estas instancias podrían actuar en la revisión de prioridades, evaluación de proyectos y monitoreo de la ejecución, que fortalecen la transparencia y la rendición de cuentas.
5. Incorporar criterios de distribución con enfoque redistributivo, que prioricen territorios con mayores índices de pobreza, afectación por extractivismo, vulnerabilidad climática o aislamiento geográfico. Esto permitiría corregir desequilibrios estructurales y orientar el financiamiento hacia zonas históricamente desatendidas (Boisier 2005; CEPAL 2017).
6. Transparentar el ciclo completo del Fondo Común, a través de plataformas públicas con datos abiertos que incluyan los criterios de priorización, calificación de proyectos, asignación presupuestaria y avances de ejecución. Este acceso a la información no solo fortalece la legitimidad institucional, sino que empodera a los actores locales para participar de forma más informada y activa.

Estas propuestas no pretenden reemplazar el marco normativo vigente, sino complementarlo y transformarlo desde una visión de resiliencia organizacional transformadora, donde el Estado no solo administre procedimientos, sino que se adapte y responda activamente a las dinámicas sociales, culturales y territoriales de la Amazonía.

Fondos de desarrollo y compensación territorial: problemas recurrentes de gobernanza

La experiencia del FC administrado por la STCTEA se inscribe en un fenómeno más amplio de fondos de desarrollo y compensación territorial, diseñados para redistribuir recursos en contextos de desigualdad estructural. En Ecuador, diversos mecanismos de financiamiento descentralizado, incluidos fondos vinculados a regalías extractivas o a transferencias intergubernamentales, han enfrentado desafíos similares en términos de gobernanza, capacidad institucional y equidad territorial (CONGOPE 2024; CEPAL 2017).

A nivel regional, estudios sobre fondos de compensación en territorios amazónicos de países como Perú y Bolivia señalan que la combinación de criterios técnicos homogéneos, capacidades institucionales desiguales y débil

participación local suele derivar en resultados regresivos, donde los territorios con mayor fortaleza administrativa concentran los recursos (OTCA 2023; CEPAL/FILAC 2020). Estos hallazgos coinciden con la evidencia empírica presentada en este estudio y refuerzan la necesidad de incorporar enfoques diferenciales y adaptativos en el diseño de los instrumentos financieros.

La literatura comparada sugiere que los fondos territoriales más eficaces son aquellos que combinan reglas claras con mecanismos de acompañamiento técnico, participación vinculante y criterios redistributivos explícitos, orientados a fortalecer capacidades locales en el mediano plazo (CEPAL 2025). Situar el FC dentro de este marco comparado permite comprender que sus limitaciones no son excepcionales, sino representativas de un problema estructural de gobernanza de los fondos públicos en contextos de alta heterogeneidad territorial.

Conclusiones

Este estudio ha demostrado que, pese a sus objetivos redistributivos, el FC administrado por la STCTEA presenta barreras estructurales que limitan su impacto en términos de equidad territorial, inclusión intercultural y fortalecimiento institucional. Las brechas identificadas entre la demanda y la asignación efectiva de recursos, así como las percepciones de exclusión por parte de actores locales, evidencian que el diseño actual del mecanismo no responde plenamente a las complejidades del territorio amazónico. Asimismo, la figura 4 evidencia sesgos territoriales en la distribución de los proyectos, con una concentración de recursos en provincias y actores con mayor capacidad institucional.

La investigación argumenta que una institucionalidad resiliente no puede limitarse a gestionar eficientemente los procedimientos, sino que debe adaptarse activamente a los contextos en los que opera. Esto implica reconfigurar el FC no como un simple instrumento de asignación financiera, sino como una política de desarrollo territorial con enfoque redistributivo, intercultural y participativo.

Los resultados obtenidos no solo tienen implicaciones analíticas, sino también políticas y operativas; según la gráfica 6, las principales barreras percibidas se relacionan con la excesiva complejidad de los requisitos, la

falta de acompañamiento técnico y la limitada participación de comunidades indígenas en los procesos de decisión. Desde una perspectiva de gobernanza multinivel, las barreras institucionales identificadas ponen de relieve la urgencia de reconfigurar la coordinación entre el nivel nacional, provincial y parroquial, promoviendo mecanismos de corresponsabilidad financiera y técnica. Experiencias de cooperación territorial impulsadas por organismos como CEPAL (2025) y CONGOPE (2024) muestran que la articulación intergubernamental puede incrementar la eficacia del gasto público y reducir la desigualdad territorial. Asimismo, fortalecer la participación de las organizaciones indígenas, de mujeres y de jóvenes en los procesos de priorización contribuiría a democratizar la gestión del FC, alineándola con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y con el principio constitucional de plurinacionalidad. El tránsito hacia una institucionalidad resiliente debe, por tanto, concebirse como una estrategia de Estado de largo plazo, orientada a transformar las relaciones entre el gobierno y los territorios, más allá de los ciclos políticos o presupuestarios.

Si bien se han formulado propuestas de mejora en función de los hallazgos, su viabilidad dependerá del compromiso político de las autoridades, la capacidad de diálogo interinstitucional y el fortalecimiento del tejido organizativo local. El tránsito hacia un modelo más justo y resiliente requiere, además, procesos sostenidos de aprendizaje organizacional, transparencia y corresponsabilidad.

En síntesis, los hallazgos de esta investigación evidencian que la gestión de los recursos del FC no puede analizarse únicamente desde la eficiencia administrativa, sino desde su capacidad de transformar las relaciones Estado-territorio en un contexto de desigualdad estructural. La resiliencia institucional se presenta así como un principio rector para repensar el desarrollo amazónico en clave de justicia territorial, participación y sostenibilidad. Al vincular la evidencia empírica con marcos teóricos contemporáneos sobre gobernanza adaptativa y equidad, este trabajo aporta elementos para fortalecer el debate sobre la descentralización fiscal, la redistribución de competencias y la cooperación intergubernamental en Ecuador. Además, ofrece una mirada práctica para los responsables de política pública que buscan rediseñar instrumentos financieros más inclusivos, transparentes y coherentes con la diversidad territorial del país. La experiencia analizada en Pastaza puede servir de referente

comparativo para otras regiones amazónicas de América Latina que enfrentan desafíos similares en la gestión de fondos públicos, mostrando que la adaptabilidad, la participación y el aprendizaje institucional son condiciones necesarias para avanzar hacia un modelo de desarrollo realmente sostenible. En consecuencia, el FC podría convertirse no solo en un mecanismo de inversión, sino en una herramienta de cohesión territorial y fortalecimiento democrático, capaz de articular el conocimiento técnico con la sabiduría social de los pueblos amazónicos (CEPAL 2025; CEPAL/FILAC 2020; PNUD 2024).

Limitaciones y futuras investigaciones

La investigación presenta varias limitaciones que deben ser reconocidas. En primer lugar, el análisis cuantitativo se concentró en los registros disponibles en la plataforma oficial de la STCTEA del FC, lo que podría excluir proyectos no digitalizados o inconsistencias no reportadas oficialmente. Asimismo, el período de análisis comprendido entre 2019 y 2023 fue seleccionado porque corresponde a la única información pública disponible en dicha plataforma. Finalmente, si bien la muestra cualitativa fue diversa, se concentró únicamente en la provincia de Pastaza, lo que limita la generalización de los hallazgos al resto de la Amazonía ecuatoriana.

Otra limitación está relacionada con la ausencia de información presupuestaria detallada sobre los criterios de evaluación técnica y política de los proyectos, lo que impide realizar un análisis más profundo sobre los factores que inciden en su priorización y financiamiento. Asimismo, no se abordaron en detalle los procesos de ejecución, fiscalización o resultados de los proyectos financiados, aspectos que podrían complementar el entendimiento del impacto real del Fondo.

En términos de futuras líneas de investigación, se recomienda:

- Ampliar el estudio a otras provincias amazónicas para contrastar realidades institucionales y territoriales.
- Incorporar entrevistas en profundidad a tomadores de decisión dentro de la STCTEA y de gobiernos provinciales.
- Realizar estudios comparativos entre territorios con alta y baja ejecución de proyectos para identificar factores de éxito o fracaso.
- Incluir análisis de género e interculturalidad con enfoque interseccional,

considerando cómo afectan las barreras de acceso a mujeres y pueblos indígenas de manera diferenciada.

- Evaluar el impacto de los proyectos ejecutados con financiamiento del Fondo en términos de sostenibilidad, pertinencia cultural y mejoras en la calidad de vida local.

Estas proyecciones investigativas permitirían fortalecer el conocimiento sobre la resiliencia institucional en contextos de alta complejidad territorial y enriquecer el diseño de políticas públicas más justas y adaptativas (CONGOPE 2024).

Finalmente, es importante reconocer que la resiliencia institucional no depende únicamente de la arquitectura normativa o de la asignación de recursos, sino de la interacción continua entre los actores, sus aprendizajes y su capacidad de innovación (Ostrom 2010; Moser y Ekstrom 2010).

En futuras investigaciones sería pertinente explorar, a través de estudios comparativos, cómo las reformas institucionales implementadas en otros fondos públicos de la región —como los de la Amazonía peruana o boliviana— han logrado superar las rigideces administrativas y fortalecer la legitimidad social de la inversión pública. Asimismo, la incorporación de metodologías participativas de evaluación, que integren indicadores de equidad territorial e interculturalidad (FILAC 2021), permitiría profundizar el análisis sobre la efectividad del FC como instrumento de resiliencia estatal. Esta agenda de investigación ampliada podría contribuir a la construcción de un marco regional de gobernanza amazónica, articulando la evidencia empírica con las políticas de desarrollo sostenible promovidas por OTCA (2023) y CEPAL/FILAC (2020).

Referencias

- Bebbington, Anthony, Leonith Hinojosa, Denise H. Bebbington, María Luisa Burneo y Ximena Warnaars. 2008. “Mining and Social Movements: Struggles over Livelihood and Rural Territorial Development in the Andes”. *World Development* 36 (12): 2888-905. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2007.11.016>.
- Béné, Christophe, Rachel Godfrey Wood, Andrew Newsham y Mark Davies. 2014. *Resilience, Poverty and Development*. Londres: Overseas Development Institute.

- Boisier, Sergio. 2005. *Territorio, Estado y sociedad: el nuevo escenario del desarrollo territorial*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2017. *Planificación del desarrollo con perspectiva territorial en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/42139-planificacion-desarrollo-america-latina-caribe-enfoques-experiencias>.
- CEPAL / Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe (FILAC). 2020. “Los pueblos indígenas de América Latina - Abya Yala y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: tensiones y desafíos desde una perspectiva territorial”, *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2020/47), Santiago. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7a735a11-beec-406d-ba2d-2dc1ee752834/content>.
- . 2025. *Panorama del desarrollo territorial de América Latina y el Caribe 2024: nuevas capacidades para la igualdad*. Santiago de Chile: CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/81240>.
- Consortio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador (CONGOPE). 2024. *Reglamento integral para la gestión del Fondo Común y ESCTEA* (versión de trabajo). Quito: CONGOPE. <https://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2024/12/Reglamento-Integral-para-la-Gestion-del-Fondo-Comun-y-ESCTEA.pdf>.
- Duit, Andreas, Victor Galaz, Katarina Eckerberg y Jonas Ebbesson. 2010. “Governance, Complexity, and Resilience”. *Global Environmental Change* 20 (3): 363-8. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2010.04.006>.
- EC. 2018. Asamblea Nacional. Ley Orgánica para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica”. Registro Oficial Suplemento 245. Publicado el 21 de mayo de 2018.
- Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe (FILAC). 2021. *Los pueblos indígenas y tribales y la gobernanza de los bosques en la Amazonía*. La Paz: FILAC. <https://www.filac.org/wp-content/uploads/2021/03/pi-gobernanza2021.pdf>.
- Folke, Carl, Thomas Hahn, Per Olsson y Jon Norberg. 2005. “Adaptive Governance of Social-Ecological Systems”. *Annual Review of Environment and Resources* 30: 441-73. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511>.
- Huitema, Dave, Erik Mostert, Wouter Egas, Sabine Moellenkamp, Claudia Pahl-Wostl y Rainer Yalcin. 2009. “Adaptive Water Governance: Assessing the Institutional Prescriptions of Adaptive (Co-)Management from a Governance Perspective and Defining a Research Agenda”. *Ecology and Society* 14 (1): 26. <https://www.jstor.org/stable/26268026>. <https://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss1/art26/>.
- Moser, Susanne C., y Julia A. Ekstrom. 2010. “A Framework to Diagnose Barriers to Climate Change Adaptation”. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 107 (51): 22026-31. <https://doi.org/10.1073/pnas.1007887107>.
- Organización del Tratado de Cooperación Amazónica (OTCA). 2023. “Políticas, instituciones y gobernanza en la Amazonía”. En *Evaluación rápida de la Amazonía 2023*, cap. 6.

- Brasilia: OTCA. https://wakaya.otca.org/wp-content/uploads/2023/12/Evaluacion-Rapida_Capitulo6_v3-1.pdf.
- Ostrom, Elinor. 2010. "Polycentric Systems for Coping with Collective Action and Global Environmental Change". *Global Environmental Change* 20 (4): 550-7. "https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959378010000634?via%3Dihub". <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2010.07.004>.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2024. *Informe sobre Desarrollo Humano 2023/2024: Salir del estancamiento: reimaginando la cooperación en un mundo polarizado*. Nueva York: PNUD. <https://hdr.undp.org/>.
- Radcliffe, Sarah A. 2017. *Decolonizing Development: Colonial Power and the Maya*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Secretaría Técnica de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica (STCTEA). 2021. *Plan Integral para la Amazonía 2021-2035*. Puyo: STCTEA. https://www.secretariadelamazonia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/09/PIA_final-Digital-.pdf.
- . 2023. *Reglamento integral para la gestión de planes, programas y/o proyectos financiados con recursos del Fondo Común*. Puyo: STCTEA. https://www.secretariadelamazonia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/08/Reglamento_stcteaFondoComun-signed.pdf.
- Walsh, Catherine. 2012. "Interculturalidad crítica y pedagogía decolonial". En *Educación superior y pueblos indígenas en América Latina*, editado por Daniel Mato, 85-106. Caracas: UNESCO / IESALC.
- Wildavsky, Aaron. 1988. *Searching for Safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés financiero, académico ni personal que pueda haber influido en la realización del estudio.

DECLARACIÓN DE ÉTICA

Los autores declaran haber cumplido con los principios éticos durante el proceso de investigación.

DECLARACIÓN DE CONTRIBUCIÓN DE LA AUTORÍA

Nathaly Verdesoto Martínez participó en la conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, supervisión, validación, visualización, redacción, revisión y edición del artículo final. Víctor López Acevedo participó en la curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, validación, visualización, redacción del borrador, redacción, revisión y edición del artículo final.

Estudios

Ejes temáticos:

- POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA ORGANIZACIONES
 - TECNOLOGÍAS DE LA GESTIÓN
 - ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

Confiabilidad interevaluador de una escala de integración de IA en contabilidad de pymes

Inter-Rater Reliability of a Scale for AI Integration in SME Accounting

Confiabilidade interavaliador de uma escala de integração da IA na contabilidade de PMEs

Oscar Bedoya Sánchez

Corporación Universitaria Minuto de Dios. Ibagué, Colombia

oscarma27@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-1697-1998>

Juan Guzmán Pacheco

Corporación Universitaria Minuto de Dios. Bucaramanga, Colombia

efguzmanp@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2161-6344>

<https://doi.org/10.32719/25506641.2026.20.6>

Recibido: 6 de noviembre de 2025 • Revisado: 2 de febrero de 2026

Aceptado: 2 de mayo de 2026 • Publicado: 1 de julio de 2026

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



Resumen

Este artículo tiene como objetivo desarrollar y validar un instrumento para evaluar la integración de la inteligencia artificial (IA) en los procesos contables de las pymes en la ciudad de Ibagué. Se adaptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, transversal y descriptivo. Para la validación del instrumento, se consultó a un panel de once expertos multidisciplinarios para evaluar la pertinencia y redacción de los ítems mediante escalas Likert. Entre los principales resultados, se determina la confiabilidad interevaluador a través del índice de validez de contenido promedio (IVC = 0,91). De esta manera, el instrumento se convierte en una herramienta confiable que facilita la evaluación de la implementación de IA en la contabilidad de las pymes, lo que permite analizar los beneficios y desafíos enfrentados para la implementación de esta tecnología.

Palabras clave: procesos contables, inteligencia artificial, instrumento de evaluación, validez de contenido, pymes.

JEL: M41 Contabilidad; O33 Innovación tecnológica: procesos y efectos; M15 Tecnologías de la información; C83 Métodos de recopilación de datos; diseño de encuestas.

Abstract

This article aims to develop and validate an instrument to assess the integration of artificial intelligence (AI) in the accounting processes of SMEs in the city of Ibagué. A quantitative approach was adapted with a non-experimental, cross-sectional, and descriptive design. For the instrument validation, a panel of eleven multidisciplinary experts was consulted to evaluate the relevance and wording of the items using Likert scales. Among the main results, inter-rater reliability was determined through the Average Content Validity Index (CVI = 0.91). Thus, the instrument becomes a reliable tool that facilitates the evaluation of AI implementation in SME accounting, allowing the analysis of benefits and challenges faced in adopting this technology.

Keywords: Accounting Processes; Artificial Intelligence; Evaluation Instrument; Content Validity; SMEs.

JEL: M41 Accounting; O33 Technological innovation: processes and effects; M15 Information technologies; C83 Data collection methods; survey design.

Resumo

O presente artigo tem como objetivo desenvolver e validar um instrumento para avaliar a integração da inteligência artificial (IA) nos processos contábeis das PMEs na cidade de Ibagué. Adotou-se uma abordagem quantitativa com um desenho não experimental, transversal e descritivo. Para a validação do instrumento, foi consultado um painel de onze especialistas multidisciplinares para avaliar a pertinência e a redação dos itens por meio de escalas Likert. Entre os principais resultados, determina-se a confiabilidade entre avaliadores por meio do índice de validade de conteúdo médio (IVC = 0,91). Dessa forma, o instrumento se torna uma ferramenta confiável que facilita a avaliação

da implementação da IA na contabilidade das PMEs, permitindo analisar os benefícios e desafios enfrentados para a implementação dessa tecnologia.

Palavras-chave: Processos contábeis; Inteligência artificial; Instrumento de avaliação; Validação do conteúdo; PMEs

JEL: M41 Contabilidade; O33 Inovação tecnológica: processos e efeitos; M15 Tecnologias da informação; C83 Métodos de coleta de dados; elaboração de pesquisas.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) desempeñan un papel fundamental en países en desarrollo al contribuir de manera significativa al empleo y bienestar económico de las organizaciones que forman parte esencial de la cadena de valor, dinamizando la economía con una condición innata en la generación de empleo (Cardozo, Velásquez y Rodríguez 2012). Sin embargo, en un entorno empresarial cada vez más competitivo, las pymes enfrentan retos constantes para optimizar los procesos en la toma de decisiones estratégicas que garanticen la sostenibilidad a lo largo del tiempo (Nuñez et al. 2023).

En este contexto, la incorporación de la IA se presenta como una oportunidad clave para incrementar la eficiencia operativa, reducir costos y mejorar la capacidad predictiva frente a tendencias de mercado (Lanzagorta, Carrillo y Carrillo 2022). En el ámbito contable, la IA ofrece beneficios significativos como automatizar tareas rutinarias, detectar fraudes y mejorar la agilidad de tareas repetitivas en los procesos contables de las organizaciones (García, Juca y Torres 2023). Esto ha generado un impacto en los países desarrollados, en los que se ha realizado una gran inversión, como redes neuronales de memoria a largo y corto plazo, lo cual proporciona resultados más precisos en la predicción de datos contables y mejora la toma de decisiones en mercados volátiles (Tellez et al. 2022). No obstante, en países en desarrollo como Colombia, la adopción de estas tecnologías es limitada debido a la percepción de que la IA podría desplazar el juicio humano en la toma de decisiones (Huamán y Medina 2022).

Ante este escenario, se evidencia una brecha práctica y científica: la ausencia de instrumentos validados que permitan medir la integración de la IA en los procesos contables de las pymes. Esta carencia dificulta el diseño de estrategias basadas en evidencia para una adopción efectiva. Por ello, resulta necesario desarrollar una herramienta confiable que evalúe áreas de integración, beneficios y retos asociados a su implementación, sustentada conceptualmente en marcos reconocidos de adopción tecnológica. Esta necesidad se fundamenta bajo el modelo TOE (*Technology Organization Environment*), que se utiliza para analizar la adopción tecnológica en entornos organizacionales (Tornatzky y Fleischer 1990). Este modelo considera tres dimensiones clave: los factores tecnológicos, organizacionales y del entorno, lo que permite una comprensión integral de los elementos que influyen en la adopción de tecnologías como la IA. Por lo tanto, las categorías consideradas en el instrumento —áreas de integración, beneficios y retos— se derivan directamente de estas dimensiones. Las áreas de integración corresponden al componente tecnológico que analiza los procesos contables donde la IA puede aplicarse, como auditoría, conciliación, fiscalidad e informes financieros (Zeng 2022). Los beneficios se relacionan directamente con la dimensión organizacional al contemplar mejoras en la eficiencia, precisión y toma de decisiones estratégicas (Ko y Chang 2021). Finalmente, los retos se vinculan con el entorno, lo cual incluye barreras culturales, regulatorias y de infraestructura tecnológica que limitan la adopción de IA en el contexto de las pymes (García, Juca y Torres 2023). Esta alineación conceptual fortalece la validez del instrumento y mejora su replicabilidad en estudios futuros.

En consecuencia, este artículo tiene como objetivo evaluar la confiabilidad interevaluador de una escala diseñada para medir la integración de la IA en los procesos contables de las pymes. A través de este análisis, se busca validar la consistencia del instrumento de recolección de información entre distintos evaluadores, identificando los beneficios y desafíos de la implementación de la IA en este sector clave. El estudio emplea el índice de validez de contenido (IVC) y reporta una confiabilidad promedio de 0,91 por once interevaluadores, evidenciando una robustez del instrumento para futuras aplicaciones.

Revisión de literatura

En este escenario, las empresas contables adquieren un rol estratégico en el desarrollo económico y social en la era digital, donde estas tecnologías emergentes están revolucionando la manera en que se gestionan las finanzas y la contabilidad al permitir a las empresas la generación de informes financieros más precisos, reducir el riesgo de errores humanos y mejorar la eficiencia operativa (Mosteanu y Faccia 2020). Estas innovaciones se encuentran acelerando la transformación digital en las finanzas al fomentar entornos empresariales más sólidos, donde los profesionales pueden enfocarse en procesos de análisis más estratégicos (Wu et al. 2023).

La IA ha despertado un creciente interés en el ámbito académico, dada la capacidad para mejorar funciones empresariales básicas e impacto en procesos más avanzados (Peng et al. 2023). Estas herramientas permiten a las empresas operar con una mayor precisión y representan una ventaja competitiva en un mundo cada vez más orientado por datos (Lytras y Visvizi 2021). Tecnologías emergentes como la IA, el aprendizaje profundo y la avanzada están redefiniendo el panorama contable al proporcionar a las empresas herramientas clave para la toma de decisiones estratégicas, logrando un crecimiento sostenible en un entorno en constante evolución (Yao 2019).

Por otra parte, la estructura contable en países en desarrollo sigue siendo una piedra angular en las finanzas, donde la combinación adecuada de la normativa con las herramientas de la IA se convierte en esencial para el crecimiento sostenible (Ko y Chang 2021). En este sentido, las redes neuronales artificiales han demostrado ser herramientas eficaces para la previsión financiera al proporcionar un nuevo enfoque para el manejo de datos no estacionarios, superando las limitaciones de los modelos tradicionales. Este enfoque innovador es crucial para mantener la estabilidad financiera en un entorno empresarial cada vez más competitivo (Tsantekidis, Passalis y Tefas 2021). Adicionalmente, el análisis bibliométrico permite visualizar las tendencias actuales y futuras en analítica contable, permitiendo a las empresas anticiparse a los cambios del entorno (Nobanee 2021).

En mercados dinámicos, la aplicación de la IA en los procesos contables son elementos esenciales para el crecimiento y supervivencia de las empresas con el fin de realizar ajustes estratégicos para adecuarse a las condiciones

cambiantes del medio (Garzón Castrillon 2015). Esto implica desarrollar procesos de aprendizaje continuo que permitan una gestión eficiente de recursos y generar estrategias de exploración y explotación del conocimiento en función de los cambios que se producen en el entorno (González, López y Martín de Castro 2009).

A pesar de los avances tecnológicos, actualmente se encuentra poca información de instrumentos validados que permitan medir la integración de la IA en los procesos contables de las pymes. Esta ausencia limita el diseño de estrategias basadas en evidencia que faciliten una adopción efectiva. Por lo tanto, es de vital importancia el desarrollo de herramientas confiables que faciliten evaluar tanto los beneficios como los retos en la implementación. La validación del instrumento se fundamenta en el método de Lawshe (1975) y a su vez en la recomendación de Lynn (1986), quienes sugieren evaluar la pertinencia a través de paneles de expertos.

Metodología

Enfoque

La investigación adopta un enfoque cuantitativo centrado en la recolección y análisis de datos numéricos derivados de las evaluaciones realizadas por un panel de expertos, considerando que el objetivo principal es la validación del instrumento de medición a través de procedimientos estandarizados. En particular, la escala tipo Likert permitió medir dos dimensiones clave del instrumento en términos de pertinencia conceptual y redacción clara de cada ítem (Haynes, Richard y Kubany 1995; Lynn 1986).

Diseño

La investigación se enmarca en un diseño instrumental, de tipo no experimental, transversal y descriptivo (Ato, López-García y Benavente 2013). Este diseño se alinea con el objetivo principal, el cual fue validar el contenido de un instrumento de evaluación mediante la consulta a un panel interevaluador.

Selección de expertos

Los criterios de selección de expertos incluyeron: experiencia mínima de cinco años en diversas áreas relacionadas con la contabilidad o en tecnologías aplicadas a procesos empresariales y participación en proyectos de transformación digital y/o docencia en educación superior en las dos dimensiones claves del estudio. El panel interevaluador se conformó por un total de once expertos que validaron en términos de pertinencia y redacción el instrumento de medición.

Técnicas de recolección y análisis de datos

Se utilizó una escala tipo Likert de cuatro puntos por cada ítem para evaluar dos dimensiones: la pertinencia y la redacción. Posteriormente, se aplicó el IVC de Lawshe para cuantificar la evaluación de cada ítem, considerando válidos aquellos ítems que obtuvieron una puntuación promedio igual o superior a 0,56 en pertinencia y redacción (Creswell 1994). El procesamiento inicial de datos se realizó en Microsoft Excel para calcular el promedio, desviación estándar y la proporción de acuerdo entre evaluadores. Adicionalmente, se utilizó el coeficiente de correlación intraclase (ICC) mediante el *software* estadístico SPSS con el fin de determinar la confiabilidad interevaluadores del instrumento. El valor promedio del ICC fue de 0,91, lo cual indica una alta consistencia entre evaluadores (Koo y Li 2016).

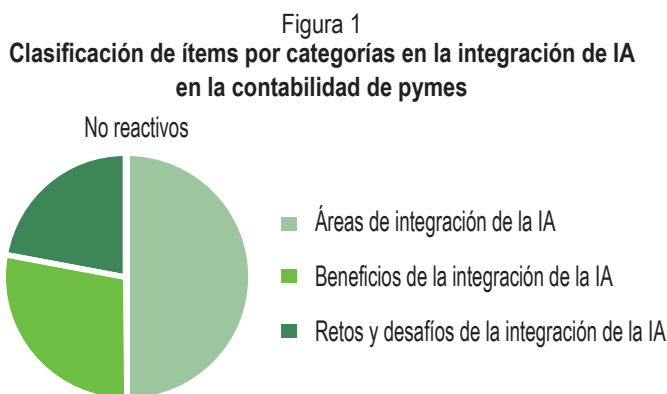
Procedimiento de validación de contenido

El proceso de validación incluyó la definición de los objetivos del instrumento y el desarrollo riguroso de los ítems, asegurando así su relevancia y precisión. Se identificaron áreas clave de integración de la IA, se analizaron los beneficios y se evaluaron los desafíos. Cada ítem fue evaluado en términos de pertinencia y redacción, aspectos que son críticos del tema (Creswell 1994).

Resultados

Identificación de áreas de integración de IA y creación de reactivos

El estudio permitió clasificar los ítems del instrumento en tres categorías principales de integración de IA en la consultoría contable para pymes (ver figura 1), junto con sus respectivos reactivos:



Nota. La figura categoriza los ítems del instrumento de recolección de datos en tres áreas principales: identificación de áreas de integración de IA en la contabilidad de pymes, beneficios obtenidos, y retos y desafíos enfrentados. El número de reactivos en cada categoría se indica para cada uno.

Elaboración propia.

Conformación del panel de expertos

Se seleccionó un panel de once expertos (tabla 1) con formaciones diversas en Ingeniería de Sistemas, Contaduría Pública, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y Electrónica. Cada experto evaluó los ítems según su área de especialización.

Tabla 1
Perfil y dimensión de análisis de los expertos consultados

Experto	Formación	Dimensión de análisis de instrumento
Experto 1	Ingeniero de Sistemas Magíster en Ingeniería de <i>Software</i> y Sistemas de Información	Dimensión de análisis de IA

Confiabilidad interevaluador de una escala de integración de IA en contabilidad de pymes

Experto	Formación	Dimensión de análisis de instrumento
Experto 2	Contadora pública Magíster en Dirección y Administración de Empresas Doctorando en Educación	Dimensión de análisis de área de conocimiento técnico en gestión contable
Experto 3	Contador público Magíster en Dirección y Administración de Empresas Doctorando en Educación	Dimensión de análisis de área de conocimiento técnico en gestión contable
Experto 4	Administradora de Negocios Internacionales Magíster en Ambientes de Aprendizaje	Dimensión de análisis de estructuración metodológica
Experto 5	Administrador de Empresas Magíster en Dirección de Proyectos Doctorando en Administración Gerencial	Dimensión de análisis de estructuración metodológica
Experto 6	Ingeniero industrial Magíster en Administración de Empresas con especialidad en Gestión de Proyectos Magíster en Gestión Industrial	Dimensión de análisis de estructuración metodológica
Experto 7	Ingeniero industrial Magíster en Diseño y Gestión de Proyectos Tecnológicos	Dimensión de análisis de estructuración metodológica
Experto 8	Contadora pública Magíster en Dirección de Impuestos	Dimensión de análisis de área de conocimiento técnico en gestión contable
Experto 9	Ingeniero industrial Especialista en analítica de datos	Dimensión de análisis de IA
Experto 10	Ingeniero electrónico Especialista en Gerencia de Proyectos de Telecomunicaciones Especialista en Gerencia de Operaciones	Dimensión de análisis de IA
Experto 11	Administradora de empresas Especialista en Gestión Humana Magíster en Administración de Empresas	Dimensión de análisis de área de conocimiento técnico en gestión contable

Nota. Esta tabla detalla la formación académica y la dimensión de análisis del instrumento para cada experto consultado. Los expertos fueron seleccionados con base en su experiencia y formación en áreas relacionadas con la IA, gestión contable y estructuración metodológica.

Elaboración propia.

Evaluación de pertinencia y redacción de los ítems

A continuación, se presenta un análisis detallado de cada ítem en función de los objetivos específicos del estudio. Esta evaluación se realizó mediante la opinión de un panel de expertos utilizando una escala de valoración que abarca aspectos de pertinencia temática y claridad en la redacción. Para ello, se utilizó la siguiente escala de tipo Likert:

- **SP**: Sumamente pertinente
- **NP**: No pertinente
- **RA**: Redacción adecuada
- **RI**: Redacción inadecuada

Teniendo en cuenta las valoraciones anteriores, se calcularon los IVC correspondientes a cada ítem (tabla 2), los cuales permitieron identificar fortalezas y oportunidades de mejora en el instrumento:

Tabla 2
Evaluación de la pertinencia y redacción de ítems en la integración de IA en pymes de consultoría contable en Ibagué

Objetivo específico	Preguntas	Pertinencia			Redacción		
		SP	NP	Total	RA	RI	Total
Identificación de las principales áreas de la consultoría contable en las que se ha integrado IA en las pymes de Ibagué	1. La IA se ha integrado en los procesos de auditoría contable de la empresa.	11	0	1	8	1,5	0,86
	2. Ha utilizado la IA para la automatización de procesos contables rutinarios.	10	0,5	0,95	9	1	0,91
	3. Ha utilizado la IA en la gestión de riesgos financieros dentro de la empresa.	11	0	1	10	0,5	0,95
	4. Ha utilizado la IA para el análisis y generación de informes financieros.	10	0,5	0,95	10	0,5	0,95

Objetivo específico	Preguntas	Pertinencia			Redacción		
		SP	NP	Total	RA	RI	Total
Identificación de las principales áreas de la consultoría contable en las que se ha integrado IA en las pymes de Ibagué	5. Ha utilizado la IA para la planificación financiera y el proceso de presupuesto de la organización.	11	0	1	8	1,5	0,86
	6. Se ha integrado la IA en la asesoría fiscal y tributaria.	11	0	1	10	0,5	0,95
	7. Se ha integrado la IA en el soporte y servicio al cliente en temas contables.	11	0	1	9	1	0,91
	8. Ha utilizado la IA en la conciliación de cuentas y balances.	10	0,5	0,95	9	1	0,91
	9. La IA ha sido integrada en procesos de capacitación a los empleados de los procesos contables y financieros.	10	0,5	0,95	6	2,5	0,77
Beneficios que las pymes de consultoría contable en Ibagué han obtenido al integrar IA en sus procesos	1. ¿La implementación de IA en procesos contables es esencial para mejorar la eficiencia de los resultados?	10	0,5	0,95	9	1	0,91
	2. ¿La IA puede reducir significativamente la operatividad y el tiempo dedicado a la conciliación de transacciones?	11	0	1	8	1,5	0,86
	3. ¿La automatización de tareas contables reduce los costos operativos y administrativos de las empresas?	11	0	1	8	1	0,82
	4. ¿La automatización de procesos contables aumenta la capacidad de respuesta y la oportuna toma de decisiones de la empresa?	11	0	1	9	1	0,91
	5. ¿La IA puede favorecer que la contabilidad como producto o servicio (en cuanto a la información entregada) cumpla con las características exigidas actualmente?	10	0,5	0,91	7	2	0,82

Objetivo específico	Preguntas	Pertinencia			Redacción		
		SP	NP	Total	RA	RI	Total
Retos y desafíos enfrentados por las pymes de consultoría contable en Ibagué al implementar IA	1. ¿La IA puede transformar positivamente el campo de la contabilidad?	11	0	1	10	0,5	0,95
	2. ¿La IA ha aumentado la competitividad de las empresas en el mercado financiero?	10	0,5	0,91	9	1	0,91
	3. ¿La IA ha mejorado la precisión en el cumplimiento y rigor de las normativas financieras?	9	1	0,82	8	1,5	0,86
	4. ¿La IA tiene el potencial de cambiar la percepción que se tiene sobre la contabilidad y la operatividad de sus procesos?	11	0	1	10	0,5	0,95

Nota. La tabla presenta las evaluaciones de pertinencia y redacción de los ítems del instrumento de recolección de información, según la opinión de un panel de expertos. SP = Sumamente pertinente; NP = No pertinente; RA = Redacción adecuada; RI = Redacción inadecuada. Los valores totales reflejan la suma de las evaluaciones en cada categoría.

Elaboración propia.

Las preguntas fueron evaluadas según su alineación con los objetivos específicos del estudio y la claridad de su redacción.

El análisis del IVC mostró que todas las preguntas superaron el umbral de 0,59, lo que indica una adecuada pertinencia y redacción. Se realizaron correcciones menores en la redacción de algunos ítems, como en la pregunta sobre la integración de IA en la capacitación de empleados, que obtuvo un IVC de 0,77 en redacción. Los resultados sugieren que el instrumento es válido para identificar las áreas de la consultoría contable donde se ha integrado la IA, analizar los beneficios obtenidos y evaluar los retos enfrentados por las pymes al implementar estas tecnologías. Este estudio proporciona una base sólida para futuras investigaciones sobre la adopción de IA en el sector contable.

Discusión de resultados

En esta sección, se presenta la discusión de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la “Escala de evaluación para la integración de IA en la contabilidad de pymes”. Este instrumento de recolección de información se plantea como una herramienta para identificar las áreas clave de la consultoría contable en las que se ha integrado la IA en las pymes, analizar los beneficios que estas empresas han obtenido al implementar IA en sus procesos contables y evaluar los desafíos enfrentados durante la adopción de esta tecnología. Los hallazgos obtenidos evidencian que la escala es pertinente para capturar dichas dimensiones, respaldando un uso potencial en contextos académicos y prácticos, especialmente en escenarios de transformación digital empresarial.

La integración de la IA en los procesos financieros ha transformado significativamente las áreas contables al ofrecer nuevas perspectivas y desafíos para las organizaciones. Pérez et al. (2021) destacan la capacidad de la IA para optimizar los procesos contables, reducir errores y mejorar la eficiencia. Adicionalmente, las áreas mejor valoradas fueron la automatización, auditoría, asesoría fiscal y planificación financiera, lo que coincide con investigaciones frecuentes (Mabelane et al. 2023) en el área fiscal (Arslan, Tunca Çaliyurt y Bozkuş Kahyaoğlu 2024). No obstante, se observa que algunos ítems como el uso de la IA para la asesoría fiscal recibieron una menor valoración ($IVC = 0,77$), debido a la limitada implementación práctica de los modelos en pequeñas empresas de contextos locales.

Desde una perspectiva crítica, la integración de la IA en los procesos contables ha proporcionado beneficios al mejorar la eficiencia; su adopción en pymes se encuentra condicionada por factores como acceso a infraestructura tecnológica, formación de personal y sostenibilidad financiera (Ordikhani, Habibi y Haghghi 2021). Las áreas de automatización de procesos rutinarios, auditoría, gestión de riesgos, planificación financiera y asesoría fiscal han sido identificadas con un alto nivel de pertinencia para aplicar elementos de IA en los procesos contables, lo que evidencia la solidez de la escala para evaluar la integración de la IA en estas áreas clave.

De la misma manera, la implementación de sistemas de alerta temprana permite una monitorización continua de los indicadores financieros críticos, proporcionando alertas proactivas que ayudan a las pymes a tomar decisiones

oportunas (Yao et al. 2022). La incorporación de analítica en la gestión financiera abre nuevas oportunidades para mejorar la eficiencia operativa, la tecnología financiera y la gestión patrimonial (Nobanee 2021). La IA ha permitido mejorar la eficiencia, lo que reduce los costos operativos y aumenta la capacidad de respuesta en la toma de decisiones. Los instrumentos de recolección de información coinciden en que estos beneficios son fundamentales para la sostenibilidad y competitividad de las pymes en el entorno contable.

Adicionalmente, existen retos centrales, entre los cuales está la transformación del profesional del contador. La implementación de la IA demanda competencias digitales, pensamiento analítico y una comprensión profunda de los sistemas inteligentes (Zeng 2022). Sin embargo, este avance tecnológico también plantea un reto significativo: la necesidad de formación continua para que los contadores puedan interpretar utilizando adecuadamente los modelos, para desarrollar una comprensión existente de los sistemas de información que aplican la IA (Mohapatra et al. 2024). Los métodos tradicionales han proporcionado herramientas poderosas para analizar grandes cantidades de registros contables, lo cual requiere una infraestructura tecnológica avanzada y personal capacitado para operar y mantener estos sistemas (Wang 2021). En términos de proyecciones, futuras investigaciones podrían enfocarse en aplicar la escala en estudios de campo con pymes activas con el fin de evaluar empíricamente su aplicabilidad en la práctica. También se recomienda analizar la evolución de la percepción sobre IA en contabilidad mediante estudios longitudinales, así como explorar nuevas dimensiones emergentes como la ética y la privacidad de los datos en el uso de IA contable.

Conclusiones

El presente estudio permitió avanzar de forma significativa en el desarrollo y validación de una escala de evaluación para medir la integración de la IA en los procesos contables de las pymes. En primer lugar, la selección de un panel de expertos en contabilidad, administración, sistemas e IA fue crucial para garantizar la validez del instrumento y permitir una evaluación rigurosa de cada ítem desde enfoques multidisciplinares, con el fin de estructurar el instrumento.

La revisión detallada por parte de dicho panel logró identificar la relevancia de los ítems propuestos, lo que permitió la eliminación de ítems redundantes, la modificación de aquellos que requerían mayor claridad y la inclusión de nuevos ítems que reflejen de manera más precisa las áreas clave de integración de la IA en la contabilidad. Como resultado, se obtuvo un instrumento más preciso y aplicable a contextos reales de pymes del sector contable.

La escala validada permitió identificar con claridad áreas clave de integración de la IA, tales como automatización en procesos rutinarios, auditoría, gestión de riesgos y planificación financiera. Según los resultados obtenidos, la escala utilizada para evaluar esta integración ha mostrado un alto nivel de confiabilidad interevaluadores, con un promedio de 0,91, que respalda el consenso entre los expertos y refuerza la robustez del instrumento para evaluar de forma precisa la incorporación tecnológica en dichas áreas.

Adicionalmente, las pymes enfrentan desafíos relacionados con la adaptación tecnológica y la capacitación continua de sus empleados para el uso efectivo de la IA, la cual ha transformado positivamente la percepción de la contabilidad, área en la que este proceso de ajuste a estas nuevas herramientas sigue siendo un reto importante. La confiabilidad de la escala para evaluar estos desafíos es alta, con un promedio de 0,92, lo que demuestra su efectividad en medir tanto los beneficios como las áreas de mejora.

La comparación con investigaciones previas permitió confirmar la coherencia de las dimensiones evaluadas, lo cual refuerza tanto la validez de contenido como la confiabilidad del instrumento. Las coincidencias evidencian que las áreas clave de integración de la IA en los procesos contables de las pymes, así como los desafíos y beneficios asociados, son consistentes con los hallazgos de investigaciones anteriores. Este respaldo valida la relevancia del instrumento en diferentes contextos, que busca ofrecer una herramienta robusta para futuras investigaciones y aplicaciones en la optimización contable mediante IA.

Referencias

- Arslan, Ümit, Kıymet Tunca Çalıyurt y Sezer Bozkuş Kahyaoglu. 2024. “Financial Statement Anomaly Detection Based on Benford Law and Beneish Model: Case Of A Public Sector Hospital”. *EDPACS* 69 (1): 69-87. <https://doi.org/10.1080/07366981.2024.2312018>.
- Ato, Manuel, Juan López-García y Ana Benavente. 2013. “Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología”. *Anales de Psicología* 29 (3): 1038-59. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>.
- Cardozo, Edyamira, Ingrid Velásquez y Carlos Rodríguez. 2012. “Revisión de la definición de PYME en América Latina”. *Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. <https://laccei.org/LACCEI2012-Panama/RefereedPapers/RP031.pdf>.
- Creswell, Jhon W. 1994. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf.
- García-Vera, Yessica Samari, Fernando Xavier Juca-Maldonado y Vanessa Torres-Gallegos. 2023. “Automatización de procesos contables mediante inteligencia artificial: oportunidades y desafíos para pequeños empresarios ecuatorianos”. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos* 3 (3): 68-74. <https://doi.org/10.58594/rtest.v3i3.93>.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. 2015. “Modelo de capacidades dinámicas”. *Dimensión Empresarial* 13 (1): 111-31. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-85632015000100007&script=sci_abstract&tlng=es.
- González, Jorge, Pedro López y Gregorio Martín de Castro. 2009. “La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa”. *Cuadernos de estudios empresariales* 19: 105-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3283710>.
- Haynes, Stephen, David Richard y Edward Kubany. 1995. “Validez de contenido en la valuación psicológica: un enfoque funcional de conceptos y métodos”. *Asociación Americana de Psicología* 7 (3): 238-47. https://www.researchgate.net/publication/232480869_Content_VValidity_in_Psychological_Assessment_A_Functional_Approach_to_Concepts_and_Methods.
- Huamán, Pepe, y Cristian Medina. 2022. “Transformación digital en la administración pública: desafíos para una gobernanza activa en el Perú”. *Comuni@cción* 13 (2): 93-105. <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.594>.
- Ko, Ching-Ru, y Hsien-Tsung Chang. 2021. “LSTM-based sentiment analysis for stock price forecast”. *PeerJ Computer Science* 7: 408. <https://doi.org/10.7717/peerj-cs.408>.
- Koo, Terry, y Mae Li. 2016. “A Guideline of Selecting and Reporting Intraclass Correlation Coefficients for Reliability Research”. *Journal of Chiropractic Medicine* 15 (2): 155-63. <https://doi.org/10.1016/j.jcm.2016.02.012>.

- Lanzagorta, Dioselina, Diego Carrillo y Raúl Carrillo. 2022. "Inteligencia artificial en medicina: presente y futuro". *Gaceta Médica de México* 158 (1): 17-21. <https://doi.org/10.24875/gmm.m22000688>.
- Lawshe, Charles. 1975. "A Quantitative Approach to Content Validity". *Personnel Psychology* 28 (4): 563-75. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>.
- Lynn, Mary. 1986. "Determination and Quantification of Content Validity". *Nursing Research* 35 (6): 382-5. <https://doi.org/10.1097/00006199-198611000-00017>.
- Lytras, Miltiadis, y Anna Visvizi. 2021. "Artificial Intelligence and Cognitive Computing: Methods, Technologies, Systems, Applications and Policy Making". *Sustainability* 13 (7): 3598. <https://doi.org/10.3390/su13073598>.
- Mabelane, Keletso, Wilson Tsakane Mongwe, Rendani Mbuva y Tshilidzi Marwala. 2023. "An Analysis of Local Government Financial Statement Audit Outcomes in a Developing Economy Using Machine Learning". *Sustainability* 15 (1): 6-15. <https://doi.org/10.3390/su15010012>.
- Mohapatra, Susmita, Lopamudra Hota, Sumanta Pyne y Arun Kumar. 2024. "Machine Learning Approaches in Financial Management of Smart Cities". En *Emerging Electrical and Computer Technologies for Smart Cities*, editado por Om Prakash Mahela, Baseem Khan y Puneet Kumar Jain. Boca Raton: CRP Press. <https://doi.org/10.1201/9781003486930>.
- Mosteanu, Narcisa, y Alessio Faccia. 2020. "Digital Systems and New Challenges of Financial Management – Fintech, XBRL, Blockchain and Cryptocurrencies". *Quality* 21 (174): 159-66. https://pure.coventry.ac.uk/ws/files/30597575/Binder3_1_.pdf.
- Nobanee, Haitham. 2021. "A Bibliometric Review of Big Data in Finance". *Big Data* 9 (2): 73-8. <https://doi.org/10.1089/big.2021.29044.edi>.
- Núñez-Lira, Luis Alberto, Juan Oswaldo Alfaro Bernedo, Araceli Mónica Aguado Ligan y Erica Rojana González Ponce de León. 2023. "Toma de decisiones estratégicas en empresas: innovación y competitividad". *Revista Venezolana de Gerencia* 28 (9): 628-41. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>.
- Ordikhani, Shahin, Sara Habibi y Ahmad Reza Haghighi. 2021. "Identifying Companies' Bankruptcy Using an Enhanced Neural Network Model: A Case Study Evaluating the Bankruptcy of Iranian Stock Exchange Companies". *International Journal of Industrial and Systems Engineering* 38 (4): 503-29. <https://doi.org/10.1504/IJISE.2021.116927>.
- Pérez, Roberto, Luis Hernández, Dagnier Curra, Patricia Zambrano, Enrique Zayas y Julio de la Rosa Melian. 2021. "Model for predicting the specific energy consumption of HSM of AISI 316L using ANN". En *Sinergias en la investigación en STEM*, editado por Ana Beltrán y Manuel Félix Angel. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8434718>.
- Peng, Xuan, Saeed Mousa, Muddassar Sarfraz, Nassani Abdelmohsen y Mohamed Haffar. 2023. "Improving mineral resource management by accurate financial management: Studying through artificial intelligence tools". *Resources Policy* 81: Article 103323. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103323>.

- Tellez, Jesus, Karamath Ateeq, Aqila Rafiuddin, Haitham Alzoubi, Taher Ghazal, Tariq Ahamed Ahanger, Sunita Chaudhary y G Viju. 2022. "AI-Based Prediction of Capital Structure: Performance Comparison of ANN SVM and LR Models". *Computational Intelligence and Neuroscience*. 8334927. <https://doi.org/10.1155/2022/8334927>.
- Tornatzky, Louis, y Mitchell Fleischer. 1990. *The Processes of Technological Innovation*. <https://archive.org/details/processesoftechn0000torn/page/n5/mode/2up>.
- Tsantekidis, Avraam, Nikolaos Passalis y Anastasios Tefas. 2021. "Diversity-driven knowledge distillation for financial trading using Deep Reinforcement Learning". *Neural Networks* 140 (agosto): 193-202. <https://doi.org/10.1016/j.neunet.2021.02.026>.
- Wang, Zhijie. 2021. "TCL stock price prediction model based on LSTM RNN". Ponencia presentada en IEEE International Conference on Artificial Intelligence and Computer Applications, Dalian, China, 28-30 de junio. <https://doi.org/10.1109/ICAICA52286.2021.9497972>.
- Wu, Jimmy, Zhongcui Li, Norbert Herencsar, Bay Vo y Jerry Chun-Wei Lin. 2023. "A graph-based CNN-LSTM stock price prediction algorithm with leading indicators". *Multimedia Systems* 29: 1751-70. <https://doi.org/10.1007/s00530-021-00758-w>.
- Yao, Lu. 2019. "Financial accounting intelligence management of internet of things enterprises based on data mining algorithm". *Journal of Intelligent and Fuzzy Systems* 37 (5): 5915-23. <https://doi.org/10.3233/JIFS-179173>.
- Yao, Wenqing, Yuting Gu, Sanfei Chang, Jing Li, Qingbo Zhao y Fangli Ge. 2022. "Stock price analysis and forecasting based on machine learning". *Proceedings of SPIE - The International Society for Optical Engineering* 12506, id. 1250660. <https://doi.org/10.1117/12.2662176>.
- Zeng, Yan. 2022. "Neural Network Technology-Based Optimization Framework of Financial and Management Accounting Model". *Computational Intelligence and Neuroscience*, id. 4991244. <https://doi.org/10.1155/2022/4991244>.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés financiero, académico ni personal que pueda haber influido en la realización del estudio.

DECLARACIÓN DE ÉTICA

Los autores declaran haber cumplido con los principios éticos durante el proceso de investigación.

DECLARACIÓN DE CONTRIBUCIÓN DE LA AUTORÍA

Oscar Bedoya Sánchez participó en la conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, supervisión, validación, visualización, redacción, revisión y edición del artículo final. Juan Guzmán Pacheco participó en la conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, visualización, redacción, revisión y edición del artículo final.

Influencia del *endomarketing* en el compromiso organizacional: evidencia empírica en una empresa *retail* de mejoramiento del hogar

Influence of Endomarketing on Organizational Commitment: Empirical Evidence in a Home Improvement Retail Company

Influência do endomarketing no comprometimento organizacional: evidências empíricas em uma empresa varejista de materiais para construção e reforma

Ricardo Rossi Valverde

Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú

rrossiv1@upao.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-1424-8261>

Cielo Estrada Medina

Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú

cestradam2@upao.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0009-7398-7612>

Brayan Rodríguez Roncal

Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú

brodriguezr14@upao.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0002-1156-4533>

<https://doi.org/10.32719/25506641.2026.20.7>

Recibido: 6 de noviembre de 2025 • Revisado: 2 de febrero de 2026

Aceptado: 2 de mayo de 2026 • Publicado: 1 de julio de 2026

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



Resumen

El objetivo del presente estudio es analizar la influencia del *endomarketing* en el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa especializada en el mejoramiento del hogar. La base teórica sobre el compromiso organizacional se sustentó en el modelo de Meyer y Allen, que considera las dimensiones afectiva, normativa e instrumental. Asimismo, se incorporaron aportes contemporáneos que fundamentan el *endomarketing* como una estrategia relevante en la gestión organizacional. La metodología empleada incluyó un diseño no experimental, de corte transversal y nivel correlacional-causal. La muestra estuvo conformada por 92 trabajadores, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Se aplicaron dos instrumentos con escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos, validados mediante juicio de expertos y análisis factorial exploratorio, cuya fiabilidad se determinó con el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados muestran que el 58 % de los encuestados percibe el *endomarketing* como muy bueno, mientras que el 65 % reporta un alto nivel de compromiso organizacional. Se halló que el *endomarketing* explica el 43,6 % de la variabilidad del compromiso organizacional, lo cual representa una influencia moderada. Se concluye que una adecuada gestión del *endomarketing* fortalece los vínculos laborales. El estudio contribuye a la literatura latinoamericana sobre gestión del talento humano al proporcionar evidencia empírica en un sector del *retail* escasamente analizado, con implicancias prácticas para el diseño de estrategias de *marketing* interno orientadas a la retención y compromiso del personal.

Palabras clave: *marketing* interno, compromiso organizacional, cultura organizacional, gestión de talento humano, venta directa al consumidor.

JEL: M12 Gestión del personal; ejecutivos; compensación ejecutiva; M14 Responsabilidad social corporativa; ética empresarial; M31 Marketing; J53 Relaciones laborales; sindicatos; negociación colectiva.

Abstract

The objective of this study was to analyze the influence of endomarketing on the organizational commitment of employees in a company specialized in home improvement. The theoretical foundation regarding organizational commitment was based on Meyer and Allen's model, which considers the affective, normative, and continuance dimensions. Additionally, contemporary contributions were incorporated to support endomarketing as a relevant strategy in organizational management. The methodology employed included a non-experimental, cross-sectional design with a correlational-causal level. The sample consisted of 92 employees selected through non-probabilistic convenience sampling. Two instruments with 5-point Likert-type response scales were applied, validated through expert judgment and exploratory factor analysis, with reliability determined by Cronbach's alpha coefficient. The results show that 58% of respondents perceive endorse marketing as very good, while 65% report a high level of organizational commitment. It was found that endomarketing explains 43.6% of the

variability in organizational commitment, representing a moderate level of influence. It is concluded that proper endomarketing management strengthens workplace relationships. The study contributes to the Latin American literature on human talent management by providing empirical evidence in a scarcely analyzed sector of retail, with practical implications for the design of internal marketing strategies aimed at employee retention and commitment.

Keywords: endomarketing, organizational commitment, organizational culture, human talent management, retail.

JEL: M12 Personnel management; executives; executive compensation; M14 Corporate social responsibility; business ethics; M31 Marketing; J53 Labor relations; trade unions; collective bargaining.

Resumo

O objetivo do presente estudo foi analisar a influência do *endomarketing* no comprometimento organizacional dos colaboradores de uma empresa especializada em melhoria do lar. A base teórica sobre o comprometimento organizacional fundamentou-se no modelo de Meyer e Allen, que considera as dimensões afetiva, normativa e de continuidade. Além disso, foram incorporadas contribuições contemporâneas que sustentam o *endomarketing* como uma estratégia relevante na gestão organizacional. A metodologia adotada incluiu um delineamento não experimental, de corte transversal e de nível correlacional-causal. A amostra foi composta por 92 trabalhadores, selecionados por meio de amostragem não probabilística por conveniência. Foram aplicados dois instrumentos com escala de resposta tipo Likert de 5 pontos, validados por juízo de especialistas e análise fatorial exploratória, sendo a confiabilidade determinada pelo coeficiente alfa de Cronbach. Os resultados indicam que 58 % dos respondentes percebem o *endomarketing* como muito bom, enquanto 65 % relatam um alto nível de comprometimento organizacional. Verificou-se que o *endomarketing* explica 43,6 % da variabilidade do comprometimento organizacional, representando uma influência moderada. Conclui-se que uma gestão adequada do *endomarketing* fortalece os vínculos laborais. O estudo contribui para a literatura latino-americana sobre gestão de talentos humanos, fornecendo evidências empíricas em um setor do varejo pouco analisado, com implicações práticas para o desenvolvimento de estratégias de marketing interno voltadas para a retenção e o engajamento de funcionários.

Palavras-chave: marketing interno, comprometimento organizacional, cultura organizacional, gestão de talentos humanos, varejo.

JEL: M12 Gestão de pessoal; executivos; remuneração de executivos; M14 Responsabilidade social corporativa; ética empresarial; M31 Marketing; J53 Relações laborais; sindicatos; negociação coletiva.

Introducción

El compromiso organizacional, entendido como el vínculo psicológico que une al empleado con su organización, se relaciona significativamente con variables como el desempeño y la satisfacción laboral, la reducción del ausentismo y la intención de permanencia, constituyéndose en un predictor importante de comportamientos laborales favorables. Esta es la razón por la cual los especialistas en recursos humanos muestran interés en esta variable y en el desarrollo de estrategias que sitúen al colaborador como eje central de la organización. Es en este contexto que el *endomarketing* o *marketing* interno representa una opción trascendente para llevar a cabo acciones dirigidas hacia los trabajadores, con el propósito de alinearlos con los valores, los objetivos y la cultura organizacional, fortaleciendo así su identificación con la empresa (Meyer y Allen 1997; Meyer et al. 2002; Salas-Canales 2021; Canales Becerra 2009).

Algunas investigaciones previas sostienen que la implementación eficaz de estrategias de *endomarketing* influye positivamente en variables del ámbito administrativo como el clima organizacional, la motivación laboral y el sentido de pertenencia del trabajador. Se destaca que, cuando se gestiona adecuadamente el *marketing* interno, se potencia el involucramiento del personal y se fortalecen los lazos de estos con la organización (Paz Cabello, Huamán Muñoz y Tarrillo Villanueva 2020; Chirinos Puma 2021).

Las estrategias diseñadas para gestionar el *endomarketing* deben articular adecuadamente herramientas como la comunicación interna bidireccional, los programas de reconocimiento, el desarrollo profesional y la gestión participativa del talento humano, para que sean efectivas en el fortalecimiento del compromiso organizacional, influyendo de manera diferenciada en sus dimensiones afectiva, normativa y de continuidad (Belleza Reyes 2020).

Lo anterior resulta especialmente relevante en sectores donde la interacción con el cliente es constante, como es el caso del *retail* especializado en el mejoramiento del hogar. En este tipo de empresas, caracterizadas por una alta rotación de personal y exigencias operativas, la experiencia del consumidor depende en gran medida del nivel de compromiso del colaborador, como señala Salvador Muñoz (2019). Estudios desarrollados específicamente en el sector *retail* confirman esta relación; así, Canales-Requena et al. (2021)

hallaron que el *endomarketing* incide significativamente en los tres tipos de compromiso organizacional, mientras que Chuchuca-Sanchez et al. (2022) demostraron que también impacta en la satisfacción laboral y la productividad. Por otro lado, Saldaña Díaz, Horna Rodríguez y Troya Palomino (2023) verificaron que las dimensiones del *marketing* interno, como la comunicación interna y el desarrollo del personal, influyen directamente en el compromiso organizacional en contextos de empresas tipo *retail*.

Otras investigaciones han evidenciado las consecuencias de una deficiente gestión del *marketing* interno; tal es el caso de Tineo Espíritu (2020), quien demostró que la ausencia de una estrategia sólida de *endomarketing* afecta negativamente al compromiso organizacional, mientras que Arce Córdova (2020) evidenció que las prácticas internas ineficientes reducen la satisfacción laboral y deterioran la calidad del servicio. En ambos casos, se destaca que una gestión desarticulada del *marketing* interno impacta en la permanencia y el rendimiento del personal.

En el interés por estudiar el *endomarketing* y el compromiso organizacional, se observan algunos vacíos empíricos, principalmente en el contexto de empresas tipo *retail*, específicamente en aquellas dedicadas al mejoramiento del hogar, donde la rotación laboral, las exigencias operativas y la interacción continua con el cliente suponen dinámicas particulares. De acuerdo con la literatura disponible, los estudios previos se han centrado en empresas de servicios generales o sectores educativos. En razón a lo anterior, el presente trabajo se propone cubrir esta brecha al proporcionar evidencia empírica sobre cómo impactan las prácticas de *endomarketing* en el compromiso organizacional en una empresa *retail*, permitiendo generar conocimiento aplicable a entornos similares.

Desde una perspectiva internacional, el estudio del *endomarketing* y su impacto en el compromiso organizacional se ha consolidado como una línea relevante en la gestión estratégica del talento humano, particularmente en sectores intensivos en interacción cliente-empleado, como el *retail*. Sin embargo, la mayoría de los estudios empíricos se concentran en economías desarrolladas, existiendo una limitada evidencia aplicada en contextos latinoamericanos. En este sentido, el presente trabajo se alinea con las líneas de investigación orientadas a la gestión organizacional, el comportamiento laboral y la sostenibilidad del capital humano en mercados emergentes.

En función de estas consideraciones, el presente artículo tiene como objetivo analizar la influencia del *endomarketing* en el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa *retail* especializada en el mejoramiento del hogar, ubicada en la ciudad de Trujillo, Perú. Asimismo, se busca aportar evidencia empírica sobre cómo esta influencia se puede estructurar en un modelo que representa las relaciones causales observadas entre el *endomarketing* y el compromiso organizacional y sus correspondientes dimensiones.

El *endomarketing* como herramienta de gestión del personal

El *endomarketing*, también conocido como *marketing* interno, representa una herramienta para la gestión gerencial que concibe a los colaboradores como clientes internos. Bajo este enfoque, se orientan las políticas y los procesos organizacionales hacia el logro de los objetivos, pero sin dejar de lado todos los esfuerzos que permiten la satisfacción de las necesidades del personal. Es una perspectiva que prioriza las relaciones humanas laborales al permitir la construcción de un entorno laboral positivo que fomenta la motivación del personal y promueve conductas alineadas con el compromiso institucional.

Evidencia empírica reciente refuerza la relación entre el *endomarketing* y el compromiso organizacional. Pratama y Anindita (2025) demostraron que las prácticas del *marketing* interno influyen de manera significativa en el compromiso organizacional y en la lealtad del empleado, a través del fortalecimiento de la satisfacción laboral. Sus hallazgos indican que cuando las organizaciones implementan estrategias internas orientadas al colaborador —como una comunicación efectiva, reconocimiento y adecuación al puesto— se generan vínculos laborales más sólidos y una mayor disposición del trabajador a permanecer en la empresa. Este estudio respalda la pertinencia de analizar el *endomarketing* como un factor estratégico en la gestión del talento humano.

En esa línea, Qiu, Boukis y Storey (2021) destacan que el *marketing* interno genera efectos significativos en la satisfacción laboral, el sentido de

pertenencia y la disposición del colaborador para desempeñarse con eficacia, aspectos que repercuten directamente en la fidelización del cliente externo y en el desempeño organizacional. Además, Bohnenberger et al. (2019) proponen un modelo interesante de implementación del *marketing* interno basado en el fortalecimiento de estructuras comunicacionales, en el uso de incentivos y en un liderazgo participativo. Según estos autores, estas acciones fortalecen el vínculo entre trabajadores y organización, generando mejoras sostenidas en la calidad del servicio y la productividad organizacional.

Al entenderse el *endomarketing* como un conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento del compromiso organizacional, este factor adquiere especial relevancia en contextos altamente competitivos y con alta rotación laboral. Esta herramienta de gestión centrada en el trabajador busca alinear los intereses de los colaboradores con los valores institucionales a través de prácticas comunicacionales, formativas y motivacionales, principalmente (Salas-Canales 2021; Canales-Becerra 2009). Luego, el *endomarketing* tiene como propósito convertir al trabajador en un embajador de la cultura organizacional, fortaleciendo el sentido de pertenencia y promoviendo entornos laborales colaborativos y cohesionados.

Desde una perspectiva funcional, el *endomarketing* no solo forma parte relevante de la gestión del talento humano, sino que también actúa como una opción estratégica de la comunicación interna. Estudios empíricos desarrollados por Paz Cabello, Huamán Muñoz y Tarrillo Villanueva (2020), además de Chirinos Puma (2021), demuestran que su adecuada implementación genera efectos positivos en el clima laboral, incrementa la satisfacción del personal y disminuye la rotación. En este marco, herramientas como la comunicación interna bidireccional, los programas de reconocimiento, la capacitación continua y la promoción del desarrollo profesional permiten reforzar la identificación del colaborador con la organización (Pehlivanoglu y Köse 2020).

En este estudio, el concepto de *endomarketing* se delimita como un conjunto de prácticas organizacionales orientadas a la gestión interna del talento humano, cuyo propósito es alinear a los colaboradores con los valores, los objetivos y la cultura organizacional, a través de acciones relacionadas con la comunicación interna, la adecuación al puesto de trabajo y procesos estratégicos de integración laboral.

Esta aproximación se diferencia de otros enfoques afines, como el *employer branding* o la gestión interna de marca, los cuales enfatizan la proyección externa de la identidad organizacional y la atracción de talento humano. En contraste, el *endomarketing*, tal como se aborda en esta investigación, se centra en el trabajador como cliente interno y en su comportamiento dentro de la organización, particularmente en el fortalecimiento del compromiso con la organización (Canales Becerra 2009; Salas-Canales 2021; Qiu, Boukis y Storey 2021).

Para dimensionar el *endomarketing*, con fines de operacionalización, se consideran los siguientes factores: comunicación interna, desarrollo profesional, programas de reconocimiento y gestión participativa. Estas dimensiones han sido incluidas con base en estudios previos de Belleza Reyes (2020), Canales-Requena et al. (2021) y Chuchuca-Sánchez et al. (2022), quienes validaron su aplicabilidad en estudios de diversas empresas.

Desde una perspectiva organizacional más amplia, Brown et al. (2025) sostienen que el *marketing* interno constituye un mecanismo esencial para mejorar el desempeño organizacional, al incidir directamente en actitudes laborales como el compromiso, la motivación y la identificación del trabajador con la organización. Los autores enfatizan que las estrategias internas centradas en el colaborador no solo impactan en resultados individuales, sino que generan efectos agregados en la eficiencia, la calidad del servicio y la sostenibilidad organizacional. Este enfoque resulta relevante para empresas del sector *retail*, donde el desempeño global depende en gran medida del comportamiento y compromiso del personal de contacto.

Compromiso organizacional de los colaboradores

El compromiso organizacional es un constructo muy importante en el ámbito de la administración empresarial. A pesar de que esta variable tiene una connotación psicológica, su estudio en la gestión del talento humano permite evaluar el nivel de identificación de los colaboradores con los valores y los objetivos institucionales. El compromiso organizacional expresa el involucramiento activo de los trabajadores en los procesos organizacionales y la disposición de estos a mantener una relación laboral a largo plazo. Sin embargo, esta vinculación no solo se limita al plano emocional, sino que a la

larga tiene efectos concretos en la retención del talento humano, la productividad y el logro de los objetivos de la organización.

En la teoría clásica administrativa, Luthans (2011) describe al compromiso organizacional como un motor interno que impulsa la motivación, mejora el desempeño laboral y reduce la rotación del personal. Según este autor, este factor representa una manifestación del capital psicológico positivo, capaz de reforzar la resiliencia y la actitud proactiva de los trabajadores. En línea con ello, para Mintzberg (2010), la cohesión interna y el sentido de pertenencia emergen de la interacción genuina entre los miembros de la organización, favoreciendo la construcción de culturas laborales inclusivas, lo que genera condiciones adecuadas para el desarrollo del compromiso organizacional, al consolidar vínculos concretos entre los individuos y el propósito colectivo.

Además, para Meyer y Allen (1997), el compromiso organizacional es un estado de salud mental que caracteriza la relación del individuo con la organización y que influye en su decisión de continuar perteneciendo a esta. Estos autores resaltan el modelado de este constructo al considerar tres formas de compromiso: afectivo, referido a la vinculación emocional y el deseo de permanencia; de continuidad, relacionado con los costos percibidos por abandonar la organización; y normativo, vinculado con la obligación moral de permanecer.

La tipología de Meyer y Allen (1997) ha sido validada y es ampliamente utilizada en estudios organizacionales (Meyer et al. 2002). Los mismos autores fundamentan su modelo al afirmar que el desarrollo del compromiso depende también de las prácticas de gestión humana, las experiencias laborales previas y los valores culturales del entorno organizacional. La evidencia empírica confirma que estas dimensiones no solo son claramente distinguibles, sino que generan efectos diferenciados sobre la conducta laboral. En particular, el compromiso afectivo se asocia con mejores niveles de desempeño, mayor participación organizacional y menor presencia de estrés (Meyer et al. 2002).

En contextos empresariales contemporáneos, Munthe, Susan y Sulungbudi (2024) evidenciaron que el *endomarketing* desempeña un rol fundamental en la construcción del compromiso organizacional y en la reducción de la intención de rotación del personal. Los autores concluyen que las

organizaciones que priorizan al colaborador como cliente interno logran fortalecer principalmente el compromiso normativo y afectivo, lo que se traduce en un mayor desempeño laboral. Estos resultados refuerzan la idea de que el compromiso organizacional actúa como un activo estratégico, especialmente en sectores caracterizados por alta rotación y exigencias operativas.

Complementando lo anterior, en el trabajo de Báez-Santana et al. (2019) se propone un modelo adaptado al contexto cubano que, además de considerar las dimensiones de Meyer y Allen (1997), incorpora variables sociopsicológicas para predecir la intención de abandono. En tanto, Coronado-Guzmán et al. (2020) sustentan que el compromiso organizacional no es solo una consecuencia de la interacción de las variables internas que comprenden el desempeño de la organización, sino específicamente un reflejo de resultados relevantes relacionados con el desempeño laboral, la innovación, la inteligencia emocional, el profesionalismo y la capacidad de manejar el estrés. Se resalta que la dimensión compromiso afectivo es la más influyente en cuanto al impacto positivo sobre la organización.

Con relación al vínculo entre compromiso organizacional y las políticas internas de la organización, Ruiz de Alba (2013) sostiene que el *marketing* interno contribuye significativamente a fomentar un compromiso organizacional de gran valor estratégico. Este autor enfatiza que los procesos de comunicación interna, la formación y el reconocimiento son esenciales para que los empleados desarrollen un vínculo significativo con su lugar de trabajo.

En el sector servicios, diversos estudios evidencian que el compromiso organizacional puede ser medido y promovido eficazmente en trabajadores que mantienen contacto directo con el cliente. En una investigación desarrollada en centros de desarrollo tecnológico, Araque Jaimes, Sánchez Estepa y Uribe Rodríguez (2017) encontraron que el fortalecimiento del *endomarketing* influye de manera significativa en la dimensión afectiva, al propiciar una identificación emocional del colaborador con la organización.

Mientras que Tineo Espíritu (2020) halló que el fortalecimiento del *endomarketing* incide especialmente en la dimensión afectiva, al generar una identificación emocional con la marca. Por su parte, Pehlivanoglu y Köse (2020) observaron que los trabajadores comprometidos no solo permanecen por deber moral, sino por una conexión con los valores cooperativos, lo que

refuerza el componente normativo. Finalmente, Saldaña Díaz, Horna Rodríguez y Troya Palomino (2023) destacan que una adecuada comunicación interna y un clima organizacional positivo contribuyen a mejorar simultáneamente las tres dimensiones del compromiso organizacional, facilitando que los colaboradores se alineen de forma natural con los objetivos institucionales.

Todas estas publicaciones coinciden en que la adecuada gestión del compromiso organizacional no debe abordarse de forma unidimensional, sino integrando prácticas de liderazgo, gestión humana, comunicación y cultura organizacional, desde un enfoque estratégico y adaptado al contexto específico de cada organización.

Durante el proceso de revisión de los antecedentes, se identificó una notoria escasez de literatura científica que abordara de manera conjunta y aplicada las variables de estudio en contextos similares al analizado. Aunque se localizaron artículos con aportes parciales en los marcos teóricos generales, estos resultaron insuficientes para sustentar la definición operativa de dimensiones e indicadores requeridos para la medición empírica. Por ello, se recurrió de forma complementaria a investigaciones académicas previas que ofrecían propuestas instrumentales relevantes y coherentes con el estado del arte.

Profundizando en los mecanismos explicativos, Paksoy et al. (2024) analizaron el rol mediador del compromiso organizacional en la relación entre el *marketing* interno y el desempeño laboral. Sus resultados muestran que las prácticas de *marketing* interno fortalecen inicialmente el compromiso organizacional, el cual actúa posteriormente como un canal a través del cual se mejora el rendimiento del trabajador. Este enfoque permite comprender el compromiso organizacional no solo como un resultado, sino como un factor intermediario en la relación entre la gestión interna y los resultados organizacionales, lo que respalda su inclusión como variable dependiente en el presente estudio.

Desde un enfoque complementario, Serafim et al. (2024) analizaron el impacto del *marketing* interno sobre variables psicosociales como la satisfacción laboral y el bienestar del trabajador. Los autores evidencian que las prácticas internas orientadas al colaborador generan percepciones positivas sobre la organización, fortaleciendo la identificación y el

vínculo psicológico con ella. Aunque el estudio no aborda directamente el compromiso organizacional, sus hallazgos permiten inferir que el *endomarketing* contribuye indirectamente a su fortalecimiento, al actuar sobre antecedentes importantes del compromiso, como la satisfacción y la valoración del entorno laboral.

Con base en la literatura revisada, se entiende que el *endomarketing* o *marketing* interno representa un conjunto de acciones que se realizan al interior de la empresa y que están orientadas a lograr una comunicación efectiva, el desarrollo personal y profesional del colaborador, el reconocimiento y la participación del trabajador, con un impacto directo sobre el compromiso organizacional. Este impacto se manifiesta en las tres dimensiones propuestas por Meyer y Allen: afectiva, normativa e instrumental. Así, un entorno organizacional que implementa prácticas consistentes de *marketing* interno generaría mayor identificación emocional, percepción de obligación moral y valoración de los beneficios asociados a la permanencia en la empresa. En función de esta relación teórica, se proponen las siguientes hipótesis:

Hipótesis nula (H_0). El *endomarketing* no influye en el compromiso organizacional de los trabajadores en una empresa especializada en el mejoramiento del hogar.

Hipótesis de investigación (H_1). El *endomarketing* influye significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores en una empresa especializada en el mejoramiento del hogar.

De acuerdo con lo anterior, y en coherencia con la literatura revisada, el presente estudio adopta un modelo conceptual en el que el *endomarketing* actúa como variable explicativa del compromiso organizacional y de sus tres dimensiones: afectiva, normativa e instrumental, de acuerdo con el modelo tridimensional de Meyer y Allen (1997).

Desde un enfoque causal, se asume que las prácticas de *endomarketing* —operacionalizadas a través de la contratación del personal, la adecuación al puesto y la comunicación interna— influyen directamente en el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores. Este planteamiento se sustenta en investigaciones previas que evidencian efectos significativos del *marketing* interno sobre el comportamiento organizacional, especialmente en sectores de servicios y *retail* (Bohnenberger et al. 2019; Canales-Requeña et al. 2021; Qiu, Boukis, y Storey 2021).

Si bien la literatura identifica posibles variables mediadoras o moderadoras —como la antigüedad laboral, el tipo de contrato, el clima organizacional o el estilo de liderazgo—, en el presente estudio estas no fueron incorporadas explícitamente al modelo analítico, dado el carácter aplicado y explicativo del diseño. No obstante, su consideración se reconoce como una línea relevante para futuras investigaciones.

Este modelo conceptual justifica la elección de técnicas estadísticas como el análisis factorial exploratorio (AFE), la correlación y la regresión lineal, al permitir contrastar empíricamente la dirección y magnitud de la influencia del *endomarketing* sobre el compromiso organizacional. El siguiente esquema representa el modelo conceptual de lo descrito anteriormente.

Endomarketing → Compromiso organizacional → Dimensiones

Materiales y métodos

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, sustentado en la recopilación y análisis de datos numéricos con el propósito de contrastar hipótesis previamente planteadas. Se empleó un diseño no experimental, dado que las variables no fueron manipuladas, sino observadas tal como se presentan en su contexto natural. El alcance temporal fue de tipo transversal, ya que la información se recolectó en un único momento. En cuanto a la finalidad del estudio, se adoptó un diseño correlacional causal, orientado a examinar la relación entre las variables e interpretar el grado en que una puede incidir sobre la otra (Hernández-Sampieri y Mendoza 2018).

El estudio se llevó a cabo en una empresa del sector *retail* dedicada al mejoramiento del hogar, ubicada en la ciudad de Trujillo. La población estuvo conformada por 120 colaboradores que desempeñaban funciones de contacto directo con el cliente. Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionándose una muestra de 92 trabajadores de las áreas de atención al cliente, ventas, almacén y cajas.

Los criterios de inclusión contemplaron una antigüedad mínima de tres meses en la empresa, la realización de funciones operativas con interacción directa con el público y la aceptación voluntaria para participar en el estudio.

En cuanto a los criterios de exclusión, se consideró al personal con menos de tres meses de permanencia, a quienes se encontraban en período de prueba y a los colaboradores con licencias o ausencias prolongadas durante el período de recolección de datos. La elección de este tipo de muestreo respondió a criterios de accesibilidad, disponibilidad temporal y disposición de los participantes, en concordancia con lo señalado por Otzen y Manterola (2017), quienes resaltan su utilidad en contextos donde la representatividad funcional es más relevante que la aleatoriedad estadística.

Es importante aclarar que el uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia limita la generalización estadística de los resultados. No obstante, este enfoque resulta pertinente en estudios organizacionales aplicados, donde el acceso a la población es restringido y se prioriza la representatividad funcional de los participantes, tal como indican Otzen y Manterola (2017).

Para la recolección de datos se aplicaron dos instrumentos estructurados, ambos con opciones de respuesta en una escala tipo Likert de 5 puntos, cuyos valores oscilaban entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). El cuestionario utilizado para medir la variable *endomarketing* se basó en el instrumento propuesto por Arce Córdova (2020), conformado por tres dimensiones: contratación de personal (4 ítems), adecuación al trabajo (4 ítems) y comunicación interna (4 ítems). Para evaluar el compromiso organizacional, se utilizó el cuestionario aplicado en otro estudio por Carhuallanqui Rojas y Martínez Chávez (2022), el cual considera tres dimensiones: afectiva (3 ítems), instrumental (3 ítems) y normativa (2 ítems), en coherencia con el modelo tridimensional de Meyer y Allen (1997). Ambos instrumentos fueron adaptados al contexto organizacional específico del estudio.

Previo a la aplicación formal de los instrumentos, se desarrolló un proceso de validación de contenido mediante juicio de cinco expertos en gestión organizacional y metodología de la investigación. Los jueces evaluaron aspectos como la pertinencia, coherencia semántica, congruencia, suficiencia, objetividad, consistencia y organización estructural de cada ítem, verificando su alineación con los constructos teóricos definidos.

Posteriormente, se efectuó una prueba piloto con el propósito de evaluar la validez de constructo a través de un AFE. Se utilizó el método de extracción de componentes principales con rotación Varimax, recomendado para identificar estructuras subyacentes latentes y facilitar la interpretación

factorial al optimizar la varianza entre los factores (Lloret-Segura et al. 2014; Hair et al. 2019). Los criterios de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la varianza total explicada respaldaron la idoneidad del modelo factorial obtenido.

En paralelo, se examinó la confiabilidad interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach, ampliamente reconocido como un indicador válido de consistencia para escalas tipo Likert utilizadas en la medición de constructos (Tavakol y Dennick 2011). Un valor superior a 0,70 se considera representativo de buena fiabilidad, aunque su interpretación debe considerar el supuesto de equivalencia tau (τ -equivalencia) y la homogeneidad de los ítems (Campo-Arias y Oviedo 2008). Los resultados de estas pruebas se presentan en la tabla 1, lo que evidencia una estructura factorial y niveles de confiabilidad adecuados en ambos instrumentos utilizados.

Tabla 1
Resultados del AFE y confiabilidad interna de los instrumentos

Variable	KMO	% varianza total explicada	α de Cronbach
<i>Endomarketing</i>	0,756	80,07 %	0,882
Compromiso organizacional	0,733	72,05 %	0,739

Nota. El AFE se realizó mediante el método de componentes principales con rotación Varimax. El índice KMO indica adecuación muestral para el análisis factorial. Los coeficientes alfa de Cronbach superiores a 0,80 reflejan una alta confiabilidad interna de los instrumentos.

Elaboración propia a partir del estudio.

Como se observa en la tabla 1, los valores del índice de adecuación muestral de KMO superan el umbral mínimo aceptable de 0,70, lo cual respalda la idoneidad de los datos para aplicar un análisis factorial exploratorio (Kaiser 1974). Este índice permite evaluar la proporción de varianza común entre los ítems, lo que sugiere una estructura factorial apropiada para la extracción de componentes principales. Asimismo, la varianza total explicada en ambos instrumentos fue superior al 70 %, lo que indica que la mayor parte de la información contenida en los ítems es representada adecuadamente por los factores extraídos.

En relación con la confiabilidad, los coeficientes alfa de Cronbach superaron el valor de 0,70, lo que evidencia una consistencia interna aceptable, especialmente en escalas tipo Likert empleadas en estudios de carácter social y organizacional (Oviedo y Campo-Arias 2005). Estos resultados respaldan tanto la validez como la confiabilidad de los instrumentos utilizados en el presente estudio.

La recolección de datos se llevó a cabo durante el último trimestre de 2024, previa autorización formal por parte de la gerencia general y del área de Recursos Humanos de la empresa. Los instrumentos fueron aplicados a través de un formulario digital elaborado en la plataforma Google Forms, al cual los participantes accedieron a través de un código QR proporcionado por el equipo investigador. Este procedimiento permitió facilitar el acceso al cuestionario en un entorno controlado, asegurando al mismo tiempo el anonimato, la confidencialidad de las respuestas y la participación voluntaria. Antes de responder, cada colaborador tuvo la oportunidad de leer detenidamente el consentimiento informado incorporado al inicio del formulario, donde se explicaban los objetivos del estudio, la naturaleza no obligatoria de su participación y el uso académico de la información recolectada.

Los datos recolectados fueron procesados inicialmente mediante Microsoft Excel para la elaboración de tablas de frecuencias. Posteriormente, se utilizó el *software* IBM SPSS Statistics versión 25 para llevar a cabo los análisis estadísticos inferenciales. En primera instancia, se realizó un análisis descriptivo con el fin de caracterizar a la muestra y determinar los niveles de valoración de las variables y sus respectivas dimensiones, según la percepción de los encuestados.

Con el objetivo de verificar los supuestos de normalidad, se aplicó la prueba de Kolmogórov-Smirnov, adecuada para muestras superiores a 50 casos (Ghasemi y Zahediasl 2012; Field 2018). Los resultados indicaron que los datos no seguían una distribución normal, lo que justificó la aplicación de pruebas no paramétricas. En ese sentido, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman para determinar el grado de asociación entre la variable *endomarketing* y las dimensiones del compromiso organizacional, ya que esta técnica es adecuada para variables de tipo ordinal o que no cumplen los supuestos de normalidad (Hair et al. 2019).

Asimismo, para evaluar el efecto predictor del *endomarketing* sobre el compromiso organizacional, se empleó un modelo de regresión lineal simple, acompañado del análisis de varianza (ANOVA) para determinar la significancia global del modelo. Estos procedimientos son ampliamente recomendados cuando se busca estimar relaciones causales o predictivas entre variables cuantitativas (Tabachnick y Fidell 2013). El umbral de significancia estadística se fijó en un valor de $p < .05$, conforme a los criterios estándar en investigación social y organizacional.

Resultados y discusión

Los hallazgos evidencian que el *endomarketing* es percibido en forma positiva por parte de los colaboradores, con un 58 % que lo califica como “muy bueno” y un 39 % como “bueno” (tabla 2). Esta tendencia se refleja también en sus dimensiones, siendo la contratación de trabajadores valorada como “muy bueno” en el 84 % de los casos, la adecuación al trabajo en un 80 % y la comunicación interna en un 78 %. Estos datos sugieren una estrategia interna sólida, centrada en el bienestar y alineación de los colaboradores con los objetivos institucionales.

Tabla 2
Niveles de valoración de la variable *endomarketing* y sus dimensiones (n = 92)

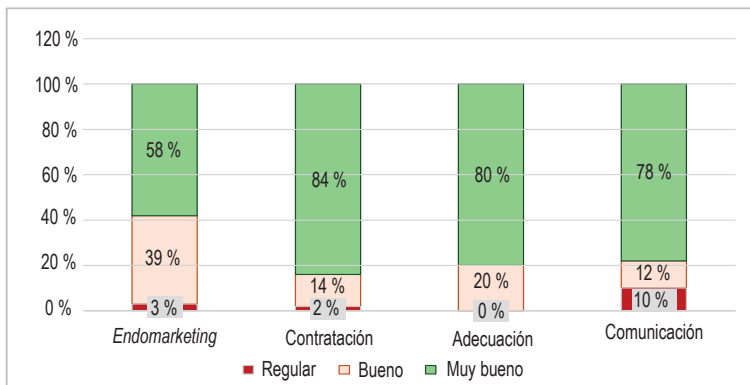
Nivel	<i>Endomarketing</i>	Contratación	Adecuación	Comunicación
Regular	3 %	2 %	0 %	10 %
Bueno	39 %	14 %	20 %	12 %
Muy bueno	58 %	84 %	80 %	78 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Nota. Los intervalos de cada nivel de valoración se definieron utilizando la siguiente fórmula para hallar el rango de los intervalos: [(Número de ítems del instrumento) * (Número de puntos de la escala Likert-1) / (Número de niveles de medición)]-1. En este caso, el rango correspondió a 9. No se muestran los niveles “muy malo” y “malo” debido a que no obtuvieron puntajes.

Elaboración propia.

La figura 1 esquematiza los resultados de la tabla 2.

Figura 1
Representación gráfica de los niveles de valoración de la variable *endomarketing* y sus dimensiones (n = 92)



Elaboración propia.

Por otro lado, el compromiso organizacional alcanzó niveles igualmente positivos, con un 65 % que lo calificó como “muy bueno” y un 35 % como “bueno” (tabla 3). Las dimensiones instrumentales (91 %) y normativa (84 %) fueron las más altas, lo cual sugiere que los colaboradores no solo se identifican con la organización, sino que perciben beneficios concretos al formar parte de ella. Según Chirinos Puma (2021), el compromiso se configura no solo por el afecto, sino también por el reconocimiento del esfuerzo, los incentivos justos y la percepción de justicia organizacional.

Un aspecto interesante que se observa en la tabla 3 es la baja valoración obtenida en la dimensión afectiva del compromiso organizacional, donde el 21 % de los colaboradores la ubicaron en un nivel “regular”, en contraste con las valoraciones altas registradas en las dimensiones normativa e instrumental. Esta diferencia podría estar relacionada con factores organizacionales como la falta de estrategias específicas para fortalecer el vínculo emocional entre el trabajador y la empresa, una identidad institucional poco consolidada o estilos de liderazgo enfocados principalmente en la operatividad.

Tabla 3
Niveles de valoración del compromiso organizacional y sus dimensiones (n = 92)

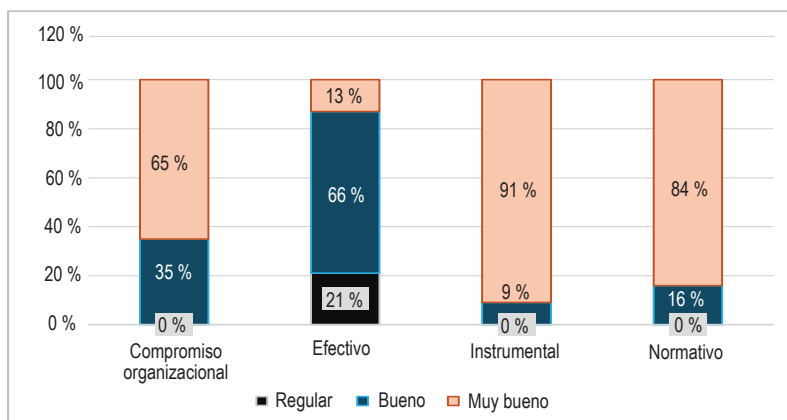
Nivel	Compromiso organizacional	Afectivo	Instrumental	Normativo
Regular	0 %	21 %	0 %	0 %
Bueno	35 %	66 %	9 %	16 %
Muy bueno	65 %	13 %	91 %	84 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Nota. Los intervalos de cada nivel de valoración se definieron utilizando la siguiente fórmula para hallar el rango de los intervalos: [(Número de ítems del instrumento) * (Número de puntos de la escala Likert-1) / (Número de niveles de medición)]-1. En este caso, el rango correspondió a 6. No se muestran los niveles "muy malo" y "malo" debido a que no obtuvieron puntajes.

Elaboración propia.

La figura 2 muestra gráficamente los resultados de la tabla 3.

Figura 2
Representación gráfica de los niveles de valoración de la variable compromiso organizacional y sus dimensiones (n = 92)



Elaboración propia.

De acuerdo con Meyer et al. (2002), el compromiso afectivo se desarrolla cuando el colaborador percibe una conexión emocional con la organización,

se identifica con sus valores y siente orgullo de pertenecer a ella. En ese sentido, la escasa presencia de prácticas simbólicas de reconocimiento, la limitada promoción de actividades de integración o una comunicación centrada únicamente en aspectos funcionales podrían estar debilitando dicha conexión emocional.

Asimismo, se aplicó el modelo de regresión lineal para determinar el grado de influencia del *endomarketing* sobre el compromiso organizacional y sus dimensiones. En la tabla 4 se observa que el análisis de regresión lineal muestra que el *endomarketing* explica el 43,6 % de la varianza del compromiso organizacional ($R^2 = 0,436$; $p < ,05$). En particular, la dimensión normativa muestra una fuerte asociación ($R^2 = 0,384$), seguida de la afectiva ($R^2 = 0,247$) e instrumental ($R^2 = 0,178$).

Tabla 4
Modelo de regresión lineal simple. Influencia del *endomarketing* (n = 92)

Dimensión/variable	R	R ²	b	p valor
Compromiso afectivo	0,497	0,247	0,497	0
Compromiso instrumental	0,422	0,178	0,422	0
Compromiso normativo	0,620	0,384	0,620	0
Compromiso organizacional	0,660	0,436	0,660	0

Nota. Los valores R y b corresponden al grado de relación entre las dimensiones y la variable compromiso organizacional con el *endomarketing*. Estos valores son equivalentes al indicador r de Pearson. El valor hallado para la rho de Spearman fue 0,615, comparable con el valor 0,660, lo que representa una relación positiva fuerte.

Elaboración propia con los datos de las encuestas.

Estos hallazgos reafirman lo expuesto por Carhuallanqui Rojas y Martínez Chávez (2022), quienes enfatizan que el compromiso normativo crece cuando el colaborador percibe un entorno ético, estable y con posibilidades de desarrollo personal. Con estos resultados se comprueba la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula, es decir, el *endomarketing* influye significativamente en el compromiso organizacional de los trabajadores en una empresa especializada en el mejoramiento del hogar.

Asimismo, la prueba ANOVA reveló diferencias significativas en los niveles de compromiso según la percepción del *endomarketing* ($p < ,05$),

indicando que, a mejor percepción del *marketing* interno, mayor es el nivel de compromiso de los trabajadores. Al respecto, Canales-Requena et al. (2021) sostienen que el *endomarketing* genera efectos positivos en los tres tipos de compromiso organizacional: afectivo, de permanencia y normativo. La implementación efectiva de políticas de *endomarketing* permite, además, fortalecer los lazos emocionales entre empleados y organización, lo cual se refleja en la elevada valoración de la dimensión afectiva. Asimismo, Belleza Reyes (2020) destaca que el *endomarketing* potencia la motivación al fomentar el reconocimiento interno y la mejora continua de la comunicación, aspectos que se evidencian en este estudio mediante las valoraciones positivas en la adecuación al trabajo y la comunicación interna.

El menor peso explicativo del compromiso instrumental sugiere que, en contextos *retail*, la permanencia del trabajador no se sustenta únicamente en beneficios económicos, sino en factores normativos y afectivos, lo que contrasta con hallazgos en sectores industriales donde el compromiso instrumental suele predominar.

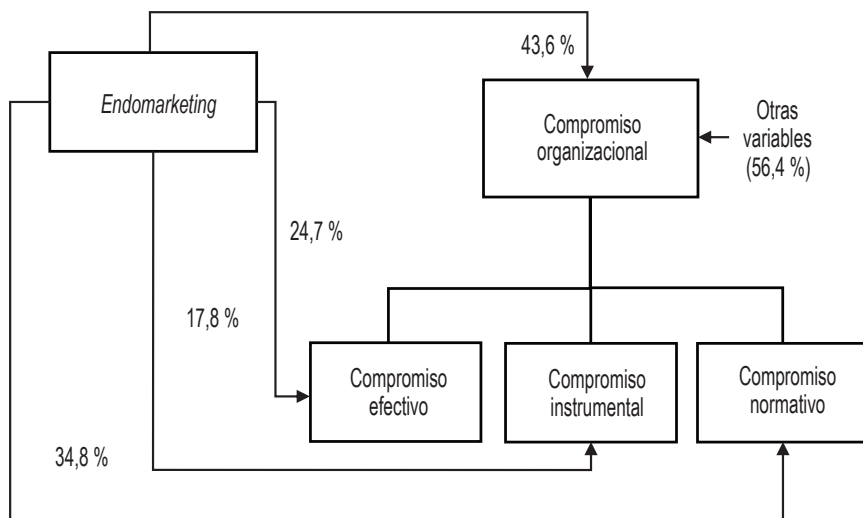
Desde una perspectiva teórica, los resultados del estudio aportan evidencia que matiza el debate sobre la naturaleza del compromiso organizacional en el sector *retail*. A diferencia de contextos industriales, donde el compromiso instrumental suele desempeñar un rol predominante, los hallazgos sugieren que en empresas de *retail* especializadas, el compromiso normativo adquiere mayor peso explicativo. Este resultado refuerza la idea de que la permanencia del colaborador no responde exclusivamente a incentivos económicos, sino a percepciones de reciprocidad, estabilidad y alineación ética con la organización.

Estos resultados permiten establecer puntos de comparación con estudios desarrollados en mercados europeos y asiáticos, donde el *endomarketing* ha mostrado efectos diferenciados según el grado de formalización laboral y cultura organizacional.

Los resultados, también, permitieron estructurar un modelo explicativo que representa gráficamente la influencia del *endomarketing* sobre el compromiso organizacional y sus tres dimensiones (figura 3).

Figura 3

Modelo de impacto del *endomarketing* en el compromiso organizacional



Nota. Los valores mostrados corresponden al porcentaje de variación de la variable o dimensión que es explicado por la variable *endomarketing*.
Elaboración propia.

El hecho de que el *endomarketing* explique solo el 43,6% de la variabilidad del compromiso organizacional indica que, si bien su impacto es significativo, existen otros factores que también influyen en dicho vínculo. El 56,4% restante podría atribuirse a variables no incluidas en este modelo, tales como el clima organizacional, el estilo de liderazgo, las condiciones laborales, la motivación individual, entre otras. Estudios previos sostienen que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional condicionado por factores tanto psicosociales como institucionales (Meyer et al. 2002; Luthans 2011). En este sentido, el *endomarketing* debe comprenderse como una pieza importante dentro de un sistema organizacional más amplio.

En adición a lo discutido anteriormente, este estudio contribuye a la literatura internacional al proporcionar evidencia empírica desde un contexto latinoamericano poco explorado en investigaciones sobre *endomarketing*. Los resultados permiten establecer comparaciones con estudios desarrollados en mercados europeos y asiáticos, donde se han observado patrones

diferenciados de compromiso organizacional según el grado de formalización laboral y madurez organizacional (Qiu, Boukis y Storey 2021; Bohnenberger et al. 2019). En este sentido, este trabajo amplía el alcance del debate académico sobre *marketing* interno y compromiso organizacional en economías emergentes.

Conclusiones

Los hallazgos obtenidos en el presente estudio permiten concluir que el *endomarketing* representa una herramienta estratégica con un efecto significativo en el fortalecimiento del compromiso organizacional en sus distintas dimensiones. Esta influencia se ve reflejada en la percepción mayoritariamente favorable que los trabajadores expresaron respecto a la gestión del *marketing* interno, lo que sugiere la existencia de un entorno laboral enfocado en el bienestar del personal, la comunicación efectiva y la adecuada correspondencia entre las competencias del colaborador y las funciones que desempeña.

En particular, las dimensiones referidas a contratación, adecuación al trabajo y comunicación interna obtuvieron valoraciones predominantemente de “muy buena”. Este resultado indica una correspondencia positiva entre los procesos internos y las expectativas de los trabajadores, lo cual contribuye a consolidar un vínculo organizacional sólido y coherente con los objetivos institucionales.

En paralelo, el compromiso organizacional también fue valorado positivamente en sus tres dimensiones. Destaca el compromiso instrumental, que alcanzó un 91 % de valoración “muy bueno”, seguido del compromiso normativo (84 %) y del afectivo, que, si bien presentó niveles altos, evidenció un 21 % de respuestas calificadas como “regular”, lo cual sugiere un espacio de mejora en cuanto al sentido de pertenencia emocional. Desde el análisis estadístico inferencial, se confirmó que el *endomarketing* explica el 43,6 % de la variabilidad del compromiso organizacional, siendo más influyente sobre el compromiso normativo ($R^2 = 0,384$), seguido del afectivo ($R^2 = 0,247$) e instrumental ($R^2 = 0,178$). Asimismo, la prueba ANOVA validó que existen diferencias estadísticamente significativas en el compromiso según los niveles de percepción del *endomarketing*.

Estas evidencias respaldan la hipótesis de que una gestión del *marketing* interno coherente y eficaz, centrada en la comunicación, el alineamiento entre tareas y capacidades y un proceso de contratación estructurado, puede promover un vínculo sostenido y comprometido entre los trabajadores y la organización. Concatenar estas acciones generará un efecto sinérgico en el compromiso organizacional y sus dimensiones racional, afectiva y normativa, fortaleciendo enormemente la posibilidad de permanencia del personal y optimizando el desempeño laboral y organizacional.

Este estudio presenta algunas limitaciones. En cuanto a la recolección de datos, esta se realizó en un solo momento, lo que no permitió el análisis de la relación entre las variables del estudio con datos de diferentes momentos. En cuanto al objeto de estudio, esta investigación se centró en el análisis de una única empresa del sector *retail*, lo cual restringe la generalización de los hallazgos a otras organizaciones. En cuanto al instrumento utilizado, el haberse aplicado cuestionarios estructurados para medir las variables podría incluir sesgos de opinión, dado que los encuestados podrían haber respondido conforme a sus propios intereses.

Los hallazgos permiten recomendar a la empresa que refuerce el compromiso afectivo mediante acciones orientadas a fortalecer la conexión emocional del colaborador con la organización. Para ello se podrían implementar programas de bienestar laboral y actividades de integración; además, desarrollar campañas internas de identidad institucional y talleres de liderazgo transformacional que prioricen la empatía y el reconocimiento simbólico del desempeño laboral. Estas acciones podrían incrementar la motivación intrínseca y consolidar vínculos afectivos más sólidos y sostenibles.

Desde una perspectiva de la administración de empresas, los resultados del estudio ponen en evidencia la necesidad de implementar prácticas de *endomarketing* que no solo optimicen los procesos de selección, inducción y adecuación al puesto, sino que también refuercen la comunicación interna y promuevan la construcción de sentido de pertenencia entre los colaboradores. En consecuencia, los gerentes deben asumir un rol activo en el proceso, entendiendo que el compromiso organizacional no depende únicamente de incentivos contractuales o laborales. Las prácticas de *endomarketing* deben integrarse a la gestión del talento humano en aspectos esenciales como la retención, la motivación y el desarrollo del personal.

Investigaciones futuras podrían incluir el estudio en empresas de distintos sectores económicos, lo cual permitiría realizar un análisis comparativo y explorar la validez de los resultados en diversos contextos. Asimismo, se podrían incorporar variables mediadoras como satisfacción laboral, clima organizacional y estilo de liderazgo, con el fin de construir modelos explicativos más integrales, complementando el trabajo con diseños longitudinales, que permitan un análisis de la evolución del compromiso organizacional en función de una implementación progresiva de las prácticas de *endomarketing*.

Desde una perspectiva académica, este estudio amplía la evidencia empírica sobre la relación entre *endomarketing* y compromiso organizacional en el sector *retail* latinoamericano, aportando datos comparables con investigaciones internacionales y fortaleciendo la discusión sobre la gestión estratégica del capital humano en mercados emergentes.

Referencias

- Araque Jaimes, Diana Lucía, José Manuel Sánchez Estepa y Álvaro Fernando Uribe Rodríguez. 2017. “Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos”. *Estudios Gerenciales* 33 (143): 95-101. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300049>.
- Arce Córdova, Ninoska. 2020. “*Endomarketing* y su influencia en la calidad de servicio de una empresa de cines, Trujillo 2020”. Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte, Trujillo. <https://hdl.handle.net/11537/30696>.
- Báez-Santana, Ricardo, Pedro M. Zayas-Agüero, Rafael Velázquez-Zaldívar y Yudelvis O. Lao-León. 2019. “Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas”. *Ingeniería Industrial* 40 (1): 14-23. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362019000100014.
- Belleza Reyes, Shirley. 2020. “*Endomarketing* y compromiso organizacional en la Universidad San Pedro”. Tesis doctoral, Universidad César Vallejo, Trujillo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49422>.
- Bohnenberger, Maria C., Silvana Schmidt, Cláudio Damascena y Francisco J. Batle-Lorente. 2019. “Internal marketing: A Model for Implementation and Development”. *Dimensión Empresarial* 17 (1): 7-22. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657>.
- Brown, David M., Steven Pattinson, Caroline Sutherland y Mark A. P. Davies. 2025. “Internal marketing and organizational performance”. *Journal of Business Research* 194: 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115384>.

- Campo-Arias, Adalberto, y Héctor C. Oviedo. 2008. "Propiedades psicométricas de una escala: La consistencia interna". *Revista de Salud Pública* 10 (5): 831-9. <https://doi.org/10.31052/1853.1180.v31.n2>.
- Canales Becerra, Luis. 2009. "Endomarketing y la gestión de recursos humanos". *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología* 2 (5): 24-32. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica/article/view/96741>.
- Canales-Requena, Julio, Oswaldo Canto-Inga, Jorge Lizarbe y Walter Vicente-Ramos. 2021. "Incidence of internal marketing and organizational commitment in the retail sector". *Uncertain Supply Chain Management* 9: 917-26. <https://bit.ly/3SsO3DF>.
- Carhuallanqui Rojas, Irma, y Doris Martínez Chávez. 2022. "Endomarketing y compromiso organizacional en la Cooperativa Agraria Cafetalera Satipo 2021". Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Los Andes, Huancayo. <https://hdl.handle.net/20.500.12848/6997>.
- Chirinos Puma, Lizet. 2021. "Influencia del endomarketing en el compromiso organizacional de trabajadores en una empresa retail Arequipa-2020". Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNSA_cd-c678a18d333bbba2863652439114f99.
- Chuchuca-Sánchez, Gema, Josselyn Morocho-Palomino, Mayra Villavicencio e Ingrid Feijoo-Jaramillo. 2022. "Influencia del marketing interno en la satisfacción y productividad de los colaboradores del sector retail". *Digital Publisher CEIT* 7 (5-3): 44-56. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-3.1364>.
- Coronado-Guzmán, Gloria, Milagros Valdivia-Velasco, Alberto Aguilera-Dávila y Andrea Alvarado-Carrillo. 2020. "Compromiso organizacional: antecedentes y consecuencias". *Conciencia Tecnológica* 60: 1-15. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>.
- Field, Andy. 2018. *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*. 5.ª ed. Londres: SAGE Publications.
- Ghasemi, Asghar, y Saleh Zahediasl. 2012. "Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians". *International Journal of Endocrinology and Metabolism* 10 (2): 486-9. <https://doi.org/10.5812/ijem.3505>.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin y Rolph E. Anderson. 2019. *Multivariate Data Analysis*. 8.ª ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Hernández-Sampieri, Roberto, y Christian Mendoza. 2018. *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. 6.ª ed. Ciudad de México: McGraw-Hill Education.
- Kaiser, Henry F. 1974. "An index of factorial simplicity". *Psychometrika* 39 (1): 31-6. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>.
- Lloret-Segura, Silvia, Andrés Ferreres-Traver, Antonio Hernández-Baeza e Ignacio Tomás-Marco. 2014. "El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada". *Anales de Psicología* 30 (3): 1151-69. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>.

- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12.^a ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Meyer, John P., y Natalie J. Allen. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, John P., Donald J. Stanley, Lynne Herscovitch y Laryssa Topolnytsky. 2002. "Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences". *Journal of Vocational Behavior* 61 (1): 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.
- Mintzberg, Henry. 2010. *Managing*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Munthe, Rusli G., Marcellia Susan y Brigita Meylianti Sulungbudi. 2024. "The role of internal marketing in building organizational commitment and reducing turnover intention affecting the improved performance". *Aptisi Transactions on Technopreneurship* 6 (1): 56-71. <https://doi.org/10.34306/att.v6i1.387>.
- Otzen, Tamara, y Carlos Manterola. 2017. "Técnicas de muestreo sobre una población a estudio". *Revista Internacional de Morfología* 35 (1): 227-32. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>.
- Oviedo, Heidi C., y Adalberto Campo-Arias. 2005. "Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach". *Revista Colombiana de Psiquiatría* 34 (4): 572-80. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>.
- Paksoy, H. Mustafa, Yakup Durmaz, B. Dilek Özbezek y Filiz Çopuroğlu. 2024. "The mediating role of organizational commitment in the relationship between internal marketing and job performance". *Journal of Economics and Management* 46: 111-42. <https://doi.org/10.22367/jem.2024.46.05>.
- Paz Cabello, José E., Silvia A. Huamán Muñoz, y Juan Tarrillo Villanueva. 2020. "Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa". *Apuntes Universitarios* 10 (4): 108-25. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495>.
- Pratama, Rizky Ananda, y Rina Anindita. 2025. "The Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Loyalty". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 28 (1): 151-68. <https://doi.org/10.24914/jeb.v28i1.13323>.
- Pehlivanoğlu, M. Çağrı, y Ertuğrul Köse. 2020. "The Effect of Organizational Identification on Organizational Commitment." *Journal of Business Research-Turk* 12 (2): 2151-60. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.968>.
- Qiu, Jianfeng, Anastasios Boukis y Chris Storey. 2021. "Internal Marketing: A Systematic Review". *The Journal of Marketing Theory and Practice* 29 (1): 1-17. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>.
- Ruiz de Alba, José Luis. 2013. "El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno". *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda Época 1: 67-86. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847>.

- Saldaña Díaz, E. I., Horna Rodríguez y Troya Palomino. 2023. “Comunicación interna y su relación en el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo en el nororiente peruano”. *Economía & Negocios* 5 (1): 226-38. <https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1542>.
- Salvador Muñoz, Luz. 2019. “Endomarketing y compromiso organizacional de la empresa Pacifico Trujillo SAC. Trujillo-2019”. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Trujillo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37815>.
- Salas-Canales, Héctor. 2021. “Endomarketing: una herramienta para la gestión efectiva del capital humano”. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales* 17 (1): 126-42. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.junio.126>.
- Serafim, Ana, Cláudia Miranda Veloso, Jesús Rivera-Navarro y Bruno Sousa. 2024. “Emotional intelligence and internal marketing as determinants of job satisfaction and satisfaction with life among professionals”. *Sustainability* 16 (5), 1932. <https://doi.org/10.3390/su16051932>.
- Tabachnick, Barbara G., y Linda S. Fidell. 2013. *Using Multivariate Statistics*. 6.^a ed. Boston: Pearson Education.
- Tavakol, Mohsen, y Richard Dennick. 2011. “Making sense of Cronbach’s alpha”. *International Journal of Medical Education* 2: 53-5. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>.
- Tineo Espiritu, Hilda. 2020. “Endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa constructora RAYCONING E.I.R.L., 2019”. Tesis de maestría, Universidad Alas Peruanas, Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/51325>.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés financiero, académico ni personal que pueda haber influido en la realización del estudio.

DECLARACIÓN DE ÉTICA

Los autores declaran haber cumplido con los principios éticos durante el proceso de investigación.

DECLARACIÓN DE CONTRIBUCIÓN DE LA AUTORÍA

Ricardo Rossi Valverde participó en la conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, supervisión, validación, visualización, redacción, revisión y edición del artículo final. Cielo Estrada Medina participó en la conceptualización, la curación de datos análisis formal, investigación, metodología, recursos, validación, visualización, redacción, revisión y edición del artículo final. Brayan Rodríguez Roncal participó en la conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, recursos, validación, visualización, redacción, revisión y edición del artículo final.

Beneficios y limitaciones del Sello de Calidad INEN: un estudio exploratorio en organizaciones del Ecuador

*Benefits and Limitations of the INEN Quality Seal:
An exploratory study in Ecuadorian organizations*

*Benefícios e limitações do Selo de Qualidade INEN:
um estudo exploratório em organizações do Equador*

Jorge Alvear Vázquez

Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador

jorge.alvear@ucuenca.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0002-4676-6637>

Milton Barragán-Landy

Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador

mfrancisco.barraganl@ucuenca.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-4623-6150>

<https://doi.org/10.32719/25506641.2026.20.8>

Recibido: 6 de noviembre de 2025 • Revisado: 2 de febrero de 2026

Aceptado: 2 de mayo de 2026 • Publicado: 1 de julio de 2026

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar los principales beneficios y limitaciones que surgen en las organizaciones ecuatorianas al momento de acceder a la certificación del Sello de Calidad INEN. Se ejecutaron 22 entrevistas semiestructuradas a un segmento que cuenta con la certificación. Estas fueron dirigidas al personal afín a la calidad: jefes, directores y gerentes, por su experiencia. Se profundizó en los factores obtenidos no solo de certificación, sino también de los sistemas de gestión, así como la validación teórica de los beneficios externos e internos que el estándar internacional ISO ofrece. Se identificaron los siguientes beneficios: exportación, incremento de competitividad, mejoramiento del producto, mejora de las expectativas del cliente, entre otros. Entre las limitaciones: implementación y adecuación de laboratorios, búsqueda de equipos y tecnología que cumplan con los estándares, personal capacitado, exceso de documentación, costos, normativa, entre otras. El análisis realizado converge en las oportunidades que se encuentran en la diferenciación de sus productos. Las amenazas presentes se mantienen constantes por nuevos competidores que antepone el precio, lo que conlleva pérdida de potenciales clientes.

Palabras clave: competitividad industrial, industria ecuatoriana, ISO 9001, Sello de Calidad INEN, sistemas de gestión.

JEL: L15 Información y calidad del producto; Normalización y compatibilidad.

Abstract

The objective of this research project is to identify the main benefits and limitations that arise in Ecuadorian organizations when accessing INEN Quality Seal certification. Twenty-two semi-structured interviews were conducted with a segment that has the certification. These were directed at quality-related personnel: supervisors, directors, and managers, whose experience allowed for an in-depth examination of factors obtained not only from certification but also from management systems, as well as the theoretical validation of the external and internal benefits offered by the international ISO standard. The benefits identified included exportation, increased competitiveness, product improvement, and improved customer expectations, among others. Among the limitations were the implementation and adaptation of laboratories, the search for equipment and technology that comply with standards, trained personnel, excessive documentation, costs, and regulations, among others. The analysis carried out converges on the opportunities found in the differentiation of their products. The present threats remain constant due to new competitors who prioritize price, which leads to the loss of potential customers.

Keywords: Industrial competitiveness, Ecuadorian industry, ISO 9001, INEN Quality Seal, management systems.

JEL: L15 Product information and quality; Standardization and compatibility.

Resumo

O presente trabalho de pesquisa tem como objetivo identificar os principais benefícios e limitações que surgem nas organizações equatorianas no momento de obter a certificação do Selo de Qualidade INEN. Foram realizadas 22 entrevistas semiestruturadas com um segmento que possui a certificação. Elas foram dirigidas ao pessoal ligado à qualidade; chefes, diretores e gerentes, que, por sua experiência, aprofundaram os fatores obtidos não apenas da certificação, mas também dos sistemas de gestão, bem como a validação teórica dos benefícios externos e internos que a norma internacional ISO oferece. Os benefícios identificados foram: exportação, aumento da competitividade, melhoria do produto, melhoria das expectativas do cliente, entre outros. Entre as limitações: implementação e adequação de laboratórios, busca de equipamentos e tecnologia que cumpram as normas, pessoal treinado, excesso de documentação, custos, regulamentação, entre outros. A análise realizada converge nas oportunidades encontradas na diferenciação de seus produtos. As ameaças presentes permanecem constantes devido a novos concorrentes que priorizam o preço, o que acarreta a perda de clientes potenciais.

Palavras-chave: Competitividade industrial, indústria equatoriana, ISO 9001, Selo de Qualidade INEN, sistemas de gestão.

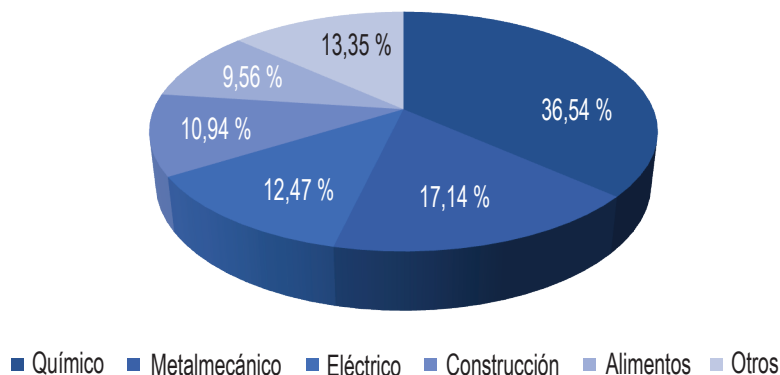
JEL: L15 Informação e qualidade do produto; Normalização e compatibilidade.

Introducción

En Ecuador, el organismo que reconoce a las empresas que trabajan bajo un sistema de calidad y que cumplen con las normativas vigentes de normalización —tanto en su organización como en los servicios o productos que esta ofrece—, es el Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN (2019, párr. 2). La certificación Sello de Calidad INEN ofrece la herramienta “Ruta de la Calidad”, que sustenta su aplicación hacia el desarrollo del sector industrial, productivo y de impacto positivo en el mercado nacional, fortaleciendo su productividad (INEN 2019).

En Ecuador existen 1376 productos que cuentan con certificación, de un total de 165 empresas que han obtenido el Sello de Calidad INEN, y de estos productos 506 pertenecen al sector químico, 235 corresponden al sector metalmecánico, 171 al eléctrico, 150 a la construcción, 131 a alimentos y 183 a otros sectores (INEN 2022, párr. 2) (ver figura 1).

Figura 1
Porcentaje de productos y sector al que pertenecen



Fuente: INEN (2022).
Elaboración propia.

Los productos que adquieren mayores certificaciones del Sello de Calidad INEN corresponden a un 36,54% del sector químico, 17,14% al sector metalmecánico, y el eléctrico con 12,47%. Según el INEN, desde la creación de esta certificación hasta la fecha, 1118 organizaciones entre micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) y organizaciones de la economía popular y solidaria (OEPS) que representan un 46 y un 54%, respectivamente, han sido certificadas con “Mi primera certificación INEN”. Adicionalmente, INEN dio a conocer la cantidad total, al año 2023, que cuentan con esta condición: 1376 productos de un total de 165 empresas a nivel nacional, destacando Guayas con 696, Pichincha con 331 y Azuay con 131 productos (INEN 2022, párr. 3).

El sello es aplicable para productos, mas no para servicios. Tomando en cuenta la cantidad de organizaciones totales en Ecuador, con cierre a 2022, según el Registro Estadístico de Empresas (REEM 2022). Del universo de empresas con participación nacional, a excepción de servicios, un total de 471 022 organizaciones podrían beneficiarse de un Sello de Calidad INEN;

contrastada con la información del INEN, esto representa un 0,04% de organizaciones que cuentan con el Sello de Calidad (2022). Estos porcentajes concuerdan en principio con lo mencionado por Garro (2020), donde enfatiza que hay organizaciones más propensas a implementar y mantener sistemas de gestión, y esto puede conllevar ciertos factores, incluso antropológicos. La regla empírica en la que basa su afirmación anterior y denota lo expuesto en la presente investigación —“20% de las empresas del mundo están dispuestas a iniciar el cambio por la excelencia y únicamente el 20% lo logra, lo que resulta en un 4% de empresas que alcanzan el cambio”— fue dada por Ken Snyder, director ejecutivo del Instituto Shingo. Estas certificaciones pretenden ubicarse a favor de la realidad nacional, lo que permite en primera instancia involucrarse desde el desarrollo y aporte gubernamental a las organizaciones en los procesos de un sistema de gestión de calidad. Sin embargo, su certificación es de carácter voluntario, y esta, en comparación con las organizaciones totales del país y las que cuentan con Sello de Calidad INEN, no representa ni el 0,1%.

La “Ruta de la Calidad” en el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN 2019, párr. 3) se encuentra presente como una herramienta que permite a las empresas encaminarse hacia los sistemas de gestión de calidad (SGC); además, otorga a las empresas ecuatorianas e internacionales, en casos particulares, certificaciones como “Mi Primera Certificación INEN”, “Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2537/ISO 9001” y “Sello de Calidad INEN”.

El Plan Nacional de Calidad busca “fortalecer y generar una infraestructura de calidad que permita proporcionar productos y servicios de calidad, impulsando la optimización de procesos, adaptación de mejores prácticas productivas; cumplimiento de normas y regulaciones técnicas, y el uso responsable de los recursos naturales” (MIPRO 2022, 5).

El propósito de este trabajo es identificar los beneficios y las limitaciones en las organizaciones ecuatorianas como efecto del Sello de Calidad INEN, e integrarlo en un análisis competitivo basado en las fuerzas de Porter para poder proyectar oportunidades y amenazas potenciales. El presente documento está estructurado primeramente con una revisión de literatura, una sección de metodología, una sección de los resultados obtenidos, una sección de discusión y, finalmente, conclusiones relacionadas con la temática.

Revisión de literatura y estado del arte

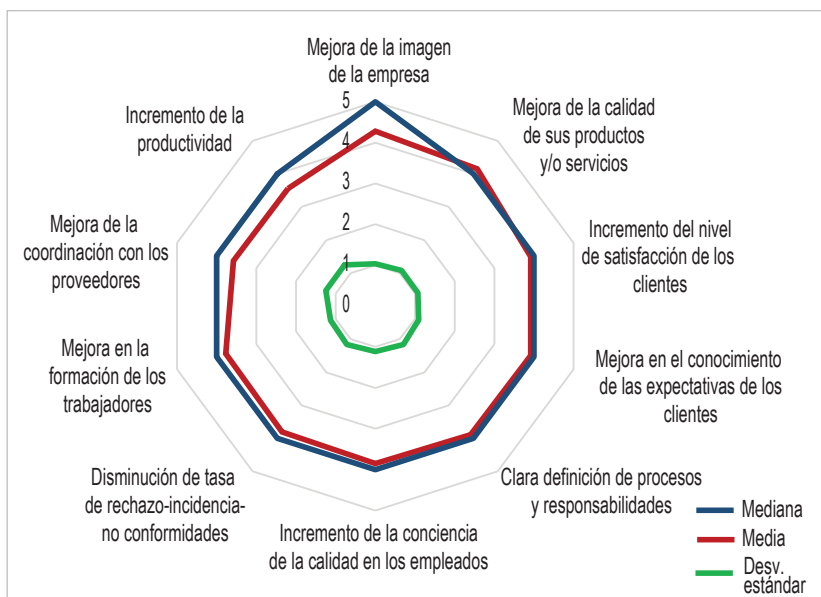
Actualmente, existen varias certificaciones de primer nivel que permiten a las organizaciones reconocer sus actividades de acuerdo con su fin comercial, manteniendo la competitividad de mercado. En el caso de Ecuador, el INEN es el organismo que emite los sellos de calidad y se encuentra dirigido a las empresas que se dedican a la fabricación de productos manufacturados.

Figueredo y Roa (2013), ante los diversos sellos de calidad existentes, en su ensayo de investigación, plantean como una de sus interrogantes si esta aplicación conlleva tendencias esnobistas, ante lo cual coinciden en que los sellos de calidad son un requisito por cumplir para poder competir, y no necesariamente conllevan una cultura organizacional, lo que no representa garantía de calidad ni de éxito en sus procesos. En el entorno ecuatoriano, los modelos de gestión brindados por el INEN, en un caso de estudio propuesto para las pymes de la ciudad de Guayaquil realizado por Ayala, Vicuña y Andreína (2020), determinan que los modelos de gestión no son relevantes para las mipymes, por lo cual no acceden a los beneficios esperados que estos ofrecen; por el contrario, realizaron una propuesta bajo el modelo Baldrige, que respondió de mejor manera a las necesidades de estas empresas. En consecuencia, se tienen dos situaciones importantes para el análisis: los beneficios obtenidos que buscan los sellos de calidad y los limitantes presentes durante el proceso de certificación.

Por otra parte, Sampaio, Saraiva y Domingos (2012) recalcan en su investigación algunos de los limitantes en la implementación de los sistemas de gestión y su relación con los factores económicos e incluso legislativos que prefieren evitar, por lo cual requieren de técnicas eficientes y menos burocráticas para su aplicación.

En cuanto a los beneficios, en el caso específico para Ecuador, Almeida-Guzmán (2019) presenta evidencia empírica que permite identificar los beneficios de la implementación de los SGC y su relación con las normas de ISO 9001 (figura 2).

Figura 2
Beneficios y resultados de la implantación y certificación de los SGC ISO 9001



Elaboración propia con base en Almeida-Guzmán (2019).

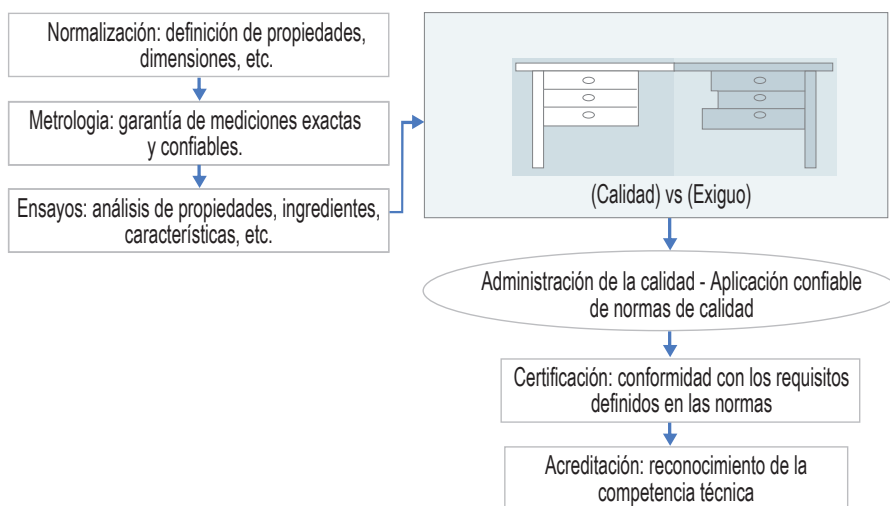
La presente investigación pretende validar los beneficios identificados y analizarlos en el contexto ecuatoriano, además de la identificación de sus limitaciones, considerando el uso de casos de estudio e información empírica de las organizaciones, como lo expone Bernardo et al. (2015).

Términos relacionados con la calidad y su infraestructura

La calidad responde a “una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” (RAE 2023). Además, según la ISO 9000, calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con ciertos requisitos previamente establecidos.

Para Senetra y Marbán (2009, 39), el precedente de una infraestructura de calidad se encuentra en el desarrollo de la industria y el comercio a nivel mundial. La infraestructura de calidad hace referencia a todos los aspectos de metrología, normalización, ensayos y administración de la calidad (figura 3), en los cuales se incluye la certificación y la acreditación. Estos aspectos convergen en organismos y entidades que presiden de manera pública ante organismos gubernamentales de respaldo, así como privados, respectivamente.

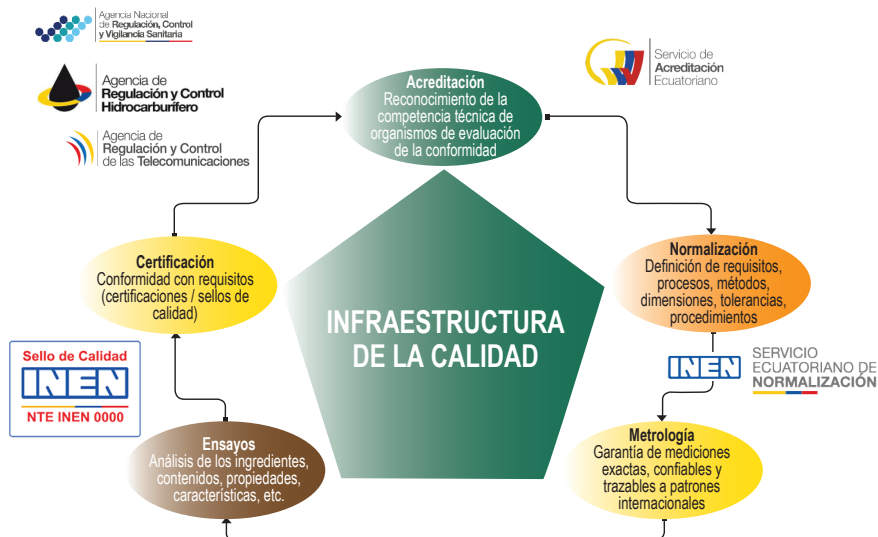
Figura 3
Ejemplo de los componentes de la infraestructura de la calidad



Elaboración propia a partir de Senetra y Marbán (2009).

Según la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, en el art. 8, se encuentra implícita la estructura del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, que se encuentra compuesta por: (i) comité interministerial de la calidad; (ii) Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN); (iii) entidades públicas con competencia en elaborar normas; y (iv) Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca. En el art. 9 de la ley está el Plan Nacional de Calidad, que es emitido por el Comité Interministerial de la Calidad (figura 4).

Figura 4
Infraestructura de la calidad. Componentes ecuatorianos



Elaboración propia a partir de SAE (2017).

Para la Organización Internacional de Normalización (2016, párr. 7), un sistema de gestión de calidad constituye una herramienta ideal para aquellas organizaciones que manejan sus productos y servicios, con el fin de cumplir los estándares actuales de calidad y satisfacer así a sus clientes. Se debe tener en cuenta que el INEN elabora, adopta y adapta documentos principalmente de la ISO. Además, en la actualidad se habla también de la gestión total de calidad (Camisón, Cruz y González 2006, 640).

Por otro lado, los SGC se basan en una familia de normas. Así, (i) ISO 9000 “Sistemas de gestión de la calidad. Principios y vocabulario”, contiene los fundamentos de los SGC, términos y definiciones; (ii) ISO 9001 “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos” incluye los requisitos en los que se debe basar y cumplir un Sistema de Gestión de Calidad; y (iii) ISO 9004 “Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad” comprende las directrices para mejorar el desempeño de una organización y garantizar el éxito sostenido.

Sello de Calidad INEN

Figueredo y Roa (2013) mencionan que los sellos de calidad representan un tema importante para las organizaciones actuales, debido a que estas requieren de procesos de excelencia. No obstante, se hará referencia a la definición que emite INEN, basada en el reconocimiento y oficialización de los productos fabricados en el sistema de calidad, que a su vez cumple con las exigencias previamente establecidas por la norma referencial. Es decir, que esta certificación adjunta al producto signifique el beneficio a la industria, el consumidor y el ente gubernamental que lo representa. INEN establece que las organizaciones que cuentan con el sello, a su vez, cuentan con un SGC. Así, los requerimientos para el sello vienen dados por la calidad en el producto y SGC, con cualquiera de los tres sistemas de gestión que se manejan internamente, como son: SGC ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de Conformidad con la NTE INEN 2537, aplicable para mipymes, o un SG de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), ISO 22000 o FSSC 22000. También existe la posibilidad de que la empresa cuente con un SGC otorgado por una entidad externa reconocida por el INEN (SAE 2017). Así, se desea demostrar el compromiso con los clientes, la competitividad y el manejo de normas de calidad ecuatorianas.

Por otro lado, el INEN fundamenta varias de sus normativas y certificaciones en los estándares ISO, por lo que resulta indispensable considerar sus lineamientos y pronunciamientos institucionales. En particular, respecto de los principios que orientan el desarrollo de estas normas —según la entrevista realizada por Almeida-Guzmán (2020)—, se destacan cuatro criterios fundamentales: 1. responden a una necesidad identificada en el mercado; 2. se sustentan en la opinión y el conocimiento de expertos internacionales; 3. se elaboran mediante procesos participativos que involucran a múltiples partes interesadas; y, 4. se construyen sobre la base del consenso. Estos elementos constituyen referentes relevantes para proyectar los planes nacionales de calidad y para definir la visión estratégica del Estado respecto al posicionamiento e internacionalización de las organizaciones nacionales.

Fuerzas de Michael Porter

Las herramientas de análisis empresarial a lo largo de la historia han tenido un sesgo particular a nivel estratégico en su aplicación. Sin embargo, a inicios de los años 80, el economista Michael Porter, en su libro de *Estrategia competitiva*, realiza su aporte a la academia e industria con su teoría, apelando a que la base del desempeño sobre el promedio en las organizaciones y el entorno organizacional corresponde a la ventaja competitiva sostenible en el tiempo, siendo estas tanto ofensivas como defensivas (Porter 2010).

Las estrategias generales de Michael Porter vienen dadas en el siguiente orden:

- Liderazgo de costes: es decir, bajos costes.
- Diferenciación: marcar características únicas que solo esta organización se permita ofrecer en el mercado.
- Enfoque: esta estrategia dirige a la organización a mantenerse competitiva y líder en el mercado.

Finalmente, es necesario contar con un análisis crítico que permita identificar si las estrategias elegidas sitúan a la organización de manera competitiva. Este análisis hace uso de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter:

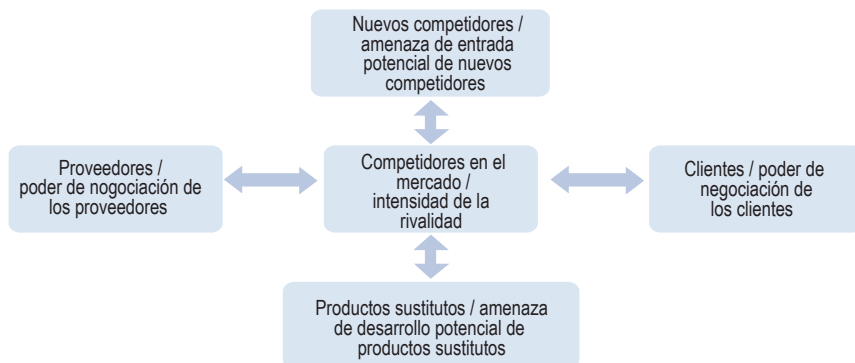
1. Amenaza de nuevos competidores.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Poder de negociación de los clientes.
4. Amenaza de productos similares.
5. Intensidad de la rivalidad.

La evaluación al usar las fuerzas de Porter permite ayudar a las organizaciones, desarrollar estrategias competitivas efectivas y tomar decisiones. Estas herramientas serán utilizadas para la elaboración del presente análisis en función del Sello de Calidad INEN, pues permitirán tomar en consideración aspectos globales de las organizaciones, sobre todo en las que ya cuentan con dicha certificación, con el fin de recopilar información y poder trazar un comportamiento entre ellas.

Es necesario mencionar que existe diversa literatura para la aplicación de la herramienta de análisis precedida por las cinco fuerzas de Michael Porter (figura 5); no obstante, Dobbs ha realizado plantillas de aplicación para estudiantes, gerentes y profesores que permiten mantener la objetividad del análisis deseado (Dobbs 2014).

Para la presente investigación se usaron las plantillas elaboradas por Dobbs (2014), que permiten ser modificadas según las necesidades del estudio, en función de los beneficios y limitaciones de las organizaciones que cuentan con el Sello de Calidad INEN.

Figura 5
Esquema holístico de las fuerzas de Porter



Elaboración propia a partir de ESG INNOVA (2020).

Metodología

La metodología aplicada para el presente estudio fue de tipo cualitativo. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a 22 empresas que cuentan con el sello a la fecha del estudio, previa validación del formato de entrevista utilizado. La aplicación de métodos correspondió a modelos descriptivos y exploratorios de acuerdo con los casos. Al ser un estudio cualitativo, se utilizó el *software* ATLAS.ti para organizar la relevancia del contenido narrativo del proceso de investigación y organizar las ideas de los líderes de calidad responsables en cada empresa.

El presente trabajo se realizó en tres fases:

Fase 1: con dos actividades importantes en el proceso de investigación: (i) elaboración de entrevistas semiestructuradas, en las que se formularon varias interrogantes con el fin de recopilar información a partir de una revisión de literatura previa; y (ii) selección de empresas, que se realizó mediante la base de datos de acceso público, que se encuentra en la página web del INEN.

Fase 2: con tres actividades: (i) ejecución de entrevistas de las organizaciones que lograron responder favorablemente a la solicitud formal, considerando el consentimiento informado de participación; (ii) ejecución del contraste de la información recolectada, condensando y especificando el contenido relevante para la investigación; y (iii) identificación de limitantes y beneficios con base en entornos competitivos.

Fase 3: con dos actividades: (i) socialización de resultados con el INEN (distrito-zona 6), lo que permitió la triangulación de la información obtenida en la fase 2; y (ii) contrastar los resultados obtenidos, haciendo uso de las plantillas de Dobbs (2014).

Variables de estudio

Factores de beneficio

Son elementos que se encuentran inmersos en varias circunstancias. Estos deben presentarse de manera favorable para la organización, ante la decisión o aplicación de una herramienta, en torno a la investigación, como resultado de la obtención del Sello de Calidad INEN. Estos beneficios fueron identificados a través de las entrevistas semiestructuradas y analizados en función de las cinco fuerzas de Porter y plantillas de Dobbs.

Factores de limitación

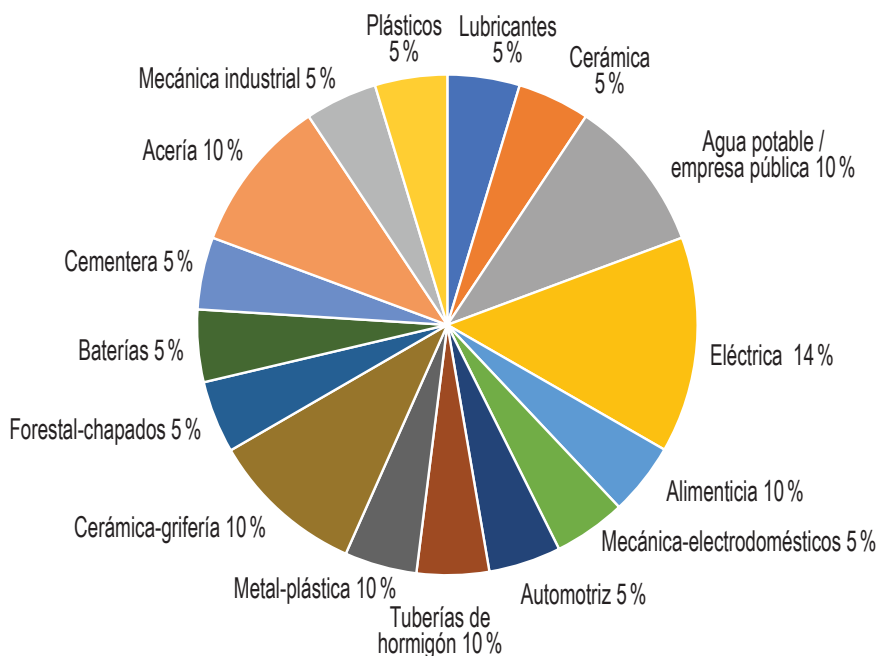
Son elementos que no benefician, son indiferentes o a su vez perjudican los objetivos de la organización ante la decisión o aplicación de una herramienta, en torno a la investigación, como resultado de la obtención del Sello de Calidad INEN.

Segmentación de organizaciones participantes

Las organizaciones que participaron fueron tomadas en cuenta de la base de datos de INEN y que ejecutan distintas actividades de manufactura: 22 organizaciones (ver figura 6).

Figura 6
Tipos de industrias y porcentajes con relación a la muestra de investigación

Sector de las organizaciones particulares en el estudio

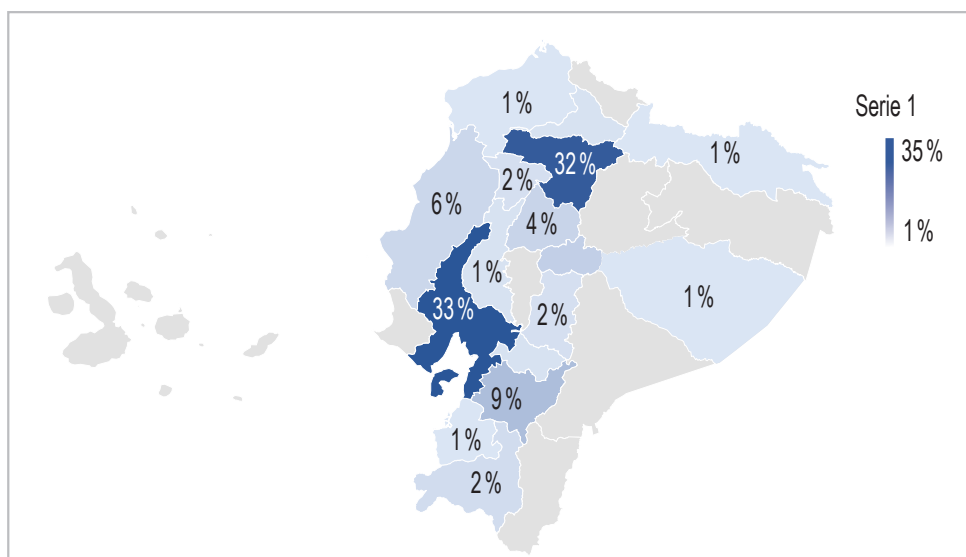


Elaboración propia.

Es necesario mencionar que, de las 165 organizaciones presentes en la base de datos, 120 fueron contactadas y 22 decidieron participar en esta

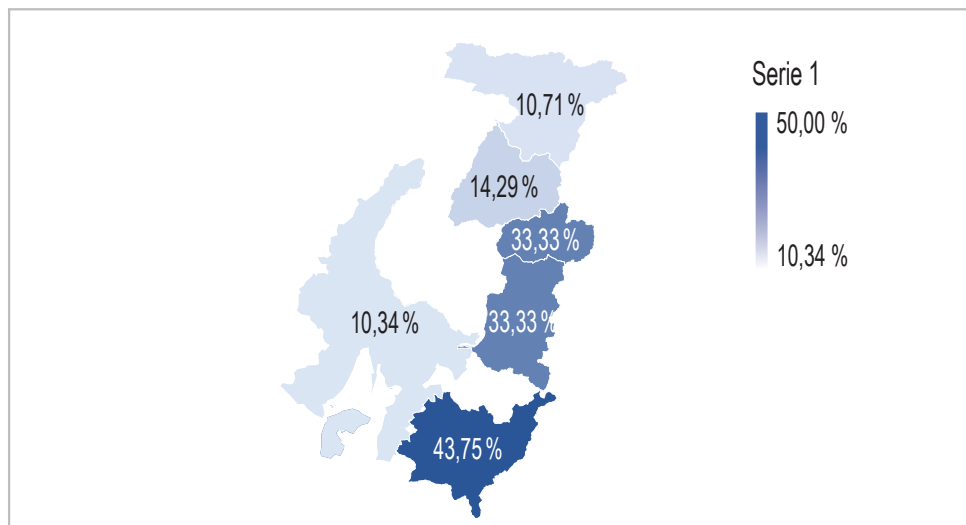
investigación. En la figura 7 se indican los porcentajes actualizados de las organizaciones que cuentan con el Sello de Calidad INEN en sus productos, así como la ubicación geográfica a la que pertenecen, en referencia al documento obtenido por parte del INEN, de manera mensual, con cierre al 30 de abril de 2023. La figura 8 muestra el porcentaje de las organizaciones entrevistadas por provincia que cuentan con el sello de calidad INEN.

Figura 7
Porcentaje de organizaciones que cuentan con Sello de Calidad INEN



Elaboración propia.

Figura 8
Porcentaje de organizaciones entrevistadas por provincia que cuentan con Sello de Calidad INEN



Elaboración propia.

Resultados

El análisis de los beneficios y las limitaciones se presenta desde un enfoque integrador con las fuerzas de Porter. De forma complementaria, se realiza un análisis global de las amenazas y oportunidades que devienen de la aplicación del Sello de Calidad INEN en las organizaciones.

Identificación de beneficios y limitaciones

A continuación, se exponen las proposiciones sobre los beneficios y las limitaciones referentes al Sello de Calidad INEN, además de una identificación de las fuerzas de Porter para canalizar el nivel de competitividad que se podría potencializar:

- **Exportación.** Se refiere a la apertura de nuevos mercados (intensidad de la rivalidad frente a nuevos competidores-oportunidad).
- **Incremento de la competitividad.** Permitió a las organizaciones ser más competitivas entre otras que brindan productos similares (intensidad de la rivalidad frente a nuevos competidores-oportunidad).
- **Mejoramiento del producto.** En función de la calidad (amenaza de desarrollo potencial de productos sustitutos-oportunidad).
- **Mejora de las expectativas del cliente.** Enfoque hacia el cliente para diferenciar la experiencia percibida por el consumo o utilización del producto/bien (poder de negociación del cliente-oportunidad).
- **Optimización de procesos.** Mejoramiento de las actividades productivas de la organización (intensidad de la rivalidad frente a nuevos competidores-oportunidad).
- **Tributario.** Mejoramiento de las rentas recibidas en cumplimiento de la ley vigente (intensidad de la rivalidad frente a nuevos competidores-oportunidad).
- **Ampliación del mercado.** Con un enfoque al mercado nacional exclusivamente, sobre todo para casos de licitaciones (amenaza de entrada potencial de nuevos competidores-oportunidad).
- **Reconocimiento de la marca.** Diferenciación positiva de los productos ofrecidos por parte de la organización en función de su calidad (poder de negociación del cliente-oportunidad).
- **Cumplimiento de la normativa.** Evitar sanciones y cumplir con los requisitos periódicos (poder de negociación de los proveedores-oportunidad “proveedores de la certificación”).

Para el caso de los aspectos de beneficio, se adecuaron las respuestas de las entrevistas semiestructuradas en algunas preguntas; fue sometido al *software* ATLAS.ti y se generó una nube de datos, en la que se hace mención de los beneficios encontrados, así como la validación de los beneficios internos identificados por ISO, para casos específicos numerados en beneficios internos (bi1, bi2 y bi3), mientras que para los casos de beneficios externos (be1, be2, be3, be4, be5, be6 y be7) (figura 9) muestra una nube de palabras.

fuera del país y, por lo tanto, llevarlos a cabo en el exterior. Para otros casos, se abren laboratorios provisionales que suplen con las demandas de la normativa (amenaza de entrada potencial de nuevos competidores-amenaza).

Personal capacitado

El personal capacitado ha jugado un papel fundamental a favor de los SGC. Sin embargo, la falta de experiencia en la mayoría del personal contratado por parte de las organizaciones participantes ha disminuido la capacidad de implementar los SGC y los sellos de calidad INEN (intensidad de rivalidad frente a nuevos competidores-amenaza).

Exceso de documentación y la crítica a la función burocrática del INEN (gubernamental)

Por otra parte, este limitante, dentro de las organizaciones que lo reconocen, representa un paro innecesario en el proceso de obtención del Sello de Calidad INEN (poder de negociación de los proveedores-amenaza “proveedores de la certificación”).

Costos

Este limitante hace alusión directamente al incremento del valor final del producto, ante la implementación, ya sea de los SGC o Sello de Calidad INEN. Algunas organizaciones lo ven desde una perspectiva de inversión a largo plazo, no solo en sus productos, sino a niveles estratégicos de la organización (intensidad de la rivalidad frente a nuevos competidores-amenaza).

Normativa

En función de organizaciones que no han tenido un precedente en sus productos a nivel normativo, en los cuales estaba basado su modelo de negocio. Por ello, su certificación tuvo un trámite diferente, y en otros casos más participativo (mesas técnicas), para validar la normativa según lo establecido por el INEN (poder de negociación de los proveedores-amenaza “proveedores de la certificación”).

Desconocimiento del proceso

Este limitante ha sido mínimamente reiterativo entre las organizaciones; sin embargo, es importante mencionarlo, ya que el desconocimiento del proceso de certificación ha demorado a las organizaciones en gozar de posibles beneficios como los ya mencionados y han sido superados oportunamente (amenaza de entrada potencial de nuevos competidores-amenaza).

Tiempo de implementación

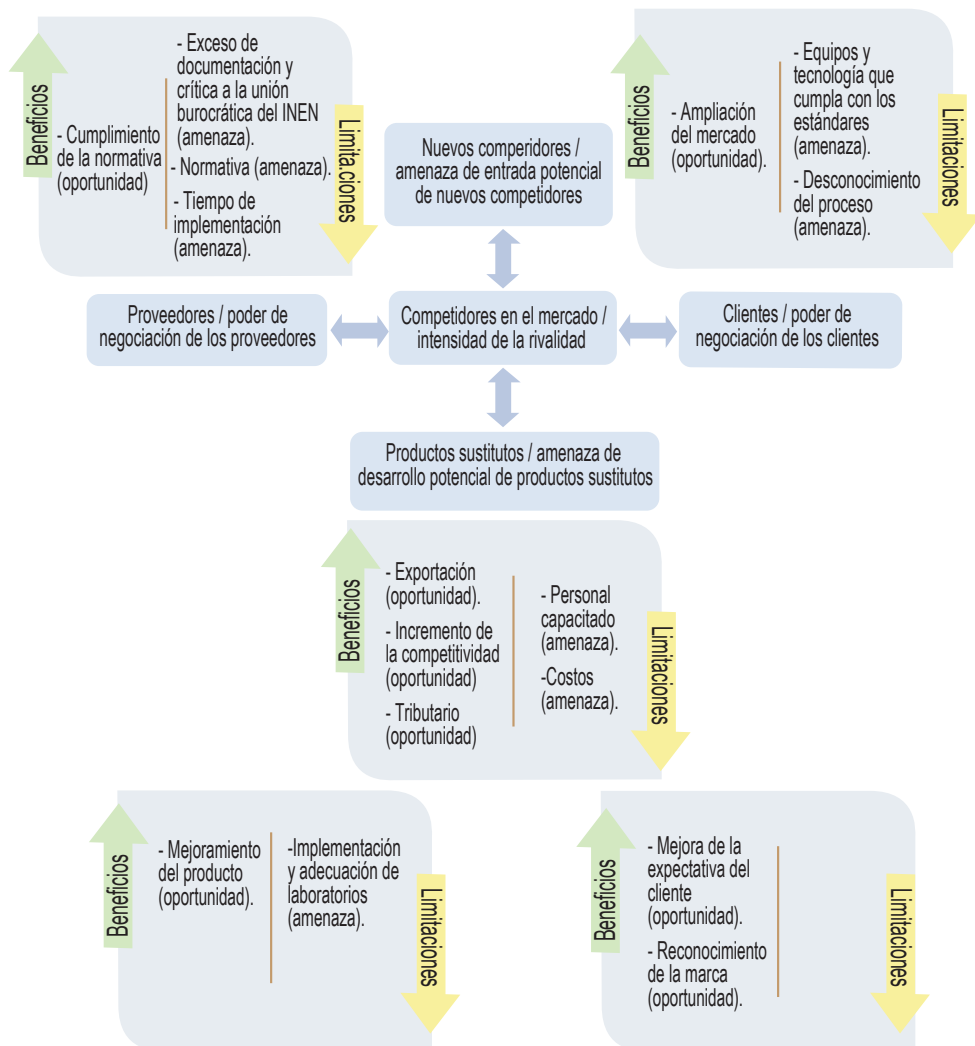
La complejidad en casos particulares, de producto, aplicación, o en otros casos incluso por falta de normativa vigente, para su aplicación y, por ende, su certificación (poder de negociación de los proveedores-amenaza “proveedores de la certificación”).

Finalmente, el 13,64% de las organizaciones ha indicado que estas no han presentado ninguna limitante durante el proceso de acreditación, lo cual, según su experiencia, se debe a casos como la cultura de calidad heredada por parte de organizaciones más grandes con las cuales trabajan o empezaron a trabajar; en otro caso particular, se debe a que las organizaciones lo han visto como una oportunidad de mejora. Sin conocimiento previo de los resultados de esta investigación, INEN (zona 6) es coincidente, entre los limitantes mostrados, al mencionar que estos se pueden presentar de diferente manera, según la organización (pública-privada), recalcando que ambas presentan el factor de costos como un limitante en común; además de la contratación de personal capacitado, adecuación de laboratorios, ensayos y equipos para las muestras necesarias.

Se realizó un análisis de nube de palabras que corresponden a los limitantes (figura 10).

Figura 11

Mapa de beneficios y limitaciones en entornos competitivos



Elaboración propia.

de la calidad del producto, su relación de precios puede ser menor a la del mercado. Las limitaciones de mercado, sin embargo, pueden representar ligeramente una amenaza desde los nuevos competidores, ante la ocupación de posibles nichos de mercado no trabajados a profundidad.

Oportunidades. Las oportunidades se ven reflejadas en el poco liderazgo existente entre los competidores, lo cual genera una ventaja competitiva. El alto crecimiento industrial a niveles internos es representado como una oportunidad, ya que, a falta de competidores, se puede liderar en ciertos nichos de mercado. La diferenciación del producto y el enfoque al cliente son las oportunidades mejor trabajadas por parte de las organizaciones entrevistadas, ya que su enfoque está realizado desde la calidad y la aplicación de certificados.

Productos sustitutos

Amenazas. La importación de nuevos productos debido a que los productos no son verificados efectivamente, como sí se lo hace con los bienes producidos nacionalmente, en un estrecho cumplimiento con la norma. A su vez, estos antecedentes influyen directamente en el costo de cambio utilizado por parte de los importadores, permitiéndoles ser más competitivos a niveles generales y de precios, específicamente.

Oportunidades. La diferenciación del producto y el enfoque al cliente desde la calidad. Existe un mayor equilibrio que puede tender a las oportunidades de las organizaciones en el aseguramiento de una competencia abierta, la existencia y el acceso a los canales de distribución y, en menor medida, a la política gubernamental, exceptuando las importaciones.

Proveedores

Amenazas. Una cantidad considerable de proveedores con los que cuentan las organizaciones podría devenir en una amenaza, ante el flujo o suministro de las materias primas al momento de la negociación o decisiones estratégicas. El costo de cambio, por otro lado, al mantenerse estable, podría poner en alerta a la organización en casos de negociación de los costos de la materia prima en los que incurren los proveedores.

Oportunidades. Como se mencionó en el párrafo anterior, las organizaciones involucradas en el aseguramiento de la calidad cuentan con procesos internos para su verificación, y no es la excepción entre los proveedores, convirtiendo dichos procesos en oportunidades de exigir a estos un mejor producto, sobre todo al tratarse de materias primas. A su vez, estos procesos son evaluados, lo cual lo convierte en una oportunidad de mantener el control de la calidad, lo que al final de la jornada se resume en haber aprovechado estos controles de inicio, en beneficio del producto final.

Compradores

Amenazas. Se encuentran en el consumidor final del producto, en la relación directamente proporcional entre la calidad y el precio de los productos ofrecidos. Por otra parte, la cultura de la calidad proveniente del comprador final puede influir en estas decisiones, así como su aspecto económico. Debido a la premisa anterior, se puede considerar que el consumidor opta por un producto de menor precio y no de mayor calidad, lo cual evidencia una amenaza a nivel organizacional. Finalmente, y directamente relacionado con el Sello de Calidad INEN, según las organizaciones, esta certificación es neutral en el mercado internacional, lo cual no representa un beneficio.

Oportunidades. Se encuentran en los distribuidores, que son quienes mejor han valorado el incremento y/o mejora de la calidad en los productos comercializados que cuentan con el Sello de Calidad INEN, siendo reconocido en mayor medida. Es necesario mencionar, de manera adicional, que las licitaciones representan una favorable acogida por parte de las organizaciones, como una apertura de mercado nacional, en cumplimiento de las normativas vigentes, y servir como proveedores estatales en los casos favorables.

Rivalidad en el mercado

Amenazas. El Sello de Calidad y los productos con valor agregado ecuatoriano (VAE) representan una ventaja competitiva a varios niveles, ya sea de comercio abierto o para licitaciones; sin embargo, para esta última, una amenaza presente y reiterativa entre las organizaciones son las importaciones,

y con ello la correcta validación de sus productos en torno a la calidad, lo cual genera un desfase considerable a nivel de costos.

Oportunidades. El Sello de Calidad INEN, mientras tanto, en la rivalidad en los mercados nacionales, ha visto reflejadas oportunidades de mejora en una alta diferenciación del producto entre sus competidores, así como el enfoque al cliente y la ampliación del mercado en el cual basan su modelo de negocio, lo que ha permitido, sobre todo en licitaciones, mejorar la competitividad entre organizaciones participantes.

Discusión

Los resultados mostrados en la presente investigación permiten dar a conocer los beneficios y las limitaciones del Sello de Calidad INEN en organizaciones ecuatorianas. Para el factor correspondiente a los beneficios, estos pudieron ser identificados de manera reiterativa entre los entrevistados, y coincide con investigaciones que han desarrollado Almeida-Guzmán (2020); Sampaio, Saraiva y Domingos (2012) y Bernardo (2014), reforzando la metodología empírica y de carácter cualitativo en los resultados.

El mismo panorama se observa para la validación de los beneficios internos y externos. Por otro lado, para los factores correspondientes a las limitaciones de las organizaciones ecuatorianas, los resultados obtenidos se amplían y corroboran en el país los expuestos por Sampaio, en el aspecto económico, como una principal limitante de los SGC reflejada en la certificación del Sello de Calidad; además, permite visualizar aspectos específicos tales como los costos y su manera de inferencia en las organizaciones. Adicionalmente, la adecuación de laboratorios y requerimientos de equipos para el cumplimiento de las muestras. Los limitantes referidos a burocracia pueden desarrollarse también en el plano legislativo, y permite ampliar la discusión sobre los requerimientos necesarios para que las organizaciones opten por los SGC y, en el caso específico, por las certificaciones.

Entre la evidencia de los beneficios identificados por parte de los líderes de calidad de las organizaciones participantes, es notorio señalar que la certificación podría ayudar a fortalecer su competitividad, tanto en el mercado nacional pero, sobre todo, en el mercado internacional. Sin embargo, es claro

que en varias organizaciones se mantiene un sesgo cultural respecto a la calidad, por lo que la percepción a nivel nacional, con los datos evidenciados en esta investigación, apoya los resultados obtenidos en otras investigaciones, tal como lo exponen Figueredo y Roa (2013).

Debido a la baja cantidad de organizaciones que actualmente cuentan con el Sello de Calidad INEN, y considerando que estas son aplicables a través del SGC, es necesario poner en el debate el alcance que pretende esta entidad gubernamental. Es decir, buscar un apalancamiento que permita a las organizaciones ecuatorianas buscar procesos de crecimiento y desarrollo sostenido; procesos que les permitan madurar desde un enfoque endógeno, considerando las fortalezas a nivel del país y sobre todo que busquen procesos de trascendencia en materia de calidad (Almeida-Guzmán 2020).

Finalmente, el análisis aportado en la presente investigación, y reforzado con las herramientas de las fuerzas de Porter, permite mostrar una aproximación teórica sobre la percepción de la calidad en función del Sello de Calidad INEN. Además, la contribución académica muestra un contexto real y actualizado en las organizaciones ecuatorianas al momento de optar por una certificación o la implementación de SGC, lo que genera nuevos modelos a niveles estratégicos y por parte de los entes pertinentes, que se pueden ampliar y desarrollar desde la investigación científica y con resultados empíricos.

Conclusiones

La presente investigación ha permitido cumplir con los objetivos planteados. De las 22 empresas se logró obtener nueve beneficios y ocho limitaciones. Así, por un lado, exportación, incremento de la competitividad, mejoramiento del producto, mejora de las expectativas del cliente, optimización de procesos, entre otros, considerados como beneficios. Por otro lado, implementación y adecuación de laboratorios, equipos y tecnología que cumplan con los requisitos, personal capacitado, exceso de documentación, entre otras, consideradas como limitaciones.

Existieron algunas limitaciones del proceso de investigación durante su ejecución, en situaciones específicas por parte de cada una de las organizaciones. Como se había mencionado anteriormente, de las 165 organizaciones

presentes en el listado de INEN, solo 22 aceptaron participar, lo que representa el 18,33 % de las 120 organizaciones que finalmente se logró contactar. No obstante, contar con el 43,75 % en Azuay, el 33,33 % de las provincias de Tungurahua y Chimborazo, el 14,29 % de Cotopaxi, así como el 10,71 % de Pichincha y el 10,34 % de organizaciones de la provincia de Guayas, sumaron significativamente con su información a la presente investigación.

En definitiva, la información recolectada, procesada y presentada en esta investigación tiene su grado de interés y puede plantear nuevas líneas de investigación a futuro. Esta información podría aportar a las organizaciones que se encuentran en búsqueda del Sello de Calidad INEN, o que pretenden realizar cambios con base en la estructura de la calidad que manejen internamente. Por otra parte, cabe recalcar el profesionalismo de parte de los líderes de la calidad al brindar la información y tener confianza de poderla manejar a favor de la investigación, así como la colaboración por parte de la Dirección Zonal 6 del INEN.

La aplicación y modificación de las plantillas de Dobbs, para utilizar las fuerzas de Porter como un análisis cualitativo, permitió contar con un análisis complementario, referente al Sello de Calidad INEN, así como el establecimiento de las amenazas y oportunidades que representan a nivel general para cada una de las organizaciones.

Como resultado del estudio, existen temáticas que pudieran ser analizadas a profundidad en estudios futuros, como son: importaciones y certificados de calidad, su influencia en referencia a productos nacionales e importados, seguimiento de las pymes en su proceso de acceder a las certificaciones de calidad, beneficios y limitaciones de otras certificaciones que favorecen los sistemas de gestión en las organizaciones ecuatorianas e identificación de los factores que influyen en las organizaciones al no contar con sellos de calidad INEN.

Referencias

- Almeida-Guzmán, Marcia. 2019. “Implicaciones en la gestión estratégica de la empresa de la integración de los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente y seguridad y salud laboral, basados en estándares internacionales. El caso de Ecuador”. Tesis doctoral. Universidad de Oviedo. <http://hdl.handle.net/10651/51006>.
- . 2020. “Una visión desde la Secretaría General de la ISO sobre la importancia de la normalización para los países en desarrollo. Entrevista a Sergio Mujica”. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración* 8: 258-9. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2444/2245>.
- Ayala, Druet, José Vicuña y Lizette Andreína. 2020. “Propuesta de un modelo de gestión de calidad basado en la Norma Inen (Ecu) y el modelo Baldrige (Usa)”. Tesis de Ingeniería. Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/50040>.
- Bernardo, Merce, Alexandra Simón, José Tari y José F. Molina-Azorin. 2015. “Benefits of management system integration: a literature review”. *Journal of Cleaner Production* 94: 260-7. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.075>.
- Bernardo, Merce. 2014. “Integration of management systems as an innovation: a proposal for a new model”. *Journal of Cleaner Production*, 82: 132-42. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.06.089>.
- Camisón, César, Sonia Cruz y Tomás González. 2006. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, 636-97. Madrid: Pearson Educación. <https://porquenotecallas19.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>.
- Dobbs, Michael E. 2014. “Guidelines for applying Porter’s five forces framework: a set of industry analysis templates”. *Competitiveness Review* 24 (1): 32-45. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2013-0059>.
- ESG INNOVA. 2020. “¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo?”. Blog *ESG INNOVA GROUP*. <https://surl.li/iaynty>.
- Figueredo Ibáñez, Lida, y Miguel Roa Rodríguez. 2013. “Los sellos de calidad: ¿garantía de procesos exitosos en las organizaciones?”. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. <https://hdl.handle.net/10654/3965>.
- Garro, Edwin. 2020. “Del Departamento de Control de Calidad a la Cultura de Calidad”. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 8: 230-9. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2441>.
- International Organization for Standardization; International Accreditation Forum. *ISO*. 2016. <https://committee.iso.org/home/tc176/iso-9001-auditing-practices-group.html>.
- Ministerio de la Producción del Ecuador (MIPRO). 2022. *Plan Nacional de Calidad 2022*. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/12/PLAN-NACIONAL-DE-CALIDAD-2022.pdf>.
- Porter, Michael. 2010. *Estrategia Competitiva*. Madrid: Ediciones Piramid.

- Real Academia Española (RAE). 2023. *Diccionario de la lengua española*. s.f. <https://dle.rae.es/calidad>.
- Registro Estadístico de Empresas (REEM). 2022. “Empresas según participación nacional (universo REEM), año 2022 por sector económico”. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/registro-estadistico-de-empresas-2022-definitivo-y-2023-provisional/>.
- Sampaio, Paulo, Pedro Saraiva, y Pedro Domingos. 2012. “Management systems: integration or addition?” *International Journal of Quality & Reliability Management* 29 (4): 402-424. <https://doi.org/10.1108/02656711211224857>.
- Senetra, Clemens, y Rocío Marbán. 2009. *Enfrentando el desafío global de calidad: una infraestructura nacional de calidad*. Tesis de grado. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Servicio Ecuatoriano de Acreditación (SAE). 2017. “Los componentes de la infraestructura de calidad”. <https://www.acreditacion.gob.ec/los-componentes-de-la-infraestructura-de-calidad/>.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN). 2019. “INEN garantiza seguridad de productos”. <https://www.normalizacion.gob.ec/inen-garantiza-seguridad-de-productos/>.
- . 2022. “Servicio Ecuatoriano de Normalización”. 2022. “Instructivo para la obtención y renovación del certificado de conformidad con sello de calidad INEN”. <https://www.gob.ec/inen/tramites/certificado-conformidad-sello-calidad-inen>.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés financiero, académico ni personal que pueda haber influido en la realización del estudio.

DECLARACIÓN DE ÉTICA

Los autores declaran haber cumplido con los principios éticos durante el proceso de investigación.

DECLARACIÓN DE CONTRIBUCIÓN DE LA AUTORÍA

Jorge Alvear Vázquez participó en la conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, supervisión, validación, visualización, redacción, revisión y edición del artículo final. Milton Barragán-Landy participó en la curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, validación, visualización, redacción del borrador, redacción, revisión y edición del artículo final.

Resiliencia y sostenibilidad económica en la educación superior¹

Entrevista a Mara Cabanilla Guerra²

Resumen

La presente entrevista analiza los desafíos y estrategias de la gestión universitaria frente a entornos de alta volatilidad económica, tomando como referencia la trayectoria de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG) en Ecuador. A través del diálogo con la doctora Mara Cabanilla Guerra, se examina la convergencia entre la excelencia académica y la sostenibilidad financiera bajo los enfoques de la teoría de la firma, las capacidades dinámicas y la teoría de la agencia. El texto profundiza en pilares estratégicos como la gestión proactiva de riesgos, la eficiencia operativa mediante la transformación digital y el rol de la universidad como catalizadora del desarrollo local y la movilidad social. Las reflexiones de la doctora Cabanilla destacan la importancia de la *Agenda Guayaquil 2030* y la modalidad *online* como habilitadores de resiliencia, ofreciendo una hoja de ruta para la sostenibilidad institucional en entornos VUCA. En definitiva, se propone un modelo de gobernanza ágil que prioriza la cultura organizacional y la flexibilidad estratégica sobre los esquemas de planificación rígida tradicionales.

Palabras clave: resiliencia organizacional, sostenibilidad económica, educación superior, liderazgo estratégico, innovación digital, Guayaquil.

1. Entrevista realizada por Alex Remache Gallegos, docente de la UASB-E y editor temático del número 20 de la revista *Estudios de la Gestión*.
2. Profesora titular y rectora de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

Introducción editorial

En el marco de la vigésima edición de la revista *Estudios de la Gestión*, dedicada a la “Resiliencia y adaptación organizacional en un mundo en constante cambio”, el comité editorial presenta una conversación profunda con la doctora Mara Cabanilla Guerra. Ante un escenario global definido por la volatilidad económica y la imperante necesidad de modelos de gestión adaptativos, la dirección de las instituciones de educación superior (IES) exige una reconfiguración bajo criterios de eficiencia sistémica, sostenibilidad y transferencia de valor tangible a la sociedad.

Desde su posición como rectora de la UTEG, la doctora Cabanilla ha liderado una transición institucional que amalgama con éxito la excelencia académica y la solidez financiera. Dicho proceso cobra especial relevancia al desarrollarse en Guayaquil el principal nodo comercial y motor productivo del Ecuador. En las páginas siguientes, se exploran las estrategias de gobernanza ágil, la gestión prospectiva de riesgos y la transformación digital que han posicionado a la UTEG como un referente de resiliencia organizacional y un motor de desarrollo local.

Liderazgo y cultura para la adaptabilidad económica

La literatura sobre gestión suele separar la visión académica de la eficiencia financiera; sin embargo, el éxito de la UTEG sugiere que ambos pilares son inseparables. En un entorno volátil donde las decisiones deben ser rápidas y estratégicas, la cultura organizacional se convierte en el activo más resiliente. ¿Cómo ha logrado amalgamar los valores de la academia con una cultura de liderazgo empresarial?

Bajo nuestra visión, en la UTEG partimos de una convicción fundamental: la excelencia académica y la sostenibilidad financiera no son conceptos antagónicos, sino fuerzas que se potencian recíprocamente. Ciertamente, pretender separarlas sería desconocer la realidad de las IES contemporáneas, las cuales deben responder a un entorno global dinámico, exigente y en constante transformación.

En este orden de ideas, hemos logrado amalgamar ambos pilares mediante la construcción de una cultura organizacional con propósito, donde el rigor académico convive armónicamente con una mentalidad estratégica responsable. Es así como nuestra comunidad comprende que la formación de profesionales de alto nivel requiere gestionar con eficiencia, actuar con oportunidad en la toma de decisiones y asegurar la viabilidad institucional para garantizar nuestra misión social en el tiempo.

Este hito ha sido posible gracias a un liderazgo coherente que se fundamenta en la ejemplaridad. De esta manera, promovemos los valores intrínsecos de la academia —la ética, el pensamiento crítico y la generación de conocimiento— integrándolos con prácticas de alta dirección como la innovación, la orientación a resultados y el análisis de datos para la decisión estratégica. Consecuentemente, nuestra gestión no se basa en la improvisación; planificamos con visión de largo plazo, pero operamos con agilidad ejecutiva.

Vinculado a lo anterior, la *Agenda Guayaquil 2030*, impulsada desde la UTEG, ha funcionado como un eje articulador de carácter vital. Gracias a esta iniciativa, logramos alinear a la academia con el sector productivo, el sector público y la sociedad civil bajo objetivos comunes de desarrollo sostenible y bienestar social. Esta sinergia, a su vez, ha robustecido nuestra cultura interna, pues permite que docentes, colaboradores y estudiantes perciban que su labor genera un impacto tangible en la ciudad y el país.

Por otra parte, la consolidación de la modalidad *online* ha resultado determinante en este proceso. Dicho formato no solo democratiza el acceso a la educación en todo el territorio nacional, sino que impone estándares superiores de gestión e innovación tecnológica. A partir de ello, se ha reforzado una cultura de mejora continua que optimiza la eficiencia operativa sin comprometer, en ningún momento, la calidad académica.

En definitiva, en la UTEG comprendemos que la cultura organizacional es nuestro activo más resiliente. Se trata de una identidad que forma líderes con visión ética y empresarial, dotados para decidir en entornos volátiles; una cultura que demuestra que, cuando la academia y la gestión convergen con un propósito claro, los resultados trascienden las fronteras institucionales para proyectarse hacia el futuro del país.

Gestión de riesgos y resiliencia financiera

Guayaquil, como principal puerto y motor comercial del Ecuador, es particularmente sensible a los choques macroeconómicos globales y a las disrupciones en las cadenas de valor. Para una institución educativa con enfoque empresarial, la estabilidad financiera es la base de su libertad académica. Desde su perspectiva como lideresa, ¿qué estrategias de gestión de liquidez y diversificación de ingresos han sido fundamentales para la UTEG?

En la UTEG tenemos absoluta claridad de que, en una ciudad como Guayaquil —expuesta a la dinámica del comercio global y a las disrupciones de las cadenas de valor—, la estabilidad financiera no es un fin en sí mismo, sino la condición que garantiza nuestra libertad académica y nuestra capacidad de impacto social.

Bajo ese marco, hemos trabajado con una visión de gestión responsable, anticipatoria y profundamente alineada con nuestro propósito institucional. En lo que respecta a la gestión de liquidez, una de las decisiones clave ha sido mantener una planificación financiera rigurosa, fundamentada en escenarios de riesgo permanentemente actualizados. Dicho enfoque nos permite reaccionar con rapidez ante contextos volátiles, priorizando siempre la continuidad académica, el bienestar de nuestra comunidad y la inversión estratégica en calidad educativa. En este sentido, la disciplina presupuestaria, el control eficiente del gasto y una política prudente de reservas han resultado fundamentales para sostener esa estabilidad.

Paralelamente, entendimos de manera temprana que la diversificación de ingresos constituye un principio esencial de resiliencia institucional. Por tal motivo, la UTEG no depende de una sola fuente; por el contrario, hemos fortalecido nuestra oferta académica con programas pertinentes para el entorno productivo, educación continua, formación ejecutiva y alianzas con el sector empresarial que nos permiten generar valor compartido y nuevas fuentes de sostenibilidad.

Aunado a lo anterior, la modalidad *online* ha representado un factor estratégico decisivo. Esta transición no solo amplió el acceso a la educación en todo el país, sino que nos permitió escalar con eficiencia, optimizar costos

operativos y alcanzar nuevos segmentos sin comprometer la calidad académica. Cabe destacar que esta decisión fue plenamente coherente con nuestra visión de largo plazo y con la necesidad de adaptarnos a un entorno cada vez más digital y competitivo.

Finalmente, la *Agenda Guayaquil 2030* ha actuado como un catalizador de esta estrategia. Al articular a la academia con el sector productivo, el sector público y la sociedad civil, hemos generado proyectos, investigación aplicada y esquemas de cooperación que fortalecen tanto nuestra sostenibilidad financiera como nuestra relevancia académica. Esto demuestra que una universidad financieramente sólida no se recluye en sí misma, sino que se abre al entorno para contribuir activamente al desarrollo de su ciudad.

En síntesis, en la UTEG gestionamos la liquidez con prudencia y visión estratégica, al tiempo que diversificamos ingresos mediante la innovación y las alianzas. Todo ello responde a la convicción de que solo una institución financieramente estable puede ejercer con plenitud su rol académico, formar líderes y proyectar futuro para Guayaquil y para el Ecuador.

Innovación y eficiencia digital en el modelo de negocio

La transformación digital ya no es una opción pedagógica, sino un imperativo para mejorar la eficiencia económica en los negocios. La innovación tecnológica (inteligencia artificial/automatización) cambia el modelo de negocio al reducir costos y expandir el alcance institucional. Como un centro educativo liderado por la tecnología, ¿cómo ha reconfigurado la innovación digital de UTEG su modelo operativo hacia la eficiencia económica?

Bajo nuestra visión institucional, entendemos que la transformación digital ha trascendido su concepción como proyecto pedagógico para convertirse en un eje estructural del modelo de gestión. En la actualidad, la innovación tecnológica funciona como una palanca directa de eficiencia económica, sostenibilidad y escalabilidad institucional.

A este respecto, la incorporación estratégica de inteligencia artificial, automatización y analítica de datos ha reconfigurado profundamente nuestro modelo operativo. Principalmente, hemos optimizado procesos críticos

—desde admisiones y matrícula hasta el seguimiento académico y la gestión administrativa—, logrando una reducción sustancial en tiempos de respuesta, costos operativos y márgenes de error. Consecuentemente, la liberación de estos recursos financieros ha permitido su reinversión directa en el fortalecimiento de la calidad académica y la investigación aplicada.

Asimismo, la tecnología ha dotado a la universidad de una capacidad de decisión fundamentada en la evidencia. Bajo esta lógica, la gestión ya no se ejerce desde la intuición, sino a través de indicadores en tiempo real que permiten anticipar riesgos financieros, mejorar las tasas de retención estudiantil y optimizar la asignación de recursos. Dicha agilidad analítica resulta imperativa para navegar la volatilidad económica que caracteriza el entorno local y nacional.

Por otra parte, la robustez de nuestras plataformas digitales ha marcado un punto de inflexión en la estructura de costos. Este modelo escalable permite expandir el alcance institucional sin incurrir en las elevadas inversiones de capital (CAPEX) propias de la infraestructura física tradicional, fortaleciendo así la salud financiera de la organización.

Finalmente, hemos integrado la innovación digital como un puente hacia el sector productivo. De este modo, la tecnología facilita la cocreación de soluciones y el desarrollo de proyectos alineados con las demandas reales del mercado laboral. En síntesis, la innovación en la UTEG constituye el núcleo de un modelo que reduce costos transaccionales y mejora la toma de decisiones estratégicas. Una institución que lidera mediante la tecnología no solo se adapta a la transformación del entorno, sino que la anticipa y la convierte en una ventaja competitiva para el desarrollo del Ecuador.

El rol de la universidad en la resiliencia del desarrollo local

La convocatoria de esta revista destaca la importancia de las pymes y el sector público en la construcción de un tejido económico resistente. Las universidades actúan como catalizadores de este ecosistema, especialmente en un “emporio comercial” que requiere talento humano adaptativo. ¿Cómo contribuye la universidad a fortalecer la resiliencia económica de Guayaquil y sus sectores productivos?

En la UTEG sostenemos la premisa de que la resiliencia económica de Guayaquil no se construye únicamente desde la dinámica del mercado, sino a partir de la articulación estratégica entre la universidad, las pymes, el sector público y la sociedad civil. Ciertamente, en una ciudad que funciona como emporio comercial y puerta de entrada del Ecuador al mundo, el talento humano adaptativo constituye el factor determinante de la competitividad sistémica.

Nuestra contribución se fundamenta, primordialmente, en la formación de profesionales alineados estrictamente con la realidad productiva, y no con modelos teóricos aislados. A tal efecto, diseñamos programas que respondan a las demandas concretas de las organizaciones —tales como eficiencia operativa, logística, innovación y sostenibilidad—, formando líderes con la capacidad de generar valor y tomar decisiones críticas en contextos de alta incertidumbre.

Simultáneamente, la universidad actúa como un puente integrador entre el conocimiento académico y la praxis empresarial. A través de la investigación aplicada y la formación ejecutiva, acompañamos a las pymes en sus procesos de profesionalización y digitalización. No se trata simplemente de impartir instrucción, sino de transferir capacidades tangibles que robustezcan su capacidad de absorción ante los choques económicos globales.

Bajo esta misma lógica, la *Agenda Guayaquil 2030* ha consolidado nuestro rol como un espacio de articulación multisectorial. Dicha iniciativa facilita la convergencia de actores estratégicos para identificar brechas de productividad y construir soluciones compartidas. De esta manera, la universidad trasciende su función tradicional para convertirse en un catalizador activo del desarrollo económico territorial.

En síntesis, la UTEG fortalece la resiliencia de Guayaquil mediante la formación de talento pertinente y la articulación de los sectores productivos bajo un enfoque de innovación. Estamos convencidos de que una región resiliente se construye con instituciones educativas profundamente comprometidas con su entorno, capaces de transformar el conocimiento académico en motores de desarrollo y estabilidad para el futuro del país.

Prospectiva y sostenibilidad de largo plazo

Mirando hacia el cierre de 2026, los desafíos de la globalización y la volatilidad financiera exigen que las organizaciones pasen de una postura reactiva a una capacidad de transformación anticipatoria. La UTEG es, en sí misma, un caso de estudio de crecimiento acelerado y sólido. ¿Cuáles son las lecciones más valiosas que su gestión puede ofrecer para construir instituciones económicamente sostenibles?

Al proyectar el cierre de 2026, mantenemos una convicción profunda: la sostenibilidad institucional no es el resultado de una reacción reactiva ante la crisis, sino de la capacidad de anticiparse a ella con propósito, disciplina y visión estratégica. Ciertamente, el crecimiento sólido que ha caracterizado a la UTEG ha sido posible gracias a la adopción temprana de esta lógica de gestión.

En primer lugar, la lección fundamental reside en la necesidad de ejercer un pensamiento estratégico proactivo. En la UTEG, hemos aprendido a interpretar las señales del contexto global —como la volatilidad financiera y las transformaciones del mercado laboral— no como amenazas tardías, sino como indicadores tempranos. Bajo esta premisa, hemos tomado decisiones oportunas y, en ocasiones, disruptivas, orientadas siempre a asegurar la viabilidad institucional en el largo plazo.

En segundo lugar, es imperativo comprender que la sostenibilidad económica emana de la coherencia entre la misión académica y el modelo de gestión. Desde esta perspectiva, nunca hemos supeditado el propósito pedagógico a resultados financieros de corto plazo. Por el contrario, cuando la misión permanece clara, las decisiones financieras se alinean orgánicamente: se invierte en aquello que genera valor real, impacto social y solidez estructural. Esta integridad es la que fortalece la confianza de nuestra comunidad y de los diversos *stakeholders*.

Asimismo, una lección clave es la diversificación inteligente como principio de resiliencia. Como hemos sostenido, la estabilidad no debe depender de una fuente única; requiere modelos flexibles y alianzas estratégicas que permitan una escalabilidad eficiente. En este sentido, la diversificación no debe entenderse como dispersión, sino como una arquitectura estratégica diseñada para absorber choques externos sin comprometer la operación.

Finalmente, el aprendizaje más significativo es que la cultura organizacional constituye el activo más valioso de cualquier institución sostenible. Se requiere de una identidad que perciba el cambio como oportunidad y que forme líderes capaces de actuar con corresponsabilidad. Bajo esta visión, iniciativas como la *Agenda Guayaquil 2030* reflejan que el crecimiento institucional tiene sentido únicamente cuando se traduce en impacto colectivo y en la construcción de un futuro compartido.

En síntesis, la trayectoria de la UTEG demuestra que la sostenibilidad se construye mediante un liderazgo ético, innovación permanente y una conexión indisoluble con el entorno. En última instancia, no se trata simplemente de crecer, sino de evolucionar con la solidez necesaria para anticipar el mañana y proyectar el desarrollo del Ecuador.

Cierre editorial

Las reflexiones de la doctora Mara Cabanilla Guerra abordan una de las tensiones centrales de la administración contemporánea: la premisa de que la resiliencia organizacional no reside en la rigidez de los procedimientos, sino en la plasticidad de la estrategia y la solidez de los fundamentos económicos. A través de una perspectiva pragmática sobre el retorno de la inversión educativa, la cobertura operativa y la mitigación de las asimetrías de información, su gestión se constituye como una hoja de ruta técnica no solo para la comunidad académica, sino para cualquier organización que opere bajo la incertidumbre de los entornos VUCA.

Resulta imperativo destacar que este modelo de alto desempeño académico y financiero se articula bajo un liderazgo femenino que desafía los paradigmas convencionales de la alta dirección. La trayectoria de la doctora Cabanilla en la UTEG es, en rigor, el mejor ejemplo de cómo la visión de una mujer líder logra integrar la conciencia social con una ejecución financiera implacable, erigiendo una institución de prestigio en tiempo récord dentro de un enclave tan desafiante y competitivo como Guayaquil. Con una notable capacidad para navegar la complejidad económica —legado de una estirpe empresarial que hoy proyecta con sello propio—, ha mantenido el enfoque en la movilidad social y el desarrollo territorial sin sacrificar la sostenibilidad del modelo de negocio. En este sentido, el liderazgo femenino se erige como

un pilar crítico e indispensable para la innovación del ecosistema empresarial del siglo XXI.

Más allá de documentar una administración eficiente, este diálogo evidencia la capacidad de una lideresa para reconfigurar el paradigma educativo e incidir directamente en el desarrollo nacional. Desde una región caracterizada por profundas brechas sociales y una vibrante vocación comercial, esta gestión ha logrado consolidar un modelo de éxito con identidad propia, donde el capital humano es el verdadero motor del cambio. Por derecho propio y gracias a su absoluta entrega, la rectora de la UTEG contribuye de manera excepcional a este vigésimo número de *Estudios de la Gestión*, permitiendo estrechar la brecha entre la teoría económica de la firma y la praxis de la gestión en el contexto ecuatoriano y regional.

Management del sentido común: para sofisticar sirve cualquiera

Xavier Marcet,
Plataforma Editorial, 2024

Reseñado por Alex Remache Gallegos
Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

El imperativo de la sensatez: una reconfiguración de la resiliencia y la eficiencia económica en la gestión contemporánea

La presente reseña analiza la obra de Xavier Marcet en el contexto de la resiliencia organizacional frente a la turbulencia sistémica actual. El autor propone una crítica a la sofisticación burocrática y aboga por una gestión basada en la sensatez como mecanismo para reducir los costos de transacción internos y maximizar la eficiencia marginal. La obra destaca la importancia de un liderazgo humanista y una innovación con impacto real, ofreciendo un marco pragmático para las organizaciones que buscan viabilidad económica y adaptabilidad estratégica en el horizonte inmediato.

El trabajo de Marcet se presenta no solo como un manual de liderazgo, sino como una crítica epistemológica de la teoría de gestión contemporánea. Xavier Marcet, un reconocido consultor y pensador en estrategia e innovación, analiza un entorno global definido por la turbulencia sistémica, un término que resume la velocidad de las transformaciones y la incertidumbre estructural de los mercados.

Su tesis es audaz: la resiliencia de la empresa no proviene de la sofisticación técnica de sus procesos, sino de la recuperación del sentido común como un activo estratégico. Desde una perspectiva económica, el trabajo aborda un problema central de la microeconomía de la empresa: la ineficiencia generada por el crecimiento exponencial de los costos de transacción internos en organizaciones sobredimensionadas. Marcet ofrece un marco conceptual para entender que la agilidad y la solvencia financiera son, sobre todo, resultados de una cultura de simplicidad.

El libro se organiza de manera ágil y fragmentaria, una estructura que refleja la agilidad que el autor demanda de las organizaciones. Se compone de capítulos breves agrupados de forma orgánica, aunque no rígida, en bloques temáticos que transitan desde la ontología del liderazgo hasta la pragmática de la innovación.

Esta disposición permite al lector una navegación no lineal, donde cada sección funciona como un ensayo autónomo que interroga una faceta específica de la gestión. La obra comienza sentando las bases de lo que el autor denomina “gestión sensata”, para luego profundizar en la gestión del talento, la ética del legado y, finalmente, la integración de la tecnología bajo una lente humanista. Esta estructura fragmentada busca combatir la sobrecarga cognitiva corporativa, ofreciendo píldoras de sabiduría estratégica que invitan a la acción inmediata.

El núcleo argumental de Marcet reside en la denuncia de la “sofisticación vacía”. Desde la teoría de la firma, este fenómeno se analiza mediante los costos de agencia y la burocracia corporativa. Marcet argumenta que la complejidad innecesaria actúa como un impuesto invisible sobre la productividad.

- Resiliencia financiera y operativa. La solvencia no es solo cuestión de balance, sino de fluidez operativa. Aplicar el “sentido común” optimiza recursos al eliminar desperdicios que no generan valor marginal. La eficiencia económica digital no es añadir algoritmos a procesos ineficientes, sino simplificar la cadena de valor mediante la tecnología.
- Innovación frente al tecno-optimismo. Marcet distingue entre “novedad” e “innovación”. Critica la “innovación de PowerPoint”. La innovación resiliente debe impactar directamente en la cuenta de resultados y ser sostenible, permitiendo que la tecnología potencie la propuesta de valor sin asfixiar el flujo de caja con costos de mantenimiento técnico.

- Liderazgo y cultura. El líder es un gestor de la atención y la confianza. La confianza reduce costos de transacción al acelerar la toma de decisiones. El modelo de “humildad estratégica” en entornos VUCA fomenta una cultura donde el error es un costo de aprendizaje y no una pérdida financiera irreparable.

Desde una perspectiva académica, podría criticarse que la obra no presenta modelos econométricos o datos empíricos a gran escala. Sin embargo, su valor reside en la prescripción normativa. Marcet escribe desde la praxis, y su “sentido común” es una síntesis de las capacidades dinámicas que la literatura de gestión (Tece, Nonaka) identifica como esenciales para la ventaja competitiva.

La obra recuerda que la gestión es una ciencia social, no solo ingeniería financiera. La resiliencia es una propiedad dinámica de la organización humana. La principal fortaleza del libro es despojar a la gestión de sus adornos pretenciosos para devolverla a su esencia: la resolución de problemas para crear valor de manera eficiente y ética.

Xavier Marcet cierra con una consideración sobre el legado, un tema vinculado a la sostenibilidad intergeneracional. En el entorno de esta revista, existe la necesidad de este trabajo para proporcionar una respuesta a la fragilidad de los modelos operativos actuales. El camino hacia la resiliencia en la “nueva normalidad” es una visión económica que prioriza la utilidad real sobre la sofisticación percibida.

Este enfoque de gestión requiere reestructurar la empresa para reducir el desperdicio operativo y maximizar la agilidad estratégica cuando se aplica. Al establecer el libro como una guía valiosa para los investigadores, este artículo sostiene que, para aquellos interesados en la solidez económica basada en la claridad de propósito, la eficiencia operativa y el respeto por el factor humano, el libro es una herramienta útil. Marcet concluye mostrando que es el sentido común, en un entorno de incertidumbre, el activo más raro y valioso.

Coordinadores y autores

Hernán Claudio Lapelle. Licenciado en Economía, Universidad Nacional de Rosario (UNR), Argentina. Doctor en Economía, UNR. Director del Doctorado en Economía (UNR). Profesor titular de Macroeconomía y Econometría, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, UNR. Investigador asistente del Consejo de Investigaciones de la Universidad Nacional de Rosario (CIUNR). <hlapelle@fcecon.unr.edu.ar>.

Alex Remache Gallegos. Economista por la Universidad Central del Ecuador (UCE); especialista en Docencia Universitaria por la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E); magíster en Economía con énfasis en Políticas Sociales y Económicas por la Universidad Nacional de Tucumán (UNT); y doctor en Economía por la Universidad Nacional de Rosario (UNR). Desde 2005, es docente investigador de la UASB-E, donde además se desempeñó como coordinador de investigaciones, director general académico y vicerrector. <alex.remache@uasb.edu.ec>.

Jorge Alvear Vázquez. Ingeniero industrial de la Universidad de Cuenca, auditor interno de Sistemas de Gestión, ALIBOC S. A., administrador gerencial, Hotel Chelsy. <jorge.alvear@ucuenca.edu.ec>.

Alexander Andrade Condor. Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, PUCE, máster en Riesgo Financiero por la Escuela Politécnica Nacional y maestro en Economía por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Actualmente cursa el doctorado (PhD) en Economía en la Universidad Nacional de Córdoba, con énfasis en Econometría Financiera, Economía del Desarrollo y Modelos Económicos. Docente de Estadística y Econometría en la UASB-E, docente de Bioestadística en la PUCE (2021-actualidad) y docente en la especialización de Riesgo Financiero y Ciencias Actuariales de la Universidad de San Carlos de Guatemala (2024-actualidad). Sus áreas de especialidad incluyen analítica de datos, banca/finanzas/seguros, calificación de riesgo crediticio y econometría financiera. <alexander.andrade@uasb.edu.ec>.

Milton Barragán-Landy. Ingeniero industrial de la Universidad de Cuenca, diplomado superior en Gestión Logística de la UTPL. Magíster en Gestión de la Calidad y Productividad de la Universidad de las Fuerzas Armadas, ESPE. PhD en Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad de Minho (Portugal). Docente investigador a tiempo

completo. Departamento de Química Aplicada y Sistemas de Producción, Facultad de Ciencias Químicas, Universidad de Cuenca. Coordinador del Grupo de Investigación en Ingeniería Industrial e Innovación GI3. <mfrancisco.barraganl@ucuenca.edu.ec>.

Oscar Bedoya Sánchez. Contador público, magíster en Administración, docente universitario Uniminuto. <oscarma27@gmail.com>.

Hernán Cornejo. Ingeniero civil y psicólogo. Es doctor en Psicología Organizacional y magíster en Gestión y Dirección de Organizaciones por la Universidad Carlos III de Madrid (UC3M). Cuenta con una amplia trayectoria como docente e investigador de grado y posgrado, y se desempeña como director de una consultora interdisciplinaria. Asimismo, es experto de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). Universidad Nacional de Rosario-Universidad Abierta Interamericana. <mghcornejo@gmail.com>.

Carlos de la Torre. Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y maestro en Economía por el Instituto Tecnológico Autónomo de México. Cuenta con una sólida trayectoria académica y profesional en el análisis macroeconómico, la política monetaria, las finanzas públicas y la regulación financiera. Ha sido consultor de organismos internacionales y ha desempeñado altos cargos en el sector público ecuatoriano, entre ellos ministro de Economía y Finanzas, presidente de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y presidente del Directorio del Banco de Desarrollo del Ecuador, así como presidente del Consejo de Ministros del Fondo de Inversión y Desarrollo de la OPEP. En el ámbito académico, ha sido decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad UTE, subdecano de la Facultad de Economía y director del Instituto de Investigaciones Económicas de la PUCE. Es autor de libros y artículos científicos en temas monetarios, financieros y fiscales, y ha participado activamente en procesos de formulación, evaluación y gestión de políticas económicas a nivel nacional e internacional. <carlos.delatorre@uasb.edu.ec>.

Cielo Estrada Medina. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Privada Antenor Orrego, institución a la que se encuentra afiliada. Cuenta con experiencia profesional como asistente administrativa y en procesos de S&OP en empresas de los sectores logístico y de servicios, participando en actividades de liquidación de procesos, elaboración de *dashboards*, control presupuestal y gestión documental, así como apoyo en contabilidad, recursos humanos, seguridad y salud en el trabajo y logística. Destaca por su adaptabilidad, liderazgo y orientación a resultados, con dominio de herramientas como Excel y PLAME. Actualmente cursa un diplomado en Gestión Logística en la Universidad Privada del Norte, posee conocimientos de inglés y ha mantenido un alto rendimiento académico, ubicándose en el tercio superior. <cielo_02_2003@hotmail.com>.

Adriana García Salomón. Trabajadora social y magíster en Administración, Universidad del Valle. Directora administrativa del Centro Regional de Consultoría y Proyección de Imagen. <adrianagarciasalomon12@gmail.com>.

Juan Guzmán Pacheco. Administrador de empresas, publicista, especialista en *marketing* digital, magíster en Administración y Dirección de Empresas, DBA. Docente investigador de posgrados, Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO. <efguzmanp@gmail.com>.

Víctor López Acevedo. Doctor en Desarrollo Humano y Sustentable, Universidad Bolivariana, Chile, y antropólogo, PUCE, con maestría en Gestión Ambiental, FLACSO. Miembro del Directorio del Fondo de Inversión Ambiental Sostenible (FIAS) como representante de la ciudadanía ecuatoriana. Experto en gestión de proyectos para resultados (PM4R), gestión territorial y gobernanza de cuencas hidrográficas (foco en Amazonía). Exbecario WWF con investigación profunda en impactos de megaproyectos (Coca Codo Sinclair). Más de 15 años de experiencia articulando procesos de planificación y ordenamiento territorial, fortalecimiento institucional e investigación aplicada en el sector público y académico. Cofundador de la Corporación Pro-Ideas a favor de nuestra agrobiodiversidad. Docente del Programa de Especialización en Gestión de Proyectos de Desarrollo, Departamento de Políticas Públicas de FLACSO Ecuador (2019-presente). <vlopez@flacso.edu.ec>.

Fernando Montoya Vargas. Doctor en Ciencias Sociales (Universidad de Deusto, España); maestro en Filosofía Política (UNAM, México) y licenciado en Filosofía (Universidad La Salle, México). Máster en Sostenibilidad Corporativa por EALDE (Madrid). Especialista en alianzas gobierno-sociedad, mecanismos de participación ciudadana y en transparencia y rendición de cuentas. Candidato a investigador nacional del Sistema Nacional de Investigadores (SNI). <fernando.montoyav@gmail.com>.

Diego Raza-Carrillo. Economista, PUCE, Quito; MBA, UASB-E; doctor (PhD) en Educación, Universidad Norbert Wiener, Lima; docente de la UASB-E. Ha sido consultor de organizaciones públicas y privadas en temas estratégicos, financieros y gerenciales durante 25 años. Actualmente dirige el Área Académica de Gestión de la UASB-E, es presidente de su Comité de Proyectos y coordina la Maestría en Gestión Financiera y Administración de Riesgos Financieros. Ha sido docente universitario en varias universidades en Ecuador, tanto en pregrado como posgrado, durante casi 30 años. <diego.raza@uasb.edu.ec>.

Brayan Rodríguez Roncal. Licenciado en Administración por la Universidad Privada Antenor Orrego, institución a la que se encuentra afiliado. Ha desarrollado experiencia como asistente administrativo en el Grupo Educativo Ai Apaec, en la Oficina de Abastecimiento de la Municipalidad de Moche y en el área de atención al cliente en Vital Foods, mostrando interés en las áreas de logística, recursos humanos y finanzas. Posee competencias en comunicación, trabajo en equipo y responsabilidad, así como manejo intermedio de Microsoft Office. Ha participado como ponente en la Jornada de Investigación Científica UPAO 2023 y ha complementado su formación con talleres sobre inteligencia artificial aplicada a la administración y redes sociales para negocios. <brayanrodr5@gmail.com>.

Gustavo Romero Sánchez. Estadístico y magíster en Administración, Universidad del Valle. Docente de la Universidad del Valle y de la Unidad Central del Valle del Cauca, Tuluá. Director ejecutivo del Centro Regional de Consultoría y Proyección de Imagen. <garomero@uceva.edu.co>.

Ricardo Rossi Valverde. Ingeniero electrónico por la Universidad Nacional de Ingeniería, magíster en Administración Estratégica de Empresas por CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú y doctor en Administración por la Universidad Nacional de Trujillo. Cuenta con amplia experiencia profesional en el sector de telecomunicaciones, habiéndose desempeñado como subgerente de operaciones en Telefónica del Perú y asesor técnico en Telefónica El Salvador. En el ámbito académico, ha sido docente de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad César Vallejo y de las facultades de Negocios e Ingeniería de la Universidad Privada del Norte. Actualmente, es docente del Programa de Estudios de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO), institución a la que se encuentra afiliado. <rrossimori@gmail.com>.

Leonardo Saraguro. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría (CPA) por la UCE; magíster en Gestión Financiera y Administración de Riesgos Financieros por la UASB-E. Actualmente ejerce como contador general en Inlog Supply Chain Services; Danielcom Equipment Supply, Minga y Falcon Electric Supply; subcontador en Danielcom (2015-2017). Sus áreas de fortaleza incluyen gestión de presupuestos, análisis de escenarios, asientos contables y conciliación de cuentas. <leonardo.saraguro@uasb.edu.ec>.

Diego Varón Rojas. Antropólogo, gestor empresarial, magíster en Administración, doctor en Humanidades. Docente de la Universidad del Valle y Universidad Icesi. <diegovaron721@yahoo.es>; <diego.varon@correounivalle.edu.co>.

Nathaly Verdesoto Martínez. Especialista en Gestión de Proyectos por FLACSO Ecuador, con MBA en Calidad y Productividad por la PUCE y máster en Responsabilidad Social Corporativa por la Universitat Oberta de Catalunya. Es ingeniera en Contabilidad y Auditoría por la UCE; cuenta con un diplomado en Gerencia de Proyectos por la Pontificia Universidad Javeriana y certificación GRI Professional. Actualmente, se desempeña como Community Projects Leader en Pluspetrol Ecuador B.V., donde lidera la formulación, gestión e implementación de proyectos de sostenibilidad corporativa y desarrollo socioeconómico en contextos de industria extractiva, integrando criterios ESG, gestión institucional y relacionamiento comunitario e intercultural. Su experiencia incluye gestión de inversión social, articulación público-privada y trabajo con comunidades indígenas amazónicas en territorios de alta complejidad socioambiental. <nvverdesotofl@flacso.edu.ec>.

Estudios de la Gestión agradece la participación
de los siguientes pares evaluadores:

Andrés Abad (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)
Matías Abad (Universidad del Azuay, Ecuador)
Wilson Abad (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)
Ximena Abril (Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador)
Idalmis Acosta Pérez (Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Santa Clara, Cuba)
Cristina Acuña (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)
Eduardo Aguilar (Universidad de Monterrey, México)
Pedro Alarcón (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador)
José Albuja (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador)
Alejandro Aldás (Pontificia Universidad Católica del Ecuador)
Ed Amanajás (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil)
Nora Anaya (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador)
Jaime Andocilla C. (Universidad Estatal de Milagro, Ecuador)
Diego Andrade (Universidad de las Américas, Ecuador)
Karen Andrade (Universidad Central del Ecuador)
Raquel Apadoca (Tecnológico de Monterrey, México)
Maria Ceci Araujo Misoczky (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil)
Jannette Arauz (Universidad de Costa Rica. Heredia, Costa Rica)
Diego Arias Alvarado (Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica)
Freddy Arias Mora (Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica)
Pablo Arranz (Universidad de Burgos, España)
Byron Avilés León (Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador)
Josefina Ayala Mora (Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador)
Ariston Azevedo (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil)
Alexander Báez (Universidad Central del Ecuador)
Alfredo Bagua Maji (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador)
Fernando Barragán (Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador)
Marcia Regina Barroso (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil)
María Becerra Sarmiento (Universidad Tecnológica Indoamérica, Ecuador)
Gabriela Bonilla Chumbi (Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador)

Carlos Bucheli (Universidad Federal Santa Catarina, Brasil)
Ferrán Cabrero (Universidad Central del Ecuador)
Susana Cadena (Universidad Central del Ecuador)
Liliana Caicedo Mora (Universidad de Nariño. Nariño, Colombia)
Varini Campos Cobeña Salazar (Universidad Técnica de Manabí, Ecuador)
Sandra Campuzano (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí)
Davide Carbonai (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil)
Paola Carreño (Universidad Técnica de Manabí, Ecuador)
Sergio Adrián Caruso (Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina)
Boroshilov Castro (Universidad Central del Ecuador)
María Elena Castro (Universidad del Azuay, Ecuador)
Laura Cerdas Guntanis (Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica)
Rosario Cerón Tipán (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador)
Pedro Jaime Coelho (Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil)
Katty Coral (Universidad Internacional SEK, Ecuador)
Franklin Cumbal (Universidad Central del Ecuador)
Cezar Augusto De Miranda Guedes (Universidad Federal Rural de Rio de Janeiro, Brasil)
Gloria Marlene Díaz (Universidad Externado de Colombia, Colombia)
Evis Lizett Diéguez (Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador)
Guilherme Dornelas (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil)
Gabriela Duque (Universidad del Azuay, Ecuador)
Sarah Espinosa (Universidad de Viena, Austria) Edison Estévez (Universidad Central del Ecuador)
Orlando Espinoza Flores (Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador)
Bernardo Fajardo (Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil)
Matilde Josefina Flores (Universidad Técnica de Manabí, Ecuador)
Johnson Folleco (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador)
Nelson Fragoso (Universidad Federal de São João del-Rei, Brasil)
José Franco (Universidad Internacional del Ecuador)
Verónica Freire (Universidad Agraria del Ecuador)
Marco Gallardo (Universidad Central del Ecuador)
Jaime Gallegos (Pontificia Universidad Católica del Ecuador)
Ana del Rocío García Loor (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí)
Leda Lucía García Rosa (Universidad Federal Fluminense, Brasil)
Santiago García (Universidad Central del Ecuador)
Verónica García (Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Ecuador)
Vanessa Gavilánez (Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador)
Esteban Gómez Torres (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador)
Lizbeth González Tamayo (Universidad de Monterrey. Monterrey, Nuevo León, México)
María Esther González (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)

David Guarderas (Pontificia Universidad Católica del Ecuador)
María Guerrón Vásquez (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador)
Paola Guevara (Universidad Técnica del Norte, Ecuador)
Roberto Guillén Pacheco (Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica)
Jairo Gutiérrez (Universidad Central del Ecuador)
Pablo Heredia Logroño (Universidad Central del Ecuador)
Boris Herrera Flores (Universidad Central del Ecuador)
Orlando Hernández Cruz (Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica)
Patric Hollenstein (Universidad Central del Ecuador)
Juan Ibujés (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)
Wilmer Illescas (Universidad Técnica de Machala, Ecuador)
Irma Jara (Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador)
Gustavo Jarrín Raza (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Quito, Ecuador)
Fernando Játiva (Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador)
Deisy Jeréz Ramírez (Universidad de las Ciencias y Artes de Chiapas, México)
Catherine Krauss Delorme (Universidad Católica del Uruguay, Uruguay)
Marco Lalama Gross (Universidad de las Américas, Ecuador)
Aurelio Lamare Soares (Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil)
Jorge Laso (Universidad Central del Ecuador)
Angle Lechas (Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador)
Po Chun Lee (Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador)
Mónica Legarda (Universidad Central del Ecuador)
Diego Lima (Universidad Central del Ecuador)
Giovanni Lucero Romero (Universidad Central del Ecuador)
Giovanni Lucero (Universidad Pontificia Católica del Perú, Perú)
Carlos Federico Lucio (Universidad Estatal de Campinas, Brasil)
Andrés Luna (Universidad Central del Ecuador)
Silvia Maluk (Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador)
Víctor Hugo Márquez Martínez (Universidad de Santiago de Compostela, España)
Paulo Emilio Matos Martins (Universidad Federal Fluminense, Brasil)
Denis Mendoza Cabrera (Universidad Estatal de Milagro, Ecuador)
José Mendoza (Universidad de Monterrey, México)
Klever Mejía Guzmán (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)
Esteban Melo (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)
Manuel Mera (Universidad de Guayaquil, Ecuador)
Óscar Montero de la Cruz (Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador)
Mario Morales (Universidad Central del Ecuador)
Eduardo Morán (Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador)
Javier Morillo (Universidad Central del Ecuador)
Franklin Naranjo Armijos (Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador)

Pares evaluadores externos

Klever Efraín Naranjo Borja (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)
Iván Narváez (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador)
María Fernanda Noboa (Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador)
Jorge Núñez (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, Ecuador)
Federico Orbe (Universidad de las Américas, Ecuador)
María Fernanda Orquera (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)
Byron Oviedo Bayas (Universidad Técnica Estatal de Quevedo)
Galo Palomeque (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador)
Javier Paguay Balladares (Universidad Estatal de Milagro, Ecuador)
José Abelardo Paucar (Universidad Central del Ecuador)
Carolina Peña Rojas (Universidad Central del Ecuador)
Doris Peñaherrera Arteaga (Pontificia Universidad Católica del Ecuador)
José Roberto Pereira (Universidad Estatal de Milagro, Ecuador)
Marcela Pérez Pazmiño (Universidad de las Américas, Ecuador)
Luz Vanessa Pérez Tapia (Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador)
Jaime Pérez (Escuela de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador)
Carlos Picado (Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica)
Ángela Plata (Universidad Sergio Arboleda, Colombia)
Carlos Puente (Ministerio de Coordinación de la Política Económica, Ecuador)
Jimena Ramírez (Universidad Técnica de Ambato, Ecuador)
Fernando Rea (Universidad Estatal de Bolívar)
Luis Marcelo Reinoso Navarro (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)
Alex Remache (Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador)
Carolina Rendón (Tecnológico de Monterrey, México)
Verónica Reyes Mejía (Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador)
Marco Antonio Ríos (Universidad del Azuay, Ecuador)
Rosa Robalino (Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí)
Mauricio Rodríguez Estrada (Universidad Central del Ecuador)
Fabián Rodríguez Espinosa (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador)
Germán Rodríguez (Escuela de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador)
Ximena Rojas (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)
Miriam Romo (Universidad Central del Ecuador)
Michelle Salas Pinel (Universidad de Costa Rica. Heredia, Costa Rica)
Várini Salazar Cobeña (Universidad Técnica de Manabí, Ecuador)
Raquel Salazar (Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador)
Mary Saltos (Universidad Central del Ecuador)
Ivonne Sánchez (Universidad de Geociencias, China)
Hernán Santamaría (Universidad Técnica de Ambato, Ecuador)
Valentina Schmitt (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile)
Adrián Sigüencia-Muñoz (Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador)

Pares evaluadores externos

Carmen Simone (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ecuador)
Aurélio Lamare Soares Murta (Universidade Federal Fluminense)
Mauricio Solano (Universidad Internacional de las Américas. San José, Costa Rica)
Silvia Solano Mora (Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica)
Karla Soria (Universidad Católica del Norte, Chile)
Edith Surdez Pérez (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México)
Grace Tamayo (Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador)
Monserath Tapia Boada (Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador)
Romel Tintin (Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador)
Carol Toro Torres (Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador)
María Elena Torrens (Universidad San Gregorio, Ecuador)
Antonio Torres Dávila (Universidad del Azuay, Ecuador)
Mónica Torres Ocampo (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador)
Antonio Troya (Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador)
Alexandra Vaca Morán (Instituto Superior Tecnológico Tsáchilas, Ecuador)
Carmen Augusta Varela (Centro Universitário de FEI, São Paulo, Brasil)
Verónica Vargas Madrigal (Universidad de Costa Rica. Heredia, Costa Rica)
Paúl Villagómez (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)
Osvaldo Viteri (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador)
David Vivas Paspuel (Universidad San Francisco de Quito, Ecuador)
Danny Zambrano (Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador)
Maryuri Zamora Cuzme (Universidad Técnica de Manabí, Ecuador)
Paulo Ricardo Zilio Abdala (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil)
Kervin Zumárraga (Universidad Central del Ecuador)
Edgar Zuñiga Salazar (Universidad de las Américas, Ecuador)

Política editorial

1. Información general

La revista *Estudios de la Gestión* es una publicación académica de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, y la Corporación Editora Nacional. Se publica bajo la responsabilidad del Área Académica de Gestión. Recibe artículos de investigación dentro del ámbito de la gestión y administración escritos en español, inglés y portugués. La revista se edita desde 2017, de forma ininterrumpida, con una frecuencia semestral y se publica en los meses de enero y julio con dieciséis artículos por año. *Estudios de la Gestión* es un espacio para la investigación y reflexión sobre avances investigativos en el campo de los estudios de la ciencia social aplicada de gestión y la ciencia de la administración, en el ámbito de la empresa privada, las instituciones públicas, las organizaciones del tercer sector, así como cualquier otra forma de espacio organizacional creado por el ser humano para facilitar la convivencia en sociedad.

Estudios de la Gestión sigue un proceso de evaluación externa por pares expertos de forma anónima (*double blind peer-review*), conforme a las normas internacionales de arbitraje de revistas científicas. Se prioriza la participación de autores y revisores externos a las entidades editoras.

La revista se edita en español en doble versión: impresa (ISSN: 2550-6641) y electrónica (e-ISSN: 2661-6513), y utiliza la plataforma OJS 3.x. Además, la interfaz, y los metadatos que corresponden a título, resumen, palabras clave y código JEL se encuentran disponibles en inglés y portugués. Cada artículo de investigación está identificado con un DOI.

2. Alcance y política

2.1. Temática

Se incluye investigaciones científicas, enmarcadas en las siguientes áreas temáticas de la ciencia social aplicada de gestión y la ciencia de la administración: 1. políticas y estrategias organizacionales; 2. tecnologías de la gestión; y, 3. organización y gestión. Está dirigida a la comunidad académica nacional e internacional, con el propósito de promocionar el conocimiento de la gestión y la administración desde una perspectiva amplia y multidisciplinaria, con énfasis en la región andina y latinoamericana, pero siempre abierta a los debates y realidades internacionales.

2.2. Aportaciones

Estudios de la Gestión recibe, edita y publica resultados o avances de investigación original y científica, fruto de procesos de análisis, reflexión y producción crítica sobre políticas y estrategias organizacionales, tecnologías de gestión, organización y gerencia; aportes teóricos y estados del arte sobre gestión y administración y ensayos sobre temas históricos o contemporáneos relacionados con la gestión y análisis de coyuntura, nacional o internacional, de interés para el campo organizacional. Todos los manuscritos deben apoyarse sólidamente en bibliografía actual y especializada. Los manuscritos pueden estar escritos en español, inglés o portugués, y se asegura la revisión de forma y contenido en su idioma original. El Consejo Editorial asignará los manuscritos a la sección más pertinente.

Los trabajos deben ser contribuciones originales, inéditos, no haber sido publicados en ningún medio ni estar en otro proceso de publicación, siendo responsabilidad de los autores el cumplimiento de esta norma. No se permite la duplicación (o republicación) de un artículo que ya se publicó en otra revista.

Las aportaciones en la revista pueden ser:

- a) **Estudios:** *sección arbitrada*. Aportaciones variadas dentro de la temática general de la publicación. La convocatoria, para esta sección, es permanente. Se aceptan artículos de investigación que traten sobre: políticas y estrategias; tecnologías de la gestión; y organización y gestión. La extensión debe ser de 4500-6000 palabras de texto, incluyendo título, resumen, cinco palabras clave, un código JEL, tablas/figuras y referencias.
- b) **Tema central:** *sección arbitrada*. Corresponde a la sección monográfica con convocatoria pública de envío de manuscritos a través del **call for papers**, a cargo de coordinadores temáticos especializados en el tema de la convocatoria. El plazo para presentar artículos para el tema central tiene fecha de cierre. Se aceptan artículos de investigación que se enmarquen en el ámbito de la convocatoria específica. La extensión debe ser de 4500-6000 palabras de texto, incluyendo título, resumen, cinco palabras clave, un código JEL, tablas/figuras y referencias.
- c) **Punto de vista:** *sección no arbitrada*. La convocatoria para esta sección es la misma del tema central. Se aceptan textos críticos sobre situaciones actuales trascendentes para el campo organizacional y de confrontación teórica y analítica, que se enmarquen en el tema central. La extensión debe ser de 1500-3000 palabras de texto.
- d) **Observatorio de la PyME de la UASB-E:** *sección no arbitrada*. Para esta sección no hay convocatoria. Presenta la evolución semestral del trabajo continuo que el Observatorio realiza en el campo del fomento de la mipyme.
- e) **Entrevistas:** *sección no arbitrada*. La entrevista está a cargo del coordinador temático y tratará sobre asuntos que se encuentren alineadas al ámbito de la

convocatoria específica para el tema central. La extensión debe ser de 1500-3000 palabras de texto.

- f) **Reseña de libros:** *sección no arbitrada opcional*. Las convocatorias a presentación de artículos para esta sección tienen la misma fecha de cierre que el tema central. Se aceptan comentarios críticos a obras que tienen relación con la problemática de la convocatoria específica. Los criterios que se consideran son la actualidad del libro reseñado y la influencia dentro del ámbito de la gestión. La extensión debe ser de 800-1200 palabras de texto.

En todas las publicaciones de la UASB-E se propende a una expresión escrita que no discrimine a la mujer ni a ningún grupo de la sociedad y que, al mismo tiempo, reconozca la historia, la estructura y la economía de la lengua, y el uso más cómodo para los lectores y hablantes.

Por tanto, no se aceptarán usos sexistas o inconvenientes desde el punto de vista de la igualdad; tampoco, por contravenir el uso estándar de la lengua, el empleo inmoderado de las duplicaciones inclusivas, ni el morfema *e*, la @ (no es una letra) o la *x* para componer palabras supuestamente genéricas.



**UNIVERSIDAD ANDINA
SÍMON BÓLIVAR**
Ecuador

La Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) es una institución académica creada para afrontar los desafíos del siglo XXI. Como centro de excelencia, se dedica a la investigación, la enseñanza y la prestación de servicios para la transmisión de conocimientos científicos y tecnológicos. Es un centro académico abierto a la cooperación internacional. Tiene como eje fundamental de trabajo la reflexión sobre América Andina, su historia, su cultura, su desarrollo científico y tecnológico, su proceso de integración y el papel de la subregión en Sudamérica, América Latina y el mundo.

La UASB fue creada en 1985. Es una institución de la Comunidad Andina (CAN). Como tal, forma parte del Sistema Andino de Integración. Además de su carácter de centro académico autónomo, goza del estatus de organismo de derecho público internacional. Tiene sedes académicas en Sucre (Bolivia) y Quito (Ecuador).

La UASB se estableció en Ecuador en 1992. En ese año, suscribió con el Ministerio de Relaciones Exteriores, en representación del Gobierno de Ecuador, un convenio que ratifica su carácter de organismo académico internacional. En 1997, el Congreso de la República del Ecuador la incorporó mediante ley al sistema de educación superior de Ecuador. Es la primera universidad en el país que logró, desde 2010, una acreditación internacional de calidad y excelencia.

La Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E), realiza actividades de docencia, investigación y vinculación con la colectividad de alcance nacional e internacional, dirigidas a la Comunidad Andina, América Latina y otros espacios del mundo. Para ello, se organiza en las áreas académicas de Ambiente y Sustentabilidad, Comunicación, Derecho, Educación, Estudios Sociales y Globales, Gestión, Letras y Estudios Culturales, Historia y Salud. Tiene también programas, cátedras y centros especializados en relaciones internacionales, integración y comercio, estudios latinoamericanos, estudios sobre democracia, derechos humanos, migraciones, medicinas tradicionales, gestión pública, dirección de empresas, economía y finanzas, patrimonio cultural, estudios interculturales, indígenas y afroecuatorianos.

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR,
SEDE ECUADOR**

César Montaña Galarza, rector
Diego Raza-Carrillo, director del Área Académica de Gestión

CORPORACIÓN EDITORA NACIONAL

Hernán Malo González (1931-1983), fundador
Diego Raza-Carrillo, presidente
David Pabón, director ejecutivo

REVISTAS ACADÉMICAS ESPECIALIZADAS

PROCESOS
REVISTA ECUATORIANA DE HISTORIA

Contacto:
procesos@uasb.edu.ec
Teléfono: (593 2) 299 3634
Quito, Ecuador

KÍPUS
REVISTA ANDINA DE LETRAS
Y ESTUDIOS CULTURALES

Contacto:
revista.kipus@uasb.edu.ec
Teléfono: (593 2) 322 8088
Quito, Ecuador

FORO
Revista de Derecho

Contacto:
revista.foro@uasb.edu.ec
Teléfonos: (593 2) 322 8436, 299 3631
Quito, Ecuador

**ESTUDIOS DE LA
GESTIÓN**
Revista Internacional de Administración

Contacto:
estudiosdelagestion@uasb.edu.ec
Teléfonos: (593 2) 322 8080, 299 3641
Quito, Ecuador

Las revistas se encuentran en su versión digital en:
<https://revistas.uasb.edu.ec/>

Suscripciones y ventas: CORPORACIÓN EDITORA NACIONAL

Toledo N22-80, edif. Manuela Sáenz, 2.º piso, Quito, Ecuador
Teléfono: 099 502 2778
ventas@cenlibrosecuador.org • www.cenlibrosecuador.org

Canjes: CENTRO DE INFORMACIÓN Y BIBLIOTECA,
UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, SEDE ECUADOR
Toledo N22-80, Quito, Ecuador
Teléfono: (593 2) 322 8088, 322 8094 • Fax: (593 2) 322 8426
biblioteca@uasb.edu.ec • www.uasb.edu.ec



Avances de investigación en las ciencias administrativas

Carlos Oñate-Paredes y Wilson Araque Jaramillo, editores
Quito, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador /
Corporación Editora Nacional, 2025.

Este libro presenta los avances que, desde Ecuador y la región, se han hecho en el campo de las ciencias administrativas, y que por su enfoque y alcance aportan y alimentan a ese estado del arte. Entre los principales temas que aborda están las reflexiones alrededor de los impactos a partir de premios a la investigación científica; la brecha salarial de género; la gestión de incentivos para nutrición infantil; las fuentes de financiamiento alternativas tipo *crowdfunding*; la pandemia de COVID-19 y el capital intelectual; la economía conductual y el comportamiento del consumidor; y la política económica y su impulso con herramientas diversas.

Estás invirtiendo en todos los medios de comunicación equivocados

Gustavo Gallo Mendoza, Andrea González Lindao
y Pablo Vidal Fernández

Quito, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador /
Corporación Editora Nacional, 2025.

Este libro revela los errores más comunes que las marcas cometen al gestionar su presencia en los medios de comunicación. Sus autores explican cómo usar el “tradicional embudo de *marketing*”, y que el desconocimiento de las fases críticas de su proceso puede llevar a una inversión ineficaz en medios que resulte en un posicionamiento débil de la marca.

Proporciona, además, una guía clara y práctica para que las empresas comprendan cómo cada fase del embudo influye en las decisiones de compra y qué medios son más efectivos en cada etapa. Destaca también la importancia de alinearse con estas fases para maximizar la eficiencia de las campañas de *marketing* y asegurar un impacto real en el público objetivo.



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador



CORPORACIÓN
EDITORA NACIONAL

