

CUENCA - ECUADOR
OCTUBRE DE 2024

14



Pensamiento Empresarial



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Pensamiento Empresarial

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

NÚMERO 14

UDA AKADEM 14

RECTOR

Francisco Salgado Arteaga

VICERRECTORA ACADÉMICA

Genoveva Malo Toral

VICERRECTORA DE INVESTIGACIONES

Rafaella Ansaloni

DIRECTORA DE LA CASA EDITORIAL

Toa Tripaldi Proaño

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Daniela Durán Pozo

Departamento de Comunicación y Publicaciones

Cuenca-Ecuador, octubre de 2024

CONSEJO EDITORIAL

EDITOR GENERAL

Mgt. Juan Manuel Maldonado Matute
Universidad del Azuay, Ecuador
jmaldonado@uazuay.edu.ec

ASISTENTE CONSEJO EDITORIAL

Mgt. María Isabel Arteaga Ortíz
Universidad del Azuay, Ecuador
iarteaga@uazuay.edu.ec

MIEMBROS DEL CONSEJO EDITORIAL

PhD. (C) Katina Vanessa Bermeo Pazmiño
Universidad Católica de Cuenca
kbermeo@ucacue.edu.ec

Mgt. Carlos Julio Rivera Bautista
Universidad de Cuenca
carlos.rivera@ucuenca.edu.ec

Mgt. Gabriela Duque Espinoza
Universidad del Azuay, Ecuador
gduque@uazuay.edu.ec

Mgt. María Alicia Peña González
Universidad del Azuay, Ecuador
mpeña@uazuay.edu.ec

Mgt. Damián Encalada Ávila
Universidad del Azuay, Ecuador
dencalada@uazuay.edu.ec

Mgt. Carlos Esteban González Proaño
Universidad del Azuay, Ecuador
cagonzalez@uazuay.edu.ec

Mgt. María Inés Acosta Urigüen
Universidad del Azuay, Ecuador
atorres@uazuay.edu.ec

EDITORAS DE ESTILO

Kelly Navarro y Diana Rodas Reinbach

COMITÉ CIENTÍFICO

Álvarez Valencia Juan Francisco
falvarezv@uazuay.edu.ec
Universidad del Azuay

Calle Calle Marcelo
marcalle@uazuay.edu.ec
Universidad del Azuay

Erazo Orrego Tamara Denise
taerazoor@uide.edu.ec
Universidad Internacional del Ecuador

Espinosa Ludeña María Auxiliadora
maespinoza4@utpl.edu.ec
Universidad Técnica Particular de Loja

Pinos Luzuriaga Luis Gabriel
lpinos@uazuay.edu.ec
Universidad del Azuay

Altamirano Flores Jorge Enrique
joaltamiranofl@uide.edu.ec
Universidad Internacional del Ecuador (UIDE)

Orellana Bueno Diego Vinicio
dorellana@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca

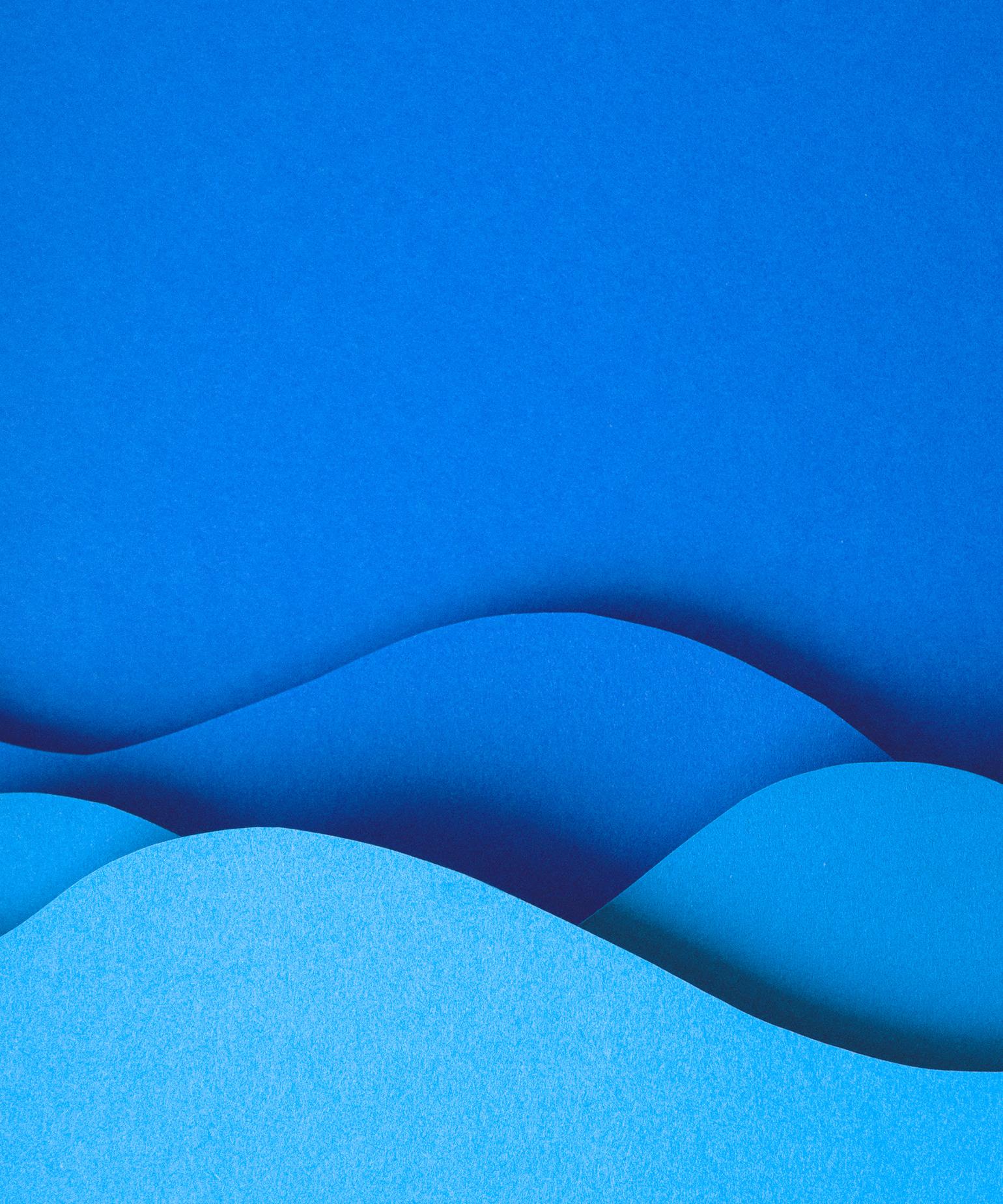
Trelles Vicuña Diego Fernando
dtrelles@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca

Negrete Martínez Nancy
nnegrete@uazuay.edu.ec
Universidad del Azuay

González Proaño Carlos Esteban
cagonzalezuazuay.edu.ec
Universidad del Azuay

Tobar Pesantez Luis Bayardo
ltobar@ups.edu.ec
Universidad Politécnica Salesiana

Pinos Luzuriaga Luis Gabriel
lpinos@uazuay.edu.ec
Universidad del Azuay



INTRODUCCIÓN

Estimados lectores, en esta ocasión UDA AKADEM tiene el agrado de presentarles la edición número 14 del mes de octubre de 2024, en este número se incluyen 6 artículos que abarcan distintos temas de relevancia tanto para la economía como para la administración.

Un primer artículo analiza cómo las estrategias financieras impactan la sostenibilidad y productividad de las PYMES, mostrando que implementar estrategias adecuadas es clave para optimizar ambos aspectos. Mediante una revisión sistemática de literatura, se encontró una relación significativa entre estas estrategias y la toma de decisiones empresariales, destacando que optimizar el desempeño financiero, invertir en tecnología, crecer en el mercado y cumplir con regulaciones son esenciales para la sostenibilidad de las PYMES.

En un siguiente trabajo se analizan las estrategias de trade marketing como impulsores de la productividad en el sector lácteo del cantón Cuenca. A través de un análisis descriptivo y de campo, se buscó recopilar información sobre las estrategias de marketing que actualmente se implementan en este sector. Los datos fueron validados mediante un modelo de regresión econométrico, confirmando que activos, logística e inversión son factores clave para mejorar las ventas y captar nuevas oportunidades en el mercado.

La comunicación intercultural ha sido clave en la cohesión social entre distintas comunidades a lo largo de la historia. En el ámbito empresarial, facilita la interacción y gestión efectiva entre empresas y su personal, influyendo en el comportamiento y la toma de decisiones. El tercer artículo ofrece un análisis teórico-descriptivo de los factores internos y externos que impactan la comunicación intercultural en la gestión

empresarial, además de revisar autores clave en los conceptos de comunicación intercultural y cultura organizacional.

Enseguida se analiza las variables que afectan el saldo de la balanza de pagos en Ecuador y Colombia, con énfasis en su sostenibilidad y solvencia para cumplir con obligaciones externas. Mediante un análisis de variables macroeconómicas y la restricción presupuestaria intertemporal, se determina el saldo comercial óptimo necesario. Los resultados sugieren que, con tasas de crecimiento positivas del PIB, la balanza de pagos puede ser sostenible, aunque depende de factores como remesas, inversión extranjera directa y turismo.

En un quinto artículo se analizan las estrategias que los líderes deberían adoptar para alcanzar objetivos empresariales en un contexto de trabajo remoto. A través de una revisión de literatura, se destacan los cambios necesarios en el liderazgo para gestionar la incertidumbre de situaciones como la generada por la pandemia de la COVID-19, además se señala que el desarrollo de una cultura digital potencia la comunicación y el compromiso ante nuevos escenarios.

Finalmente, se analiza el rol de la economía popular y solidaria en la generación de empleo digno en Ecuador. Enfocado en la zona 6 del país, el estudio identifica mecanismos que fomentan un empleo digno dentro de este sector, basado en los principios de solidaridad, cooperación y autogestión. Utilizando un método mixto, con revisión bibliográfica y encuestas, los resultados muestran que un gran número de empresas cumple con el salario básico, promueve oportunidades para ambos géneros y ofrece beneficios de ley.

Espero que disfruten de la lectura de los trabajos presentados en este número, los cuales estoy seguro serán de gran interés por su calidad y profundidad.

Atte.
Juan Manuel Maldonado Matute
Editor General

ÍNDICE

- 01** **Estudio del impacto de estrategias financieras en la sostenibilidad y productividad de las PYMES**
Study of the impact of financial strategies on SME sustainability and productivity
Patricia Cristina Molina Ayala, Marco Antonio Piedra Aguilera **11**
- 02** **El trade marketing para la captación de nuevas oportunidades de negocios en el sector lácteo de Cuenca-Ecuador**
Trade marketing to attract new business opportunities in the dairy sector of Cuenca-Ecuador
Gissella Guillermina Chávez Barreto, Carmen Celestina Loja Loja, Tito Max Banegas Peña **52**
- 03** **La comunicación intercultural como camino hacia la eficacia empresarial: disquisiciones teóricas**
Intercultural communication as a path to business effectiveness: theoretical disquisitions
Leonardo David Mogrovejo Barrera, Mónica Alexandra Martínez Sojos **78**
- 04** **La sostenibilidad de la balanza de pagos en Ecuador y Colombia: un análisis de sensibilidad, período 2000-2019**
The sustainability of the balance of payments in Ecuador and Colombia: a sensitivity analysis, 2000-2019 period
Santiago Estuardo Pozo Rodríguez, Nicole Paulina Rubio Delgado, Katina Vanessa Bermeo Pazmiño **110**

05

Nuevas estrategias organizacionales que el liderazgo ejercerá en un escenario de trabajo a distancia

New organizational strategies that leadership will exercise in a remote work scenario

Ximena Sylvia García Valenzuela, José Leonardo Vera Reino, María Isabel Arteaga

152

06

Mecanismos que promueven un empleo digno en la economía popular y solidaria, en la zona 6 del Ecuador

Mechanisms that promote decent employment in the popular and solidarity economy, in zone 6 of Ecuador

Leslie Yamileth Quito Ordoñez, Mónica Briggith Rosales Namicela

181

01

Estudio del impacto de estrategias financieras en la sostenibilidad y productividad de las PYMES

Study of the impact of financial strategies on SME sustainability and productivity

FECHA DE RECEPCIÓN: 31/05/2023
FECHA DE APROBACIÓN: 2/01/2024

1. Resumen

Patricia Cristina Molina Ayala¹
Marco Antonio Piedra Aguilera²

Debido a los desafíos de productividad y sostenibilidad que enfrentan las empresas en la actualidad, se ha visto sumamente necesaria la implementación efectiva de estrategias financieras adecuadas, ya que es crucial para el éxito y la supervivencia de las PYMES. El objetivo general de este artículo fue analizar la relación entre las estrategias financieras, la productividad y la sostenibilidad en la toma de decisiones en las PYMES. Para ello, se aplicó una metodología de tipo cualitativo, a través de una revisión sistémica de la literatura, que buscó extraer los principales aportes recientes sobre este tema. Los resultados sugieren que existe una relación significativa entre las estrategias financieras, la productividad y sostenibilidad para la toma de decisiones enfocadas en la optimización del desempeño financiero, la inversión en tecnología innovadora, crecimiento de las PYMES en el mercado y el cumplimiento de regulaciones a nivel nacional e internacional.

Palabras Claves: PYMES, estrategias financieras, productividad, sostenibilidad, toma de decisiones.

¹ Universidad del Azuay • titimolina96@es.uazuay.edu.ec • <https://orcid.org/0009-0007-4517-7060> • Cuenca, Ecuador

² Universidad del Azuay • mapiedra@uazuay.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0002-3928-2661> • Cuenca, Ecuador

2. Abstract

Due to the productivity and sustainability challenges that companies face today, the effective implementation of adequate financial strategies has been seen to be extremely necessary, it can be crucial for the success and survival of SMEs. The general objective of this article was to analyze the relationship between financial strategies, productivity, and sustainability in decision making in SMEs. For this, a qualitative methodology was applied, through a systematic review of the literature, which sought to extract the main recent contributions on this topic. The results show that there is a significant relationship between financial strategies and productivity and sustainability for decision-making focused on optimizing financial performance, investment in innovative technology, growth of SMEs in the market and compliance with a level national and international regulations.

Keywords: SMEs, financial strategies, productivity, sustainability, decision making

3. Introducción

Los antecedentes de la investigación sobre el impacto de las estrategias financieras en la sostenibilidad y productividad de las PYMES son amplios y relevantes. En la literatura académica se ha estudiado previamente cómo las estrategias financieras pueden tener un impacto significativo en la capacidad de las PYMES para lograr la sostenibilidad y la productividad a largo plazo (Rahi et al., 2021).

En particular, se ha encontrado que las PYMES que implementan estrategias financieras eficaces pueden tener un mejor acceso al financiamiento y una mayor capacidad para invertir en tecnologías y procesos innovadores, lo que a su vez puede mejorar su productividad y competitividad en el mercado.

Por otra parte, autores como Mishra et al. (2019), Li et al. (2020) y Tang (2022) sostienen que la evolución histórica del tema ha estado marcada por la creciente importancia que se le ha dado a las estrategias financieras en la gestión empresarial en las últimas décadas. En el pasado las PYMES, a menudo, dependían de fuentes de financiamiento limitadas y tenían una menor capacidad para invertir en el crecimiento y la expansión a largo plazo; sin embargo, con la creciente sofisticación de los mercados financieros y la disponibilidad de nuevas opciones de financiamiento, las PYMES ahora tienen más oportunidades para implementar estrategias financieras que les permitan lograr la sostenibilidad y la productividad a largo plazo.

Además, varios estudios como los de Khudaykulov et al. (2022), Anwar y Li (2021) han destacado la importancia de las PYMES en el desarrollo económico y social, especialmente en países en vías de desarrollo. A pesar de ello, se ha observado que estas empresas, con frecuencia, enfrentan limitaciones financieras que afectan su productividad y sostenibilidad. Por lo tanto, la implementación efectiva de estrategias financieras adecuadas puede ser crucial para el éxito y la supervivencia de las PYMES.

Por lo que se puede decir que, en la literatura académica, se han realizado numerosos estudios empíricos y teóricos para evaluar el impacto de las estrategias financieras en la sostenibilidad y productividad de las PYMES. Algunos estudios se han centrado en la relación entre la gestión financiera y la productividad, mientras que otros han evaluado el impacto de la gestión financiera en la sostenibilidad y la supervivencia de este segmento empresarial. Es por ello que la comprensión de cómo las estrategias financieras pueden afectar la capacidad de las PYMES para alcanzar sus objetivos de sostenibilidad y productividad es fundamental para mejorar la gestión empresarial y apoyar su crecimiento económico.

La investigación propuesta, primero, busca estudiar la relación existente entre las estrategias financieras en la productividad y sostenibilidad para la toma de decisiones en las PYMES. Autores como Khan et al. (2022) exponen que estas empresas, en la actualidad, enfrentan desafíos económicos, sociales y políticos que han generado dificultades en su productividad y sostenibilidad, debido a la falta de herramientas financieras que les permitan tomar decisiones oportunas y acertadas.

En segundo lugar, busca enfatizar la relevancia de esta problemática en el contexto actual de las PYMES y las posibles contribuciones que se pueden hacer a la literatura existente. Chisiri y Manzini (2021) mencionan que las PYMES que no pueden administrar adecuadamente sus recursos financieros enfrentan dificultades para competir en el mercado, atraer nuevos clientes y retener a los existentes. También pueden enfrentar problemas para invertir en la innovación y el crecimiento a largo plazo, lo que a su vez limita su capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial.

Finalmente, propone exponer el criterio y conclusiones de los autores sobre las estrategias financieras en la productividad y sostenibilidad para la toma de decisiones en las PYMES, además de cómo su aplicación podría mejorar su rentabilidad y competitividad. Con base a lo establecido, se busca destacar las limitaciones y deficiencias que presentan estos estudios en cuanto a la aplicación de estrategias financieras específicas en estas empresas y cómo afectan su productividad y sostenibilidad.

Adicionalmente, los resultados de la investigación son beneficiosos para las PYMES. Las recomendaciones y estrategias financieras que

se propongan en la investigación podrían contribuir a la toma de decisiones oportunas y acertadas por parte de los gerentes y directivos de las PYMES, mejorar su capacidad para competir en el mercado, atraer nuevos clientes y retener a los existentes, así como también fomentar la innovación y el crecimiento a largo plazo, lo que aumentaría su rentabilidad y competitividad. De igual forma, se podrían mencionar los beneficios que esto tendría en términos de generación de empleo y crecimiento económico en general.

4. Métodos

La metodología de investigación se basa en los criterios expuestos por Sabatés (2020) en su artículo “La revisión de la literatura científica”, cuyo enfoque destaca la importancia de seguir un conjunto de pasos estructurados para llevar a cabo una revisión exhaustiva y rigurosa de la literatura, lo que permite garantizar que la investigación esté respaldada por una sólida base de evidencias.

La Figura 1 ofrece un apoyo visual para entender mejor los pasos a seguir en la revisión de la literatura, permitiendo una mejor comprensión de la metodología de investigación. Esta involucra la identificación de portales digitales, la selección y evaluación de fuentes, la síntesis de la información obtenida y la presentación de los hallazgos de manera clara y concisa. Aquello permite identificar el estado del arte en este tema y establecer una base sólida para la investigación.

Figura 1

Proceso metodológico para la revisión de literatura científica



Nota. Adaptado de Sabatés. La Figura muestra cada una de las etapas a seguir dentro de un proceso de revisión de literatura.

El estudio de impacto de estrategias financieras en la sostenibilidad y productividad de las PYMES requiere una búsqueda exhaustiva de la literatura relevante, la cual se realizó mediante la identificación de motores de búsqueda y bases de datos adecuados, ya que permiten acceder a una gran cantidad de información significativa y actualizada. Adicionalmente, la definición de palabras clave también resultó útil para limitar la búsqueda a los resultados relevantes y garantizar que se recopile la información adecuada.

En este sentido, autores como Guirao Goris et al. (2008, citado en Sabatés, 2020) exponen que el filtrado de información es importante para eliminar la información irrelevante y seleccionar solo las fuentes más importantes y confiables; de igual manera, evita la sobrecarga de información que puede dificultar la comprensión de los hallazgos. Luego, la compilación, síntesis y comparación de información permite procesar de manera rigurosa la información recopilada. Al hacerlo, se consigue identificar patrones, tendencias y relaciones que ayudan a entender mejor el tema de investigación.

Para concluir la revisión de la literatura, es importante redactar de manera clara y organizada los hallazgos, así se facilita la comprensión de los resultados y ayuda a que otras personas puedan utilizarlos para la toma de decisiones. Además, la redacción de hallazgos permite identificar cualquier brecha en la literatura y sugerir áreas para futuras investigaciones. De esta manera, se puede resumir y presentar los resultados adecuadamente.

De manera específica, es importante destacar que estos resultados tienen implicaciones prácticas para las PYMES, ya que pueden ser utilizados en la toma de decisiones estratégicas para mejorar su desempeño. Por lo tanto, es necesario utilizarlos de manera efectiva para lograr un impacto positivo en el desarrollo empresarial, por lo que este estudio resulta útil para contribuir al avance del conocimiento en este campo y mejorar la eficiencia y rentabilidad de las PYMES.

4.1 Identificación de motores de búsqueda y bases de datos

En esta sección de la metodología se describe el proceso de identificación de los motores de búsqueda y bases de datos utilizados en el presente estudio, por lo que se hace uso de los siguientes:

Tabla 1

Identificación de motores de búsqueda

Portales digitales	Justificación de selección:
Google Académico:	Es un motor de búsqueda especializado en artículos científicos y académicos, lo que lo convierte en una herramienta ideal para encontrar publicaciones relevantes en el área de investigación que podrían ofrecer información relevante sobre estrategias financieras y su impacto en las PYMES.
ResearchGate:	Es una red social académica y científica que permite a los investigadores compartir y acceder a artículos científicos y otros materiales de investigación.
Dialnet:	Es una base de datos de acceso libre que ofrece una amplia gama de publicaciones académicas en español, incluyendo revistas científicas, tesis doctorales, libros y actas de congresos.

Redalyc:	Es una plataforma de acceso libre que se centra en publicaciones científicas y académicas en español y portugués.
Scielo:	Es una biblioteca virtual de acceso libre que ofrece una amplia gama de publicaciones científicas y académicas en español y portugués.
EBSCO:	Es una base de datos de acceso restringido que ofrece una amplia gama de publicaciones académicas y científicas en diversas disciplinas.

Nota. La Tabla indica portales digitales determinados para la investigación y por qué fueron seleccionados.

Se puede afirmar que la selección de motores de búsqueda y bases de datos es una etapa crucial para la identificación de los estudios más relevantes y la obtención de resultados precisos y significativos.

4.2 Definición de palabras clave para la búsqueda

Para la búsqueda de información científica, se identificó una serie de palabras clave compuestas que permitirán acotar y focalizar la búsqueda en aquellos estudios y artículos que se ajusten al tema de investigación. Su definición es fundamental para asegurar que la búsqueda sea efectiva y se encuentren los resultados deseados:

a) “Estrategias financieras en PYMES/Financial strategies in SMEs”

- Estrategias financieras/Financial strategies
- Gestión/Management
- PYME/SMEs

b) “Impacto de las estrategias financieras en las PYMES/ Impact of financial strategies on SMEs”

- Estrategias financieras/Financial strategies
- Impacto financiero/*Financial impact*
- Productividad/*Productivity*

c) “Sostenibilidad y productividad en las PYMES/ Sustainability and productivity in SMEs”

- Productividad/*Productivity*
- Sostenibilidad/*Sustainability*
- PYME/SMEs

d) “Estrategias de sostenibilidad en PYMES/Sustainability strategies in SMEs”

- Estrategias/ *Strategies*
- Sostenibilidad/*Sustainability*
- PYME/SMEs

También se emplearon operadores lógicos para establecer relaciones entre los términos que se utilizaron como palabras clave. Estos operadores permiten delimitar de manera más precisa los resultados de búsqueda y encontrar información relevante para la investigación en cuestión.

- *AND* permite combinar varios términos y buscar información que incluye ambos,
- El uso del operador lógico *OR* ayuda a buscar información que incluye cualquiera de los términos especificados,
- Y *NOT* excluye términos específicos de la búsqueda, reduciendo el número de resultados y evitando información irrelevante.

Por ejemplo, para la búsqueda de información sobre “Estrategias financieras en PYMES”, se utilizó el operador lógico *AND* para combinar ambos términos y encontrar información que incluya ambos, es decir, “Estrategias financieras” y “PYMES”. Para la búsqueda de información sobre “Sostenibilidad y productividad en PYMES”, se utilizó el operador lógico *AND* para combinar ambos términos y encontrar información que incluya ambos.

Con respecto a la búsqueda de información sobre “Estrategias de sostenibilidad en PYMES”, se utilizó el operador lógico *AND* para combinar ambos términos y encontrar información que incluya ambos. Para la búsqueda de información sobre “Impacto de las estrategias financieras en PYMES”, se utilizaron los términos “impacto”, “estrategias financieras” y “PYMES” combinados con el operador *OR*. De esta manera, se obtuvieron resultados relevantes como “Impacto de las estrategias financieras en la rentabilidad de las PYMES” y “Estrategias financieras y su impacto en la competitividad de las PYMES”.

Se utilizó el operador lógico *NOT* para excluir términos específicos de la búsqueda y evitar información irrelevante. Por ejemplo, para la búsqueda de información sobre “Estrategias financieras en PYMES”, se excluyó el término “grandes empresas” con el operador *NOT*. De esta

manera, se evitó la inclusión de información irrelevante sobre grandes empresas en los resultados de búsqueda.

Es importante destacar que el uso adecuado de estos operadores lógicos es esencial para una búsqueda efectiva y precisa en la revisión de literatura. La combinación de diferentes términos y operadores permite acotar y focalizar la búsqueda en información relevante para la investigación en cuestión.

4.3 Filtrado de la información

Una vez recopilada la información a través de la búsqueda con palabras clave, se procedió a filtrarla y seleccionar solo aquella que cumpliera con ciertos criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos. De esta forma, se excluye cualquier información irrelevante o duplicada, así como aquellos estudios que no cumplen con los criterios de calidad y relevancia necesarios para ser incluidos en el análisis.

Tabla 2

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios	Descripción
Criterios de inclusión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicaciones con una antigüedad menor a 5 años. 2. Artículos que aborden de manera empírica y teórica el tema investigado. 3. Artículos identificados en bases de datos y motores de búsqueda como: Google Académico, ResearchGate, Dialnet, Redalyc, Scielo y EBSCO.

Criterios	Descripción
Criterios de exclusión	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="700 245 1201 365">1. Libros, artículos o revistas que sobrepasen el tiempo de publicación expuesto. <li data-bbox="700 393 1151 465">2. Páginas Web, ensayos y monografías.

Nota. La Tabla indica los criterios de inclusión y exclusión utilizados para el proceso de filtrado de información.

Estos criterios de inclusión ayudaron a asegurar que la información obtenida sea relevante, actual y de alta calidad para el estudio de revisión literaria sobre la relación existente de las estrategias financieras en la productividad y sostenibilidad para la toma de decisiones en las PYMES.

4.4 Selección de fuentes

Luego de utilizar las palabras clave y conectores lógicos en los portales digitales especializados para realizar la búsqueda de información, se llevó a cabo una selección de publicaciones utilizando criterios de inclusión. Como resultado, se obtuvo un número específico de publicaciones que fueron analizadas en detalle.

Tabla 3

Fuentes identificadas para la revisión de literatura

Palabra clave	Google Académico	ResearchGate	Dialnet	Redalyc	Scielo	EBSCO	Observaciones (#)
a)	4535	100	156	234	4	10	504
b)	2537	98	125	173	2	6	404
c)	3865	96	101	192	7	17	413
d)	1865	100	98	65	2	3	268
Total de observaciones en portales digitales							1589

Nota. La Tabla indica el número de coincidencias identificadas de acuerdo a los portales digitales.

La Tabla 3 muestra que al aplicar la metodología descrita, los motores de búsqueda y bases de datos mostraron una coincidencia de las palabras clave de 1589 resultados.

Luego de obtener este resultado, se procedió a realizar una selección de los artículos a través de la lectura de títulos y verificación de contenido, con el objetivo de identificar aquellos que brinden información relevante y suficiente sobre el tema de investigación, ya sea a través de enfoques empíricos o teóricos. Esta selección dio como resultado una lista de artículos que se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Fuentes seleccionadas para la revisión de literatura

Palabra clave	Publicaciones seleccionados
Google Académico	9
ResearchGate	7
Dialnet	4
Redalyc	5
Scielo	6
EBSCO	4
Total artículos seleccionados	35

Nota. La Tabla indica las fuentes seleccionadas para la revisión.

Después de seguir el proceso metodológico establecido, se logró determinar que, en total, se examinaron 35 fuentes científicas. En último lugar, se verificó que el 60% de los artículos consultados para la investigación fueran escritos en inglés, dado que la mayoría de la literatura científica se encuentra en este idioma. Este dato se puede observar en la Tabla 5.

Tabla 5

Artículos clasificados por idioma

Idioma	Número de artículos	Porcentaje de participación
Español	8	37%
Inglés	27	63%
Total	35	100%

Nota. La tabla indica los artículos científicos seleccionados por idioma.

4.5 Presentación de la información

Se utilizó una matriz de calor para identificar la relación entre las estrategias financieras, la productividad y la sostenibilidad en la toma de decisiones en las PYMES. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6

Esquema de Matriz de calor: descriptiva

Factor	Relación	Descripción	Autores	Grado de Asociación
Variable que según los autores identificados se relacionan con la productividad y sostenibilidad	Causa Consecuencia/Vinculación	Explicación de la relación del factor	Nombre de los autores y año de publicación del estudio	Alto (rojo), medio (amarillo), bajo (verde), según la repetición y concordancia entre los autores)

Nota. La Tabla indica el esquema de la matriz de calor que se va a utilizar como base para determinar la relación existente de las estrategias financieras en la productividad y sostenibilidad para la toma de decisiones en las PYMES.

Se diseñó este formato para presentar los resultados de la investigación de manera clara y coherente con los objetivos establecidos.

Para facilitar la lectura y comprensión de la información recopilada, se empleó una matriz de calor que permitió identificar visualmente la relación existente entre las estrategias financieras, la productividad y la sostenibilidad en la toma de decisiones en las PYMES.

Tabla 7

Matriz de Calor para la presentación de resultados

Probabilidad	5	Constante	5	10	15	20	25
	4	Moderado	4	8	12	16	20
	3	Ocasional	3	6	9	12	15
	2	Posible	2	4	6	8	10
	1	Improbable	1	2	3		5
			Insignificante	Menor	Mayor	Crítico	Catastrófico
			1	2	3	4	5
			Impacto				

Grado de asociación	
Alto	
Medio	
Bajo	

Nota. La Tabla indica el esquema de la matriz de calor que se va a utilizar como base para demostrar el grado de asociación de los factores y variables con el tema central de estudio.

La matriz de correlación es una herramienta estadística importante para determinar la relación entre variables en un conjunto de datos. En el caso del estudio del impacto de estrategias financieras en la sostenibilidad y productividad de las PYMES, la matriz de correlación es esencial para determinar el grado de asociación o relación entre las estrategias financieras, la productividad y la sostenibilidad.

Tal y como lo expresan las investigaciones de Guirao Goris et al. (2008) y Sabatés (2020), la matriz de correlación puede ser utilizada para analizar los resultados de estudios previos y determinar las relaciones significativas entre las variables estudiadas. La matriz de correlación también puede ayudar a identificar patrones o tendencias en los datos y pro-

porcionar una base para la interpretación de los resultados del estudio. Además, Rodríguez et al. (2013) y Codina (2020) mencionan que en un artículo de revisión, la matriz de correlación puede ayudar a los autores a determinar si existe suficiente evidencia empírica para respaldar la hipótesis de investigación.

Si la matriz de correlación muestra una fuerte relación entre las estrategias financieras, la productividad y la sostenibilidad, proporciona una base sólida para llegar a la conclusión que las estrategias financieras tienen un impacto significativo en la sostenibilidad y productividad de las PYMES.

5. Resultados

Después de realizar una investigación detallada y oportuna para obtener la información necesaria para responder las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos establecidos, se utilizó una matriz de evaluación de riesgos basada en el comportamiento de los elementos en la matriz de calor. Al aplicar la matriz de calor, se pueden examinar los diferentes factores que afectan la relación entre las estrategias financieras, la productividad y la sostenibilidad de las PYMES y determinar cuáles son los más significativos y relevantes. De esta manera, se puede obtener una visión clara y completa de los resultados de la revisión de literatura y presentar criterios y conclusiones sólidas y fundamentadas.

A partir de esto, se llegó a la conclusión de que los siguientes factores están estrechamente relacionados con el tema de estudio debido a sus diversos efectos y opiniones coincidentes, según se muestra en los resultados obtenidos en la Tabla 8 de la matriz de calor.

Tabla 8*Matriz de Calor: Descripción*

Factor	Relación	Descripción	Autores	Grado de asociación
Liquidez, endeudamiento y rentabilidad	Vinculación	La liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad son factores resultantes de la relación existente entre las estrategias financieras, la productividad y la sostenibilidad de las PYMES. Una adecuada gestión de estos factores es esencial para asegurar la sostenibilidad financiera de las PYMES y su capacidad para generar valor a largo plazo.	Adam & Alarifi, 2021; Terán, 2018; Chisiri & Manzini, 2021; Gaytán, 2021; Gómez- Gómez et al., 2020; Benites-Gutierrez et al., 2020; Mishra et al., 2019; Pu et al., 2021; Rahi et al., 2021; Sabatés, 2020; Surya et al., 2021; Utami et al., 2019; Velásquez, 2019	Alto (37%)
Innovación y tecnología	Vinculación	Las estrategias financieras pueden permitir a las PYMES invertir en innovación y tecnología, lo que a su vez puede mejorar su productividad y sostenibilidad. Por ejemplo, la inversión en tecnología puede mejorar la eficiencia de los procesos y reducir los costos, lo que puede aumentar la rentabilidad y la liquidez. Además, la innovación puede ayudar a las PYMES a diferenciarse de sus competidores y a mantenerse relevantes en un mercado en constante cambio.	Du et al., 2023; Dwikat et al., 2022; Khan et al., 2022; López-Torres, 2022; Malesios et al., 2018; Pham et al., 2021; Philbin et al., 2022; Sabil et al., 2022; Shihadeh et al., 2019	Medio (26%)

Factor	Relación	Descripción	Autores	Grado de asociación
Tamaño de la empresa y sector económico	Vinculación	El tamaño de la empresa puede influir en su capacidad para implementar ciertas estrategias financieras, mientras que el sector económico puede tener un impacto en la naturaleza de las estrategias que son efectivas para mejorar la productividad y sostenibilidad.	Bartolacci et al., 2020; Martins et al., 2022; Ullah et al., 2021.	Bajo (11%)
Cumplimiento de regulaciones nacionales e internacionales	Vinculación	El cumplimiento de regulaciones nacionales e internacionales es un factor importante en la relación existente entre las estrategias financieras, la productividad y la sostenibilidad en las PYMES. Por otro lado, las regulaciones también pueden afectar las estrategias financieras de las PYMES, ya que el costo de cumplimiento puede ser significativo, especialmente para las empresas más pequeñas con recursos limitados.	Adam & Alarifi, 2021; Anwar & Li, 2021; Terán, 2018; Bartolacci et al., 2020; Chisiri & Manzini, 2021; Codina, 2020; Gómez-Gómez et al., 2020; Benites-Gutierrez et al., 2020; Khudaykulov et al., 2022; Li et al., 2020; Pardo-Martínez & Cotte-Poveda, 2022; Mishra et al., 2019; Pu et al., 2021; Rahi et al., 2021; Sabatés, 2020; Surya et al., 2021; Ullah et al., 2021; Velásquez, 2019	Alto (49%)
Responsabilidad social empresarial (RSE)	Vinculación	La RSE se refiere a las acciones que una empresa lleva a cabo para contribuir al bienestar social y ambiental de la comunidad en la que opera. La implementación de estrategias financieras puede influir en la capacidad de una empresa para llevar a cabo prácticas de RSE y mejorar su desempeño en este ámbito.	Anwar & Li, 2021; Khudaykulov et al., 2022b; Li et al., 2020; Rodríguez et al., 2013; Qurniawati & Nurohman, 2021; Sabatés, 2020; Sroufe & Gopalakrishna-Remani, 2019; Tang, 2022	Medio (23%)

Nota. La Tabla indica una síntesis de los principales resultados de la investigación.

En la investigación se busca comprender cómo las estrategias financieras influyen en la productividad y sostenibilidad de las PYMES, ya que estos factores son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas en estas organizaciones. En este sentido, la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad son factores clave que se deben gestionar adecuadamente para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo y la capacidad de generar valor. La liquidez es importante porque se refiere a la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, lo que es esencial para mantener una buena relación con proveedores y acreedores y para evitar la quiebra. La gestión adecuada de la liquidez permite a las PYMES invertir en nuevas oportunidades de negocio, aumentar su capacidad productiva y mejorar su competitividad.

El endeudamiento también es un factor clave para la sostenibilidad financiera de las PYMES; un endeudamiento excesivo puede generar un alto nivel de riesgo financiero y afectar la capacidad de la empresa para afrontar situaciones imprevistas o aprovechar oportunidades de negocio. La rentabilidad, por otro lado, se refiere a la capacidad de la empresa para generar ganancias a largo plazo. Una adecuada gestión de la rentabilidad implica maximizar los ingresos y minimizar los costos, lo que a su vez contribuye a la sostenibilidad financiera y productividad.

Por su parte, la inversión en tecnología y la adopción de innovaciones pueden tener efectos positivos en los procesos de la empresa, lo que puede mejorar la eficiencia, reducir los costos y aumentar la rentabilidad. La implementación de sistemas automatizados y digitalizados permite mejorar la velocidad y precisión de los procesos de producción. La tecnología también mejora la comunicación y la colaboración entre los empleados y la eficiencia en la gestión de recursos. Además, la implementación de nuevas ideas y soluciones creativas puede permitir a las PYMES expandir sus ofertas de productos o servicios, desarrollar nuevos mercados o mejorar la experiencia del cliente. Por lo tanto, las estrategias financieras pueden permitir a las PYMES invertir en innovación y tecnología, lo que puede mejorar su productividad y sostenibilidad a largo plazo.

En el caso del tamaño de la empresa, una PYME más grande puede tener más recursos para invertir en estrategias financieras y en tec-

nología que le permitan mejorar su productividad y sostenibilidad. Sin embargo, una pequeña podría tener más flexibilidad para implementar estrategias financieras más ágiles y adaptables que le permitan responder rápidamente a los cambios en el mercado. Por lo tanto, es importante considerar el tamaño de la empresa al diseñar estrategias financieras que puedan ser efectivas para mejorar la productividad y sostenibilidad. Por otro lado, cada sector tiene sus propias características y desafíos, lo que significa que no todas las estrategias financieras serán efectivas en todos los sectores. En un sector altamente regulado, puede ser necesario enfocarse en la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo para asegurar la sostenibilidad a largo plazo, mientras que en un sector más dinámico, puede ser necesario enfocarse en la innovación y la agilidad para mantenerse competitivo.

Por otra parte, las regulaciones pueden tener un impacto directo en la gestión financiera de las empresas, ya que pueden establecer requisitos específicos para la contabilidad, la presentación de informes financieros y la gestión de riesgos. Además, su incumplimiento puede dar lugar a sanciones y multas, comprometiendo la productividad y sostenibilidad. Esto implica mantener una buena comunicación con los organismos reguladores y estar al tanto de cualquier cambio en las regulaciones que puedan afectar a la empresa. Las empresas que operan en diferentes países también deben tener en cuenta las regulaciones internacionales como las relacionadas con el comercio y los impuestos.

Finalmente, es necesario que las PYMES tomen decisiones responsables y éticas en sus operaciones comerciales y considerar el impacto que estas puedan tener en la sociedad y el medioambiente. La implementación de estrategias financieras puede influir en la capacidad de una empresa para llevar a cabo prácticas de RSE y mejorar su desempeño en este ámbito. La inversión en proyectos de sostenibilidad y responsabilidad social como la reducción de emisiones de carbono, la implementación de prácticas justas de trabajo y el apoyo a la comunidad local. Además, una empresa que lleva a cabo prácticas de RSE puede mejorar su reputación y atraer a clientes y empleados que valoran la responsabilidad social y ambiental.

5.1 Influencia en la liquidez, endeudamiento y rentabilidad

La liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad son factores críticos que influyen en la productividad de las PYMES (Chisiri & Manzini, 2021). Las estrategias financieras que mejoran la liquidez pueden incluir el mantenimiento de un nivel adecuado de efectivo, la gestión efectiva de cuentas por cobrar y por pagar, y la utilización de líneas de crédito (Gómez-Gómez et al., 2020). De igual manera, las estrategias financieras que buscan minimizar el endeudamiento pueden incluir el uso de financiamiento de capital, la reducción de gastos y la optimización de la gestión de inventarios (Sabatés, 2020). Por su parte, las que mejoran la rentabilidad pueden incluir el aumento de las ventas, la eficiencia operativa y la gestión efectiva de costos (Surya et al., 2021).

Benites Gutierrez et al. (2020), en su investigación enfocada en el análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo, Perú, resaltan la importancia de varios factores para mejorar la productividad. En particular, la gestión financiera se identificó como uno de los elementos que contribuyen a la competitividad y, por ende, a la productividad sostenible de las PYMES. Si bien la investigación no profundiza en otras estrategias financieras específicas, es posible que las prácticas financieras efectivas contribuyan a mejorar la posición financiera de las empresas y, por lo tanto, su sostenibilidad en el mercado. Por su parte, Mishra et al. (2019) estudiaron el impacto de las buenas prácticas de negociación al momento de vender productos o comprar a crédito y cómo esto puede mejorar representativamente la liquidez y rentabilidad de las PYMES. Los investigadores encontraron que una negociación efectiva, en la que se establecen plazos de pago y condiciones justas, puede mejorar significativamente la liquidez de la empresa, ya que se reduce el tiempo que se tarda en recibir los pagos y se mejora la gestión del flujo de efectivo. Asimismo, una buena negociación mejora la rentabilidad de la empresa, debido a que se pueden conseguir mejores precios de compra y venta, lo que se traduce en una reducción de costos y un aumento en los márgenes de beneficio.

Por otra parte, la investigación de Utami et al. (2019) sugieren que las estrategias financieras que abarcan el endeudamiento corto plazo y la inversión en capital corriente sin alcanzar el sobreabastecimiento, permiten optimizar la liquidez y rentabilidad de las PYMES, por ende, repercute en la productividad. Una inversión cuidadosa en capital corriente mejora la rentabilidad de las entidades, pues aumenta la eficiencia en la gestión del inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. El autor Velásquez (2019) comparte este criterio en su estudio donde aborda la aplicación de estrategias financieras y el crecimiento de las PYMES comerciales. La investigación concluye en que el carecer de un proceso de planificación financiera sólido y enfoques orientados a la optimización de los recursos y capacidades internas y externas, ocasiona una situación de riesgo frente a las condiciones de cambios políticos, sociales y económicos.

Finalmente, Gaytán (2021) analizó las principales teorías y estrategias financieras responsables del crecimiento y supervivencia de las PYMES. Así concluye que para lograr un crecimiento sostenible y una supervivencia a largo plazo, es indispensable maximizar el uso de los activos disponibles, diversificar las fuentes de ingresos y mantener un equilibrio entre las deudas a corto y largo plazo, y que se aseguren de que sus pasivos no superen su capacidad para generar ganancias.

5.2 Influencia en la innovación y tecnología

La influencia de las estrategias financieras en la innovación y tecnología es un aspecto fundamental en el estudio del impacto de estas estrategias en la sostenibilidad y productividad de las PYMES. En este sentido, trabajos de investigación como los realizados por Dwikat et al. (2022) y Malesios et al. (2018) concuerdan en que la capacidad de una empresa para innovar y adoptar nuevas tecnologías marca la diferencia en su éxito a largo plazo. A continuación, se analizará cómo las estrategias financieras pueden influir en la capacidad de una PYME para innovar y adoptar tecnologías.

En este sentido, Du et al. (2023) y Khan et al. (2022) sugieren que es importante que las PYMES consideren tanto las estrategias financieras como las prácticas de innovación para mejorar su sostenibilidad y productividad en tiempos de incertidumbre y cambio. La investigación de Benites Gutierrez et al. (2020) encontró una relación significativa entre la adopción de las TICs y la productividad en PYMES. De igual manera, los autores consideran que para que la tecnología sea efectiva, es necesario que se integre con otros factores importantes para la competitividad como la calidad de los productos o servicios, el capital humano, la gestión financiera, la planificación estratégica, la comercialización y las alianzas estratégicas.

5.3 Influencia del tamaño de empresa y sector económico

Bartolacci et al. (2020) concluyeron, después de investigar la sostenibilidad y desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas, que el sector económico en el que opera una PYME y su tamaño puede condicionar las opciones financieras disponibles, así como determinar las oportunidades y los desafíos que enfrentan en términos de acceso a capital y financiamiento. De manera específica, diferentes sectores tienen características y necesidades financieras específicas. Por ejemplo, en sectores de alta tecnología suelen requerir inversiones considerables en investigación y desarrollo, mientras que las entidades de este segmento empresarial en sectores tradicionales priorizan el financiamiento para modernizar su maquinaria y equipos. Es por ello que Ullah et al. (2021) estipulan que la comprensión de las particularidades financieras del sector permite a las PYMES adaptar sus estrategias para maximizar la sostenibilidad y productividad.

Las PYMES pueden variar ampliamente en cuanto a su tamaño, desde microempresas hasta medianas empresas. Las más pequeñas pueden depender en gran medida de financiamiento a corto plazo, como líneas de crédito o préstamos bancarios cortos, mientras que las PYMES

de mayor tamaño suelen acceder a opciones de financiamiento más diversificadas, como emisión de bonos o financiamiento de capital privado. El tamaño de la empresa también se asocia a la capacidad para negociar condiciones favorables con las instituciones bancarias y acceder a recursos financieros más abundantes (Martins et al., 2022).

En sectores considerados de alto riesgo, estas empresas encuentran más dificultades para obtener financiamiento, ya que los prestamistas perciben mayores riesgos asociados a estos sectores. Es el caso de Bartolacci et al. (2020) donde encontraron que las PYMES más pequeñas tienen barreras para acceder a capital debido a que los inversionistas prefieren invertir en empresas de mayor tamaño y con una mayor trayectoria. Por lo que se puede decir que estas limitaciones financieras impactan en la sostenibilidad y productividad de las PYMES, ya que dificultan la inversión en activos productivos, la contratación de personal calificado o el desarrollo de nuevos productos y mercados.

5.4 Influencia en el cumplimiento de regulaciones nacionales e internacionales

El entorno empresarial está sujeto a un marco legal y normativo que busca garantizar la transparencia, la integridad y el cumplimiento de estándares éticos tanto a nivel nacional como internacional (Bartolacci et al., 2020). Es por ello que estrategias financieras adecuadas les permite a las PYMES cumplir con las regulaciones y normativas financieras nacionales establecidas por las autoridades competentes. De manera específica, las investigaciones de Surya et al. (2021) y Adam y Alarifi (2021) establecen que las PYMES se benefician al obtener una adecuada gestión financiera y contable, la emisión de informes financieros precisos y transparentes, y el cumplimiento de los plazos y requisitos legales de presentación de informes, que se consideran aspectos cruciales para garantizar la conformidad con las regulaciones financieras nacionales. Es por ello que Codina (2020) y Terán (2018) concluyen que una PYME que adopta estrategias financieras sólidas y orientadas al cumplimiento nor-

mativo tiene más probabilidades de evitar sanciones y multas, y de mantener una relación favorable con las autoridades reguladoras.

Asimismo, la implementación de estrategias financieras responsables contribuye al cumplimiento de regulaciones relacionadas con la responsabilidad social y ambiental. Benites Gutierrez et al. (2020) y Khudaykulov et al. (2022) encontraron, tras estudiar los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES y las capacidades innovadoras y de diversificación de las PYMES para lograr un rendimiento sostenible, que cada vez más, los gobiernos y organismos internacionales promueven la adopción de prácticas empresariales sostenibles y socialmente responsables. En este sentido, Chisiri y Manzini (2021) y Anwar y Li (2021) mencionan que una PYME que integra criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en sus estrategias financieras puede estar en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU y los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos. Esto demuestra un compromiso con la sostenibilidad y el respeto de los derechos humanos, lo cual suele ser valorado por los clientes, los inversores y los socios comerciales, de acuerdo al criterio de Rahi et al. (2021) y Velásquez (2019), quienes analizaron las estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las PYMES con un enfoque en el comportamiento específico del sector comercial. Este aspecto será abordado más a profundidad en el siguiente apartado.

5.5 Influencia en la Responsabilidad Social Empresarial

La RSE implica el compromiso de las empresas con el bienestar social, económico y ambiental de su entorno, y su integración en las prácticas y decisiones financieras se asocia a efectos significativos tanto internos como externos (Rodríguez et al., 2013).

Es por ello que autores como Khudaykulov et al. (2022) y Qurniawati y Nurohman (2021) concuerdan en que debe existir un compro-

miso con prácticas financieras responsables como la transparencia en la gestión de recursos, el manejo ético de los fondos y la promoción de la equidad en las relaciones financieras, ya que esto genera confianza y credibilidad tanto en los clientes como proveedores y otros actores clave en el entorno empresarial. Según Sabatés (2020), esto puede resultar en una mayor aceptación y preferencia de los consumidores hacia las PYMES que demuestran un compromiso real con la responsabilidad social.

Además, la incorporación de consideraciones sociales y ambientales tiene un impacto positivo en la comunidad y el medioambiente. Sroufe y Gopalakrishna Remani (2019) y Tang (2022) determinaron que la financiación de proyectos de energías renovables, la implementación de prácticas de consumo responsable o la inversión en programas de desarrollo comunitario contribuyen al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad en general. Los autores enfatizan que estas acciones no solo generan beneficios tangibles, como la reducción de emisiones de carbono o la calidad de vida de las comunidades locales, sino que también refuerzan la imagen de la PYME como un actor comprometido con el desarrollo sostenible.

Por lo que se puede concluir que la influencia de las estrategias financieras en la RSE no solo se limita al impacto interno de la empresa, sino que tiene efectos positivos en el entorno empresarial. Las PYMES que adoptan prácticas financieras responsables y promueven la sostenibilidad suelen influenciar el comportamiento de otras empresas y actuar como modelos a seguir en la adopción de medidas socialmente responsables.

6. Discusión

Una gran parte de la literatura coincide en la importancia de las estrategias financieras para mejorar la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad en las PYMES como un factor indispensable para optimizar su productividad y sostenibilidad. En particular, enfatizan la gestión efectiva de cuentas por cobrar y por pagar, el mantenimiento de un equilibrio adecuado entre recursos financieros y la optimización de los recursos para mejorar la productividad. Sin embargo, existen diferencias en cuanto a las estrategias específicas que mencionan, destacando la influencia del financiamiento y la gestión financiera en momentos de incertidumbre, así como la importancia general de una gestión financiera efectiva para la sostenibilidad y productividad a largo plazo. Según un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se estima que el acceso a financiamiento es uno de los principales desafíos para las PYMES en todo el mundo. Aproximadamente el 40% de las PYMES consideran que la falta de acceso a financiamiento es un obstáculo significativo para su crecimiento y desarrollo.

Adam y Alarifi (2021) resaltan la influencia representativa de las estrategias financieras enfocadas en el financiamiento, como la negociación de plazos de pago, refinanciación de la deuda y el financiamiento por parte de los socios. Estas estrategias se centran en asegurar el acceso a recursos financieros necesarios para mantener la productividad en tiempos de incertidumbre, como la pandemia de COVID-19. Por otro lado, Benites Gutierrez et al. (2020) no profundizan en estrategias financieras específicas, pero destacan la importancia de la gestión financiera en la competitividad y productividad sostenible de las PYMES. Su enfoque se centra en la mejora de la posición financiera general de las empresas y cómo esto contribuye a su sostenibilidad en el mercado. Por otro lado, los autores consultados concuerdan en que las estrategias financieras pueden influir en la capacidad de una PYME para innovar y adoptar tecnologías. Estas estrategias proporcionan los recursos necesarios para financiar la investigación y el desarrollo, así como para adquirir tecnologías avanzadas. Además, destacan la importancia de la innova-

ción y la adaptación a los cambios del entorno empresarial. Sin embargo, Adam y Alarifi (2021) enfatizan que las estrategias financieras no son la única solución y se debe considerar también la exploración de nuevas oportunidades y la adaptación a las necesidades del mercado.

Con relación a la gestión de cuentas por cobrar y por pagar, Anwar y Li (2021) indican que una administración eficiente de los términos de pago y cobro puede tener un impacto significativo en la liquidez y la rentabilidad de las PYMES. Según un informe de la Asociación Nacional de Entidades Financieras (ANEFAC) de Brasil, la reducción de los plazos de cobro en un 10% puede generar un aumento del 5% en el flujo de efectivo. En cuanto a la inversión en investigación y desarrollo (I+D) y adquisición de tecnología, datos de la Comisión Europea muestran que las PYMES que invierten en innovación y adoptan tecnologías avanzadas tienen una mayor probabilidad de crecimiento y éxito en el mercado. Según el informe, las PYMES que invierten en I+D tienen un crecimiento promedio del 8% en su facturación anual, en comparación con aquellas que no lo hacen (Khudaykulov et al., 2022; Qurniawati & Nurohman, 2021). Estos datos respaldan la importancia de las estrategias financieras en las PYMES, ya que evidencian los beneficios tangibles que pueden obtenerse a través de una gestión efectiva de las finanzas. Las estrategias financieras adecuadas pueden mejorar la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad, optimizando así la productividad y sostenibilidad de las PYMES en un entorno empresarial competitivo y en constante cambio.

De igual manera, cada sector tiene características y necesidades financieras específicas, y el tamaño de la empresa determina la diversidad de opciones de financiamiento y la capacidad para negociar condiciones favorables. No obstante, es una realidad que las PYMES más pequeñas enfrentan desafíos adicionales para acceder a capital, lo cual limita su sostenibilidad y productividad. Pese a ello, existen diferencias en cuanto a los desafíos que enfrentan las PYMES en relación a su tamaño. Bartolacci et al. (2020) encontraron que las PYMES más pequeñas tienen barreras para acceder a capital, ya que los inversionistas prefieren invertir en empresas de mayor tamaño y trayectoria. Esta limitación financiera impacta en la sostenibilidad y productividad de las PYMES, ya que dificulta la inversión en activos productivos, la contratación de personal calificado o el desarrollo de nuevos productos y mercados.

La literatura concuerda en la importancia de adoptar estrategias financieras adecuadas para cumplir con regulaciones nacionales e internacionales. Estas estrategias incluyen una adecuada gestión financiera y contable, emisión de informes financieros transparentes, cumplimiento de plazos y requisitos legales, alineación con estándares internacionales de contabilidad y consideración de aspectos de responsabilidad social y ambiental. Estos esfuerzos contribuyen a evitar sanciones, fortalecer la relación con autoridades reguladoras, abrir oportunidades de negocio y fortalecer la reputación de la PYME. Esta evidencia empírica respalda la importancia de considerar la influencia de las estrategias financieras en la RSE como factor asociado a la sostenibilidad y productividad de las PYMES.

Finalmente, se identificó una relación significativa entre las estrategias financieras y la productividad y sostenibilidad de las empresas en términos de optimización del desempeño financiero, inversión en tecnología innovadora, crecimiento en el mercado y cumplimiento de regulaciones. Sin embargo, es importante considerar ciertas limitaciones y desventajas asociadas a estas estrategias. Entre ellas, se destacan los posibles costos adicionales involucrados, la dependencia de factores externos, las limitaciones de recursos y la complejidad de implementación y adaptación de las PYMES. Estas consideraciones deben tenerse en cuenta al seleccionar y aplicar estrategias financieras, permitiendo una evaluación más completa de su efectividad y posibles impactos.

7. Conclusión

El presente artículo tuvo como objetivo estudiar la relación existente de las estrategias financieras y la productividad y sostenibilidad en las PYMES para la toma de decisiones, a través de una revisión sistemática de 35 fuentes en la literatura científica. De lo que se puede concluir que:

Las estrategias financieras adecuadas mejoran la productividad y la sostenibilidad de las PYMES. Al implementar estrategias financieras efectivas, como la gestión de cuentas por cobrar y por pagar, el equilibrio adecuado entre recursos financieros y la optimización de costos, las PYMES pueden mejorar su eficiencia operativa, su capacidad para financiar la innovación y adoptar tecnologías, así como cumplir con regulaciones financieras y legales.

Estas mejoras en la gestión conducen a una mayor productividad y sostenibilidad a largo plazo, al tiempo que brindan oportunidades para el crecimiento y la expansión. Por lo que se considera que son cruciales para mejorar la productividad y sostenibilidad de este segmento. Además, se deben considerar otras variables como la capacidad de acceso a capital, la innovación, la adaptación al entorno empresarial y el cumplimiento de regulaciones para lograr resultados óptimos en términos de productividad y sostenibilidad.

Sin embargo, aunque existen similitudes de criterio en cuanto a la importancia de la implementación de estrategias para la sostenibilidad y productividad, así como el equilibrio entre recursos financieros, humanos y tecnológicos, también se observan diferencias en las estrategias específicas propuestas por los autores, como la influencia del financiamiento, la gestión financiera en momentos de incertidumbre y la consideración del tamaño y sector donde se encuentre la PYME, como factores determinantes para el establecimiento de estrategias financieras influyentes.

Se sugiere que la optimización del desempeño financiero es fundamental, centrándose en la eficiencia operativa, el control de costos y la maximización de los beneficios. Por otro lado, se enfatiza la inversión en tecnología innovadora como una estrategia clave para mejorar la competitividad y la capacidad de adaptación al cambio, así como el crecimiento en el mercado como una estrategia para expandir la base de clientes y aumentar los ingresos. Por último, se destaca el cumplimiento de regulaciones a nivel nacional e internacional como una estrategia para mitigar riesgos legales y reputacionales. Estas diferencias reflejan distintas perspectivas sobre las prioridades y objetivos financieros, así como consideraciones específicas de cada industria o sector en el que se encuentra la PYME.

En síntesis, se puede afirmar que las estrategias financieras adecuadas son fundamentales para mejorar la productividad y sostenibilidad de las PYMES. Además de la gestión de cuentas por cobrar y por pagar, el equilibrio de recursos financieros y la optimización de costos, se deben considerar variables como el acceso a capital, la innovación, la adaptación al entorno empresarial y el cumplimiento de regulaciones. Al abor-

dar estas variables de manera efectiva, las PYMES pueden fortalecer su posición financiera, impulsar la innovación, adaptarse a los cambios del mercado y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

8. Referencias

- Adam, N. & Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: The role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 15. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>
- Anwar, M. & Li, S. (2021). Spurring competitiveness, financial and environmental performance of SMEs through government financial and non-financial support. *Environment, Development and Sustainability: A Multidisciplinary Approach to the Theory and Practice of Sustainable Development*, 23(5), 7860-7882. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00951-3>
- Bartolacci, F., Caputo, A. & Soverchia, M. (2020). Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1297-1309. <https://doi.org/10.1002/bse.2434>
- Benites-Gutierrez, L., Ruff-Escobar, C., Ruiz-Toledo, M., Mateu-Pérez, A., Inca-Alayo, M. y Juica-Martínez, P. (2020). Análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo (Perú). *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 29, 208-236. <https://doi.org/10.46661/rev-metodoscuanteconempresa.3513>
- Chisiri, T. & Manzini, S. (2021). Impact of Financial Management Practices on Sustainable Growth of SMEs: A Case of Catering Organizations in Bulawayo Metropolitan Province. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 4(3), 48 - 53. <https://doi.org/10.31580/ijer.v4i3.2042>
- Codina, L. (2020). Cómo hacer revisiones bibliográficas tradicionales o sistemáticas utilizando bases de datos académicas. *Revista ORL*, 11(2), 139- 153. <https://doi.org/10.14201/orl.22977>

- Du, L., Razzaq, A. & Waqas, M. (2023). The impact of COVID-19 on small- and medium-sized enterprises (SMEs): Empirical evidence for green economic implications. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(1), 1540-1561. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-22221-7>
- Dwikat, S., Arshad, D. & Mohd Shariff, M. N. (2022). The Influence of Systematic Strategic Planning and Strategic Business Innovation on the Sustainable Performance of Manufacturing SMEs: The Case of Palestine. *Sustainability*, 14(20), 1- 26. <https://doi.org/10.3390/su142013388>
- Gaytán, J. (2021). Estrategia financiera, teorías y modelos. *Mercados y Negocios*, 44, 97-112. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8008926>
- Gómez-Gómez, R., Morales-Zuluaga, E. y Castellanos-Martínez, J. F. (2020). Inclusión financiera y productividad: El caso colombiano. *Revista mexicana de economía y finanzas*, 15, 537-549. <https://doi.org/10.21919/remef.v15i0.545>
- Guirao-Goris, J., Olmedo, A. y Ferrer, E. (2008). El artículo de revisión. *Revista Iberoamericana de Enfermería*, 1(1), 1-25. https://www.uv.es/joguigo/valencia/Recerca_files/el_articulo_de_revision.pdf
- Khan, R., Arif, H., Sahar, N., Ali, A., Abbasi, M., Khan, R., Arif, H., Sahar, N., Ali, A., & Abbasi, M. (2022). The role of financial resources in SMEs' financial and environmental performance; the mediating role of green innovation. *Green Finance*, 4(1), 36- 53. <https://doi.org/10.3934/GF.2022002>
- Khudaykulov, A., Ilkhomjonov, I. & Murodova, D. (2022). SMEs' Innovative and Diversification Capabilities: Leveraging IT to Achieve Sustainable Performance. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 8(5), 7-14. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.85.2001>
- Li, G., Luo, Z., Anwar, M., Lu, Y., Wang, X. y Liu, X. (2020). Intellectual capital and the efficiency of SMEs in the transition economy China.

- Do financial resources strengthen the routes? *PLOS ONE*, 15(7), 1- 25. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0235462>
- López-Torres, G. C. (2022). The impact of SMEs' sustainability on competitiveness. *Measuring Business Excellence*, 27(1), 107-120. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2021-0144>
- Malesios, C., Skouloudis, A., Dey, P., Fouad, B., Abdelaziz, F., Kantartzis, A. & Evangelinos, K. (2018). The impact of SME sustainability practices and performance on economic growth from a managerial perspective: Some modeling considerations and empirical analysis results. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 960-972. <https://doi.org/10.1002/bse.2045>
- Martins, A., Castelo-Branco, M., Novo-Melo, P. & Machado, C. (2022). Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability*, 14(11), 1- 26. <https://doi.org/10.3390/su14116493>
- Mishra, M., Choudhury, D. & Rao, K. (2019). Impact of Strategic and Tactical Green Marketing Orientation on SMEs Performance. *Theoretical Economics Letters*, 09(05), 1633- 1650. <https://doi.org/10.4236/tel.2019.95104>
- Pardo-Martínez, C. & Cotte-Poveda, A. C. (2022). Strategies to improve sustainability: An analysis of 120 microenterprises in an emerging economy. *Global Sustainability*, 5, 1-14. <https://doi.org/10.1017/sus.2022.3>
- Pham, D., Do, T., Doan, T., Nguyen, T. & Pham, T. (2021). The impact of sustainability practices on financial performance: Empirical evidence from Sweden. *Cogent Business y Management*, 8(1), 1- 19. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1912526>
- Philbin, S., Viswanathan, R. & Telukdarie, A. (2022). Understanding how digital transformation can enable SMEs to achieve sustainable development: A systematic literature review. *Small Business International Review*, 6(1), 1- 25. <https://doi.org/10.26784/sbir.v6i1.473>
- Pu, G., Qamruzzaman, M., Mehta, A., Naqvi, F. & Karim, S. (2021). Innovative Finance, Technological Adaptation and SMEs Sustainability

- ty: The Mediating Role of Government Support during COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(16), 1- 27. <https://doi.org/10.3390/su13169218>
- Qurniawati, R. & Nurohman, Y. (2021). Performance and Sustainability of Halal Food Smes. *Journal of Finance and Islamic Banking*, 4(1), 45- 58. <https://doi.org/10.22515/jfib.v4i1.3470>
- Rahi, A., Akter, R. & Johansson, J. (2021). Do sustainability practices influence financial performance? Evidence from the Nordic financial industry. *Accounting Research Journal*, 35(2), 292-314. <https://doi.org/10.1108/ARJ-12-2020-0373>
- Rodríguez, M., Piñeiro, C. y de Llano, P. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. *Revista Atlántica de Economía*, 2, 1-29. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4744304.pdf>
- Sabatés, L. A. (2020). *La revisión de la literatura científica*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Sabil, S., Djakasaputra, A., Bangkara, B., Manullang, S. & Hendriarto, P. (2022). Understanding Business Management Strategies in Enhancing Profitable and Sustainable SMEs. *Journal Manajemen Industri dan Logistik*, 6, 112-131. <https://doi.org/10.30988/jmil.v6i1.989>
- Shihadeh, F., Naradda-Gamage, S. & Hannon, A. (2019). The causal relationship between SME sustainability and banks' risk. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 2743-2760. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1655465>
- Sroufe, R. & Gopalakrishna-Remani, V. (2019). Management, Social Sustainability, Reputation, and Financial Performance Relationships: An Empirical Examination of U.S. Firms. *Organization and Environment*, 32(3), 331-362. <https://doi.org/10.1177/1086026618756611>
- Surya, B., Menne, F., Sabhan, H., Suriani, S., Abubakar, H. & Idris, M. (2021). Economic Growth, Increasing Productivity of SMEs, and Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology*,

Market, and Complexity, 7(1), 20. <https://doi.org/10.3390/joit-mc7010020>

- Tang, X. (2022). New Schemes for Investment in of Small and Medium-Sized Enterprises of China: Role of Access to Finance, Innovation, and Sustainability. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.857193>
- Terán, F. (2018). Estrategias financieras determinantes de la competitividad: Evolución y perspectivas en las Pymes ecuatorianas. *Revista Publicando*, 5(15), 1315-1343. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1454>
- Ullah, F., Degong, M., Anwar, M., Hussain, S. & Ullah, R. (2021). Supportive tactics for innovative and sustainability performance in emerging SMEs. *Financial Innovation*, 7(1), 80, 1- 31. <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00284-8>
- Utami, C., Susanto, H., Septina, F., Pujirahayu, Y. & Pratama, I. (2019). Effect of Supply Chain Management Practices on Financial and Economic Sustainable Performance of Indonesian SMEs. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(5), 523- 535. <https://ojs.excelingtech.co.uk/index.php/IJSCM/article/view/3651/1943>
- Velásquez, B., Ulloa, C., Pazmiño, G. y Valencia, M. (2017). Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las Pymes del sector comercial. *Revista Publicando*, 4(12), 16-33. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/611>

02

El trade marketing para la captación de nuevas oportunidades de negocios en el sector lácteo de Cuenca–Ecuador

Trade marketing to attract new business opportunities in the dairy sector of Cuenca–Ecuador

FECHA DE RECEPCIÓN: 28/11/2023
FECHA DE APROBACIÓN: 21/04/2024

1. Resumen

Gissella Guillermina Chávez Barreto¹
Carmen Celestina Loja Loja²
Tito Max Banegas Peña³

En la presente investigación se pretende analizar las estrategias que influyen en el trade marketing para incrementar la actividad productiva del sector lácteo del cantón Cuenca, provincia del Azuay. Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó el análisis descriptivo y el estudio de campo; posteriormente, se realizaron 30 encuestas dirigidas a los administradores de las empresas lácteas, con lo cual se obtuvo información sobre las estrategias de marketing como involucrar al personal, los métodos para fidelizar al cliente, la segmentación del mercado, la inversión, la planificación de la logística, la rentabilidad obtenida de los recursos y estrategias implementadas. Para la validación de los datos se empleó el modelo de regresión econométrico, donde se analizaron las variables explicativas a través de la significancia y la comprobación del cumplimiento de las hipótesis, concluyendo que los activos, la logística y la inversión inciden en las ventas para captar nuevas oportunidades en el mercado.

Palabras clave: modelo de regresión econométrico, oportunidades de negocios, sector lácteo, trade marketing

¹ Universidad Católica de Cuenca • gissella.chavez@est.ucacue.edu.ec • <https://orcid.org/0009-0009-8619-6617> • Cuenca, Ecuador

² Universidad Católica de Cuenca • cclojal91@est.ucacue.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0002-6869-7030> • Cuenca, Ecuador

³ Universidad Católica de Cuenca • tbanegasp@ucacue.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0001-7681-0235> • Cuenca, Ecuador

2. Abstract

This research aims to analyze the strategies that influence Trade-Marketing to increase the productive activity of the dairy sector in Cuenca, Azuay province. A descriptive analysis and field study were conducted to carry out this research, for which 30 surveys were administered to managers of dairy companies to obtain marketing strategies information, how to involve personnel, methods to build customer loyalty, market segmentation, investment, logistics planning, profitability accepted from the resources and implemented strategies. An econometric regression model was used for data validation, in which explanatory variables were analyzed for significance and hypothesis testing. It was concluded that assets, logistics, and investment impact sales to capture new market opportunities.

Keyword: econometric regression model, business opportunities, dairy sector, trade marketing

3. Introducción

En Ecuador, el sector lácteo es el eje fundamental del sector agropecuario, no solo porque contribuye al PIB y genera empleos, sino porque contempla un mercado en el que se involucran a los productores de zonas rurales, consumidores, centros de acopio y empresas que utilizan estas materias primas para la elaboración de productos terminados. La mayoría de la población ecuatoriana se dedica a la producción de leche como medio de sustento y alimentación diaria.

Las empresas lácteas se han visto afectadas notoriamente debido a la falta de recursos y oportunidades para la distribución; dentro del Ecuador, las empresas que aplicaron trade marketing son: Unilever, Procter & Gamble y Nestlé, las cuales potenciaron sus ventas y dieron paso a nuevos modelos de negocio a través del desarrollo de estrategias de distribución y posicionamiento para la captación de nuevas oportunidades en el mercado.

Sin embargo, frente al crecimiento de la competencia y la globalización, el sector se ha visto en la obligación de analizar estrategias que influyan en el trade marketing que les permita estar en constante interacción con los nuevos métodos de distribución y consolidar nuevos nichos de mercados.

Haciendo énfasis a lo expuesto, el propósito de esta investigación es analizar las estrategias efectivas de trade marketing para atraer nuevas oportunidades de negocio en el sector lácteo de Cuenca-Ecuador. Para respaldar la investigación, se citaron antecedentes, fundamentos teóricos y la línea de investigación de las variables dependiente e independiente. Para la recolección de datos, se acogió el método descriptivo y de campo, donde se aplicó una encuesta a 30 administradores de las empresas lácteas que posteriormente fueron analizadas, por consiguiente, se validaron los datos a través del modelo de regresión econométrico y, por último, se plantearon recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos. En tal virtud, en la presente investigación se

declara como hipótesis que: involucrar al personal, el marketing, fidelizar al cliente, segmentación del producto, la logística y la rentabilidad son factores que influyen en el trade marketing para incrementar las ventas y a través de ello, captar nuevas oportunidades de negocio en el sector lácteo de Cuenca-Ecuador.

4. Marco Teórico

En este apartado se presentan los aspectos teóricos referentes a las variables planteadas, es decir, se pone en relieve teorías, definiciones y resultados de estudios previos que quedarán sustentados a la hipótesis planteada.

La captación de nuevas oportunidades, según González Álvarez y Solís Rodríguez (2011), surge desde varios años atrás, cuando las empresas se enfrentan a la competencia, para lo cual necesitan buscar oportunidades para captar nuevos clientes.

En cuanto a la teoría de Casson (1982), este autor afirma que las oportunidades empresariales permiten identificar factores positivos para optimizar la comercialización de nuevos productos y servicios, creando un valor agregado. Además, para Shane y Venkataraman (2000), estas oportunidades son tareas cognitivas que desarrollan una significativa propuesta de valor capaz de generar disrupción en un mercado.

En cuanto a la definición, la captación de clientes para Barquero et al. (2007) muestra que es un acontecimiento único en la vida con el cliente, quien debe recibir una atención especial, ya que la primera impresión siempre es la que cuenta y la que mayor valor tiene. Para Kotler y Armstrong (2012), por otro lado, en la actualidad, todas las empresas creen que no necesitan captar a todos los clientes de su entorno o al menos no de la misma manera. Los clientes están bien distribuidos y tienen necesidades y capacidades de compra muy diferentes. Del mismo modo, las mismas organizaciones varían demasiado su volumen para abordar diferentes segmentos de mercado.

En cuanto a las investigaciones aplicadas, se encuentra un estudio realizado por Quinapanta (2018) en la ciudad de Ambato-Ecuador, en el que se analiza la competitividad y el impacto en la comercialización de lácteos en la provincia de Tungurahua, a través de una encuesta dirigida a 249 productores lácteos. Aquí se demuestra que el análisis competitivo tiene un impacto en el proceso de comercialización de productos, por lo

que es necesario innovar los procesos para promover la calidad y, a su vez, incrementar las ventas.

Otro estudio realizado por Faican (2022), mediante una encuesta aplicada a 30 empleados de la empresa Viglac del cantón Cañar, obtuvo que las herramientas tecnológicas traen un sinnúmero de ventajas, permitiendo a las empresas ser más competitivas y capaces de posicionarse en un mercado cambiante e incierto y así lograr resultados favorables de la comercialización, captación y fidelización del cliente.

El trade marketing (TM) nació de la práctica empresarial en los años ochenta, en la empresa multinacional Colgate-Palmolive que utilizó el término para integrar las funciones de ventas y marketing, con el fin de fortalecer las relaciones con los distribuidores (Santesmases, 1999; Domènech, 2000). Así mismo, para Davies (1993) y Randall (1994), fueron de los primeros en describir al TM como enfoque de liderazgo para canalizar las relaciones.

Los autores aportan una serie de información de gran interés, donde sitúan una estrecha relación entre el fabricante y el distribuidor, lo que permite entender la labor del distribuidor como parte fundamental de la empresa (cliente externo); por otro lado, el TM está enfocado en satisfacer las necesidades del mercado a través de la intermediación entre cliente y empresa.

El TM utiliza segmentos de mercado y canales de distribución con el fin de llegar a mayor número de consumidores, mientras que el marketing tradicional se vale de marcas para influir en la decisión de compra. Con respecto a la relación de ambos métodos, el TM comprende: aspectos que influyen en la decisión de compra manteniendo una planificación de las dimensiones y el grado de crecimiento que se desea mediante la comunicación, la promoción en los puntos de venta y el merchandising (Dávila et al., 2019).

Según Álvarez (2008), la tarea principal del TM es mejorar la rotación de los productos, las herramientas de marketing y las ventas para cubrir las necesidades del consumidor final e intermediarios. Para Barros y Campomar (2018), una de las funciones del departamento del TM es determinar la segmentación del mercado con la relación de criterios de

ventas y el análisis de datos; también fortalece la relación de los canales de distribución a partir de un plan de TM para dar seguimiento a los resultados obtenidos y dar mejoras al proceso.

En Colombia, un estudio realizado por Briñez y Torres (2015), a través de un cuestionario compuesto por 67 preguntas dirigido a los gerentes del área logística, concluyó que el sector lácteo, para tener un buen proceso logístico, debe contar con el aprovisionamiento, distribución y transporte adecuado, así como el servicio al cliente para tener la capacidad de adaptación a la nueva exigencia del mercado.

Por último, el estudio realizado por Velastegui Puente (2019), a través de una encuesta a 65 clientes del Gruppo Salinas de Guaranda, ubicado en Riobamba-Ecuador, tuvo la finalidad de determinar y verificar que una adecuada aplicación del TM puede incrementar el volumen de ventas; así mismo, se concluye que la correcta aplicación de las estrategias del TM permite el incremento paulatino del 20% en las ventas y rentabilidad para la Institución.

5. Metodología

Para la siguiente investigación se realizó un estudio descriptivo, el cual recoge información sobre las variables planteadas; correlacional porque mide la relación entre dos o más conceptos o categorías en una muestra; y explicativo pues se enfoca en explicar las causas de las variables mediante métodos cuantitativos y cualitativos; con respecto al diseño de investigación, es no experimental (Hernández-Sampieri et al., 2014).

En este estudio se aplicó una encuesta al sector lácteo de la ciudad de Cuenca. Según la base de datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Azuay, existen 30 establecimientos. Ahora bien, debido a que la población láctea es reducida no se realizó el muestreo, sino que se tomó la totalidad para realizar las encuestas.

La encuesta consta de 8 secciones: en la primera se presenta el objetivo y las instrucciones que deben seguir; la segunda sección consta de 10 preguntas de control y la identificación de la empresa; la tercera se constituye de 4 preguntas sobre el conocimiento de Marketing; la cuarta consta de 3 preguntas que hacen referencia a la participación del colaborador; la quinta contiene 2 preguntas relacionadas a la fidelización del cliente; la sexta sección realizar 3 preguntas de la segmentación del mercado; la séptima consta de 5 preguntas que tratan de la logística; y la última sección tiene 6 preguntas referentes a la rentabilidad obtenida con las estrategias que aplican las empresas.

6. Resultados

Con la finalidad de analizar el trade marketing para la captación de nuevas oportunidades de negocio en el sector lácteos de Cuenca- Ecuador, se realizó la exploración de datos mediante las encuestas. Las variables de la investigación permiten verificar las estrategias del trade marketing aplicadas y determinar cuál de ellas se deben reforzar.

Para llevar a cabo un análisis de resultados de forma clara, se elaboró una base de datos en CSPRO.7; posteriormente, dichos resultados fueron interpretados mediante tablas cruzadas y gráficos en SPSS para mayor comprensión.

Tabla 1

¿Años de vida en el mercado? - Tamaño de la empresa

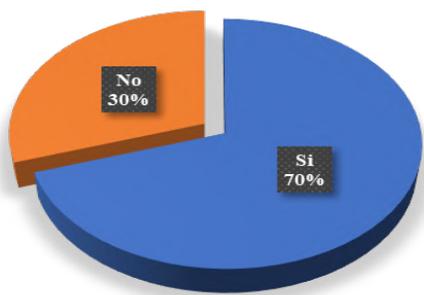
¿Años de vida en el mercado?	Tamaño de la empresa					
	Pequeñas		Medianas		Promedio	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
10 a más	11	42%	2	50%	13	43%
6-10	7	27%	2	50%	9	30%
3-6	5	19%	0	0%	5	17%
1-3	3	12%	0	0%	3	10%
Total	26	100,00%	4	100,00%	30	100,00%

Nota. Resultados de las encuestas que se aplicaron a las empresas lácteas (leche y sus derivados) de Cuenca-Ecuador.

De acuerdo a la Tabla 1, se identifica que dentro de los 30 establecimientos encuestados existen 4 medianas y 26 pequeñas empresas. En cuanto al tiempo promedio de funcionamiento van: de 10 a más años con el 43%, de 6 a 10 años corresponde al 30%, de 3 a 6 años es el 10% y de 1 a 3 años de vida es el 10%. Se entiende que estas empresas se mantienen debido a que tienen una clientela cautiva y son empresas que tienen una larga experiencia en el mercado.

Figura 1

¿Sabe qué es el Merchandising? - ¿Y cómo lo aplica?



Nota. Resultados de las encuestas que se aplicaron a las empresas lácteas (leche y sus derivados) de Cuenca-Ecuador.

Según la Figura 1, el 30% de los encuestados no tiene conocimiento de cómo se aplica el merchandising, mientras tanto, el 70% lo conoce y lo aplica mediante las estrategias de publicidad, principalmente en las redes sociales o estantes de supermercados; además, existen promociones en las ofertas, descuentos y degustaciones de los productos. En algunos casos, únicamente aplican promociones debido a que tienen clientes estables y cubren la producción de la empresa.

Figura 2

¿Realizan muestras gratis de los productos para abrir nuevos mercados?
 - ¿Cuál fue el resultado al aplicar esta estrategia?



Nota. Resultados de las encuestas que se aplicaron a las empresas lácteas (leche y sus derivados) de Cuenca-Ecuador. Elaboración de las autoras.

En la Figura 2, el 62,5% que realiza las muestras gratis indica que se obtienen resultados muy buenos, mientras que el 37,5%, buenos resultados, permitiendo así incursionar en nuevos mercados para el incremento de los clientes.

Tabla 2

¿La empresa realiza seguimientos postventa? - ¿De qué manera fideliza al cliente?

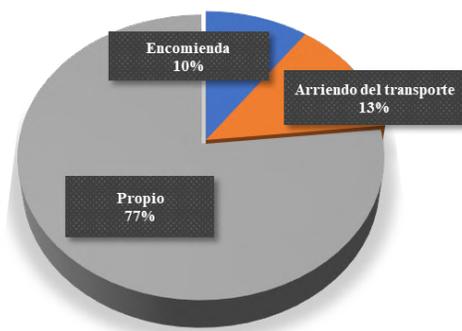
Variable	Valores	Frecuencia
Atención priorizada	33	35.87%
Descuentos	30	32.61%
Promociones	25	27.17%
Capacitaciones técnicas	4	4.35%
Total	92	100.00%

Nota. Resultados de las encuestas que se aplicaron a las empresas lácteas (leche y sus derivados) de Cuenca-Ecuador.

En la Tabla 2 se observa que para fidelizar al cliente, la estrategia que más aplican es la atención priorizada con 35,87%, el 32.61% efectúa los descuentos; por otra parte, el 27.17% ejecuta la promoción y el 4,35% brinda capacitaciones técnicas con la finalidad de mantener a sus clientes. Algunos encuestados indicaron que para poder incrementar sus ventas utilizan la estrategia de boca en boca, es decir, los clientes comunican a sus parientes y amigos sobre las bondades y calidad de estos productos.

Figura 3

¿Cuenta con transporte seguro y garantizado? - ¿De qué forma garantiza el traslado de los productos?



Nota. Resultados de las encuestas que se aplicaron a las empresas lácteas (leche y sus derivados) de Cuenca-Ecuador.

La Figura 3 indica que para garantizar la comercialización de los productos en las empresas lácteas, el 77% de empresarios labora con transporte propio, ya que facilita y agiliza la entrega; el 13% opta por alquilar el transporte y realiza las entregas en un día específico, marcando rutas para agilizar el proceso; y el 10 % utiliza el servicio de encomienda.

Tabla 3

Con la aplicación de las estrategias antes mencionadas, ¿Qué resultados obtuvo?

Variable	Valor	Frecuencia
Internacionalización	25	33.33%
Alianzas corporativas	24	32.00%
Nuevos nichos de mercado	12	16.00%
Competitividad	5	6.67%
Incremento de ventas	5	6.67%
Incremento de cliente	4	5.33%
Mejora Continua	0	0.00%
Total	75	100.00%

Nota. Resultados de las encuestas que se aplicaron a las empresas lácteas (leche y sus derivados) de Cuenca-Ecuador.

Los resultados al aplicar estrategias para captar nuevas oportunidades, según la Tabla 3, es la mejora continua con un 33.33%, el incremento de clientes es 32%, el incremento de ventas es el 16%, la competitividad y nuevos nichos de mercado es el 6.66%, las alianzas corporativas es de 5.33% y en cuanto al aspecto de internalización, ninguna de las empresas encuestadas pudo obtener este resultado, por lo que creen que es muy importante reforzar estos temas de internacionalización ya que van de la mano con la globalización.

Tabla 4*Gastos del sector lácteo*

ACTIVIDAD											Total
	Valor	Frecuencia	Valor	Frecuencia	Valor	Frecuencia	Valor	Frecuencia	Valor	Frecuencia	
Publicidad y promoción	28	93%	2	7%							30
Capacitaciones	29	97%	1	3%							30
Programas de fidelización	30	100%									30
Segmentación	30	100%									30
Logística	13	43%	2	7%	8	27%	4	13%	3	10%	30
\$	0		1000		2000		6000 -		10000		
	-1000		-2000		-6000		10000		-		
									14000		

Nota. Resultados de las encuestas que se aplicaron a las empresas lácteas (leche y sus derivados) de Cuenca-Ecuador.

Las empresas lácteas de la ciudad de Cuenca se inclinan a mejorar su logística. Para esto, de acuerdo a la Tabla 4, el 27% han invertido alrededor de USD 2.000 a USD 6.000 en gastos anuales en esta actividad; incluso algunas empresas invierten entre los USD 12.000 a USD 14.000, quedando en segundo plano las demás áreas como: publicidad y promoción, capacitación, programas de fidelización y segmentación de producto, con una inversión de hasta los USD 1.000 a USD 2.000. La logística es prioritaria debido a que gran parte de estas empresas incluyen entregas a domicilio, por ello se ven obligadas a aumentar la inversión para mejorar dicha área.

Tabla 5

Volumen de ventas de las organizaciones lácteas

Valor	MAX	Resultado
0 – 20000	17	57%
40000 – 60000	4	13%
60000 – 80000	4	13%
20000 – 40000	3	10%
80000 – 100000	2	7%
Total	30	100%

Nota. Resultados de las encuestas que se aplicaron a las empresas lácteas (leche y sus derivados) de Cuenca-Ecuador.

En la Tabla 5, se analiza que gran parte del sector lácteo mantiene un volumen de ventas de USD 20.000 dólares anuales, lo que equivale al 57% del total de empresas, por consiguiente, el 13% tienen un volumen de ventas que va desde los USD 40.000 a USD 80.000 y el 10% restante va entre los USD 20.000 hasta los USD 40.000, finalmente el 7% va con USD 80.000 hasta los USD 100.000 de ventas anuales. Con estos resultados se interpreta que dichas empresas se encuentran en fase de desarrollo y para avanzar han emprendido en estrategia de desarrollo.

Tabla 6*Utilidad del sector lácteo*

UTILIDAD		
X	MAX	Resultado
0 - 15%	9	30%
45 - 60%	8	27%
15 - 30%	6	20%
30- 45%	6	20%
60 - 65%	1	3%
Total	30	100%

Nota. Resultados de las encuestas que se aplicaron a las empresas lácteas (leche y sus derivados) de Cuenca-Ecuador.

Según la Tabla 6, la mayoría de las empresas lácteas mantienen un margen de utilidad hasta del 15%, continuando con el 45% - 60% y el 3% faltante corresponde a un 60% -65% de margen de ganancias, el cual muy pocas empresas llegan a obtenerlo pese a los diversos gastos y obligaciones que requiere esta actividad.

Análisis estadístico inferencial

El modelo de regresión econométrico es un método estadístico inferencial que analiza mediante logaritmos la estimación de las variables planteadas. Pérez y Moral (2015) indican que es una técnica estadística que se basa en calcular la correlación de las variables dependientes (X) e independientes (Y), así que se utilizó el modelo de correlación múltiple (R). Para aplicar este modelo se requiere tener al menos 30 datos para que las estimaciones sean consistentes.

Tabla 7

Estadística de la regresión

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,934739005
Coefficiente de determinación R^2	0,873737007
R^2 ajustado	0,8591682
Error típico	0,193562674
Observaciones	30

Nota. Modelo de simulación en Excel.

Mediante la aplicación del modelo de regresión econométrico, se analizó la información obtenida de las encuestas, dando como resultados lo expuesto en la Tabla 7, donde se puede observar que el coeficiente de determinación ajustado 0,8591682 indica que aproximadamente 85,91% de la variación de las ventas para la captación de nuevas oportunidades quedará explicada por el modelo. Díaz (2013), en su libro Estadística aplicada a la administración y la economía, indica que si la $R= 1$ es una relación lineal perfecta y, por ende, el valor del modelo es aceptable para probar la explicación adecuada de la verdadera situación. Cuando el error típico es pequeño, como en este caso es 0,193, tanto las ventas, los activos y la logística están fuertemente relacionadas.

Tabla 8*Análisis de varianza*

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	3	6,740951886	2,246983962	59,97313404	8,1498E-12
Residuos	26	0,974129232	0,037466509		
Total	29	7,715081118			

Nota. Modelo de simulación en Excel.

En la Tabla 8, la suma de cuadrados residuales (SC) se aproximan a 0, esto indica que el modelo se ajustará a los datos. El valor de $F=59,973$ es mayor que el valor crítico, por ende, se acepta la H_0 , es decir que los activos, la logística y la inversión en la logística inciden en las ventas para la captación de nuevas oportunidades en las empresas lácteas.

Tabla 9*Coefficientes*

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Activos	0,327784962	0,105606667	3,103828307	0,004567504	0,110707349	0,544862575	0,110707349	0,544862575
C_Logística	0,665935292	0,101668668	6,550054254	6,04956E-07	0,456952352	0,874918233	0,456952352	0,874918233
Logística	-0,888343697	0,240597594	-3,692238499	0,001037663	-1,382899134	-0,393788261	-1,382899134	-0,393788261
Intercepción	0,803590281	0,294528102	2,728399349	0,011257063	0,198179097	1,409001465	0,198179097	1,409001465

Nota. Modelo de simulación en Excel.

En la Tabla 9, la columna de pruebas de significación, es decir la "t", sirve para identificar las variables significativas de forma individual que contribuyen a la variable dependiente (significación mayor a 2).

Como se puede observar en la tabla, existe una significancia individual de las variables: logística es de -3,69, (*t-statistic*), así mismo la variable de inversión de C_Logística es 6,55 (*t-statistic*) y la variable de activos es 3,10 (*t-statistic*); son significativas individualmente y aportan a la variable Ventas. La variable de ventas se consideró como un factor que influye en la capacitación de nuevas oportunidades.

7. Discusión

Después de analizar los resultados, se verificó la hipótesis donde se plantea que existe una relación entre los factores analizados de las ventas y el trade marketing para la captación de nuevas oportunidades de negocio. El objetivo general del presente estudio de caso es en analizar las estrategias que influyen en el trade marketing, centrándose en las empresas lácteas de la ciudad de Cuenca-Ecuador; lo que da como resultado que:

La primera hipótesis del presente trabajo sí afecta de manera positiva y significativa a la captación de nuevas oportunidades en el sector lácteo con una significancia individual mayor de 2; esto indica que existe relación entre las variables dependiente e independiente, mientras más grande sea el volumen de ventas, mayor es la utilidad, lo que permite que la empresa aumente la posibilidad de captar oportunidades en el mercado. Además, la correcta planificación e inversión de logística garantiza la confiabilidad con los clientes y la eficiencia en la empresa, tal como lo afirma Silvia Quinapanta, (2018) la correcta distribución aumenta las ventas y ayuda a obtener nuevas oportunidades para crear más puntos de venta.

La segunda hipótesis "fidelización al cliente" demuestra que no existe influencia en la captación de nuevas oportunidades, ya que el "t" es menor a 2; lo cual contrasta con el objetivo de estudio y con lo dicho por Faican (2022), quien indica que el entorno actual del sector lácteo exige la implementación de herramientas tecnológicas y la inversión en recursos para captar y fidelizar a nuevos clientes.

8. Conclusiones

Según la información obtenida, se concluye que para obtener nuevas oportunidades de negocios, las empresas lácteas deben enfocarse en aumentar las ventas a través de la correcta distribución para alcanzar una mayor utilidad. Sin embargo, el sector no se enfoca en mejorar las estrategias de posicionamiento de los productos en los puntos de venta, por lo que se limitan a expandirse a nuevos mercados.

Gran parte de las empresas lácteas tienen más de 10 años en el mercado, pero pese a que mantienen una larga experiencia y una clientela cautiva, desaprovechan la capacidad para cubrir con la demanda aplicando únicamente promociones, lo cual repercute para captar nuevas oportunidades de negocios.

La gran mayoría de las empresas lácteas utilizan métodos tradicionales para la fidelización del cliente, lo que conlleva al desinterés y escasos de consumo de productos de estas empresas. Para mejorar la relación con los clientes es importante acoplarse a los cambios y necesidad del mercado actual a través de nuevas herramientas tecnológicas y digitales.

9. Referencias

- Álvarez, F. (2008). *Trade Marketing: a conquista do consumidor no ponto de venda*. Saraiva.
- Barros, T. & Campomar, M. (2018). O trade marketing e suas atividades: estudo de casos no setor farmacêutico. *Revista De Gestão Em Sistemas De Saúde*, 7(3), 297-313. <https://doi.org/10.5585/rgss.v7i3.448>
- Barquero, J., Rodríguez, C., Barquero, M. y Huertas, F. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* McGraw – Hill.
- Briñez, M. y Torres, F. (2015). Actividades estratégicas en la Gestión Logística de las empresas del sector lácteo del estado Zulia. *Sapientia Organizacional*, 2(4), 31- 48. <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056600002.pdf>
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur. An Economic Theory*. Martin Robertson
- Davies, G. (1993). *Trade Marketing Strategy*. Paul Chapman.
- Dávila, H., Palacios, I., Peña, H. y Valencia, J. (2019). Trade marketing como estrategia de posicionamiento empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 130-145. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7113720>
- Díaz, A. (2013). *Estadística aplicada a la administración y economía*. McGraw Hill.
- Domènech, J. (2000). *Trade Marketing: un concepto imprescindible en la interacción fabricante-distribuidor*. ESISC Editorial.
- Faican, V. (2022). *Estrategias de Marketing orientadas al fortalecimiento de la comercialización de productos lácteos “Viglac” del cantón*

Cañar [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo].
<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/9917>

González-Álvarez, N. y Solís-Rodríguez, V. (2011). Descubrimiento de oportunidades empresariales: capital humano, capital social y género. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(41), 187-196. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81822806014>

Hernández- Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson Educación.

Pérez, C. y Moral, I. (2015). *Técnicas de evaluación de impacto*. Garceta grupo editorial.

Quinapanta, S. (2018). *Análisis de la competitividad y su incidencia en el proceso de comercialización del sector lácteo de la provincia de Tungurahua* [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28439>

Randall, G. (1994). *Trade Marketing Strategies: the partnership between manufacturers, brands and retailers*. Butterworth-Heinemann.

Santesmases, M. (1999). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Ediciones Pirámide.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.2307/259271>

Velastegui-Puente, F. (2019). *Estrategias de trade marketing para el grupo para el grupo salinas de guaranda - caso específico "quesos El Salinerito"* [Tesis de Maestría, Escuela Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/10011>

03

La comunicación intercultural como camino hacia la eficacia empresarial: disquisiciones teóricas

Intercultural communication as a path to business effectiveness: theoretical disquisitions

FECHA DE RECEPCIÓN: 06/03/2024
FECHA DE APROBACIÓN: 04/06/2024

1. Resumen

Leonardo David Mogrovejo Barrera¹
Mónica Alexandra Martínez Sojos²

La comunicación entre culturas, también conocida como intercultural, a lo largo de la historia ha sido una herramienta mediante la cual se ha dinamizado la actividad humana. El intercambio de elementos y características propias de una sociedad, pueblo o comunidad, ha materializado una cohesión social entre los diversos grupos humanos que se interrelacionan entre sí. En el ámbito empresarial, la comunicación permite e impulsa una gestión oportuna de la interacción entre las empresas y quienes las conforman, debido a que influye directamente en los comportamientos de los individuos y, por ende, en la toma de decisiones. En este sentido, el presente artículo de revisión teórica-descriptiva analiza los diversos factores que interactúan de manera interna y externa en el ámbito de la comunicación intercultural para una correcta gestión empresarial. Se ofrece, además, una revisión literaria de los autores que han contribuido al diálogo sobre conceptos de comunicación intercultural y cultura organizacional.

Palabras clave: comunicación, cultura, cultura organizacional, empresa, gestión empresarial

¹ Universidad del Azuay • leomogrovejob@es.uazuay.edu.ec • <https://orcid.org/0009-0001-0200-0456> • Cuenca, Ecuador

² Universidad del Azuay • mmartinez@uazuay.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0001-6584-056X> • Cuenca, Ecuador

2. Abstract

Throughout history, communication between cultures, also known as intercultural, has been a tool through which human activity has been dynamized. The exchange of elements and characteristics of a society, people or community, has materialized social cohesion among the various human groups that interrelate with each other. In the business environment, communication allows and promotes timely management of the interaction between companies and their members, since it directly influences behavior and decision making. In this sense, the present article, a theoretical-descriptive review, analyzes the factors that interact internally and externally in the field of intercultural communication for correct business management. A literature review of authors who have contributed to the dialogue on intercultural communication concepts and organizational culture is also offered.

Keywords: communication, culture, organizational culture, business, business management.



3. Introducción

La comunicación cultural trasciende el simple intercambio de información, puesto que conlleva una interconexión de valores, costumbres y tradiciones que configuran la identidad social de un grupo de personas que interactúan en un entorno específico. De esta manera, cada sociedad, empresa, población o colectivo cuenta con elementos culturales propios que aportan al mundo de una forma específica de cómo comprenderlo e interpretarlo. El presente artículo analiza la importancia de la comunicación intercultural como una herramienta fundamental en el campo de la cultura organizacional y de gestión empresarial, tomando en cuenta a los autores que han dialogado, desde diversas perspectivas, sobre este tema.

Para Johnson (2020), la comunicación a nivel organizacional es esencial debido a que *“Communication in organizations encompasses all the means, formal and informal, by which information is passed up, down, and across the network of managers and employees in a business”*¹.

La comunicación cultural establece mecanismos indispensables para la toma de decisiones dentro del marco político, institucional, empresarial y jurídico de un Estado o una organización debido a que los elementos culturales constituyen la base para comprender las necesidades que los individuos deben satisfacer para garantizar la efectiva materialización de sus derechos fundamentales y, por lo tanto, define la priorización de la comunicación multinivel (Feng, 2023). La comunicación cultural se constituye como un mecanismo indispensable para la toma de decisiones, la interpretación de la realidad, la eliminación de prejuicios y estigmas sociales, y la promoción del diálogo abierto y diverso que acoja diferentes criterios y aspectos que rodean al mundo.

1 La comunicación en las organizaciones engloba todos los medios, formales e informales, por los que la información se transmite hacia arriba, hacia abajo y a través de la red de directivos y empleados de una empresa (traducción propia).

Por otra parte, en cuanto a la cultura organizacional, es Schein (1998) quien acuña este término por primera vez definiéndolo como:

Patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien, a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (p. 25, 26).

La cultura organizacional es elemental para el desarrollo sostenible de una empresa y es crucial para mejorar las condiciones laborales, socioeconómicas y ambientales, así como para fortalecer fenómenos sociopsicológicos como la comunicación, el liderazgo, el clima laboral y las relaciones interpersonales (CEPAL, 2018). Esto mejora las prácticas de gestión de recursos humanos al fortalecer una identidad que logra armonizar los intereses individuales y organizacionales.

Este estudio considera la profundidad de las interacciones culturales, dada su alta complejidad, para presentar enfoques sensibles y contextualizados que permitan una dinámica sana y efectiva al momento de ejercer la gestión empresarial. Así que autores como Geert Hofstede, Trompenaars y Hampden-Turner, Nancy Adler, Edward T. Hall, Milton J. Bennett, y Stella Ting-Toomey son analizados.

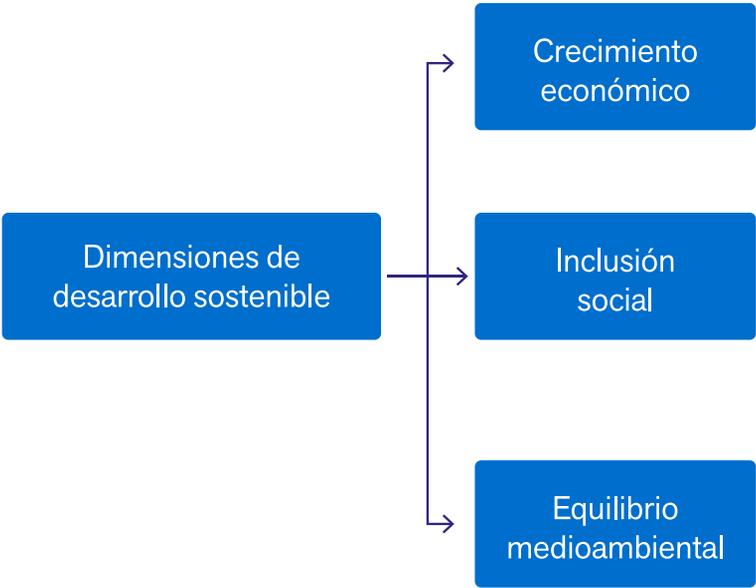
Por otra parte, teorías críticas en torno a los conceptos de comunicación intercultural y cultura organizacional son referidas. Igualmente, se exploran básicamente argumentos como el Esencialismo y el Determinismo Cultural, que abordan el complejo panorama de la comunicación intercultural y organizacional y ponen en tela de juicio su accionar (Shahid, 2022). Finalmente, se ofrece un apartado de reflexiones conclusivas que aportará al desempeño de la gestión empresarial desde las aristas y descubrimientos evidenciados a lo largo del estudio.

La cultura como determinante para el desarrollo empresarial sostenible

La cultura no se encuentra presente como una dimensión prioritaria en los estudios de desarrollo sostenible, siendo un pilar fundamental y un eje que atraviesa todos los aspectos de la vida social de las comunidades (United Nations, 2020). Tiene un alto impacto de incidencia en el quehacer de las sociedades, a través de prácticas que tienen que ver con dimensiones económicas, sociales y medioambientales, y que pueden optimizarse para obtener mejores resultados.

Figura 1

Dimensiones de Desarrollo Sostenible

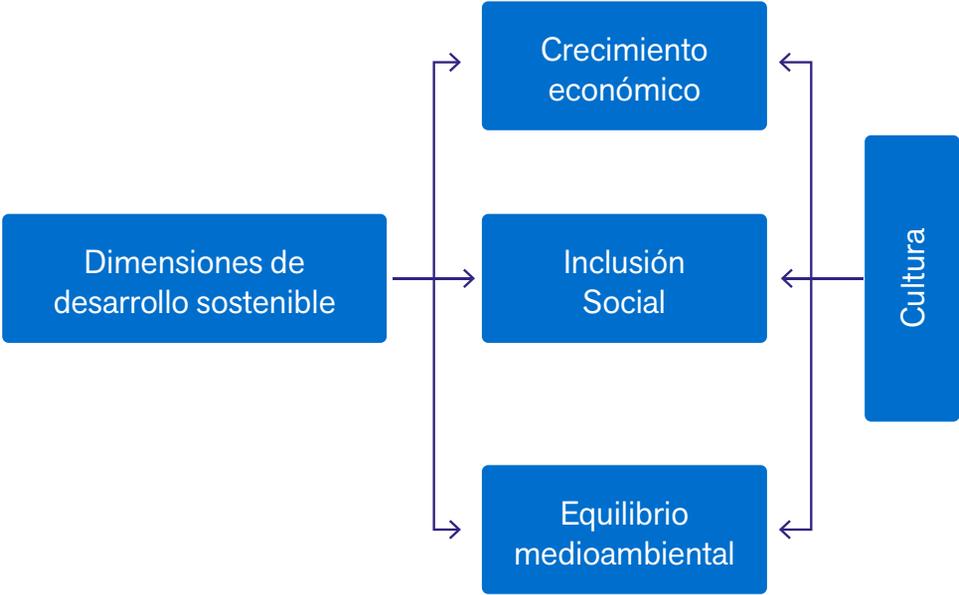


La incidencia de la cultura es un elemento dejado de lado en los debates contemporáneos. Su integración es indispensable para conocer las implicaciones de la cohesión social de las poblaciones y territorios, sus identidades y patrimonios. La cultura favorece entornos para mejorar

las dimensiones del desarrollo sostenible, razón por la cual se vuelve un elemento transversal para apuntar hacia las soluciones y el alcance real de las agendas empresariales y sus objetivos (Hawkes, 2001).

Figura 2

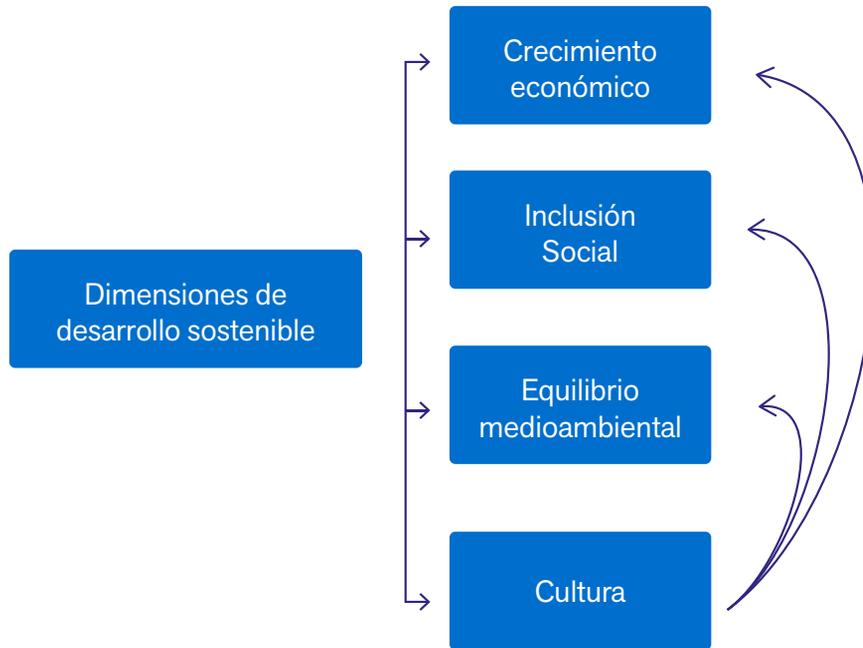
Cultura en las Dimensiones de Desarrollo Sostenible



Como se puede evidenciar en la Figura 2, la cultura es un pilar transversal de las dimensiones de desarrollo sostenible, debido a que vela por su correcta implementación e incorporación. Al forjar la identidad de las personas, la cultura es la base fundamental para las sociedades, pues está presente en todos los aspectos cotidianos de la vida de los individuos; por lo tanto, debería ser considerada como una cuarta dimensión dentro del alcance de las dimensiones de desarrollo sostenible para que se ejerza esta transversalización.

Figura 3

Cultura como cuarta Dimensión de Desarrollo Sostenible



La figura precedente incluye a la cultura como una cuarta dimensión debido a que es un factor importante para la generación e impulso del crecimiento económico, la inclusión social y el equilibrio medioambiental.

En este sentido, autores como Alfons Martinell Sampere (2020) y Jordi Pascual (2016), han manifestado la importancia de que se adopte a la cultura como un pilar o una dimensión adicional a los tres ya mencionados con anterioridad; incluso la cultura como fundamento debería considerarse de una forma oportuna para alcanzar la inclusión de las agendas internacionales, como es el caso de la Agenda 2030, dentro de la cual no es posible evidenciar de forma activa a la cultura.

Dimensiones de Hofstede y su impacto en la toma de decisiones

Geert Hofstede aportó en torno a la promoción e implementación de diversos conocimientos trascendentales en la esfera emocional transcultural. Este autor adquirió fama por su “Teoría de las Dimensiones Culturales”, la cual ha fomentado mejoras en la esfera empresarial y de las relaciones internacionales. Según Javidan y House (2001), los aportes de Hofstede cambiaron la manera de cómo los estudiosos de la cultura la entienden dentro del marco social. La teoría de las dimensiones culturales determina seis escenarios, en los cuales los elementos culturales han permitido explicar de forma concreta las diferencias en comportamientos y valores que definen a cada grupo poblacional humano. El trabajo de Hofstede permitió comprender la diversidad cultural y la aplicación de mecanismos de colaboración transcultural.

Para este autor, la cultura se conceptualiza como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los demás” (Hofstede, 1981, p. 28); y se materializa por las diferentes vías de comunicación en el momento en el cual los grupos humanos deciden socializar e intercambiar conocimientos dentro de su estructura comunitaria. Ahora bien, se evidencian diferentes dimensiones culturales como un cúmulo de características propias de un grupo humano para comparar las diferentes sociedades que habitan el mundo, configurando el denominado examen transcultural. Es bajo este diagnóstico que Hofstede crea una teoría que le permite encontrar diferencias y similitudes entre las variadas sociedades que conforman el mundo. Así, la cultura cumple un papel fundamental en la gestión empresarial y en las relaciones y operaciones comerciales internacionales que ejecutan los países (Soares et al., 2007).

Las seis dimensiones que conforman la teoría cultural de Hofstede constituyen parámetros indispensables para el análisis de las diferencias culturales a base de los valores, costumbres y tradiciones que las determinan:

- **Distancia de poder:** Analiza cómo la cultura afecta a las desigualdades que se generan hacia los individuos, según la aceptación de los grupos menos poderosos hacia los que cuentan con más poder en la esfera internacional. Se generan jerarquías reflejándose desigualdades.
- **Individualismo vs. colectivismo:** Da a conocer la importancia de la interdependencia existente entre los individuos que conforman una sociedad, generando una diferencia entre el pensamiento como sujeto ante el que se da como colectivo.
- **Masculinidad vs. feminidad:** Analiza los principios de masculinidad, según la competencia que se genera con resultados obtenidos, considerando el éxito y el alcance de logros en los diferentes espacios de la sociedad. La feminidad, por otra parte, hace referencia a la calidad de vida, la preocupación por el otro, etc.
- **Control de la incertidumbre:** Expone la situación en que los individuos trabajan y perciben el futuro, lo cual influye en su comportamiento.
- **Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo:** Aborda la planificación y cómo se establecen prioridades entre los vínculos temporales desde lo tradicional hacia lo pragmático.
- **Indulgencia vs. Contención:** Expone el grado en el que cada individuo puede controlar sus impulsos y deseos, lo cual se ve ligado a la educación, al consumismo y a la percepción de las necesidades.

Estas dimensiones son de vital importancia para analizar el comportamiento de quienes conforman una sociedad, colectivo o empresa. Chui et al. (2002) y Earley y Gibson (2002) mencionan que la cultura nacional tiene un impacto en las principales actividades comerciales internacionales, desde la estructura de capital hasta el rendimiento grupal.

Triandis (2006) considera que existe una mayor complejidad para negociar con culturas diferentes, ya que negociar abarca interacción, objetivos, intereses y toma de decisiones guiadas por la cultura. Por su

parte, Moreno y Buenrostro (2017) aseguran que el enfoque cultural Hofstede ha sido el más utilizado en los estudios de Negocios Internacionales (NNII) por ser cuantificable, actualizado y aplicable para realizar comparaciones entre países.

La cultura juega un rol influyente en todos los aspectos del comportamiento de los negocios, con una directa influencia en las cinco etapas del proceso de negociación: La programación del proceso de negociación (i); el procesamiento de la información (ii); la comunicación (iii); las tácticas de negociación (iv); y el desarrollo de la negociación (v).

Las dimensiones culturales de Hofstede (1981) ofrecen un enfoque estructurado para analizar las diferencias en comportamientos y valores entre diferentes grupos poblacionales. Estas dimensiones influyen en la gestión empresarial y las relaciones internacionales. En este sentido, “la cultura se conceptualiza como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los demás” (Hofstede et al., 2010, p. 6).

Dimensiones Culturales de Trompenaars y Hampden-Turner: las diferencias culturales

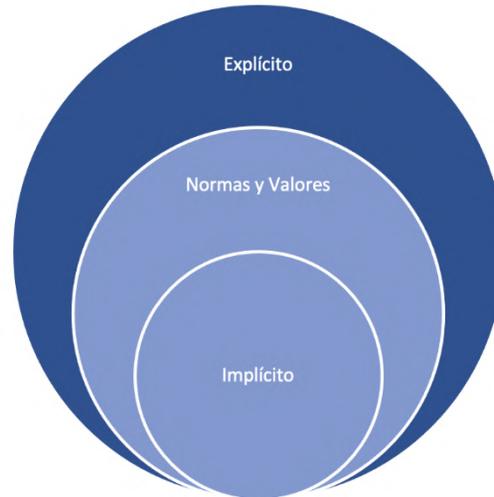
Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner ampliaron la teoría de las dimensiones culturales propuesta por Hofstede para establecer con mayor precisión un postulado epistemológico que permita comparar y analizar las diferencias entre sociedades mediante siete dimensiones culturales conocidas como Dimensiones Culturales de Trompenaars (Mulder, 2010). Cada una de las dimensiones examina las diferentes formas de conducta y pensamiento que varían dentro de una sociedad u otra. Esta teoría permite comprender cómo las personas, pertenecientes a diferentes grupos humanos, se interrelacionan entre sí, dirimen controversias, toman decisiones y generan condiciones para la adaptación social (Wenchun, 2019).

- **Universalismo vs Particularismo:** Desde un enfoque universal, las ideas pueden ser desarrolladas y aplicadas desde cualquier lugar bajo una distinción general o específica.
- **Individualismo vs Colectivismo:** Analiza al ser humano como un ser individual, contrastándolo con su comportamiento basado en grupos o comunidades, el cual varía según la persona que genera el acompañamiento. Se vinculan las ideas individualistas hacia el occidente y las colectivas hacia países no occidentales.
- **Neutral vs Emocional:** Aborda la posición de las emociones neutrales en comparación con las emociones que se expresan. Las emociones neutras se dan de forma controlada, mientras que las emocionales, de forma abierta y espontánea.
- **Específico vs Difuso:** Los espacios de desenvolvimiento del individuo juegan un rol fundamental. En la dimensión específica, los individuos tienen un gran espacio físico, mientras que, en una difusa, se genera una protección hacia el espacio privado.
- **Logro vs Adscripción:** Se refiere al estatus alcanzado por el individuo, frente al estatus que se le atribuye.
- **Tiempo Secuencial vs Sincrónico:** El tiempo es un factor medible que se puede entender desde diferentes perspectivas. El secuencial se refiere a una periodicidad presente-futuro; el otro, la sincronidad de hacer múltiples cosas en un tiempo determinado.
- **Dirección Interna vs. Dirección Externa:** El entorno juega un rol importante debido a que es la variable de análisis, pues el individuo percibe los factores del entorno de diferentes formas.

El modelo de Fons Trompenaars es de gran relevancia al momento de analizar la interacción a nivel empresarial, ya que su modelo parte de tres niveles de aplicación: Lo implícito, las normas y valores, y lo explícito.

Figura 4

Niveles de aplicación del modelo de Trompenaars



Para García De la Torre (2007), lo implícito hace referencia al núcleo duro de los niveles de aplicación del modelo de Trompenaars, en razón de que su contenido contiene los axiomas y valores fundamentales que determinan las características de una población específica a lo largo del tiempo. Por otra parte, Schein (1984) refiere que lo implícito constituye la naturaleza cultural de los pueblos. Entonces, lo implícito hace referencia a las presunciones y a los paradigmas básicos que supone la cultura y, por ende, a la diferencia cultural existente (Schein, 2010).

Así mismo, García de la Torre (2007) menciona un nivel intermedio constituido por valores y normas que determina la forma en cómo se estructuran las percepciones, interpretaciones y aspiraciones de los miembros de una sociedad. Este autor se refiere a que el nivel intermedio no es fácil de determinar por quien busca identificar a una población, porque dichas normas y valores suelen encontrarse en la esfera subjetiva y antropológica de los individuos, lo que permite la adaptación interna de las personas a su ambiente social.

Más adelante, García de la Torre (2007) expone un último nivel denominado externo o explícito, cuyo contenido se determina a base de los elementos culturales fácilmente observables y perceptibles por quienes buscan identificar un grupo social. En este nivel cultural, se pueden encontrar elementos como: la vestimenta, alimentación, lenguaje, obras de arte y demás aspectos que, a primera vista, pueden ser percibidos dentro de una sociedad.

Sinergia Cultural como pilar para la interrelación de las culturas

Otra teoría de comunicación cultural trascendental ha sido la propuesta por Nancy Adler quien, según Fu y Tsui (2003), “ha tenido un profundo impacto en nuestra comprensión del papel de la cultura en el comportamiento organizativo y la gestión” (p. 1). Sus teorías han sido aplicadas en diversas esferas sociales, tales como las de índole empresarial y de relaciones internacionales. Esta investigación examina el concepto de sinergia cultural presentado por Adler (2008), quien propone la interacción creativa entre diferentes culturas que permitirá la producción de nuevos conocimientos y realidades.

Para que una empresa sea exitosa, debe implementar nuevas estrategias que le permitan generar un valor agregado en su entorno productivo y que se encuentren ligadas con sus productos, procesos y capital humano, basado en un enfoque sostenible y a través de una cultura que valore la creatividad e innovación de sus miembros (Reyes, 2021).

Esta sinergia cultural se produce cuando los individuos, pertenecientes a diferentes grupos poblacionales u organizacionales, deciden cooperar conjuntamente con el fin de entrelazar, mediante la interacción, los diversos elementos culturales propios de cada uno con el objeto de materializar un resultado innovador. Según Adler (2006), la sinergia cultural maximiza la forma en cómo se producen organizaciones eficientes de trabajo entre grupos de personas que utilizan los elementos culturales como herramientas creativas y de aprendizaje.

Adler y Gunderson (2008) establecen que la sinergia cultural es un elemento clave para la materialización del desarrollo económico y social de las culturas. La teoría de sinergia cultural de Adler busca demostrar que las diferencias entre las características propias de las sociedades no son un impedimento para el desarrollo, sino que constituyen oportunidades para la ejecución de actividades transculturales que promueven la innovación y el progreso social.

La teoría de Adler ostenta un trasfondo filosófico constructivista, pues determina que la percepción cultural conjunta de sociedades diversas permite la creación de mallas epistemológicas innovadoras y progresivas que armonizan los variados matices culturales en un nuevo conocimiento que arroja lo diferente y lo vuelve una construcción humana única dentro de la estructura social. Por lo tanto, la sinergia cultural es de vital importancia para analizar la incidencia de la comunicación cultural como herramienta efectiva para posicionar una organización.

Otras teorías de comunicación intercultural y organizacional

La cultura organizacional y la comunicación intercultural son áreas de estudio interconectadas que han sido exploradas por expertos como Edward T. Hall, Milton J. Bennett y Stella Ting-Toomey. Cada uno de ellos ha aportado valiosas perspectivas que ayudan a comprender cómo las culturas y la comunicación impactan en el ámbito organizacional.

El Modelo de Desarrollo de Sensibilidad Intercultural de Milton J. Bennett es un marco que explica las reacciones de la gente cuando se encuentran con un nuevo entorno cultural. Bennett (1986) observó que todo individuo afronta las diferencias culturales de maneras predecibles determinadas. Describe las etapas de sensibilidad cultural que una persona puede experimentar, desde la negación y la defensa hasta la adaptación y la integración. Es útil en organizaciones con equipos

multiculturales, ya que ayuda a comprender cómo los individuos pueden progresar en su comprensión y aceptación de las diferencias culturales y cómo esto influye en la comunicación y colaboración dentro de la empresa (Bennett, 2013).

Bennett resalta la importancia de avanzar hacia el etnorelativismo, ofreciendo una perspectiva evolutiva sobre cómo las personas pueden desarrollar una comprensión más profunda y respetuosa de las diferencias culturales. Así se crea un marco que describe las reacciones de los individuos cuando afrontan contextos culturales diversos. El proceso tiene seis estados: negación, modo defensivo, minimización, aceptación, adaptación e integración. El modelo puede ayudarnos a entender mejor el desarrollo de la sensibilidad cultural.

Por otra parte, Stella Ting-Toomey (2017) destaca la relevancia de la comunicación intercultural y cómo los individuos pueden aprender a gestionar eficazmente las diferencias culturales en sus interacciones. En sus investigaciones menciona que la “comunicación intercultural es una herramienta esencial para gestionar las complejidades de interactuar con individuos de diversas culturas” (). Su enfoque se centra en comprender cómo las diferencias culturales afectan la comunicación en entornos organizacionales, proveyendo valiosas perspectivas para aquellos involucrados en la gestión empresarial en contextos globalizados.

La cultura organizacional, según Ting-Toomey, es esencial para la comprensión de los procesos de comunicación dentro de una empresa. Destaca cómo los valores, normas y prácticas compartidos por los miembros de una organización influyen directamente en la forma en que se lleva a cabo la comunicación.

Además, Ting-Toomey (1999) aborda la importancia de reconocer y gestionar las divergencias culturales en el seno de las organizaciones para fomentar un ambiente de trabajo eficiente y armonioso. El desarrollo de competencias específicas es importante para abordar los retos derivados de la diversidad cultural. Su investigación enfatiza cómo las diferencias en estilos de comunicación, normas de cortesía y estrategias de resolución de conflictos pueden dar lugar a malentendidos y tensiones

en entornos empresariales globales. Propone estrategias para mejorar la competencia intercultural, promoviendo la sensibilidad y adaptabilidad cultural entre los profesionales de negocios. Su enfoque incluye la noción de “identidad comunicativa”, que destaca cómo la percepción de la identidad cultural influye en la manera en que los individuos se expresan y se relacionan en contextos empresariales.

En la gestión empresarial contemporánea, donde la diversidad cultural es cada vez más común, las contribuciones de Ting-Toomey adquieren una importancia creciente. Proporciona herramientas teóricas y prácticas para que los líderes empresariales desarrollen estrategias de comunicación eficaces que fomenten la comprensión mutua y minimicen los malentendidos derivados de diferencias culturales. Su trabajo destaca la necesidad de integrar la comunicación intercultural en las prácticas de gestión, reconociendo que una comunicación efectiva es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las empresas en un mundo interconectado. La competencia intercultural, según Ting-Toomey (2017), incluye conocimiento, motivación y habilidades. En un entorno organizacional, esta competencia se vuelve crucial para la gestión de equipos diversos, la negociación con socios internacionales y la creación de un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.

Edward T. Hall (1959) es conocido por introducir el concepto de proxémica, que estudia cómo los humanos usan el espacio en la comunicación. En el contexto de la cultura organizacional, esto se traduce en cómo el espacio físico, en una oficina refleja y afecta las relaciones y jerarquías dentro de una organización. Hall también habla de los contextos de comunicación de alto y bajo contexto. En una cultura de alto contexto, predominante en Asia y el Medio Oriente, la comunicación es más implícita y depende del contexto; mientras que en las culturas de bajo contexto, como en los Estados Unidos y Alemania, la comunicación es más directa y explícita. Este entendimiento es crucial en organizaciones multiculturales para facilitar una comunicación efectiva.

Teorías y enfoques críticos en torno a la comunicación intercultural: Esencialismo y Determinismo Cultural

Si bien es cierto que la comunicación intercultural y la conciencia sobre cultura organizacional son elementos fundamentales para tener en cuenta en el ámbito de la gestión empresarial, no es menos cierto que ante la profundidad de su alcance, existe el riesgo de perderse en el intento. Algunas teorías críticas mencionan los peligros de caer en generalizaciones demasiado simplistas que no toman en cuenta los rasgos peculiares de la cultura.

El esencialismo cultural y la identidad

El esencialismo cultural sugiere que existen características fundamentales e inherentes en cada cultura que definen su identidad. Esta perspectiva asume que hay elementos esenciales que definen la cultura de manera única. Aunque puede haber algunas verdades en ciertos aspectos culturales, el esencialismo cultural a menudo pasa por alto la diversidad y la complejidad dentro de una comunidad cultural. Algunos autores han contribuido significativamente a la discusión crítica sobre el esencialismo, promoviendo una comprensión más matizada y contextualizada de las culturas, en lugar de reducirlas a características esenciales fijas.

Clifford Geertz (2003) es conocido por su enfoque interpretativo de la antropología. En su obra *La interpretación de las culturas* aborda la importancia de entender los significados culturales desde la perspectiva de quienes los viven, pero también advierte sobre los peligros del esencialismo cultural. Geertz considera a la cultura como un complejo entramado de significaciones. Así lo expresa en el primer apartado de su texto:

Creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser, por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones. (p. 20)

Por otra parte, Edward Said (2008), en su obra *Orientalismo*, examina cómo Occidente ha construido y representado de manera estereotipada a las culturas orientales. Said critica el esencialismo cultural al señalar cómo las imágenes preconcebidas y simplificadas de Oriente han llevado a una comprensión errónea y a menudo perjudicial:

Desde un punto de vista filosófico, el tipo de lenguaje, de pensamiento y de visión que yo he llamado de manera general orientalismo es una forma extrema de realismo; es una manera habitual de tratar cuestiones, objetos, cualidades y regiones supuestamente orientales; los que lo emplean quieren designar, nombrar, indicar y fijar aquello de lo que están hablando con una palabra o una frase. Se considera entonces que esa palabra, o esa frase, ha adquirido una cierta realidad o que simplemente es la realidad. (p.109)

Expone así las formas en las que el poder de Occidente crea un constructo basado en su única perspectiva, provocando interpretaciones erróneas de la realidad cultural particular de un grupo o región. De esta forma, Said refuerza la idea de que la realidad es representada, asumida, y aceptada según las normas de Occidente.

Finalmente, Chakravorty Spivak y Giraldo (2003) ha abordado cuestiones relacionadas con el esencialismo cultural en el contexto post-colonial. Su concepto de "subalternidad" destaca la voz y la agencia de los grupos marginados y critica las simplificaciones y generalizaciones culturales que perpetúan el poder desigual. Así lo expone en su texto "¿Puede hablar el subalterno?", donde analiza las representaciones de las culturas no occidentales y plantea preguntas sobre la capacidad de estas culturas para expresarse en el discurso dominante:

Parte de la crítica más radical que proviene hoy de Occidente es el resultado de un deseo interesado en conservar al sujeto de Occidente, o al Occidente como Sujeto. La teoría de "sujetos-efectos" pluralizados

da la ilusión de socavar la soberanía subjetiva mientras con frecuencia provee una cubierta para este sujeto de conocimiento. (p. 302)

Se hace referencia a las maneras en las que los poderes hegemónicos han definido y dado forma a los sujetos culturales, caracterizándolos de alguna manera como diferentes. Se critica, entonces, la manera de perpetuar las diferencias de clase según la cultura a la que pertenezca el sujeto. El debate sobre la diversidad se considera un proceso emancipador político, intelectual y cultural para algunos movimientos intelectuales. Su objetivo es deconstruir el paradigma moderno-eurocéntrico de conocimiento para restituir a los grupos subalternos su memoria negada o subsumida en las narrativas imperiales y nacionalistas que los han privado de su condición de sujetos con historia (Chakravorty-Spivak y Giraldo, 2003).

El esencialismo cultural critica las teorías que simplifican las características de las culturas, asumiendo que hay rasgos esenciales que definen a cada cultura de manera única. Las críticas más comunes incluyen los conceptos de generalización y homogeneización. Las teorías de comunicación intercultural corren el riesgo de generalizar las características de una cultura, tratando a todos sus miembros como si compartieran las mismas actitudes, valores y comportamientos. Esto puede llevar a una homogeneización errónea de la diversidad dentro de una cultura (Chakravorty-Spivak y Giraldo, 2003).

Otro riesgo común es el ignorar las dinámicas cambiantes que son inherentes a la cultura. El esencialismo cultural tiende a asumir que las culturas son estáticas y que sus características son inmutables. Sin embargo, las culturas son dinámicas y evolucionan con el tiempo. Las teorías de comunicación intercultural que adoptan un enfoque esencialista pierden de vista las transformaciones y cambios en las prácticas culturales (Chakravorty-Spivak y Giraldo, 2003).

El esencialismo cultural puede incurrir en la reducción de las agencias individuales. Al centrarse en atributos culturales esenciales, las teorías de comunicación intercultural pasan por alto la agencia individual. Cada persona tiene su propia identidad y experiencias únicas y el esencialismo cultural puede no dar cuenta de la diversidad de perspecti-

vas y comportamientos dentro de una misma cultura. Esto es primordial en el ámbito empresarial, dado que la iniciativa individual es fundamental para el crecimiento personal en una organización (Chakravorty- Spivak y Giraldo, 2003).

Uno de los riesgos más graves del esencialismo cultural es el del reforzamiento de estereotipos. Se puede contribuir a la perpetuación de estereotipos al enfatizar ciertas características culturales como esenciales y aplicarlas a todos los individuos de esa cultura. Esto puede llevar a percepciones erróneas y prejuicios basados en simplificaciones excesivas. Tomando en cuenta el complejo entramado cultural en el que vivimos, los estereotipos pueden llevar a las organizaciones a errores extremos (Chakravorty-Spivak y Giraldo, 2003).

En lugar de adoptar un enfoque esencialista, algunos académicos promueven modelos de comunicación intercultural que reconocen la complejidad y la fluidez de las identidades culturales, fomentando una comprensión más matizada y contextualizada de las interacciones interculturales. Estos enfoques destacan la empatía, la flexibilidad y la apertura a la diversidad en la comunicación entre personas de diferentes culturas. De ahí su importancia en los procesos de negociación (Chakravorty-Spivak y Giraldo, 2003).

Si bien estos enfoques proporcionan pautas útiles, no deben aplicarse de manera rígida ni generalizarse en exceso. Las identidades culturales son complejas y dinámicas, y la nacionalidad es solo uno de los muchos factores que influyen en la comunicación intercultural. Es fundamental considerar también otros aspectos, como las diferencias individuales, las experiencias personales y las subculturas, para obtener una comprensión más completa y precisa.

El determinismo cultural: la cultura como motor

El determinismo propone una perspectiva teórica que sostiene que las características y comportamientos de un grupo humano están completamente determinados por su cultura, de modo que la cultura ejerce un control absoluto sobre las acciones y el desarrollo de ese grupo. En otras palabras, el determinismo cultural sugiere que la cultura es el factor principal y determinante en la forma en que las personas piensan, se comportan y se desarrollan.

Según los módulos de estudio ofrecidos por el Comisionado Presidencial para Asuntos de la Afrodescendencia del Gobierno de la República de Costa Rica y de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) (Comisionado Presidencial para Asuntos de la Afrodescendencia y Universidad Estatal a Distancia Costa Rica, 2017), la teoría del determinismo cultural surgió a partir de la teoría de la evolución natural de las especies propuesta por Charles Darwin. Esta perspectiva evolutiva, que ganó rápidamente aceptación en el ámbito social, se centraba en la noción de la supervivencia del más apto, la cual cautivó a los teóricos europeos. Aquí se estableció firmemente la dicotomía entre civilización y barbarie, basada en la idea del progreso cultural.

Darwin dividía a los seres humanos en diferentes razas por procesos evolutivos, sin diferenciar raza en términos biológicos y raza en términos culturales. Esto llevó a la conceptualización de razas salvajes y civilizadas, siendo estas últimas asociadas principalmente a las europeas (Comisionado Presidencial para Asuntos de la Afrodescendencia y Universidad Estatal a Distancia Costa Rica, 2017).

Por su parte, Lewis Morgan propuso tres etapas en la evolución cultural de la humanidad: salvajismo, barbarie y civilización. El salvajismo representaba la infancia del hombre, marcada por la subsistencia con alimentos como pescado y frutas, el descubrimiento del fuego, el desarrollo del lenguaje y la invención del arco y la flecha. La barbarie, diferenciada en los hemisferios occidental y oriental, implicaba la domesticación de animales y la producción agrícola, respectivamente, junto con avances

tecnológicos como la metalurgia y la escritura. La civilización, según Morgan, representaba la fase más avanzada, caracterizada por el desarrollo intelectual, la formación de ciudades y el florecimiento de la filosofía, el derecho y otras disciplinas (Comisionado Presidencial para Asuntos de la Afrodescendencia y Universidad Estatal a Distancia Costa Rica, 2017).

Las ideas de Darwin y Morgan influyeron en la creación del darwinismo social, el cual argumentaba que las leyes sociales formaban parte de las leyes naturales y que el progreso se generaba a través de la confrontación entre individuos y grupos humanos en diferentes etapas de evolución. El socialdarwinismo sostenía que los esfuerzos por brindar educación pública y otros proyectos sociales eran inútiles, ya que el progreso solo podía surgir a través de la evolución natural, donde sobrevivía el más apto. Estas concepciones tuvieron un impacto significativo en la formación del pensamiento racista en América Latina, influyendo en discursos de algunos fundadores de los estados nacionales. La idea de repoblar el continente con razas consideradas evolucionadas fue especialmente evidente en este contexto (Comisionado Presidencial para Asuntos de la Afrodescendencia y Universidad Estatal a Distancia Costa Rica, 2017).

Ruth Benedict (1934) desarrolló las ideas relacionadas con el determinismo cultural. En el libro *Patterns of Culture* exploró cómo las culturas influyen en la personalidad y el comportamiento de los individuos. Según la revista *Cultura, culturas, antropología* (Enguix, 2012), Benedict localiza las pautas culturales como estados psíquicos y hace una división entre culturas apolíneas, en las que predomina el orden y la calma, y culturas dionisiacas, en donde el caos y el desorden rigen. De igual forma, escribe el contraste entre los rituales, valores y creencias entre estas culturas y la manera en la que el contexto forja la subjetividad. Considera, además, que el ser humano no está comprometido por su esencia biológica a ninguna particularidad de comportamiento, ya que la cultura no es transmitida biológicamente. Los debates sobre la cultura no deberían enfocarse en la raza o en la biología, sino más bien en la amplia variedad de formas culturales que existen. Así mismo, Margaret Mead (1928), quien trabajó estrechamente con Benedict, sugiere que las diferencias en las culturas afectan significativamente la forma en que las personas

experimentan y expresan la adolescencia en su obra más conocida, *Coming of Age in Samoa*.

El determinismo cultural ha sido objeto de críticas y debates en el ámbito académico. Muchos argumentan que esta perspectiva puede simplificar en exceso la complejidad de las influencias culturales y subestimar la diversidad y la capacidad de elección individual. La antropología y otras disciplinas han evolucionado hacia enfoques más matizados y contextuales, reconociendo la interacción compleja entre la cultura, la sociedad y el individuo.

4. Reflexiones finales

Las teorías culturales que hacen referencia a la comunicación intercultural coinciden en la importancia de la cultura como la huella identitaria del quehacer de los individuos en una comunidad. Si bien es cierto que el manejar destrezas de comunicación intercultural puede llevar a la consecución de objetivos organizacionales en una empresa, no es menos cierto que la generalización y los estereotipos basados en culturas y nacionalidades pueden ser recurrentes.

La aplicabilidad de la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede, abordadas en este estudio, responden a un factor determinante que ofrece un marco valioso para comprender las diferencias culturales que se relacionan con el entorno empresarial. Sus seis dimensiones proporcionan un enfoque estructurado, considerando los elementos que influyen de manera directa en la manera en que las empresas gestionan sus recursos humanos, negocian a nivel internacional y estructuran sus prácticas empresariales.

La contribución de Trompenaars y Hampden-Turner, en el marco de la teoría de las dimensiones culturales, amplían la comprensión de las diferencias culturales y cómo estas influyen en los entornos empresariales, tal como se ha demostrado en este análisis. Sus siete dimensiones ofrecen una visión detallada de cómo las sociedades gestionan las relaciones, la emocionalidad y la adaptación al entorno.

La aplicación de la sinergia cultural propuesta por Nancy Adler, que ha sido tratada en este estudio, permite destacar la importancia de la colaboración entre diferentes culturas para fomentar la creatividad e innovación. La perspectiva constructivista reconoce las diferencias culturales como oportunidades para el desarrollo económico y social, subrayando la necesidad de una comunicación efectiva para aprovechar estas oportunidades.

Por otra parte, se ha evidenciado que las teorías de Edward T. Hall, Milton J. Bennett y Stella Ting-Toomey han desarrollado conceptos sobre roles fundamentales en la comprensión y mejora de la gestión empresarial, especialmente en contextos interculturales. Edward T. Hall (1966) destacó la importancia de la proxémica y la percepción del espacio en las interacciones comerciales, influyendo en la forma en que las empresas diseñan sus espacios de trabajo y gestionan equipos globalizados. Milton J. Bennett introdujo el modelo de desarrollo intercultural, que ha sido crucial para la gestión de la diversidad en las organizaciones, facilitando la adaptación de los empleados a entornos multiculturales. Stella Ting-Toomey ha enriquecido el debate sobre la gestión empresarial al proporcionar marcos teóricos para comprender los conflictos interculturales y desarrollar habilidades de comunicación efectiva en entornos comerciales diversos. Estas teorías han ampliado la perspectiva de la gestión empresarial, promoviendo prácticas más inclusivas y eficaces.

Adicionalmente, este artículo ha revisado las teorías críticas en torno a la comunicación intercultural que se enfocan básicamente en los riesgos de caer en simplificaciones generalizadas sobre la cultura. Las teorías del esencialismo y el determinismo culturales presentan diversos problemas y limitaciones que pueden afectar la comprensión y gestión de la diversidad cultural en diferentes contextos. En el caso del esen-

cialismo cultural, la tendencia a atribuir características fijas y universales a grupos culturales puede llevar a estereotipos y simplificaciones excesivas. Esto puede resultar en una visión estática y homogénea de las culturas, ignorando la diversidad entre grupos y perpetuando prejuicios.

Por otro lado, el determinismo cultural tiende a asumir que las personas son completamente moldeadas por su entorno cultural, minimizando la importancia de la agencia individual y la capacidad de adaptación. Esto puede conducir a la generalización y a la falta de reconocimiento de las variaciones individuales dentro de un mismo grupo cultural. Además, el determinismo cultural puede limitar la capacidad de comprender los cambios y evoluciones en las culturas a lo largo del tiempo.

Ambas teorías pueden crear barreras en la comunicación intercultural y en la gestión de equipos diversos, ya que no capturan la complejidad y dinamismo inherentes a las interacciones culturales. En lugar de adoptar posturas extremas, las aproximaciones más efectivas suelen integrar perspectivas más flexibles y contextuales que reconocen tanto las similitudes como las diferencias entre culturas, permitiendo una comprensión más precisa y adaptativa de la diversidad cultural.

Es innegable que la comunicación cultural juega un rol fundamental dentro del campo de la gestión empresarial y la dinámica organizacional. La interconexión de valores, costumbres y tradiciones que constituyen el constructo referente a la identidad social de un grupo impacta directamente en la toma de decisiones, el desarrollo sostenible de la empresa y las relaciones interpersonales.

Por lo tanto, la comunicación cultural es un elemento esencial para el éxito empresarial al impulsar la comprensión, la colaboración y la innovación en un entorno globalizado, ante el cual la gestión empresarial efectiva no solo requiere del reconocimiento de las diferencias culturales, sino principalmente de la capacidad de integrar y aprovechar estas diversidades para promover un crecimiento sostenible y una sinergia cultural que enriquezca la identidad y el desempeño de la organización.

5. Referencias

- Adler, N. J. (2006). The arts and leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 486-499.
- Adler, N. J. (2008). *International dimensions of organizational behavior*. Cengage Learning.
- Adler, N. J. & Gunderson, A. (2008). Cultural synergy: The management of cross-cultural dynamics in J. Wild and K. Wild, *Handbook of international management: The challenge of globalization* (pp. 289-306). Blackwell Publishing.
- Benedict, R. (1934). *Patterns Of Culture*. Mariner Books Classics.
- Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 179-196.
- Bennett, M. J. (2013). *Basic concepts of intercultural communication: Paradigms, principles, & practices*. Intercultural Press.
- CEPAL. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe Objetivos, metas e indicadores mundiales. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Chakravorty-Spivak, G. y Giraldo, S. (26 de enero de 2003). ¿Puede hablar el subalterno? *Revista Colombiana de Antropología*, 39, 297-364. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105018181010>
- Chui, A., Lloyd, A. & Kwok, C. (2002). The determination of capital structure: is national culture a missing piece to the puzzle? *Journal of International Business Studies*, 33, 99-127. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8491007>

- Comisionado Presidencial para Asuntos de la Afrodescendencia y Universidad Estatal a Distancia Costa Rica. (2017). *Combatir la exclusión de nuestra herencia afro*. https://multimedia.uned.ac.cr/pem/afro_descendencia/
- Earley, P. & Gibson, C. B. (2002). *Multinational work teams: A new perspective*. Routledge.
- Enguix, B. (20 de septiembre de 2012). *Teoría de la cultura*. Universidad Oberta de Catalunya. <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-de-el-salvador/antropologia/teoria-de-la-cultura-modulo-2-cultura-culturas-antropologia/10392483>
- Feng, Z. (2023). Cross-cultural Management in International Business. *Accounting and Corporate Management*, 5(6), 48-52. doi: 10.23977/acccm.2023.050607
- Fu, P. & Tsui, A. (2003). A tribute to Nancy J. Adler: A scholar with passion, wisdom, and a global vision. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(1), 1-6. doi: 10.1023/A:1022288206249
- García de la Torre, C. (2007). Estudios sobre la identidad y la cultura en las organizaciones en América Latina. *Cuadernos de Administración*, 23(38), 21-51. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020358002>
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. Editorial Gedisa.
- Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. Doubleday.
- Hall, E. T. (1966). *The Hidden Dimension*. Doubleday.
- Hawkes, J. (2001). *The Fourth Pillar of Sustainability: Culture's Essential Role in Public Planning*. Cultural Development Network and Part of University 90 Press. <http://www.culturaldevelopment.net.au/community/Downloads/Hawkes>

- Hofstede, G. (1981). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Javidan, M. & House, R. J. (2001). Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4), 289-305. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00034-1](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00034-1)
- Johnson, C. (2020). *Communication in organizations*. Reference for Business. <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Clo-Con/Communication-in-Organizations.html>
- Martinell-Sempere, A. (2020). Cultura y desarrollo sostenible; un estado de la cuestión. *Periférica*, 21, 128–135. <https://doi.org/10.25267/periferica.2020.i21.10>
- Mead, M. (1928). *Coming of Age in Samoa: A Psychological Study of Primitive Youth for Western Civilisation (Perennial Classics)*. Reprint.
- Moreno, C. y Buenrostro, H. (2017). *El Modelo de las Seis Dimensiones de Geert Hofstede para la Toma de Decisiones en los Negocios Internacionales*. XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad Universitaria, Ciudad de México. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2017/9.14.pdf>
- Mulder, P. (2010). *Dimensiones Culturales de Trompenaars*. Toolshero. <https://www.toolshero.es/habilidades-de-comunicacion/dimensiones-culturales-de-trompenaars/>
- Pascual, J. (18 de octubre de 2016). *Diálogo Político e Hábitat III sobre el Marco Urbano Socio-Cultural*. Comisión de cultura Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU). https://agenda21culture.net/sites/default/files/files/pages/advocacy-page/HabitatIII_jordipascual_SPA.pdf

- Reyes, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3), 808-830. Epub 30 de diciembre de 2021. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/450>
- Said, E. (2008). *Orientalismo*. Random House Mondadori.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16. <https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>
- Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza & Janes. https://books.google.com.cu/books/about/La_cultura_empresarial_y_el_liderazgo_Un.html?id=1zuFPQAA-CAAJ
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Shahid, D. (2022). Importance of Intercultural Communication in an Organization. *Journal of business and management studies*, 4(2), 459-463. doi: 10.32996/jbms.2022.4.2.33
- Soares, A. M., Farhangmehr, M. & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60(3), 277-284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.018>
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. Guilford Press.
- Ting-Toomey, S. (2017). *Communicating across cultures*. Guilford Publications.
- Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organizations. *Group & Organization Management*, 31(1), 20-26. <https://doi.org/10.1177/1059601105275253>
- United Nations. (2020). *Take Action for the Sustainable Development Goals - United Nations Sustainable Development*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

Wenchun, L. (2019). El dilema cultural entre el universalismo y el particularismo: según Trompenaars y Hampden-Turner en building cross-cultural competence. *Encuentros en Catay*, 32(32), 165-186. <https://ec.catayacademica.com/index.php/ec/article/view/91>

04

La sostenibilidad de la balanza de pagos en Ecuador y Colombia: un análisis de sensibilidad, período 2000-2019

The sustainability of the balance of payments
in Ecuador and Colombia: a sensitivity analysis,
2000-2019 period

FECHA DE RECEPCIÓN: 30/04/2024
FECHA DE APROBACIÓN: 27/05/2024

1. Resumen

Santiago Estuardo Pozo Rodríguez¹
Nicole Paulina Rubio Delgado²
Katina Vanessa Bermeo Pazmiño³

En el presente estudio, en primera instancia, se buscó identificar las variables relevantes que han afectado el saldo de la balanza de pagos de Ecuador y Colombia; y posteriormente, abordar cuestiones referentes a su sostenibilidad y solvencia, cuyos niveles óptimos permitirán cumplir con las obligaciones externas de cada economía. Metodológicamente, se lleva a cabo un análisis de la evolución y comportamiento de ciertas variables macroeconómicas, a través de diversos indicadores propuestos y, por medio de la restricción presupuestaria intertemporal, se obtiene un nivel de saldo comercial óptimo de la balanza de pagos necesario para lograr su solvencia y sostenibilidad. Los resultados obtenidos evidencian que los países objeto de estudio, bajo ciertos escenarios y con tasas de crecimiento positivas del PIB, su balanza de pagos puede ser sostenible. Sin embargo, dicha sostenibilidad está condicionada a la participación de las remesas, inversión extranjera directa y, en algunos casos, a la intervención del sector turístico. Además, a medida que los plazos de vencimiento de la deuda son más cortos, los países corren el riesgo de no cumplir con sus obligaciones.

Palabras clave: balanza de pagos, cuenta corriente, deuda externa, sostenibilidad

Código JEL: F01, F32, F34, F37

¹ Universidad de Cuenca • santiago.pozo@ucuenca.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0003-0235-4025> • Cuenca, Ecuador

² Investigadora Independiente • nicolrubiodelgado@gmail.com • <https://orcid.org/0000-00024569-0793> • Cuenca, Ecuador

³ Universidad Católica de Cuenca • kbermeo@ucacue.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0002-4438-7855> • Cuenca, Ecuador

2. Abstract

In the present study, in the first instance, it was sought to identify the relevant variables that have affected the Balance of Payments in Ecuador and Colombia, and subsequently, to address issues related to their sustainability and solvency, the optimal levels of which will allow compliance with the obligations externalities of each economy. Methodologically, an analysis of the evolution and behavior of certain macroeconomic variables is carried out through various proposed indicators and, through the intertemporal budget restriction, the optimal level of trade balance of the balance of payments necessary to achieve its solvency and sustainability. The results show that the countries under study, under certain scenarios and with positive GDP growth rates, their balance of payments can be sustainable. However, such sustainability is conditional on the participation of remittances, foreign direct investment and in some cases the intervention of the tourism sector. Furthermore, as debt maturities become shorter, countries run the risk of not meeting their obligations.

Keywords: balance of payments, current account, external debt, sustainability



3. Introducción

La balanza de pagos es el único instrumento sintetizado que permite examinar la situación de la economía desde una perspectiva del sector externo. En ella se incluyen cuentas útiles para su análisis y posterior diseño de políticas económicas (Banco Central del Ecuador [BCE], 2007). Además, por medio de este registro contable, se puede identificar y/o corregir los desequilibrios temporales y estructurales a los que se enfrenta una determinada economía; sea por causas externas, internas o una combinación de ambas (Rozenberg, 2000).

La mayoría de los países en desarrollo han enfrentado las consecuencias de estos desequilibrios externos, los cuales, en una primera etapa, se presentan a través de elevados déficits de la cuenta corriente de la balanza de pagos (Carrizo, 2006). En ciertas ocasiones, estos deben financiarse mediante entradas de capital extranjero, por ejemplo, por deuda externa, que podrían conducir a problemas en la atención de su servicio. En otras ocasiones, estos desbalances en la cuenta corriente pueden generar incertidumbre y dificultades temporales de liquidez externa desencadenando un desajuste macroeconómico (Servicio de Estudios de la Caixa, 2011). Adicionalmente, Obstfeld (2017) señala que si estos desequilibrios son persistentes, pueden evidenciar síntomas de distorsiones en la economía nacional reduciendo su crecimiento.

En vista del impacto que tarde o temprano se puede presentar, se requiere conocer la fuente de estos posibles desequilibrios. Krugman (1995), por su parte, argumenta que analizar la sostenibilidad de la balanza de pagos, tanto a mediano y largo plazo, es un punto clave para comprender la vulnerabilidad externa de los países.

Uno de los desafíos al que se enfrentan las economías de América Latina es a un escenario externo poco favorable en términos de crecimiento y comercio mundial (CEPAL, 2019), en donde la fragilidad del sector externo, las tensiones comerciales constituyen riesgos latentes para la sostenibilidad de la balanza de pagos (Castellanos et al., 2013);

por lo cual, y como lo puntualizan Arena y Tuesta (1999), todo esto ha sido percibido como un problema latente por parte de los agentes económicos.

Precisamente, los formuladores de política tienen como objetivo primordial determinar si la senda que se persigue es considerada como "sostenible" en el mediano y largo plazo (Tobar-Silva, 2006); es decir, como lo señalan Vera y Bocca (2004), es necesario comprobar si los países cuentan con los recursos suficientes para cumplir con el pago de sus obligaciones externas, pero sin comprometer su solvencia y nivel de actividad económica. Su no cumplimiento se traduciría en una situación de moratoria, involucrando costos en términos de reputación, desconfianza interna y, sobre todo, externa, originando la pérdida de acceso a los mercados internacionales de capital (Fernández, 1999).

Por consiguiente, este tema es complejo, puesto que no solo se requiere conocer la dinámica de los principales agregados macroeconómicos para determinar la capacidad de pago de un país en el futuro, sino que además es necesario analizar si es posible responder a los desequilibrios de la economía y, al mismo tiempo, alcanzar un crecimiento sostenible a largo plazo (Rodas y Sarmiento, 2016).

Con estos antecedentes, el objetivo central de este trabajo es identificar las variables más relevantes que han afectado el saldo de la balanza de pagos de Ecuador y Colombia; además de analizar cuestiones referentes a su sostenibilidad y solvencia durante el periodo 2000-2019. Las preguntas que se resolverán son: ¿Es sostenible la balanza de pagos de acuerdo a los indicadores propuestos? ¿Cuál es el nivel de saldo comercial óptimo requerido para cumplir con las obligaciones externas de cada economía, medido a través de la simulación de la condición de la solvencia intertemporal?

4. Marco Teórico Base

Antuñano y Gallego (2009) señalan ocho principales causas susceptibles de generar un desequilibrio exterior en un país: i) insuficiencias en la dotación de factores y la dependencia tecnológica de las importaciones; ii) insuficiente participación en la división internacional del trabajo y la especialización de un país en productos de bajo valor agregado y de demanda decreciente, lo que dificulta la progresión de sus exportaciones; iii) desajuste cíclico de la economía de un país respecto de los países de su entorno; iv) insuficiente nivel de estabilidad del capital extranjero a largo plazo o su escasa adaptación al nivel tecnológico requerido por el país de origen; v) inestabilidad financiera a corto plazo; vi) el nivel insuficiente de reservas internacionales; vii) escasez de las ayudas internacionales para contrarrestar las salidas de capital extranjero a corto plazo y los excesivos condicionantes de la ayuda financiera internacional; y, viii) pérdida de competitividad exterior, ya sea como consecuencia del menor crecimiento de la productividad real respecto del entorno o la apreciación de la moneda nacional.¹

Baharumshah et al. (2003), Chen (2011a), Rinaldi y Pistori (2014) entre otros, mencionan que la cuenta corriente es el componente principal de la balanza de pagos. En dicha cuenta, los países reflejan su desempeño económico, siendo este un indicador clave para evaluar su crecimiento. De manera que su sostenibilidad es un campo de interés, un foco de investigación y de debate político. Por esta razón

¹ De igual forma y dado un determinado desequilibrio exterior de un país (por ejemplo, en la balanza comercial), las tres opciones básicas posibles de política económica serían las siguientes: compensar el desequilibrio en unas partidas de las balanzas por cuenta corriente o de capital con otras de los mismos grupos; compensar el desequilibrio por cuenta corriente y de capital con entradas de recursos financieros exteriores a largo plazo, que suplementen el ahorro nacional de forma estable y permitan por tanto un mayor nivel de inversión real; financiar a corto plazo el desequilibrio mediante entrada de préstamos o, en su caso, vía reducción de reservas exteriores, si el nivel inicial de estas es suficiente (Antuñano y Gallego, 2009).

han surgido diversos criterios teóricos para su definición. Por ejemplo, Milesi Ferretti y Razin (1996) distinguen tres conceptos vinculados directamente que a veces pueden confundirse: i) la solvencia de un país deudor; ii) la sostenibilidad de los desequilibrios de cuenta corriente; y, iii) los desequilibrios excesivos de cuenta corriente. En este sentido, como lo explican Shastri et al. (2018), la solvencia se define por la restricción presupuestaria intertemporal, en donde el valor presente esperado de los excedentes comerciales futuros deberá ser igual a su endeudamiento actual. Es decir, constituye la capacidad que tiene una economía para cumplir con sus obligaciones externas. Por otro lado, la sostenibilidad va más allá, implica que la continuación de la política actual en un futuro indefinido no debería comprometer dicha restricción presupuestaria. En pocas palabras, la solvencia externa es una condición necesaria para alcanzar la sostenibilidad, pero no una condición suficiente (Donoso y Martín, 2011).

Wu et al. (1996) mencionan que los déficits temporales de la cuenta corriente no son necesariamente perjudiciales, ya que revelan la reasignación de capital a países en donde puede ser más productivo. Adicional a esto, en línea con Hakkio y Rush (1991) y Taylor (2002), este déficit debería ser una preocupación cuando a través del tiempo, se vuelve mucho más grande y persistente, pudiendo obstaculizar la capacidad del país para cumplir con sus obligaciones financieras externas y generando ciertos efectos desfavorables en la economía nacional. En la práctica, especificar si es o no sostenible es una tarea bastante complicada (Tobar-Silva, 2006). Primordialmente porque es un concepto dinámico y depende de la evolución de muchas variables en el horizonte temporal previsible (Arena y Tuesta, 1999).

En suma, varios enfoques en la literatura han abordado el tema por medio de simulaciones y hasta enfoques econométricos, en donde el análisis se reduce a la prueba de una hipótesis (Villareal, 2017). Por ejemplo, en el modelo estático de Mundell (1963), ante una expansión de la demanda agregada, se asume que la cuenta corriente presentaría un déficit. Según el modelo, mediante una combinación de la tasa de interés doméstica e ingreso, se equilibrarían simultáneamente los mercados de bienes y del dinero, y la balanza de pagos. Pero su principal

limitación radica en que analiza únicamente efectos de corto plazo (Fernández, 1999).

Entre los modelos dinámicos, sobresalen aquellos con referencia en la restricción presupuestaria intertemporal (Obstfeld & Rogoff, 1995), destacándose, por un lado, el modelo basado en la suavización del consumo y el modelo de Hakkio-Rush-Husted (1991; 1992), analizado desde un punto de vista econométrico; y por el otro lado, aquel que parte de la identidad contable que define a la cuenta corriente como la variación de activos externos netos, analizándolo por medio de estimaciones, bajo distintos escenarios, del saldo comercial que garantizaría su sostenibilidad.

El modelo intertemporal de cuenta corriente basado en la suavización del consumo vinculado con Campbell (1987) y utilizado por Ghosh y Ostry (1995), Cashin y McDermott (1998), Shibata y Shintani (1998) y Arena y Tuesta (1999) explican que bajo un elevado grado de movilidad de capitales, la cuenta corriente debería recurrir como amortiguador ante variaciones o shocks en la producción, la inversión y el gasto de gobierno, en el cual el valor presente descontado de los saldos comerciales futuros, debe ser compensado por los activos o pasivos externos netos iniciales. Aquí se examina la diferencia entre la situación actual y la situación observada y la situación generada por el modelo (escenario óptimo simulado), la cual debe ser estacionaria para que la cuenta corriente sea sostenible.

En cambio, el modelo sugerido por Hakkio y Rush (1991) y Husted (1992), utilizado por Leachman y Thorpe (1998), Arize (2002), Baharumshah et al. (2003) y Zambrano y Avellán (2005) entre otros, prueba la cointegración de una relación entre exportaciones e importaciones más pagos de intereses en el extranjero. Puesto que la condición necesaria para que la economía cumpla con su restricción presupuestaria intertemporal dependería de una estructura de error estacionario, en donde los flujos entrantes y salientes nunca se desviarían extremadamente.

Adicional a ello, el Modelo de Solvencia Intertemporal propuesto por Obstfeld y Rogoff (1996) y empleado por Fernández (1999), Vera y Bocca (2004), Hernández (2007), entre otros, a diferencia de los mode-

los econométricos, según lo explican Azofeifa et al. (1997), es un modelo que permite cuantificar el nivel de saldo comercial necesario para cumplir la condición de solvencia. Luego, estos resultados son probados a través distintos escenarios para establecer la solvencia de la economía.

5. Revisión de Literatura

Para Ventura (2001), Cooper (2001), Mann (2002), Chen (2011b), Amba et al. (2017), Putri et al. (2018), Abbasoğlu et al. (2018), Shastri et al. (2018), entre otros, los estudios empíricos sobre la sostenibilidad de la balanza de pagos han atraído la atención tanto de académicos como de políticos en las últimas décadas, motivados por los grandes déficits en cuenta corriente presentados a partir de la década de 2000. La crisis latinoamericana, entre otros fenómenos presentados tanto en países desarrollados como en desarrollo, han causado su estudio a partir de un enfoque en la restricción presupuestaria intertemporal (Bajo-Rubio et al., 2014; Dissou & Nafie, 2019).

La mayor parte de investigaciones han examinado la mencionada sostenibilidad, mediante el uso de enfoques econométricos. Por ejemplo, Holmes et al. (2011), quienes basados en pruebas de raíz unitaria y test de cointegración, concluyen que la cuenta corriente de Estados Unidos es sostenible. Resultados contradictorios a los obtenidos por Chen (2011b), quien menciona en sus hallazgos que, a la larga dicha cuenta es insostenible.

Por otro lado, Sahoo et al. (2016), a través de un enfoque combinado de cointegración, propuesto por Bayer y Hanck (2013), examinan la relación a largo plazo entre exportaciones e importaciones de bienes y servicios, *más los pagos de intereses para los países de China e India. Ellos obtienen que para China, la relación planteada cointegra, es decir, existe sostenibilidad a largo plazo. En el caso de India, deducen que la cuenta corriente del país no es sostenible a largo plazo.* Singh (2017) analiza con un modelo de datos de panel balanceado la sostenibilidad de los déficits de cuenta corriente en los países de la OCDE. Utilizando varios estimadores, se obtiene que los déficits en cuenta corriente son solo fenómenos a corto plazo y se equilibran con superávits futuros.

En cuanto a economías latinoamericanas, Ordoñez et al. (2017) investigan la sostenibilidad de la cuenta corriente para Chile, Brasil, Co-

Colombia y México con base en las teorías planteadas por Hakkio y Rush (1991) y Husted (1992). Por medio de un modelo de corrección de error vectorial de umbral de dos regímenes, hallan una relación de largo plazo entre sus componentes. Chile y México evidencian una sostenibilidad fuerte asociado con un superávit en cuenta corriente. Sin embargo, Brasil y Colombia manifiestan una sostenibilidad débil justificada principalmente por presentar un consistente déficit de largo plazo.

En el caso de Colombia, Portillo Riascos (2019) analiza la relación que existe entre la dinámica de los principales agregados de la balanza de pagos colombiana y su vulnerabilidad macroeconómica. Mediante un análisis descriptivo, así como también por un modelo de regresión y pruebas de cointegración, se afirma que la vulnerabilidad macroeconómica se manifiesta en la inestabilidad de sus principales agregados. Las causas se derivan principalmente de los efectos de los shocks externos.

Por otro lado, Bautista (2020) estima el efecto que tiene la tasa de cambio en las importaciones con su posible choque colateral en el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos de Colombia. El principal resultado encontrado fue que los efectos de una depreciación del tipo de cambio, tienen efectos leves en el déficit en la cuenta corriente durante los tres primeros meses, luego este choque se disipa a lo largo del tiempo. No obstante, y según la literatura encontrada, este déficit se asocia en mayor medida en las elasticidades de demanda por importación y exportación, así como la capacidad productiva del país y el tamaño de las economías.

Soto (2020) y Reyes (2020) proponen que para enfrentar los efectos derivados de la pandemia de Covid-19, se debe buscar acceso a recursos externos, sobre todo a bajo costo, además de alivio de servicios de la deuda. Todo esto protegería la balanza de pagos, especialmente su cuenta corriente para el caso de Colombia.

Para Ecuador, tanto Fernández (2003) como Vera y Bocca (2004) realizan un análisis descriptivo del comportamiento histórico de los rubros básicos del sector externo y sus indicadores de sostenibilidad, así como también la simulación de la *Condición de Solvencia Intertemporal*. También, encuentran que los persistentes déficits en la cuenta corriente

se deben principalmente por los desbalances en el sector comercial; y sugieren que estos deben ser corregidos mediante mecanismos de estabilización.

Además, Alvarado Vélez (2014) refleja, a través del cálculo de algunos indicadores del sector externo ecuatoriano, que durante el período 2006-2013, el país no está liberalizado completamente. Sin embargo, diversas políticas han impulsado su crecimiento económico. En suma, Villareal (2017), basándose en la tendencia de distintos componentes de la balanza de pagos, construye dos escenarios para simular diferentes situaciones. Las exportaciones no petroleras resultaron ser el componente que refleja mayor estabilidad en su desempeño. Sin embargo, dicha balanza resultó ser insostenible, inclusive con un plazo de 20 años para el pago de la deuda. Igualmente sugiere que, según el número de años de plazo, dependerá el ajuste de puntos porcentuales del PIB en el saldo comercial.

6. Diseño Metodológico

Mediante una sistematización de indicadores, se realizará un análisis por medio de cálculos de estadísticos descriptivos y tablas de las variables más relevantes para los países objeto de estudio. Esto nos permitirá conocer el comportamiento vinculado con posibles desequilibrios y fluctuaciones que influyan directamente con la sostenibilidad de la balanza de pagos. Luego, con la definición de la cuenta corriente como la variación de activos externos netos, a través del Modelo de Solvencia Intertemporal, desarrollado en Villareal (2017), basado en Obstfeld y Rogoff (1996) y mejorado por Fernández (2003) y De Gregorio (2007), se simularán distintos escenarios principalmente para determinar el nivel de saldo comercial requerido para alcanzar su sostenibilidad. Así se logrará solventar las obligaciones externas adquiridas, bajo un crecimiento económico establecido y en diferentes periodos de tiempo.

Así, partimos de la ecuación de la cuenta corriente:

$$CC_{t+1} = B_{t+1} - B_t = Y_{t+1} + G_{t+1} rB_t - C_{t+1} - I_{t+1} \quad [1]$$

En donde CC es la cuenta corriente, B el nivel de activos/pasivos externos netos, Y el producto interno bruto, rB el rendimiento de la tenencia de activos externos netos, C el consumo, I la inversión, G el gasto público y $t+n$ es el periodo de análisis.

La ecuación anterior se puede ampliar incluyendo la inversión extranjera directa y los componentes de la cuenta corriente resultando en:

$$CC_{t+1} = B_{t+1} - B_t - IED_{t+1}$$

$$CC_{t+1} = Y_{t+1} + rB_t - C_{t+1} - I_{t+1} - G_{t+1} + REM_{t+1} \quad [2]$$

$$BC_{t+1} = Y_{t+1} - C_{t+1} - I_{t+1} - G_{t+1} \quad [3]$$

$$BR_{t+1} = rB_t \quad [4]$$

$$BTc_{t+1} = REM_{t+1} \quad [5]$$

IED_{t+1} , representa a la inversión extranjera directa, en las ecuaciones [3], [4], [5] se expresan las balanzas: comercial, de rentas y de transferencias corrientes, en donde BTc representa las remesas. Adicionalmente, incorporando la balanza de servicios:

$$BS_{t+1} = Turismo_{t+1} \quad [6]$$

En donde $Turismo_{t+1}$ es el turismo receptivo representado por la cuenta viajes.

El saldo de cuenta corriente puede expresarse como:

$$B_{t+1} - B_t = BC_{t+1} + rB_t + REM_{t+1} + IED_{t+1} + Turismo_{t+1} \quad [7]$$

La ecuación [7] al ser definida como un déficit de cuenta corriente se obtiene que:

$$DCC_{t+1} = D_{t+1} - D_t = rD_t - BC_{t+1} - REM_{t+1} - Turismo_{t+1} - IED_{t+1} \quad [8]$$

Donde D representa deuda, que ha reemplazado a B .

Haciendo que $Z_{t+1} = -BC_{t+1} - REM_{t+1} - Turismo_{t+1} - IED_{t+1}$, y despejando D_{t+1} se deduce:

$$D_{t+1} = (1 + r)D_t + Z_{t+1} \quad [9]$$

Dividiendo [9] para el producto interno bruto en t+1 y sabiendo que $Y_{t+1}=Y_t(1+g)$:

$$\frac{D_{t+1}}{Y_{t+1}} = \frac{(1+r)}{(1+g)} \frac{D_t}{Y_t} + \frac{Z_{t+1}}{Y_{t+1}} \quad [10]$$

Tenemos que si $\beta = \frac{(1+r)}{(1+g)}$ es un factor de descuento, representado por un ratio de la tasa de interés y del crecimiento del producto; y las letras minúsculas indican las variables respecto del producto la expresión anterior se puede reescribir como:

$$d_{t+1} = \beta d_t + z_{t+1} \quad [11]$$

Además, si partimos de una condición de solvencia externa, es decir, que el país no puede endeudarse indefinidamente para pagar el servicio de la deuda, se debe cumplir que el $d_{t+1}=0$, para esto despejando d_t la ecuación [11] sería:

$$d_t = - \left(\frac{1}{\beta} \right) z_{t+1} \quad [12]$$

Esta ecuación permitirá calcular el flujo de divisas respecto del producto interno bruto, necesario para satisfacer la condición de solvencia intertemporal para un stock de deuda como porcentaje del producto, una tasa de interés, una tasa de crecimiento económico y un horizonte relevante de vencimiento de la deuda². Descomponiendo z_{t+1} y despejando para bc_{t+1} , la ecuación puede expresarse como:

2 Supuestos base: i) se habla de una economía pequeña, con un individuo representativo y con un horizonte temporal infinito; ii) la estructura de la deuda es homogénea; iii) la tasa de crecimiento de la economía y el costo del financiamiento se mantienen constantes; iv) se cumple la condición de solvencia externa; v) las relaciones deuda, Remesas, IED y Turismo sobre PIB se mantienen constantes.

$$bc_{t+1} = \frac{d_t}{\left(\frac{1}{\beta} + \frac{1}{\beta^2} + \dots + \frac{1}{\beta^N}\right)} - rem_{t+1} - ied_{t+1} - turismo_{t+1} \quad [13]$$

Resultando en el nivel de la balanza comercial requerido para garantizar la sostenibilidad externa de la economía. Esta ecuación evidencia el nivel de captación de remesas, IED demandadas y turismo receptivo necesario para aliviar las necesidades de divisas por la vía comercial, en donde mientras más altas sean, mayor será el déficit comercial admisible sin comprometer cuentas externas. El factor B demuestra que a medida que la tasa de interés supere a la tasa de crecimiento, dicho factor será más elevado y el valor presente de los ingresos intertemporales de divisas será menor, resultando en un mayor saldo comercial requerido.

7. Escenarios

Para poder determinar los distintos escenarios, se realiza un análisis de las medidas instauradas que afectan directamente a la balanza de pagos y sus componentes, principalmente a las importaciones y exportaciones, a lo largo del periodo determinado. Es así que se definen 3 escenarios distintos detallados a continuación:

- **Escenario base:** constituye la tendencia manifestada en cada una de las variables a lo largo del tiempo.
- **Escenario pesimista:** constituye una situación en donde las cuentas externas presentan mayor presión, requiriendo un mayor nivel de balanza comercial como porcentaje del PIB; así se observa un mayor nivel de deuda y de tasas de interés, con un menor nivel de IED, Remesas y Turismo.
- **Escenario optimista:** constituye una mejora de la economía con un mayor nivel de Remesas, IED y Turismo, y una disminución de las tasas de interés como del nivel de la deuda, teniendo una mayor flexibilidad en cuanto al saldo de la balanza comercial como porcentaje del PIB.

Para la asignación de los valores que conforman cada escenario, se parte inicialmente del cálculo de la tasa de crecimiento promedio anual del periodo analizado para cada una de las variables, definiendo así el valor base. Luego, para los valores de los dos escenarios restantes, se calcula el coeficiente de variación del periodo analizado y se le suma/resta al valor determinado como base, obteniendo así las cotas superior e inferior de cada variable.

En cuanto al valor del porcentaje del crecimiento económico esperado, se asignan tres posibles casos: en primera instancia, su valor promedio registrado durante el periodo de estudio, el mismo que se mantiene constante para los tres escenarios; luego, se obtiene un pro-

medio geométrico de los 5 valores más altos y los 5 valores más bajos presentados durante el periodo de estudio para asignarlos tanto a un escenario optimista y pesimista respectivamente; y por último, únicamente para un escenario pesimista, siendo una aproximación a un escenario post Covid-19, se establece un promedio del crecimiento económico esperado por el grupo de investigación ecuatoriano, noviembre de 2020 para los próximos 6 años (2020-2025)³.

Posteriormente, para poder determinar la importancia de las fuentes alternativas de divisas y su influencia directa sobre la balanza comercial, se plantea un análisis para cada escenario con una situación en la que no se cuente con IED, Remesas y Turismo. Todo esto se realizará con un plazo de la deuda de 10, 15 y 20 años, tomando como referencia a Fernández (2003).

Datos

Tabla 1

Variables para la estimación de escenarios

No.	Variables	No.	Variables
1	Deuda Externa Total (% PIB)	5	Tasa de Crecimiento del PIB
2	PIB	6	Tasa de Interés Promedio de la Deuda Externa Total
3	Remesas (% PIB)	7	Plazo promedio para el pago de la deuda
4	Inversión Extranjera Directa (% PIB)	8	Turismo receptivo aproximado por la cuenta Viajes (% PIB)

Nota. Tomado del Banco Central del Ecuador, Banco de la República-Colombia, Banco Mundial (2020), CEPAL (2019), FMI (2020).

3 Ver anexo N° 1

8. Resultados

A continuación, se presentan los resultados, desde un punto de vista estadístico, de los principales indicadores identificados como claves para el estudio del desempeño de la balanza de pagos durante el periodo 2000-2019.

Tabla 2

*Indicadores de Sostenibilidad de la Balanza de Pagos 2000-2019
(Porcentajes)*

Variable	Ecuador		Colombia	
	Promedio	Desviación Estándar	Promedio	Desviación Estándar
Cuenta Corriente/ PIB	0,09	2,40	-2,67	1,64
Exportac. Totales / PIB	26,34	4,29	16,58	1,24
IED/PIB	1,11	0,80	2,58	1,00
Remesas /PIB	4,24	1,53	1,90	0,56
Deuda Externa /PIB	36,96	14,94	31,23	8,34
Servicio de la Deuda/PIB	7,87	4,05	5,49	1,76
Turismo/PIB	1,47	0,37	1,17	0,27
Déficit Fiscal /PIB	0,81	3,59	1,50	1,35

Variación del Tipo de Cambio Real	-2,01	8,62	0,48	8,05
Variación de los Términos de Intercambio	2,16	9,82	2,63	9,57
Tasa de crecimiento promedio anual del PIB	3,37	2,54	3,81	1,72

Nota. Tomado de CEPAL (2019), Banco Mundial (2020), FMI (2020).

Los saldos en cuenta corriente de los países objeto de estudio, durante el periodo de análisis, se presentaron en su mayoría deficitarios, cuya tendencia se agudiza aún más después del periodo de crisis financiera de 2008, evidenciando así necesidades de capital extranjero o, en su defecto, del uso de activos de reservas para cubrirlos. A partir del 2015, se presentan déficits, pero en menores proporciones. En promedio, como proporción del PIB, Colombia tiene una situación de déficit del 2,67%, mientras que Ecuador registra un superávit de un 0,09%.

De manera individual, en cuanto a las exportaciones en promedio, como proporción del PIB, Ecuador presentó un valor de 26,34%, el cual, durante los primeros años, evidenció una tendencia creciente hasta llegar a su máximo en el año 2008, con un 34,16%. Sin embargo, en términos de millones de US\$, las exportaciones para el año 2009 tuvieron un deterioro de dicha tendencia debido a la gran depresión en EEUU. No obstante, en 2016 se registra una nueva caída; a partir de ese entonces se observa un dinamismo de este componente. Para Colombia, la relación exportaciones sobre PIB alcanzó un 16,58%; sus porcentajes oscilan entre un 15% y 18% aproximadamente, salvo el año 2012 que presenta un 19,28%, siendo el valor máximo durante todo el periodo analizado.

Respecto a la IED, en promedio Colombia recibió la mayor inversión extranjera como porcentaje del PIB con un 2,58%, mientras que Ecuador tan solo recibió un 1,11%. Es importante examinar también el porcentaje de reinversión de utilidades, en donde, durante el año 2019,

Colombia mostró un 1,5% y Ecuador un 0,1%. Sin embargo, solamente Colombia mantiene casi el mismo porcentaje con respecto al año anterior, demostrando la confianza sobre el país por parte de inversionistas.

Referente a las remesas como proporción del PIB en promedio durante el periodo de estudio, Ecuador registró el valor más alto de 4,24%, mientras que Colombia registró un valor de 1,90%. Si bien, durante los primeros años (2000-2008), Ecuador lideraba este indicador (5,76%) principalmente por la constante salida de ecuatorianos al extranjero, cuyos destinos principales eran EEUU y España, así como también por la depreciación del dólar frente al euro, esta situación cambió en el año 2008; de esta forma, para el subperiodo 2010-2019, Ecuador registró un decrecimiento en la participación de las remesas en el PIB (2,85%).

Por otro lado, se encuentra la deuda externa como proporción del PIB, en donde porcentajes altos son indicativos de riesgo de la solvencia de un país. Es así que en promedio, durante los años 2000-2008, Ecuador registró un valor de 47,34% y Colombia un 31,27%. Para el subperiodo 2010-2019, Ecuador presentó en promedio un 29,15% y Colombia un 32,00%. Sin embargo, se debe tener presente que para el año 2019 tanto Ecuador (48,68%) como Colombia (42,70%) llegaron a estar muy cerca del umbral del 50%, lo que se considera como un nivel adecuado; posterior a este se considera en riesgo la solvencia de dichos países.

En lo referente, a la relación entre el servicio de la deuda externa por el pago de capital e intereses con el PIB, para el periodo 2000-2019, Ecuador registra en promedio un 7,87% y Colombia un 5,49%. Además, los países, para los años posteriores al 2010, evidencian una tendencia creciente, registrando Ecuador para el año 2019, un nivel del 12,36%, pudiendo llegar a tener impactos no deseados en la balanza de pagos, reflejando además la vulnerabilidad del sector externo de esta economía dolarizada. Colombia registro un 5,85%.

Respecto al sector turístico crea encadenamientos económicos impulsando la economía, es así que en promedio, durante el 2000-2019, Ecuador registró un valor de 1,47% y Colombia el 1,17%. Colombia posee un sector turístico muy bien definido, mientras que Ecuador, aún no ha llegado a madurar este sector.

Para el subperiodo 2000-2008, Ecuador presentó en promedio el superávit fiscal más alto, con un valor de 4,03% con respecto al PIB; mientras que Colombia evidenció un superávit fiscal del 2,16%. Situación contraria para el subperiodo 2010-2019, en donde Ecuador registra un déficit fiscal de 1,72%, mientras que Colombia mantiene su tendencia de superávit fiscal, pero en porcentajes más bajos (0,96%).

En suma, el análisis de sostenibilidad suele ser muy susceptible a variaciones en el tipo de cambio real; como se puede observar, en promedio se dio una apreciación del tipo de cambio real para Ecuador (2,01%), mientras que se depreció en el caso de Colombia (0,48%), durante los años 2000-2019. Además, la variación de los términos internacionales de intercambio fue relativamente más favorable en Colombia (3,63%) que en Ecuador (2,16%).

Determinación de los escenarios

Ahora bien, en cuanto a cada uno de los escenarios propuestos basados en los supuestos previamente detallados se obtuvo lo siguiente:⁴

Tabla 3

Cálculos para la elaboración de los escenarios (porcentajes)

Variable	Colombia			Ecuador		
	Estimación			Estimación		
	Base	Límite superior	Límite inferior	Base	Límite superior	Límite inferior
Tasa de Interés	5,25	7,27	3,23	5,25	7,27	3,23
Remesas (% PIB)	2,15	2,80	1,50	2,90	3,98	1,83
IED (% PIB)	4,95	6,53	3,36	1,12	1,94	0,30
Deuda (% PIB)	43,48	55,39	31,56	48,14	68,10	28,18
Crecimiento PIB constante	3,81	3,81	3,81	3,37	3,37	3,37
Crecimiento PIB promedio	-	6,12	1,69	-	6,57	0,33
Crecimiento PIB post CO-VID-19	-	-	0,00	-	-	-1,08
Turismo (% PIB)	1,81	2,24	1,38	2,13	2,69	1,58

Nota. CEPAL (2019), Banco Mundial (2020), FMI (2020).

4 Ver anexo N° 1

Análisis de Escenarios: Colombia

- **Escenario Base:** Con un crecimiento constante del PIB del 3,81%, se establece que el nivel óptimo de la balanza comercial requerida es del 4,68% del PIB, con un plazo de vencimiento de 10 años. Sin embargo, a medida que se incrementa dicho plazo, el nivel requerido es cada vez menor. Luego, al contar tanto con las remesas como con la inversión extranjera directa, se permite mantener déficits de 2,41% del PIB con un plazo de 10 años de vencimiento, a medida que dicho plazo incrementa, el déficit también lo hace. Este proceso se agudiza aún más con la participación del turismo, llegando a soportar un valor del - 6,40% del PIB.
- **Escenario Optimista:** con un crecimiento de la economía del 3,81%, el nivel óptimo requerido de la balanza comercial recae en un superávit. Sin embargo, al tener la participación tanto de remesas como de inversión extranjera directa, así como también del turismo, los niveles requeridos se revierten en altos déficits. Estimándose que para un periodo de 20 años, alcanzaría un valor de hasta un -10,09% del PIB. Al trabajar con un crecimiento del PIB del 6,12%, es decir, casi el doble del valor anterior, los niveles de déficit permitidos son similares, admitiendo un nivel del -10,41% del PIB para un mismo periodo de vencimiento con un endeudamiento externo del 31,56% del PIB en ambos casos.
- **Escenario Pesimista:** con una tasa de crecimiento del 3,81% del PIB es necesario alcanzar superávits en el saldo de la balanza comercial. En este caso serán superiores a los dos escenarios anteriores. Con la participación de las remesas, inversión extranjera directa y turismo se permitirían déficits durante 15 y 20 años plazo de vencimiento de la deuda. Al utilizar tasas más bajas de crecimiento, como del 1,69% y sin un crecimiento económico para un periodo post Covid-19, la sostenibilidad de la balanza de pagos requiere de un nivel positivo de su balanza comercial. Salvo

con la participación de los tres rubros de ingresos, se permite llegar a obtener pequeños déficits para los 15 y 20 años plazo de vencimiento con una deuda externa del 55,39% del PIB.

Tabla 4

Simulación de escenarios: Colombia (Porcentajes)

Variables	SUPUESTOS								
	Escenario Base			Escenario Optimista			Escenario Pesimista		
Balanzas/Años de plazo de vencimiento	10	15	20	10	15	20	10	15	20
Crecimiento PIB constante		3,81			3,81			3,81	
Balanza Comercial	4,68	3,23	2,50	4,68	3,23	2,50	4,68	3,23	2,50
Balanza Comercial Rem-IED	-2,41	-3,87	-4,59	-2,41	-3,87	-4,59	-2,41	-3,87	-4,59
Balanza Comercial Rem-IED-TUR	-4,22	-5,68	-6,40	-4,22	-5,68	-6,40	-4,22	-5,68	-6,40
Crecimiento PIB promedio					6,12			1,69	
Balanza Comercial				2,70	1,67	2,70	1,67	2,70	1,67
Balanza Comercial Rem-IED				-6,63	-7,66	-6,63	-7,66	-6,63	-7,66
Balanza Comercial Rem-IED-TUR				-8,87	-9,90	-8,87	-9,90	-8,87	-9,90
Crecimiento PIB post COVID-19								0,00	

Balanza Comercial	7,99	7,99	7,99
Balanza Comercial Rem-IED	3,13	3,13	3,13
Balanza Comercial Rem-IED-TUR	1,75	1,75	1,75

Nota. Tomado de CEPAL (2019), Banco Mundial (2020), FMI (2020).

Colombia, al igual que la mayor parte de los países en desarrollo, ha recurrido al ahorro externo en forma de un déficit estructural en la balanza comercial, manteniendo una tendencia negativa durante los últimos años. En muchas ocasiones sus importaciones han sido superiores a sus exportaciones. Esto especialmente por la reducción de los precios de bienes básicos como el carbón, el café y el petróleo. A aquello se suma un incremento de las importaciones de materias primas, principalmente. Examinando con respecto al año 2019, se tiene un saldo del -6,31% del PIB, manteniéndose todos los supuestos constantes; bajo el escenario base, la balanza de pagos puede ser sostenible con la participación de las remesas, inversión extranjera directa y el turismo con un plazo de vencimiento de la deuda de 20 años. Adicionalmente, en un escenario optimista con una tasa de crecimiento del 3,81%, contando o no con la participación del turismo, lo será con un plazo de 15 y 20 años. Con una tasa de crecimiento superior (6,12%) también existiría dicha sostenibilidad, pero igualmente condicionada a la participación tanto de las remesas, inversión extranjera directa, así como del turismo.

Considerando el promedio 2000-2019 de saldo en la balanza comercial (-3,49% del PIB), la balanza de pagos es sostenible manteniendo todo lo demás constante, con una tasa de crecimiento del PIB del 3,81% y con un nivel de deuda que bordea el 43,48% del PIB, pero con la participación de los tres rubros que representan ingresos dentro de la economía planteada. Bajo una misma tasa de crecimiento, pero con un alivio de deuda (31,56% del PIB) se puede alcanzar la sostenibilidad con la participación de las remesas e inversión extranjera directa,

contando o no con el turismo durante los años de plazo de vencimiento de la deuda proyectados. Similar proceso ocurre con un crecimiento del 6,12% del PIB.

Análisis de Escenarios: Ecuador

- **Escenario Base:** bajo un crecimiento del 3,37% de la economía, se establece que el nivel óptimo de la balanza comercial requerida sería un saldo del 5,31% del PIB, con un plazo de vencimiento de 10 años. Sin embargo, a medida que se incrementa dicho plazo, el superávit requerido es cada vez menor. Adicional a esto, al tener un aporte tanto de las remesas, de la inversión extranjera directa y del turismo, se permite mantener déficits dentro de dicha balanza como un - 0,85% del PIB con un plazo de 10 años y en mayor proporción a media que el plazo de vencimiento incrementa.
- **Escenario Optimista:** De igual manera, con un crecimiento del 3,37% de la economía, el nivel óptimo requerido de la balanza comercial sería un superávit. Sin embargo, al tener la participación tanto de remesas como de inversión extranjera directa, así como también del turismo los niveles requeridos se convierten en déficits, teniendo el valor más alto para un periodo de 20 años de hasta un - 7,22% del PIB. A pesar de cambiar el nivel de crecimiento del PIB a un 6,57%, es decir, un porcentaje mucho más favorable, los niveles de déficit permitidos son similares al caso anterior, permitiendo un saldo del - 7,62% del PIB para el mismo periodo de vencimiento con un nivel de endeudamiento externo del 28,18% del PIB en ambos casos.
- **Escenario Pesimista:** con un nivel de deuda externa del 68,10% del PIB y con una tasa de crecimiento económico del 3,37%, 0,33% y el -1,08% sería necesario llegar a mantener superávits. Estos se presentarán cada vez más elevados conforme se evidencie un crecimiento económico mucho más bajo.

Tabla 5*Simulación de escenarios: Ecuador (porcentajes)*

Variables	SUPUESTOS								
	Escenario Base			Escenario Opti- mista			Escenario Pesi- mista		
Balanzas/Años de plazo de ven- cimiento	10	15	20	10	15	20	10	15	20
Crecimiento PIB constante		3,37			3,37			3,37	
Balanza Comer- cial	5,31	3,70	2,89	5,31	3,70	2,89	5,31	3,70	2,89
Balanza Comer- cial Rem-IED	1,29	-0,33	-1,13	1,29	-0,33	-1,13	1,29	-0,33	-1,13
Balanza Comer- cial Rem-IED- TUR	-0,85	-2,46	-3,26	-0,85	-2,46	-3,26	-0,85	-2,46	-3,26
Crecimiento PIB promedio					6,57			0,33	
Balanza Comer- cial				2,35	1,44	2,35	1,44	2,35	1,44
Balanza Comer- cial Rem-IED				-3,56	-4,48	-3,56	-4,48	-3,56	-4,48
Balanza Comer- cial Rem-IED- TUR				-6,26	-7,17	-6,26	-7,17	-6,26	-7,17
Crecimiento PIB post COVID-19								-1,08	
Balanza Comer- cial							10,35	10,35	10,35
Balanza Comer- cial Rem-IED							8,23	8,23	8,23
Balanza Comer- cial Rem-IED- TUR							6,65	6,65	6,65

Nota. Tomado de CEPAL (2019), Banco Mundial (2020), FMI (2020).

El Ecuador, durante algún tiempo, ha buscado mejorar el saldo de su balanza comercial, puesto que en años anteriores contrajeron deudas fuertes y realizaron ventas anticipadas de exportaciones petroleras; situación que se vio complicada aún más al tener una caída sustancial del precio de su producto principal de exportación. Análogo a esto, examinando con respecto al año 2019, se tiene un saldo del 0,04% del PIB, manteniéndose todos los demás supuestos constantes con una tasa de crecimiento del 3,37% del PIB se puede lograr la sostenibilidad con la participación de las remesas e inversión extranjera directa, contando o no con el turismo en los escenarios base y optimista. Con un crecimiento mayor, 6,57% del PIB, se alcanzará dicha sostenibilidad, contando igualmente con la participación de las remesas e inversión extranjera directa, pero con o sin el rubro del sector turístico a lo largo de los tres plazos de vencimiento de la deuda externa.

Si se analiza con respecto al saldo comercial promedio presentado dentro del periodo de estudio (-1,28% del PIB), la balanza de pagos es sostenible manteniendo todo lo demás constante, con una tasa de crecimiento del 3,37% del PIB y con una deuda externa que bordea el 48,14% del PIB, pero con la participación de los tres rubros que representan ingresos dentro de la economía planteada durante los 15 y 20 años de plazo de vencimiento. Bajo una misma tasa de crecimiento, pero con un alivio de deuda (28,18% del PIB), se puede lograr la sostenibilidad con la participación de las remesas e inversión extranjera directa, contando o no con el turismo durante los años de plazo de vencimiento de la deuda proyectados. Similar proceso ocurre con un crecimiento del 6,57% del PIB.

9. Discusión

Mediante la sistematización de indicadores, se obtuvo que los saldos en cuenta corriente se presentaron en su mayoría deficitarios, agudizándose aún más después del periodo de crisis del año 2008, evidenciando necesidades de capital extranjero o, en su defecto, del uso de activos de reservas para cubrirlos. A partir del año 2015, se presentan déficits, pero en menores proporciones.

A través del Modelo de Solvencia Intertemporal, se simuló distintos escenarios para determinar el nivel de saldo comercial requerido para alcanzar la sostenibilidad:

En el caso de Colombia, bajo un crecimiento constante del PIB del 3,81% el nivel óptimo de la balanza comercial requerida es del 4,68% del PIB, con un plazo de vencimiento de 10 años. Sin embargo, a medida que se incrementa dicho plazo, el nivel requerido es cada vez menor. Luego, al contar tanto con las remesas como con la IED se permite mantener déficits de 2,41% del PIB con un plazo de 10 años de vencimiento; a medida que dicho plazo incrementa, el déficit también lo hace. Este proceso se agudiza aún más con la participación del turismo, llegando a un valor del - 6,40% del PIB. Con un crecimiento de la economía del 3,81%, el nivel óptimo requerido de la balanza comercial recae en un superávit. Sin embargo, al tener la participación tanto de remesas como de IED, así como también del turismo, los niveles requeridos se revierten en altos déficits. Estimándose que para un periodo de 20 años, alcanzaría un valor de hasta un -10,09% del PIB. Al trabajar con un crecimiento del PIB del 6,12%, los niveles de déficit permitidos son del -10,41% del PIB para un mismo periodo de vencimiento con un endeudamiento externo del 31,56% del PIB en ambos casos. Con una tasa de crecimiento del 3,81% del PIB, es necesario alcanzar superávits en el saldo de la balanza comercial.

Con la participación de las remesas, IED y turismo se permitirían déficits durante 15 y 20 años plazo de vencimiento de la deuda. Al utilizar

tasas más bajas de crecimiento, 1,69%, y sin un crecimiento económico para un periodo post Covid-19, la sostenibilidad de la balanza de pagos requiere de un nivel positivo de su balanza comercial. Salvo con la participación de los tres rubros de ingresos, se permite llegar a obtener pequeños déficits para los 15 y 20 años plazo de vencimiento con una deuda externa del 55,39% del PIB.

En Ecuador, bajo un crecimiento del 3,37% de la economía, el nivel óptimo de la balanza comercial requerida sería del 5,31% del PIB, con un plazo de vencimiento de 10 años. Sin embargo, a medida que se incrementa dicho plazo, el superávit requerido es cada vez menor. Adicional a esto, al tener un aporte tanto de las remesas, de la inversión extranjera directa y del turismo se permite mantener déficits dentro de dicha balanza como un - 0,85% del PIB con un plazo de 10 años; en mayor proporción a medida que el plazo de vencimiento incrementa. Con un crecimiento del 3,37% de la economía, el nivel óptimo requerido de la balanza comercial sería un superávit.

Sin embargo, al tener la participación tanto de remesas, IED y del turismo los niveles requeridos se convierten en déficits; teniendo el valor más alto para un periodo de 20 años de hasta un - 7,22% del PIB. A pesar de cambiar el nivel de crecimiento del PIB a un 6,57%, los niveles de déficit permitidos son similares al caso anterior, permitiendo un saldo del - 7,62% del PIB para el mismo periodo de vencimiento, con un nivel de endeudamiento externo del 28,18% del PIB en ambos casos. Con un nivel de deuda externa del 68,10% del PIB y con una tasa de crecimiento económico del 3,37%, 0,33% y el -1,08% sería necesario llegar a mantener superávits. Estos se presentarán cada vez más elevados conforme se evidencie un crecimiento económico mucho más bajo.

10. Conclusiones

Los resultados obtenidos evidencian que los países sujetos al análisis, bajo ciertos escenarios y con tasas de crecimiento económico positivas, pueden ser sostenibles sus balanzas de pagos. Sin embargo, dicha sostenibilidad está condicionada a la participación de las remesas, inversión extranjera directa y, en algunos casos, a la intervención del sector turístico. Adicional a esto, a medida que los plazos de vencimiento de la deuda son más cortos, los países corren el riesgo de no cumplir con sus obligaciones. Por otro lado, bajo los escenarios pesimistas abordados, se vuelve insostenible en la mayoría de los casos y, por lo tanto, el ajuste requerido es mucho mayor con respecto a los demás.

En la actualidad, estos países afrontan una etapa de contracción económica, corriendo el riesgo latente de tener que enfrentarse a los escenarios pesimistas propuestos; puesto que el impacto de la pandemia ha desacelerado el crecimiento esperado, en donde para lograr cumplir con sus obligaciones externas deberán recurrir a acuerdos con sus prestamistas internacionales buscando renegociaciones de sus deudas, reducciones de amortizaciones, entre otros, para lograr caminar por sendas sostenibles.

Finalmente, el estudio propuesto espera crear un acercamiento al crecimiento económico de Ecuador y Colombia, por lo que los resultados y hallazgos que se han conseguido deben ser tomados con precaución, pues pueden estar sujetos a entornos cambiantes. Además, para futuras investigaciones, los supuestos y escenarios planteados convendrán ser analizados a mayor detalle, en función del actual escenario económico mundial.

11. Referencias

- Abbasoğlu, O. F., İmrohoroğlu, A. & Kabukçuoğlu, A. (2018). The Turkish Current Account Deficit. *Economic Inquiry*, 57(1), 515-536. doi:doi:10.1111/ecin.12719
- Alvarado-Vélez, J. (2014). Evolución macroeconómica del Ecuador: un análisis de sensibilidad del sector externo. *Revista Economía y Negocios*, 5(2), 5-15. <https://doi.org/10.29019/eyn.v5i2.290>
- Amba, M., Taoufik, M. & Kane, G. (2017). Assessment the Current Account Sustainability in ECCAS Economies: A Dual Cointegration Analysis. *Economics Bulletin*, 37(3), 1873-1894. <https://ideas.repec.org/a/ebl/ecbull/eb-17-00517.html>
- Antuñano, I. y Gallego, J. R. (2009). *Política económica: Elaboración y políticas coyunturales*. Tirant lo Blanch.
- Arena, M. y Tuesta, P. (1999). La Cuenta Corriente en el Perú: Una perspectiva a partir del enfoque de suavizamiento del consumo, 1960-1996, en *Estudios Económicos*, 39-55. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/04/Estudios-Economicos-4-2.pdf>
- Arize, A. (2002). Imports and exports in 50 countries: Tests of cointegration and structural breaks. *International Review of Economics and Finance*, 11(1), 101-115. [https://doi.org/10.1016/S1059-0560\(01\)00101-0](https://doi.org/10.1016/S1059-0560(01)00101-0)
- Azofeifa, A., Kikut, A. y Zuñiga, N. (1997). *Sostenibilidad de la cuenta corriente de la balanza de pagos*. Banco Central de la República de Costa Rica.
- Baharumshah, A. Z., Lau, E. & Fountas, S. (2003). On the sustainability of current account deficits: evidence from four asean countries. *Journal of Asian economics*, 14(3), 465-487. [https://doi.org/10.1016/S1049-0078\(03\)00038-1](https://doi.org/10.1016/S1049-0078(03)00038-1)

- Bajo-Rubio, O., Díaz-Roldán, C. y Esteve, V. (2014). Sostenibilidad de los desequilibrios externos en los países de la OCDE. *Economía Aplicada*, 46(4), 441-449. doi:10.1080 / 00036846.2013.851779
- Bautista, A. (2020). *Efectos de la tasa de cambio en las importaciones desagregadas y el déficit en la cuenta corriente colombiana para el periodo 2005-2020* [Tesis de Pregrado, Universidad de La Salle]. <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia/1663>
- Bayer, C. & Hanck, C. (2013). Combining non-cointegration tests. *Journal of Time Series Analysis*, 34(1), 83-95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9892.2012.00814.x>
- Banco Central del Ecuador [BCE]. (2007). *Análisis Trimestral de la Balanza de Pagos*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/analisisBPagos/abp200702.pdf>
- Banco Mundial. (2020). *Datos*. <https://datos.bancomundial.org/>
- Campbell, J. (1987). Does Savings Anticipate Declining Labor Income? An Alternative Test of The Permanent Income Hypothesis. *Econometrika*, 55(6), 1249-1274. <https://www.jstor.org/stable/1913556>
- Carrizo, M. (2006). Sostenibilidad del Déficit de Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos. *Economía Internacional*. <https://www.econlink.com.ar/files/sostenibilidad.pdf>
- Cashin, P. & McDermott, J. (1998). *International Capital Flows and National Creditworthiness: Do the Fundamental Things Apply as Time Goes By?* Working Paper International Monetary Fund.
- Castellanos, D., Medellín, M., Díaz, C. y Ordoñez, F. (2013). ¿Es sostenible la cuenta corriente? *Asobancaria*, 913, 2-13.
- CEPAL. (2019). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45000-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2019>
- Chen, S. W. (2011a). Are current account deficits really sustainable in the G-7 countries? *Japan and the World Economy*, 23(3), 190-201. doi:<https://doi.org/10.1016/j.japwor.2011.04.002>

- Chen, S. W. (2011b). Current account deficits and sustainability: Evidence from the OECD countries. *Economic Modelling*, 28(4), 1455–1464. <https://ideas.repec.org/a/eee/ecmode/v28y2011i4p1455-1464.html>
- Cooper, R. (2001). Is the US current account deficit sustainable? Will it be sustained? *Brookings Papers on Economic Activity*, (1), 217-226. <https://www.jstor.org/stable/1209165>
- De Gregorio, J. (2007). *Macroeconomía Teoría y Políticas*. Pearson.
- Dissou, Y. & Nafie, Y. (2019). Sustainability of current account deficits: Evidence from Egypt using an asymmetric ARDL model. *The Journal of Economic Asymmetries*, 20. doi: 10.1016 / j.jeca.2019.e00126
- Donoso, V., y Martín, V. (2011). Solvencia exterior en los países de la Unión Europea. *Cuadernos Económicos del ICE*, (82), 245-278. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3823496>
- Fernández, G. (1999). Análisis Empírico de la Sostenibilidad Externa: El Caso del Ecuador, en *Investigaciones Económicas del Banco Central del Ecuador* (87-105).
- Fernandez, G. (2003). Una revisión de la sostenibilidad del sector externo de la economía ecuatoriana, en *Apuntes de economía*.
- Fondo Monetario Internacional. (2020). *Datos*. <https://www.imf.org/en/Data>
- Ghosh, A. & Ostry, J. (1995). The current account in developing countries: a perspective from the consumption smoothing approach. *The World bank Economic Review*, 9(2), 305-333. <https://doi.org/10.1093/wber/9.2.305>
- Hakkio, C. S., & Rush, M. (1991). Is the budget deficit “too large?”. *Economic inquiry*, 29(3), 429–445. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.1991.tb00837.x>
- Hernández, N. (2007). Sostenibilidad de la cuenta corriente: una aproximación desde la suavización intertemporal del consumo. *Borradores de economía*, 44. <https://ideas.repec.org/p/bdr/borrec/440.html>

- Holmes, M., Panagiotidis, T. & Sharma, A. (2011). The sustainability of India's current account. *Applied Economics*, 43(2), 219-229. doi:10.1080 / 00036840802481876
- Husted, S. (1992). The emerging U.S. current account deficit in the 1980s: A cointegration analysis. *Review of Economics and Statistics*, 74(1), 159-166. <https://doi.org/10.2307/2109554>
- Krugman, P. (1995). *Exchanges Rates and The Balance of Payments*, en *Currencies and Crisis*. The MIT Press
- Leachman, L., & Thorpe, M. (1998). Intertemporal solvency in the small open economy of Australia. *The Economic Record*, 74(226), 231-242. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4932.1998.tb01921.x>
- Mann, C. (2002). Perspectives on the US current account deficit and sustainability. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 131-152. <https://www.jstor.org/stable/3216954>
- Milesi-Ferretti, G. & Razin, A. (1996). *Current account sustainability*. Princeton Stud. Int.
- Mundell, R. A. (1963). Capital mobility and stabilization policy under fixed and flexible exchange rates. *Canadian Economics Association*, 29(4), 475-485. <https://doi.org/10.2307/139336>
- Obstfeld, M. (2017). *Assessing Global Imbalances: The Nuts and Bolts*. IMF. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2017/06/26/assessing-global-imbalances-the-nuts-and-bolts>
- Obstfeld, M. & Rogoff, K. (1995). Exchange-rate dynamics. *Journal of Political Economy*, 103 (3), 624-660. <https://scholar.harvard.edu/rogooff/publications/exchange-rate-dynamics-redux>
- Obstfeld, M. & Rogoff, K. (1996). *International Economics*. MIT.
- Ordoñez, D., Melo, L. & Valencia, O. (2017). Current Account Sustainability in Latin America Considering Nonlinearities. *Borradores de Economía, Banco de la República de Colombia*, 1-37.
- Portillo-Riascos, L. (2019). *Vulnerabilidad e inestabilidad macroeconómica de Colombia en el periodo 1990-2015* [Tesis Doctoral, Uni-

versidad Complutense de Madrid]. <https://docta.ucm.es/entities/publication/4176aded-34a4-4f61-b7a6-5c5a5ffe808c>

- Putri, A., Aimon, H. & Ulfa, S. (2018). On the Sustainability of Current Account Deficits in Indonesia: Error Correction Mechanism Approach. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(5), 215-221. doi:10.29322/IJSRP.8.4.2018.p7734
- Reyes, G. E. (2020). *Repercusiones del Covid-19 condicionantes y sectores más afectados en la economía*. Universidad del Rosario.
- Rinaldi, A. & Pistoresi, B. (2014). A note on Italy's current account sustainability: 1861-2010. *Economics Bulletin*, 34(2), 1197-1204. <https://ideas.repec.org/a/ebl/ecbull/eb-14-00330.html>
- Rodas, A. y Sarmiento, S. (2016). *La cuenta corriente y el endeudamiento externo del Ecuador en el período 2000-2014. Consecuencias y perspectivas en el crecimiento económico* [Tesis de Pregrado, Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/5663>
- Rozenberg, A. (2000). *La Balanza de Pagos: Instrumento de análisis y política económica*. <https://www.pucp.edu.pe/economia/pdf/DDD190.pdf>
- Sahoo, M., Babu, M. S. & Dash, U. (2016). Long run sustainability of current account balance of China and India: New evidence from combined cointegration test. *Intellectual Economics*, 10(2), 78-91. doi:<https://doi.org/10.1016/j.intele.2017.02.002>
- Servicio de Estudios de la Caixa. (2011). La sostenibilidad de un déficit exterior en E.S.L. (Ed.), *Desequilibrios de balanza de pagos*, p 2.
- Shastri, S., Giri, A. K. & Mohapatra, G. (2018). Testing the Sustainability of Current Accounts for Major South Asian Economies. *South Asia Economic Journal*, 19(1), 1-21. <https://doi.org/10.1177/1391561418761064>
- Shibata, A. & Shintani, M. (1998). Capital mobility in the world economy: an alternative test. *Journal of International Money and Finance*, 17(5), 741-756. [https://doi.org/10.1016/S0261-5606\(98\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5606(98)00033-3)

- Singh, T. (2017). Sustainability of Current Account Deficits in the OECD Countries: Evidence from Panel Data Estimator. *Global Economy Journal*, 17(4). <https://doi.org/10.1515/gej-2017-0069>
- Soto, H. (2020). *Efectos economicos del covid en América Latina*. Universidad Católica de Colombia.
- Taylor, A. (2002). A century of current account dynamics. *Journal of International Money and Finance*, 21(6), 725–748. [https://doi.org/10.1016/S0261-5606\(02\)00020-7](https://doi.org/10.1016/S0261-5606(02)00020-7)
- Tobar-Silva, M. (2006). *Sostenibilidad de la Cuenta Corriente Salvadoreña*.
- Ventura, J. (2001). A portfolio view of the US current account deficit. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1, 239–252. <https://crei.cat/wp-content/uploads/users/pages/brookings.pdf>
- Vera, M. y Bocca, F. (2004). *Análisis de la Sostenibilidad y solvencia de la Cuenta Corriente del Ecuador*. ICHE-ESPOL, 3-16. <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/746/1400.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villareal, J. (2017). *Análisis de la Solvencia y Sostenibilidad de la Balanza de Pagos de Ecuador a inicios de 2016* [Tesis de Pregrado, Universidad Central del Ecuador]. <https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/a3314e0b-351e-40a0-b7c0-5e02733b5632>
- Wu, J. L., Fountas, S. & Chen, S. I. (1996). Testing for the sustainability of the current account deficit in two industrial countries. *Economics Letters*, 52(2), 193–198.
- Zambrano, J. y Avellán, L. (2005). *Tamaño y sostenibilidad de los déficits de cuenta corriente de la balanza de pagos del Ecuador, ¿Son ellos un problema? Un análisis empírico para el caso ecuatoriano* [Tesis de Grado, Escuela Superior Técnica del Litoral]. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/995/1/1917.pdf>

12. Anexos

Anexo N° 1

Valor esperado del crecimiento PIB

AÑOS	Valor Esperado Crecimiento PIB		
	Colombia	Ecuador	Perú
2020	-4,9%	-7,4%	-12,0%
2021	-2,7%	-4,2%	-5,1%
2022	1%	0,5%	0,5%
2023	1,5%	1%	1,3%
2024	2,3%	1,5%	1,9%
2025	2,8%	2,1%	2,4%

Nota. Tomado de CEPAL (2019), Banco Mundial (2020), FMI (2020).

Anexo N° 2

Determinación de los escenarios

Variable	Colombia			Ecuador		
	Valor Observado 2019	Crecimiento promedio 2000-2019	Coefficiente de variación 2000-2019	Valor Observado 2019	Crecimiento promedio 2000-2019	Coefficiente de variación 2000-2019
Tasa de Interés	5,28	-0,66	38,54	5,28	-0,66	38,54
Remesas (% PIB)	2,09	2,81	30,28	3,02	-3,87	37,09
IED (% PIB)	4,48	10,48	32,10	0,90	24,67	73,22
Deuda (% PIB)	42,70	1,83	27,41	48,68	-1,10	41,46
Turismo (% PIB)	1,75	3,63	23,93	2,12	0,45	26,13
Crecimiento PIB	3,32			0,05		

Nota. Tomado de CEPAL (2019), Banco Mundial (2020), FMI (2020).

ANEXO 3

Sub-balanzas de la Cuenta Corriente y Cuenta de Capitales 2000-2019

(En millones de US\$)

Variable	Ecuador		Colombia		Perú	
	Prome- dio	Desvia- ción Es- tándar	Prome- dio	Desvia- ción Es- tándar	Prome- dio	Desvia- ción Es- tándar
Balanza Comer- cial	259,70	1.001,94	-908,70	4.935,18	3.809,09	3.703,45
Balanza de Servicios	-1.055,08	351,60	-3.601,59	1.689,52	-1.661,07	746,20
Balanza de Renta Financie- ra	-1.682,71	531,92	-8.042,02	4.207,62	-7.931,37	4.004,28
Cuenta de Capital	9,98	129,19	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuenta Financie- ra	-216,91	1.915,29	9.760,78	6.819,22	5.836,00	5.155,99

Nota. Tomado de CEPAL (2019), Banco Mundial (2020), FMI (2020).

05

**Nuevas estrategias organizacionales
que el liderazgo ejercerá en un
escenario de trabajo a distancia**

**New organizational strategies that
leadership will exercise in a remote
work scenario**

FECHA DE RECEPCIÓN: 02/01/2024
FECHA DE APROBACIÓN: 03/04/2024

1. Resumen

Ximena Sylvia García Valenzuela¹
José Leonardo Vera Reino²
María Isabel Arteaga³

El objetivo del artículo fue analizar y dar a conocer cuáles son las estrategias organizacionales que el líder, a partir de la crisis Covid-19, deberá ejercer para la consecución de objetivos empresariales, tomando en cuenta la limitación del trabajo presencial. El estudio se basó en una revisión de literatura, analizando los cambios que debía experimentar el líder actual para enfrentar situaciones de incertidumbre vividas por la crisis Covid-19. Los autores coincidieron en que la crisis Covid-19 generó una serie de cambios organizacionales y dilucidó las competencias requeridas por el líder para organizar y dirigir a su equipo en un escenario de trabajo a distancia, surgiendo así un líder más empático que promueve relaciones basadas en la confianza, transparencia y lealtad. Adicionalmente, se menciona que se desarrolló una cultura digital que favorece la comunicación y compromiso ante un escenario nuevo, mayor individualidad, dada la distancia y la incertidumbre al cambio.

Palabras clave: cambios organizacionales, Covid-19, estrategia organizacional, liderazgo, trabajo virtual

¹ Universidad del Azuay • xgarciamaf@uazuay.edu.ec • <https://orcid.org/0009-0008-7525-7835> • Cuenca, Ecuador

² Universidad del Azuay • jvera@uazuay.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0002-4972-7249> • Cuenca, Ecuador

³ Universidad del Azuay • iarteaga@uazuay.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0001-6324-5724> • Cuenca, Ecuador

2. Abstract

The objective of the article was to analyze the organizational strategies that the leader, from the Covid crisis, should exercise in order to achieve business objectives, taking into account the limitation of face-to-face work. The study was based on a literature review, analyzing the changes to be experienced by the current leader to face situations of uncertainty such as those generated by the Covid crisis. The authors agreed that the Covid-19 Crisis prompted organizational changes and has mainly elucidated the competencies that the leader should have to organize and lead his team in a remote work scenario. The emergence of a more empathetic leader, who promotes relationships based on trust, transparency, and loyalty. A digital culture is being installed, which favors communication and commitment in a new scenario of greater individuality given the distance and uncertainty in the face of change.

Keywords: organizational changes, Covid-19, organizational strategy, leadership, virtual work



3. Introducción

Durante el último año y medio, el mundo vivió uno de los episodios más catastróficos y globalizados del siglo XXI, la crisis del Covid-19, misma que ha generado muertes, confinamiento obligado, desempleos, cierres de empresas y acostumbrarse a una nueva realidad, con la cual las organizaciones tendrán que convivir para seguir adelante. Frente a este nuevo escenario, las empresas han debido generar cambios estructurales para afrontar su operatividad dentro de las restricciones que cada país ha impuesto, tratando de evitar la expansión de los contagios (Verma & Gustafsson, 2020). La pandemia COVID-19 ha sido etiquetada como un evento de cisne negro que causó un efecto dominó en todos los aspectos de la vida humana. A pesar del corto período de tiempo de la pandemia -sólo cuatro meses y medio hasta el momento- se ha publicado un volumen bastante grande de investigaciones sobre COVID-19 (107 artículos indexados en Scopus y Web of Science).

Tras los cambios organizacionales generados por el Covid-19, nace el nuevo desafío de cómo mantener su capital humano sano, comprometido con la compañía y sin decaer ante la situación negativa que muchas empresas han tenido que enfrentar por el decrecimiento de sus ventas y la lenta recuperación de muchos sectores económicos (Amis & Janz, 2020). Ante esta disyuntiva, es importante comprender cuáles son las competencias o atributos que deberá tener el líder para motivar a los equipos ante la difícil situación mundial que se mantendrá durante los próximos años, como también cuáles son las estrategias organizacionales que deberá ejercer para la consecución de objetivos empresariales, tomando en cuenta la reducción del trabajo presencial, la reestructuración de espacios físicos y la utilización de protocolos de bioseguridad.

Existe la necesidad de conocimientos que expliquen y predigan cómo se van a desarrollar los cambios en esta materia, ya que estos, al momento, se encuentran inexplorados. Por lo tanto, la investigación juega un papel importante en aclarar cómo los nuevos liderazgos permitirán la

consecución de los nuevos objetivos empresariales, tomando en cuenta las nuevas condiciones laborales.

Basándose en estas consideraciones, el propósito de este artículo es desarrollar un acercamiento teórico que permita analizar y dar a conocer cómo las empresas y sus líderes han tenido que adecuarse para poder mantener a flote sus negocios. De esta manera, se propone la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las estrategias que un líder debe tener para alcanzar los objetivos empresariales, tomando en cuenta el escenario de Covid-19?

Para el análisis, se desarrolla una revisión sistemática de literatura, en la cual se aborda el planteamiento de las nuevas estrategias en base a cuatro pilares: velocidad de los cambios, confirmación de la eficiencia de formas existentes, necesidad de nuevos liderazgos y la necesidad de desarrollar nuevas competencias en las personas, principalmente la autogestión, y determinar las oportunidades y roles de los nuevos liderazgos que las organizaciones deben tener para el manejo de sus equipos de trabajo y ofrecer un punto de partida para los investigadores en sus estudios empíricos futuros.

4. Metodología

El estudio investigó solo en fuentes académicas, análisis de expertos y revistas empresariales que hayan sido sujetas a revisión por pares desde febrero de 2004 hasta enero de 2023, siguiendo la metodología sugerida por Verma y Gustafsson (2020), en la cual se determina el tema a investigar y, tras la búsqueda, identificar la literatura que proporcione más información con respecto al tema escogido y que permita detectar temas no tratados para una investigación futura.

Para la selección de la literatura, se realizó una revisión sistemática que permita obtener los marcos generales de liderazgo y su afectación durante la pandemia provocada por Covid-19; para lo cual se seleccionaron tres bases de datos como Science Direct, Scopus y Google Scholar, en función de su amplia cobertura de revistas relevantes en temas de liderazgo empresarial. En su mayoría, los trabajos fueron artículos en inglés, revisados por pares en conferencias y revistas publicadas. La extracción de los artículos se llevó a cabo a partir de noviembre de 2020 hasta mayo 2021.

Para el protocolo de búsqueda, se utilizaron palabras claves como: *"leadership and pandemic"*, *"changes and in and organizations and pandemic"*, *"organizational and strategy and pandemic"*, *"pandemic covid and organizational"*, *"COVID-19 and Employee"*, en documentos en inglés y español. La mayoría de artículos encontrados se relacionaron con los cambios a los que deben enfrentarse las instituciones médicas, enfocando la selección al área de administración organizacional y psicología. Como resultado, no se obtuvo una extensa literatura sobre el comportamiento del liderazgo Covid-19, aunque se conoce que va en aumento con el transcurso del tiempo.

Dado que el tema del liderazgo no está ausente de la literatura, se ha recurrido a autores que anticipaban cambios que debía experimentar el líder actual para enfrentar situaciones de incertidumbre, siendo este

punto un hecho esencial a analizar, dado que no tenemos aún una fecha final de esta pandemia. Muchas publicaciones analizaron el tema de liderazgo dentro de los sistemas de salud, empresas comerciales específicas de un sector de la economía, estudios de sectores agrícolas, los cuales se excluyeron para enfocarnos netamente en los temas de organización de empresas.

Tabla 1

Distribución del número de artículos de cada base de datos

Base de datos	N° de artículos
Scopus	19
Google Scholar	18
Science Direct	20
Total artículos	57

Nota. Todos son artículos académicos y revisados por pares.

Con la utilización de los distintos criterios de búsqueda de la literatura, se obtuvo 57 documentos (Tabla 1). Analizando los artículos seleccionados, se procedió a una depuración, tomando en cuenta si se centran en el liderazgo empresarial o no; finalmente se terminó con 40 documentos, siendo un 60% de las publicaciones del año 2020, un 5% del año 2021 y el resto entre el 2004 y 2018. Dentro de las publicaciones escogidas, tenemos un 80% que son estudios académicos y el resto son análisis de expertos y revistas empresariales, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2*Revistas Consultadas*

Revista	SJR	País
Journal of Applied Behavioral Science	Q2	Estados Unidos
Journal of Business Research	Q1	Países Bajos
Harvard Business Review	Q2	Estados Unidos
IEEE Engineering Management Review	Q3	Estados Unidos
Leadership	Q1	Estados Unidos
Journal of Vocational Behavior	Q1	Estados Unidos
Sustainability	Q2	Suiza
Journal of Health Communication	Q1	Reino Unido
Leadership Quarterly	Q1	Reino Unido
Journal of Leadership and Organizational Studies	Q1	Estados Unidos
Gender, Work and Organization	Q1	Reino Unido

5. Resultados de Investigación

5.1 Velocidad de los Cambios

Con el surgimiento del Covid-19, el mundo entero se enfrentó a cambios vertiginosos que afectaron la forma en que, hasta ahora, se conocía el mundo del trabajo. Las compañías han tenido que realizar una serie de cambios a una velocidad inesperada, para que les permitan seguir funcionando dentro de los marcos regulatorios que los gobiernos han instaurado para evitar la propagación de los contagios, evitar el colapso de los sistemas de salud y principalmente, detener el aumento de fallecimientos.

Esta pandemia afectó la economía de varios sectores, provocando un aumento del desempleo y disminución en los ingresos de las compañías (Dey & Loewenstein, 2020; Woodside, 2020). De acuerdo a la investigación cualitativa realizada, los procesos que se vieron fuertemente afectados son: 1° Generación de nuevos procesos de contratación y desvinculación; 2° Adecuación del marco legal a las condiciones laborales generadas por la crisis, como es el desarrollo de contratos para ejercer el teletrabajo; 3° Aceleración e implementación de plataformas digitales; 4° Necesidad de promover la alfabetización digital; 5° Una nueva forma de gestionar el desarrollo de las personas, promoviendo la capacitación y formación de manera completamente remota; 6° Diagnóstico y nuevas competencias tanto en los líderes como en sus equipos, que permitan abordar las nuevas formas de trabajo.

La modificación de los procesos ha tenido como objetivo mantener a su personal activo y preparado para afrontar momentos adversos para los cuales el mundo entero no estaba preparado, pero que tendrán que encarar por un periodo indeterminado. Es importante identificar estos cambios y cómo el líder deberá prepararse para llevarlos a cabo.

Ahora bien, la complejidad que trajo el Covid-19 no solo ha impactado de manera general a las organizaciones, sino también a sus formas más específicas de gestión, teniendo que analizar y comprender los nuevos movimientos y acciones tanto de la economía del país, así como de la sociedad (Verma & Gustafsson, 2020).

Cuando aparece el Covid-19, las empresas tuvieron que adoptar drásticamente un confinamiento y trabajo a distancia, situaciones que sometió a los empleados a un cambio para el cual no estaban preparados, generando así los siguientes fenómenos:

5.1.1 Limitación en los desplazamientos

Un trabajo virtual que causó novedad en un principio, no teniendo que desplazarse a las oficinas, manejando su tiempo, compartiendo más con su familia. Sin embargo, mientras se fue alargando el plazo de la cuarentena, la carga de trabajo fue en aumento, contrayendo un estrés por el encierro, miedo al contagio y la ansiedad por la depresión económica (Hamouche, 2020). Muchos trabajadores pudieron adaptarse dependiendo de las funciones que desempeñaban; para otros fue más complicado porque requerían de un equipo de trabajo, de un gerente que los guíe y de recursos que la empresa les entregaba, los cuales, en forma remota, eran más difíciles de obtener. En algunos casos, se generaba un conflicto en la relación trabajo-hogar, mismo que dependía del grado de dedicación del individuo al hacer su trabajo, cuándo lo hacía y qué métodos utilizaba (Langfred, 2000). Ante esto, hubo una adaptación en mayor o menor grado al trabajo en el hogar, dependiendo de las ocupaciones realizadas, del género y de la confianza demostrada (Kramer & Kramer, 2020).

5.1.2 Nuevas competencias y adaptación emocional

La virtualidad laboral presenta varios desafíos, siendo los más comunes los tecnológicos, incremento en carga de trabajo, diferencia relacional entre empleador y empleados, desvalorización en la conexión social y la distorsión de los límites entre el trabajo y el hogar (Graves & Karabayeva, 2020). Por lo tanto, podría existir un aumento de depresión que, junto con el encierro, generaría una menor productividad y ansiedad del trabajador (Rubin & Wessely, 2020). Es aquí donde el área de Talento Humano, orientada a las relaciones, juega un papel importante, generando lazos entre sus trabajadores tanto dentro o fuera de la organización (Kehoe & Collins, 2017), cuyos efectos les permita estar preparados para una situación de soledad como las vividas en pandemia.

Cuando terminó el confinamiento, las empresas pudieron reactivar gradualmente sus actividades presenciales; con esto, los empleados podían volver paulatinamente en condiciones seguras, de acuerdo con los protocolos de bioseguridad implementados. Es importante destacar la Teoría del Ajuste de persona-medioambiente, en el cual el individuo escoge organizaciones en el cual su entorno de trabajo sea agradable y reúna las condiciones que él espera, así se generará un mayor nivel de compromiso (Carnevale & Hatak, 2020).

5.1.3 Nuevos protocolos en los espacios de oficina

Los empleados que regresaron a sus oficinas comenzaron a experimentar cambios que afectaban enormemente la forma de actuar: el hecho de utilizar mascarillas limitando una comunicación gesticular, bloqueando el comportamiento natural de las personas en cuanto a su contacto físico, un cuidado por el aseo personal inusual y un temor a ser contagiado; son solo algunos de los muchos cambios que debieron enfrentar en los diferentes roles que desempeñan día a día (Donthu & Gustafsson, 2020).

En el momento que el ambiente sea afectado, por ejemplo, con lo ocurrido por la pandemia, como cuando las organizaciones han tenido que adaptar sus espacios físicos para que sus trabajadores, que han regresado a la presencialidad, vuelvan a un ambiente adecuado y seguro, dentro de los protocolos de bioseguridad; aún se corre el riesgo de que exista un grado de descontento y de no pertenencia al encontrar un entorno distinto al anterior a la pandemia (Carnevale & Hatak, 2020).

5.2 Confirmación de la eficiencia de formas existentes de trabajo

En los últimos años, el trabajo virtual había aumentado considerablemente en varios países desarrollados, generando beneficios tanto para empleados como para empleadores. En este caso, a los empleados les permite una mayor flexibilidad, ahorro de tiempo y costo por desplazamientos y, por ende, mayor tiempo con sus familias. Nuevas políticas que se generaron permitieron reducir el conflicto entre trabajo y familia, ofreciendo formalmente a los empleados más flexibilidad en cuanto a horario y lugar de trabajo (Smite et al., 2023). Existen empresas que adoptaron formas de reclutamiento, selección y capacitación en forma virtual, lo cual transforma las acciones de las organizaciones (Maurer, 2020); pero el trabajo virtual puede venir acompañado de una serie de factores negativos que requiere que los empleados estén preparados para afrontar esta nueva forma de trabajo. Giurge y Bohns (2020) y Graves y Karabayeva (2020) coinciden que dentro de los factores negativos, se encuentra el estrés, producto de una excesiva carga de trabajo, ya que se enfrentan a un mayor flujo de información, acelerando los procesos con dificultades para la toma de decisiones por no tener a sus gerentes cerca.

Al entrar en confinamiento por Covid-19, los empleadores estaban preocupados de que sus trabajadores no cumplieran con sus funciones en forma eficiente con un trabajo a distancia y, por tanto, presionaban a que estuvieran disponibles para reuniones, respondieran a correos electrónicos y llamadas telefónicas en todo momento. Los empleados

que estaban en trabajo virtual, para señalar su lealtad, devoción y productividad, sentían que trabajar todo el tiempo era una obligación para mantener sus trabajos (Giurge & Bohns, 2020); ante esto, es importante mantener una salud mental y un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Según Graves y Karabayeva (2020), el hecho de que no exista una diferenciación entre el tiempo de trabajo y el de descanso, influirá en un agotamiento, tristeza y muchas veces hasta generar roces con sus familias; esto se podrá contrarrestar con una buena capacitación y entrenamiento, enfocando a los empleados en los trabajos más prioritarios, de acuerdo a la planificación de la compañía. El trabajador ideal no será aquel que esté todo el tiempo en la empresa, sino el que sea capaz de cumplir sus funciones y lograr sus metas dentro de su honorario de trabajo sin perder la productividad y manteniendo una calidad de vida que le permita ser feliz (Giurge & Bohns, 2020).

Las Organizaciones tras el Covid-19, por la incertidumbre reinante, debieron generar tranquilidad para todos los niveles, es así como emprendió una nueva forma de comunicación transparente y continua con sus colaboradores; esto les permitiría responder ante las amenazas y oportunidades que en este periodo cambiarían rápidamente, generando confianza en las decisiones que se adopten para enfrentar la crisis (Amis & Janz, 2020).

El cambio comunicacional que Mustajab et al. (2020) analiza, evidencia el surgimiento de un liderazgo conjugado con la tecnología de la información: el e-liderazgo, comprometido en utilizar y armonizar la tecnología para lograr los objetivos de la organización, estableciendo conexiones para comunicarse y construir una confianza mutua con sus colaboradores; aun así, las organizaciones y sus líderes no estaban preparados para los nuevos cambios que debían enfrentar para introducirse en una cultura digital.

Obispo y García (2020) identificaron que muchas empresas caminaban a pasos agigantados en la transformación digital, pero otras hacían esfuerzos con planes de capacitación y demostrando a sus ejecutivos que ingresar a una cultura digital era el camino del futuro. Kim (2020) expresa que tras el Covid-19, esto quedó demostrado, las

empresas que no asumen una cultura digital quedan fuera del mercado tanto en su parte operativa, con el trabajo virtual, como en su marketing digital. Se trata de un cambio profundo que implica: infraestructura técnica y software, pero sobre todo, la formación de nuevos patrones socioculturales, generando una transición rápida a métodos de comunicación basados en la web, que ha transformado la cultura digital, influyendo en la formación, motivación y control de los empleados (Sułkowski, 2020). La tecnología y las plataformas de conexión en línea permitirán que las organizaciones mantengan la confianza y el acercamiento con sus empleados, clientes y proveedores, manteniendo su operación (Obrenovic et al., 2020); las empresas Covid (si pudiéramos llamar así a las empresas que generarán todos estos cambios) se volverán más ágiles, digitales y eficientes (Obispo y García, 2020).

Hoy se demuestra que un profesional puede continuar con su trabajo desde casa sin perder su productividad, gracias a la conectividad. Ante esto, es esencial el informar de forma clara y transparente a los empleados las políticas que se vayan generando, para no producir confusión y ansiedad y permitir que, aunque se mantenga un trabajo a distancia, exista una conexión permanente con la organización (Reeves et al., 2020).

El distanciamiento puede convertirse en una base para repensar no solo las formas de relacionarse a distancia, sino también las implicaciones que esto supone para que las futuras empresas establezcan un lugar de trabajo inclusivo (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

5.3 Necesidad de nuevos liderazgos

Durante años se planteó que el liderazgo debía enfocarse en obtener mayores resultados para las organizaciones. Las compañías se caracterizaban por buscar líderes que manejaran a sus equipos en función del cumplimiento de los objetivos del plan estratégico, impuestos por los directivos. Por mucho tiempo se escogía a líderes que denotaban un

alto grado de confianza en sí mismo, acompañado de una arrogancia sobresaliente. Chamorro (2020) indica que estas personas sobrevaloran sus propias habilidades, aunque sean malos en algo; a diferencia de las que son realmente buenos, generando un liderazgo incompetente provocado por la falta de autoconciencia.

Con esto se puede ver que existía una percepción de deficiencia en la capacidad de liderazgo que se agudizó con la llegada del Covid-19; es así como Amis y Janz (2020) describen cómo las organizaciones han tenido que generar cambios sustanciales para fortalecer a sus líderes y generar en ellos confianza y un trato humilde hacia sus trabajadores, dejando de verlos solo como recursos humanos.

Los autores Antonacopoulou y Georgiadou (2021) postulan que la crisis sanitaria ha puesto de manifiesto la urgencia de un liderazgo centrado en el ser humano, del tipo que da prioridad a la estabilidad, la igualdad y la prevención de conflictos; así nacerá un liderazgo inclusivo que se caracterizará en ser una amalgama de confianza, empoderamiento, conexión e inspiración. Ante el cambio continuo en que se emergen las organizaciones, deben existir personas que reúnan las habilidades necesarias para estar preparados al exigente entorno laboral y lo que depare el futuro. Para eso, se debe identificar a los líderes que sepan resolver problemas, dirigir, coordinar y motivar a su equipo, para que estén preparados a las tareas y metas que deban realizar para cumplir los objetivos estratégicos de la compañía. Un elemento central del liderazgo es la capacidad de producir el cambio. Es así como Linjuan Rita Men et al. (2020) indican que la comunicación carismática del liderazgo ejecutivo, durante el cambio, influye positivamente en la confianza organizativa, la apertura al cambio y el apoyo conductual al cambio de los empleados.

Cuando el mundo se paralizó con el surgimiento del Covid-19, se dieron cuenta que lo esencial era la salud y el bienestar de los empleados y, por tanto, se requería líderes empáticos, que sean muchos más cercano a sus colaboradores, que puedan palpar el dolor, la incertidumbre y la angustia; estamos ante un liderazgo que nace del conocimiento de la situación del otro (Obispo y García, 2020).

Antiguamente, se indicaba que el control de las emociones define a un buen profesional. La evidencia actual nos permite considerar que la emoción juega un papel clave en la relación de un equipo de trabajo y su líder. La emoción influye en las actividades y comportamientos de los integrantes del equipo y si el líder es capaz de dar atención a su esencia, conseguirá que el desempeño sea positivo para la organización (Kaufmann, 2009).

El líder actual debe ser capaz de generar una relación abierta y genuina, en la cual se consolide la confianza, seguridad y transparencia; debe comunicar con humildad, permitiendo que su equipo pueda desarrollarse con confianza, basados en la responsabilidad individual, inclusivos y diversos. Como consecuencia, el líder debe ser auténtico, generando acciones coherentes entre sus palabras y los hechos; debe actuar en forma optimista, con esperanza y resiliencia (Avolio & Gardner, 2005).

Para Zenger (2012), el gran liderazgo actual consiste en poseer varias competencias y complementarias entre sí: una es el carácter, pues mayor respeto irradia el líder al mostrarse abierto y transparente; la segunda es la capacidad personal, pues debe crear una visión clara y el rumbo que debe tomar la organización; una tercera es la orientación al resultado al ser capaz de cumplir objetivos; la cuarta está relacionada con las habilidades interpersonales, la comunicación y relación social; y por último, el liderazgo del cambio organizacional.

Como mencionan Linjuan Rita Men et al. (2020), la confianza y la apertura de los empleados hacia la organización durante el cambio se debe principalmente a la empatía que generaron con los líderes quienes articularon una visión convincente, incluyendo entusiasmo, pasión y energía en lo que se planteaba. De hecho, una imagen inspiradora del futuro de la organización durante el cambio puede infundir confianza en los empleados sobre la organización. Los líderes que expresan emociones genuinas, entusiasmo, atención y empatía transmiten autenticidad de liderazgo.

Zenger y Folkman (2013) identifican que es necesario el mejorar a los líderes, es decir, líderes mediocres pueden llegar a ser buenos

líderes; para eso se requiere una mayor comunicación, incentivar más a su equipo, traspasar su conocimiento, ser modelos a seguir, realizar tareas que está exigiendo hacer a otros, creer en las ideas de su equipo, ser más proactivos detectando las oportunidades y problemas a tiempo generando un cambio, mejorando la capacidad de inspirar e incentivar a través de enfocar a su equipo en los objetivos prioritarios y a preocuparse más si su equipo tiene dificultades. Por último, enfocarse en generar una mayor cooperación en vez de competencia en el equipo, definiendo metas comunes.

Los líderes actuales deben generar un sentido de misión y un carisma más cercano, mostrando a su equipo una visión hacia el futuro basados en valores. Con esto, los seguidores del líder sentirán confianza, induciendo a un sentido de respeto y admiración (Waldman et al., 2004).

5.4 Necesidad de desarrollar nuevas competencias en las personas: Autogestión

Antes que sus aptitudes técnicas, el carisma del líder actual es primordial para llevar a su equipo a una consolidación de su compromiso con las estrategias de la organización. Pero no podemos dejar de ver que un líder puede ser considerado carismático por sus colaboradores, siempre y cuando se desarrollen atribuciones exitosas en favor de ello. “Los seguidores han evolucionado para prestar atención a los líderes carismáticos, sobre todo en situaciones que requieren una coordinación urgente, porque así se obtienen resultados mutuamente beneficiosos” (Grabo et al., 2017, p. 480). Las compañías, en este periodo, deben direccionarse a fortalecer a sus líderes, bajo las nuevas perspectivas que son: crear ambientes de trabajo que favorezcan que su equipo se sienta comprometido con las nuevas ideas que traerán nuevas prácticas; y que bajo el escenario actual de incertidumbre, podrían generarse cambios tan rápidos como sea necesario (Amis & Janz, 2020). Los líderes deben guiar a sus equipos de trabajos para que sus aptitudes se enfoquen en priorizar los cambios estratégicos, a través de potenciar sus capacidades

de autogestión, las cuales -en un trabajo a distancia- son primordiales para que los empleados puedan continuar con un trabajo eficiente y dentro del plan estratégico, permitiendo que la empresa pueda retomar una planificación acorde al mercado actual que priorizará la búsqueda de satisfacción y seguridad para sus clientes (Graves & Karabayeva, 2020).

Tanto Shin (2004) como Stiglbauer y Kovacs (2018) definen que la autogestión será efectiva en la medida que los colaboradores valoren la autonomía y la responsabilidad propia. Dentro de este punto se puede identificar que un líder será aquel que sea capaz de entregar a sus seguidores algo que ellos no son capaces de conseguir por sí mismo, obteniendo como retribución admiración, estima y, por ende, la capacidad de influir sobre sus acciones (Botero, 2018); además, deben ser capaces de captar la atención de sus seguidores para unirse hacia un propósito común (Kempster et al., 2011).

Se encontrará que el líder pasará de un liderazgo directivo, enfocado en ejercer el control para el cumplimiento de las tareas, a un liderazgo empoderador, en el cual el líder delega al trabajador el poder para la toma de decisiones y, por tanto, una autonomía que le permita tomar una mayor responsabilidad en las tareas a desarrollar, sin sentir que la supervisión y el control son requeridos para llevar a cabo lo encomendado (Stoker et al., 2021) managers and employees in many organizations suddenly are forced to work from home. Although working from home (WFH). El poder del liderazgo promueve la visión, la creatividad y el cambio en las organizaciones; es así como se ha podido identificar que las generaciones futuras esperan un mayor empoderamiento de sus líderes en orden de mantener la satisfacción en el trabajo y reducir la rotación (Feenstra et al., 2020).

Se ha encontrado puntos concordantes en los estudios realizados por Stoker et al. (2021) y Graves y Karabayeva (2020) en cuanto a que los colaboradores, a través de una delegación de funciones y de capacitación generadas por el líder, podrán planificar su tiempo, potenciar la autonomía, priorizar las tareas, generar conexiones con otros miembros del equipo y utilizar las herramientas tecnológicas, teniendo como resultado el sentirse más seguros de sus labores, fomentando la

proactividad y bajando los niveles de estrés y, en consecuencia, un menor conflicto entre trabajo-familia. El líder debe estar atento a las necesidades de su equipo para que su desempeño esté dentro del marco establecido y no se transforme en un trabajo deficiente por una falta de recursos o por una excesiva carga de trabajo.

La incertidumbre es tan radical que el líder debe estar preparado para tomar acciones dentro de este marco tan cambiante, porque no se sabe qué ocurrirá al día siguiente y casi siempre estará expuesto a un evento cisne negro, como lo analizan Shore (2020) y Desmond Hellmann (2020), no estamos ajenos a tener una nueva crisis sanitaria de gran alcance como esta. Las acciones que se deben tomar no serán como un rompecabezas, el cual se puede ir construyendo ficha por ficha de acuerdo a cómo se vaya descubriendo, sino será un mapa nuevo que se debe ir dibujando dependiendo de cómo se vayan presentando las situaciones del día a día. Pero esta incertidumbre no nos puede cegar, se debe seguir manteniendo una visión a largo plazo, en la cual el talento humano sea primordial para lograr los objetivos, ser capaces de reinventar las estrategias sin tener que generar cambios de nuestra estructura de personal (Tourish, 2020).

Un punto clave del líder actual es saber cómo a través de la cultura digital se es capaz de desarrollar las habilidades estratégicas de la organización, permitiendo que su equipo pueda cumplir con los planes impuestos, al mismo tiempo que mantiene la confianza y comunicación requerida. El liderazgo electrónico de hoy es primordial para mantener el rendimiento de la compañía. Las habilidades de comunicación deben ser mucho más efectivas, por las limitaciones presenciales impuestas. El liderazgo electrónico puede ser creado por líderes que puedan superar los desafíos y aprovechar las oportunidades para crear estrategias de ventaja competitiva. Las organizaciones necesitan líderes que tengan la ambición de abrir oportunidades que ofrece la tecnología digital y puedan garantizar un desarrollo justo, sólido y ecológico a nivel global, como forma de prevenir y combatir los desastres sociales y económicos que ocurran en este momento o en el futuro (Mustajab et al., 2020).

Tabla 3*Frases que Resumen la Revisión de Literatura*

Frases	Referencia
Las organizaciones han tenido que generar cambios sustanciales para fortalecer a sus líderes y generar en ellos confianza y un trato humilde hacia sus trabajadores, dejando de verlos solo como recursos (p.12).	Amis & Janz, 2020.
El líder debe ser auténtico, generando acciones coherentes entre sus palabras y los hechos, debe actuar en forma optimista, con esperanza y resiliencia (p.13).	Avolio & Gardner, 2005.
El individuo escoge organizaciones en el cual su entorno de trabajo sea agradable y reúna las condiciones que él espera, en donde se generará un mayor nivel de compromiso (p. 9).	Carnevale & Hatak, 2020.
El liderazgo electrónico puede ser creado por líderes que puedan superar los desafíos y aprovechar las oportunidades para crear estrategias de ventaja competitiva (p.16).	Mustajab, Bauw, Irawan, Rasyid, Aldrin-Akbar & Amin-Hamid, 2020.
Se debe seguir manteniendo una visión a largo plazo, en el cual nuestro talento humano sea primordial para lograr los objetivos, ser capaces de reinventar las estrategias sin tener que generar cambios de nuestra estructura de personal (p.16).	Tourish, 2020.
Las empresas han debido generar cambios estructurales para afrontar su operatividad dentro de las restricciones que cada país ha impuesto, tratando de evitar la expansión de los contagios (p. 4).	Verma & Gustafsson, 2020.

El líder delega al trabajador el poder para la toma de decisiones y, por ende, una autonomía que le permita tomar una mayor responsabilidad en las tareas a desarrollar, sin sentir que la supervisión y el control son requeridos para llevar a cabo lo encomendado (p. 15).

Stoker, Garretsen & Lammers,
2021.

Nota. Frases representativas de los temas más importantes del artículo en los cuales se ha basado esta investigación.

6. Conclusiones

Los nuevos cambios experimentados por las organizaciones tras la pandemia, ha generado que el liderazgo se torne un tema primordial para mantener a sus empleados conectados con la compañía, aunque estén en un trabajo a distancia, generando que se potencien nuevas cualidades como la autogestión para desarrollar su trabajo en forma eficiente, sin sentir que el estar lejos de sus superiores les impida continuar con sus funciones y tomar decisiones que estarán dentro del marco establecido. Por eso es de suma importancia volcarnos a determinar las competencias que el líder actual o líder Covid-19 debe desarrollar para que sus seguidores sigan comprometidos con los objetivos de la organización.

Dentro de la revisión de literatura, se puede determinar que los autores están en su totalidad alineados a que el liderazgo se ha enfocado en el talento humano, a través de encontrar la esencia de las personas, acercándose a su equipo, en forma mucho más empática, buscando transmitir confianza, transparencia a través de una comunicación continua y clara. Ese acercamiento del líder con sus seguidores, utilizando las herramientas que hoy la tecnología nos permite acceder de forma oportuna y rápida, es decisivo para una internalización de la cultura digital en la organización. Se debe dar un valor real a la vida privada de los empleados, pues al realizar un trabajo virtual, se tiende a traspasar los límites; ante esto debemos mantener un equilibrio para no caer en el agotamiento tanto físico como mental y, por ende, generar un trabajo ineficiente y una calidad de vida inapropiada, ya que lo que buscamos es el bienestar de nuestros colaboradores.

El líder Covid-19 se diferencia enormemente de los cánones antiguos que caracterizaban a los líderes organizacionales: personas arrogantes, sin demostración de emociones, enfocados en la búsqueda de mejores resultados, sin preocuparse de las condiciones de trabajo, bienestar y pensamiento de sus seguidores; en estos momentos encontramos un líder determinado a mantener a su equipo sano, que entienda la angustia y el dolor del otro. Son líderes humildes que buscarán transmitir sus conocimientos para mantener a su equipo leal y comprometido con los objetivos impuestos, a través de una relación abierta y transparente. Ante la incertidumbre actual, el líder deberá ser capaz de mantener una actitud positiva ante la adversidad, transmitiendo a su equipo confianza y seguridad para poder afrontar los desafíos impuestos, sin perder de vista una planificación de largo plazo, en el cual su talento humano sea un factor decisivo para la consecución de los objetivos.

Un punto a considerar es cómo el líder actual podrá mantenerse dentro de este marco más humano sin que el sistema genere que vuelvan las malas prácticas de enfocarse solo en los resultados y dejar de pensar en que la dignidad humana está ante cualquier motivo económico. Esto se vio en las organizaciones que tenían líderes fuertes y que valorizaban a su talento humano; pudieron generar acciones eficientes y efectivas para no desvincular a sus empleados, manteniendo sus empresas en

condiciones mínimas de operación, mientras se reactivaba la economía. Sin embargo, también pudimos ver el otro extremo donde líderes del pasado generaron cuotas obligadas de despidos sin considerar si las condiciones de las compañías lo ameritaban y sin buscar soluciones efectivas para mantener a su equipo.

Se vive una etapa en que el liderazgo debe involucrarse en cada área de la compañía. De igual manera, es importante valorizar al talento humano y potenciar sus habilidades para que, flexibilizando el trabajo presencial, la consecución de los objetivos se lleve a cabo en los plazos establecidos sin afectar la planificación estratégica de la organización. Los empleados deben ser y sentirse parte de la organización.

Se debe considerar capacitar a las nuevas generaciones en busca de un equilibrio entre las habilidades técnicas y las blandas para generar profesionales que respeten y valoren a sus pares; inclusive, que se vuelquen a un trabajo en equipo antes que a una competencia e individualismo que solo conlleva al hundimiento de la dignidad humana.

7. Referencias

- Amis, J. & Janz, B. (2020). Leading Change in Response to COVID-19. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 272–278. <https://doi.org/10.1177/0021886320936703>
- Avolio, B. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Antonacopoulou, E. & Georgiadou, A. (2021). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender, Work and Organization*, 28(2), 749–767. <https://doi.org/10.1111/gwao.12533>
- Botero, M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas Psicológicas*, 3(4), 2–11. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Carnevale, J. & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chamorro, T. (2020). *Cómo detectar a un líder incompetente*. Harvard business review.
- Desmond-Hellmann, S. (2020). *Preparing for the Next Pandemic*. The wall street journal. <https://www.wsj.com/articles/preparing-for-the-next-pandemic-11585936915>
- Dey, M. & Loewenstein, M. (2020). *How many workers are employed in sectors directly affected by COVID-19 shutdowns, where do they work, and how much do they earn?* Monthly Labor Review. <https://www.bls.gov/opub/mlr/2020/article/covid-19-shutdowns.htm>

- Donthu, N. & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284-289. <https://doi.org/0.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Feenstra, S., Jordan, J., Walter, F. & Stoker, J. (2020). Antecedents of leaders' power sharing: The roles of power instability and distrust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 157, 115-128. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.01.005>.
- Giurge, L. & Bohns, V. (2020). 3 Tips to Avoid WFH burnout. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout>
- Graves, L. & Karabayeva, A. (2020). Managing Virtual Workers - Strategies for Success. *IEEE Engineering Management Review*, 48(2), 166–172. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>
- Grabo, A., Spisak, B. & Van-Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28 (4), 473-485. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.001>
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2, 1-15. <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13550.1>
- Kaufmann, A. (2009). *Equipos de trabajo: de la emoción a la transformación*. Editorial Universidad de Alcalá.
- Kehoe, R. & Collins, C. (2017). Human resource management and unit performance in knowledge-intensive work. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1222–1236. <https://doi.org/10.1037/apl0000216>
- Kempster, S., Jackson, B. & Conroy, M. (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, 7(3), 317–334. <https://doi.org/10.1177/1742715011407384>
- Kim, R. (2020). The impact of COVID-19 on consumers: Preparing for digital sales. *IEEE Engineering Management Review*. 1–16. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990115>.

- Kramer, A. & Kramer, K. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>.
- Langfred, C. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563-585. <https://www.jstor.org/stable/3100449>
- Maurer, R. (2020). Job interviews go virtual in response to COVID-19. *Society for Human Resources Management*. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/job-interviews-go-virtual-response-to-covid-19>
- Men, L. R., Yue, C. A. & Liu, Y. (2020). "Vision, passion, and care:" The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46 (3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>
- Mustajab, D., Bauw, A., Irawan, A., Rasyid, A., Aldrin Akbar, M. & Amin-Hamid, M. (2020). Covid-19 Pandemic: What are the Challenges and Opportunities for e-Leadership? *Fiscaoconomía*, 4(2), 483–497. <https://doi.org/10.25295/fsecon.2020.02.011>
- Obispo, M. y García, L. (2020, May). La Era Post Covid-19. La Relación Talento-Empresa en la nueva normalidad. Ideas LLYC. https://llyc.global/wp-content/uploads/2023/10/200526_IDEAS_talento_empresa.pdf
- Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Tsoy, D., Khan, M. & Jakhongirov, I. (2020). Sustaining enterprise operations and productivity during the COVID-19 pandemic: "Enterprise effectiveness and sustainability model." *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12155981>
- Reeves, M., Lang, N. & Carlsson-Szlezak, P. (2020). Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/02/lead-your-business-through-the-coronavirus-crisis>.
- Rubin, G. (2020). The psychological effects of quarantining a city. *BMJ*. <https://www.bmj.com/content/368/bmj.m313>

- Shin, Y. (2004). A person-environment fit model for virtual organizations. *Journal of Management*, 30(5), 725–743. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.03.002>
- Shore, D. (2020). Today's Leadership Lesson: Mind the Wildlife and Prepare for Tomorrow's Disruption. *Journal of Health Communication*, 25(4), 301–302. <https://doi.org/10.1080/10810730.2020.1749193>.
- Smite, D., Moe, B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J. & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, 33-36. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
- Stiglbauer, B. & Kovacs, C. (2018). The more, the better? Curvilinear effects of job autonomy on well-being from vitamin model and PE-fit theory perspectives. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), 520–536. <https://doi.org/10.1037/ocp0000107>
- Stoker, J., Garretsen, H. & Lammers, J. (2021). Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 29(2), 208-218. <https://doi.org/10.1177/15480518211007452>
- Sułkowski, Ł. (2020). Covid-19 Pandemic; Recession, Virtual Revolution Leading to De-globalization? *Journal of Intercultural Management*, 12(1), 1–11. <https://doi.org/10.2478/joim-2020-0029>
- Tourish, D. (2020). Introduction to the special issue: Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. *Leadership*, 16(3), 261–272. <https://doi.org/10.1177/1742715020929242>
- Verma, S. & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118, 253-261. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.057>
- Waldman, D., Javidan, M. & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *Leadership Quarterly*, 15(3), 355–380. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.013>

Woodside, A. (2020). *Interventions as experiments: Connecting the dots in forecasting and overcoming pandemics, global warming, corruption, civil rights violations, misogyny, income inequality, and guns*. *Journal of Business Research*, 117, 212-218. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.027>.

Zenger, J. (2012). *El Líder Extraordinario*. Profit Editorial.

Zenger, J. & Folkman, J. (2013). *How Poor Leaders Become Good Leaders*. *Harvard Business Review*, 2–5. <https://hbr.org/2013/02/how-poor-leaders-become-good-l>

06

Mecanismos que promueven un empleo digno en la economía popular y solidaria, en la zona 6 del Ecuador

Mechanisms that promote decent employment in the popular and solidarity economy, in zone 6 of Ecuador

FECHA DE RECEPCIÓN: 21/12/2023
FECHA DE APROBACIÓN: 11/03/2024

1. Resumen

Leslie Yamileth Quito Ordoñez¹
Mónica Briggith Rosales Namicela²

En Ecuador actualmente existe un alto nivel de desempleo, pues, según el INEC, en 2023 el 3,4% de la Población Económicamente Activa está en esa condición, afectando principalmente a jóvenes y a mujeres; esto ha ocasionado que muchas personas, en su afán por trabajar, sean presas de la informalidad. Considerando este contexto, es necesario volcar la mirada hacia el sector popular y solidario en su aporte a la generación de empleo digno porque su filosofía es erradicar la pobreza, bajo los principios de: solidaridad, cooperación, autogestión y equilibrio salarial. Con estos antecedentes, el objetivo central de esta investigación es identificar los mecanismos que promueven un empleo digno en la economía popular y solidaria en la zona 6 del Ecuador. Para la investigación, se aplicó el método mixto; en lo cualitativo se recurrió a una revisión bibliográfica, en lo cuantitativo se aplicó una encuesta a 118 organizaciones de la EPS. De los resultados encontrados de las 118 empresas encuestadas, el 90,67% cumplen con el pago del salario básicos, el 74,57% brindan oportunidades de trabajo tanto a hombres y mujeres y, el 64,4% ofrecen todos los beneficios de ley; en tanto que el 64,49 de las organizaciones no cumplen con los derechos y principios fundamentales.

Palabras clave: economía popular y solidaria, empleo digno, sector financiero, sector real

¹ Universidad Católica de Cuenca • lesliequito123@gmail.com • <https://orcid.org/0009-0007-7530-6345> • Cuenca, Ecuador

² Universidad Católica de Cuenca • mrosalesn@ucacue.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0002-3240-1146> • Cuenca, Ecuador

2. Abstract

In Ecuador there is currently a high level of unemployment, since according to the INEC in 2023, 3.4% of the Economically Active Population will be in this condition, mainly affecting young people and women; this has caused many people in their desire to work to fall prey to informality. Considering this context, it is necessary to look towards the popular and supportive sector in its contribution to the generation of decent employment, because its philosophy is to eradicate poverty, under the principles of: solidarity, cooperation, self-management and salary balance. With this background, the central objective of this research is to identify the mechanisms that promote decent employment in the popular and solidarity economy in zone 6 of Ecuador. For the research, the mixed method was applied; Qualitatively, a bibliographic review was used; quantitatively, a survey was applied to 188 EPS organizations. The results of this study revealed that the mechanisms that promote decent employment in the EPS, such as fair wages, job security, fundamental principles and rights of the worker, and job opportunities for men and women; They have a relevant impact on the generation of decent employment, therefore, it is concluded that the EPS organizations in zone 6 of Ecuador are those that promote decent employment for their workers.

Keywords: popular and solidarity economy, decent employment, financial sector, real sector



3. Introducción

Con la nueva Constitución del 2008, la EPS pasó a ser reconocida como parte fundamental del sistema económico ecuatoriano; esta nueva visión tuvo como finalidad incrementar la inclusión social de sectores que históricamente han sido vulnerados para dinamizar sus prácticas en determinados espacios territoriales a escala local.

Según Quito (2023), el sistema económico social y solidario para la economía ecuatoriana busca transformar la matriz productiva, el desarrollo socioeconómico y la generación de empleo digno. Por otro lado, según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2018), los principios y valores que caracterizan este sistema que son la propiedad colectiva, la justicia, la solidaridad, la cooperación, permiten promover las capacidades y generan actividades productivas inclusivas y solidarias.

Según la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2020), el empleo digno permite que las personas tengan una mejor calidad de vida, pues incrementa su poder adquisitivo; esto representa un estímulo al crecimiento y desarrollo empresarial. Según Meneses et al. (2021), en Ecuador, el empleo digno refiere a aquel trabajador que durante un mes de trabajo ha ganado una cantidad igual o mayor a un salario básico, además está afiliado al seguro social. Sin embargo, aún se mantienen las brechas para acceder al mismo, especialmente en el sector rural y, de acuerdo al género, las mujeres son las más afectadas.

Para contribuir con el empleo digno, la OIT (2020) plantea los siguientes mecanismos: principios y derechos fundamentales en el trabajo, oportunidades de empleo para hombres y mujeres, seguridad en el empleo, diálogo o participación social y salario justo.

Con estos antecedentes, el objetivo general de la investigación es identificar los mecanismos que promueven el empleo digno en la economía popular y solidaria de la zona 6 del Ecuador; teniendo en cuenta la existencia de un convenio marco generado entre la Universidad Católica de Cuenca (Ecuador) y la Cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo. Para ello, se planteó como objetivos específicos: 1) Desarrollar un marco

teórico y conceptual sobre temas como: empleo digno, emprendimiento y asociatividad; 2) Analizar datos empíricos referentes a las características del sector real y el papel de las organizaciones de la Economía Social y Solidaria en la generación de empleo digno; e 3) Identificar la incidencia del sector financiero en el sector real de la misma en la generación del empleo digno.

La Economía Popular y Solidaria y el empleo digno aproximaciones teóricas

De acuerdo con Guerra (2010), tradicionalmente se ha pensado que la Economía Social y Solidaria se enfoca hacia personas pobres; este concepto erróneo ha minimizado su impacto social y económico. Por el contrario, Garzón et al. (2018) mencionan que la Economía Social y Solidaria representa una alternativa a los sistemas económicos tradicionales bajo una nueva forma de organización económica llamada “La Otra Economía”, el “Tercer Sector”, “Economía Social”, la misma que permite el posicionamiento de sectores comúnmente relegados para hacerlos partícipes del proceso productivo.

Según Laville (2023), la economía solidaria puede explicarse como un proceso que permite a las personas desafiar los principios de la economía y democracia. Además, representa iniciativas innovadoras, más participativas, actividades que dependan de recursos mixtos: monetarios y no monetarios, basados en el mercado y no basados en el mercado, empleos remunerados y voluntariado.

Según la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (2017), en Ecuador, la EPS antes de la Constitución del 2008 tuvo una participación a nivel local, regional y nacional bastante limitada. Las primeras intervenciones sobre este sector fueron: la Ley de Cooperativas, la Ley de Comunas y el Código de Trabajo (decretados durante la dictadura de Enríquez Gallo en 1937) y la última Ley de Cooperativas de 1966 (también decretada en una dictadura); posteriormente, en la década de los 60 surgieron iniciativas de ahorro y crédito a la par con los esfuerzos

de las ONG; y, en el año 2007, se contó con el apoyo de la Dirección Nacional de Cooperativas, lamentablemente esta se desempeñó con ineficiencia y corrupción. A pesar de todo, es a partir del 2008 cuando finalmente se define al sistema económico ecuatoriano como social y solidario, reconociéndolo por primera vez en la constitución del Ecuador.

En Ecuador, la Economía Social y Solidaria se sostiene en un fuerte marco normativo, principalmente en el Art. 1 de la Ley de Economía Popular y Solidaria que señala:

La forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio y comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos. Esta forma de organización se basa en relaciones de solidaridad, cooperación, reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orienta al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación del capital. (INNOVANSI Internacional, 2024, p. 3)

Asimismo, la Ley Orgánica de Economía Social y Solidaria resalta el principio de autogestión de la EPS en su Art. 4.- Principios. -

Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda: a) La búsqueda del buen vivir y del bien común; b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales; c) El comercio justo y consumo ético y responsable; d) La equidad de género; e) El respeto a la identidad cultural; f) La autogestión; g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y, h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes. (INNOVANSI Internacional, 2024, p. 3)

Con lo expuesto, esta ley busca que sus miembros compartan intereses comunes, así también cuenta con la participación de diferentes categorías sociales y económicas, lo cual permite una mayor viabilidad y, con esto, sentar las bases para la solidaridad distributiva. Generalmente, las organizaciones buscan un equilibrio de los intereses económicos, ya que permite fortalecer la cohesión social tan necesaria para la acción colectiva (Fonteneau et al., 2010).

Actualmente, las organizaciones que pertenecen a la EPS, a la par de las exigencias tecnológicas, se ido adaptando a la Era Digital, por tanto es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos: la articulación en red del sector de la economía popular y solidaria; la búsqueda de economías de escala; y la implementación de canales electrónicos/digitales de servicios financieros: transferencias, pagos, apertura de cuentas, créditos, entre otros (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018).

De igual se ha enfatizado en la importancia de establecer convenios con instituciones gubernamentales para llegar a acuerdos comunes, un ejemplo de ello es la experiencia del trabajo conjunto del Acuerdo Nacional para el Desarrollo Agropecuario y Rural (ANDAR) y los productores de cacao, banano, plátano; esto permitió identificar a los actores y líderes que aportaron para solucionar problemas como el comportamiento clientelar (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018).

Empleo digno y la Economía Social y Solidaria

De acuerdo con Suárez (2022), el empleo en Ecuador tiene una relación directa con el contexto económico y productivo, además es el reflejo de la economía ecuatoriana. Cabe destacar que grupos de indígenas, migrantes, afro descendientes entre otros, han sido víctimas de discriminación dentro del mercado laboral y, por tanto, han caído en la informalidad. En Ecuador, las mujeres, los jóvenes menores de 18 años y trabajadores del sector rural forman parte del grupo de riesgo, es decir, son grupos sociales que tienen menos probabilidades de obtener un trabajo digno (Meneses et al., 2021).

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2023) aplicó la encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo y se observó que, en Ecuador, el 4% de la Población Económicamente Activa [PEA] estaba desempleada y el 39,6% de la PEA no cuenta con empleo digno; cuando se habla de trabajo digno, se refiere al trabajo productivo para hombres y mujeres en condiciones de libertad, seguridad, equidad y dignidad humana, donde se incluyen periodos de descanso y recreación (Fernán-

dez-Frutos, 2015). Además, según Montoya et al. (2023), el empleo digno permite la satisfacción de todos los derechos, inclusive se fundamenta en el crecimiento económico y, con ello, en las oportunidades de trabajo productivo y desarrollo empresarial; su finalidad es la disminución de la pobreza.

El trabajo digno, de acuerdo con Soria (2016), se caracteriza por ser de plena aplicación para todas las personas en condiciones de igualdad y sin discriminación. Así también son de carácter específico, pues a partir de ellos es posible generar mecanismos de protección a las personas con derechos específicos entre los cuales están los siguientes:

- Derecho a formar parte de un sindicato
- Derecho a la huelga
- Derecho a trabajar en condiciones equitativas y satisfactorias que aseguren un salario digno, seguridad e higiene laboral, contar con tiempo y disfrute libre y con horarios de trabajo adecuados.

Para que los ecuatorianos accedan a un empleo digno se requiere de un mayor esfuerzo por parte del sector público y privado, debido a que existen limitaciones de carácter económico. Además, las diferencias del mercado de trabajo han impedido avanzar en esta materia, ya que se pueden evidenciar mayormente las desigualdades, por ejemplo, como en el sector de la agricultura, los trabajadores se enfrentan a una realidad de inseguridad y precariedad laboral (Eche, 2017).

Considerando esta realidad, el trabajo digno, como parte de la Economía Social y Solidaria, busca beneficiar a los sectores mayormente vulnerados, con la finalidad de aportar a la distribución equitativa de la producción, pero sin perder la dinámica cultural en todo el territorio nacional y, sobre todo, el Buen Vivir de los ciudadanos; por tanto, se centra el interés en los sectores productivos que busquen justicia social (León, 2019b).

Incidencia que tiene la EPS en la generación de empleo digno

Las asociaciones y cooperativas que pertenecen al sector social y solidario, según lo indican Morales y Llamuca (2021), aportan al crecimiento económico del Ecuador, pues proporcionan fuentes de empleo y contribuyen en la captación de ahorros y créditos, considerando que el sector productivo del Ecuador permite la realización de distintas actividades económicas en todo el territorio. Se destaca la participación de la EPS, especialmente, en aquellas cooperativas y asociaciones que han buscado reducir la desigualdad social y económica.

Las organizaciones de la EPS en el 2022 aportaron al empleo digno en un 60% y en el 71% al emprendimiento económico popular, principalmente, en el sector rural y de forma específica en las actividades agrícolas, ganaderas, de caza y silvicultura; lo que demuestra que la Economía Popular y Solidaria aporta al crecimiento del país de manera sostenible (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2022).

La EPS aporta al empleo digno, tal como mecanismo de inclusión social, pues es el sistema económico vigente que juega un papel fundamental en la preservación y creación de fuentes de empleo digno; las entidades adscritas a este sistema buscan beneficiar a todos los involucrados, entre ellas están: (a) empleados, (b) administración, (c) propietarios, (d) proveedores, (e) sociedad, (f) gobierno, (g) clientes, y (h) accionistas (Borgaza et al., 2017).

Es necesario mencionar que la Economía Social y Solidaria tiene un comportamiento distinto a la economía de empresas tradicionales. La Economía Social y Solidaria tiene una mayor capacidad para conservar el empleo digno aun en épocas de crisis, debido a que su objetivo no solo se centra en obtener ganancias; por ende, al atravesar una crisis económica, mostrará una tendencia a incrementar su actividad, ya que recurrirá a estrategias específicas para su organización empresarial como fusiones controladas, utilización de sus activos, alianzas, colaboraciones a nivel horizontal y vertical (Puig et al., 2016).

Las organizaciones de la EPS muestran ventajas competitivas que les permiten ofrecer un empleo digno en comparación con las empresas tradicionales, pues tienen una alta oferta de usuarios y voluntarios dentro de su fuerza laboral. Gracias a esto muestran una buena capacidad para identificar áreas potenciales de intervención, tomando en cuenta los cambios del contexto social económico. Además, son los agentes de la EPS los que asumen un rol activo desde dimensiones como: productiva, económica, financiera, distributiva, gobernanza y de intercambio (Borgaza et al., 2017).

La OIT (2020) dio a conocer que una de las formas para promover el empleo digno en la EPS es fomentar los emprendimientos populares y solidarios, estos priorizan el bien común y contribuyen a la expansión del trabajo decente y sostenible; estos representan un objetivo para el Desarrollo Sostenible, agenda 2030.

La autora León (2019a) menciona que la creación de emprendimientos y la economía social tienen una estrecha relación, están ligadas a las actividades de comercialización de los sectores informales cuyo mercadeo se sustenta en principios, valores y autogestión; cabe resaltar que el Instituto de Economía Popular y Solidaria y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria son quienes velan por el desarrollo de los emprendimientos, pero quienes los materializan a través del financiamiento son las cooperativas de ahorro y crédito, cajas y bancos comunales.

En la ciudad de Cuenca, las asociaciones de la EPS muestran un crecimiento significativo. Ello ha dado lugar a una mayor aportación al VAB y más demanda de créditos para el SFEPS, además hay un crecimiento promedio del 0.94% anual con respecto al número de socios; otro punto a destacar es que los créditos de la EPS son destinados principalmente al comercio y a las actividades profesionales e inmobiliarias; las actividades económicas predominantes son: construcción, manufactura y comercio; y las actividades con menor impacto son: salud, suministro de electricidad y de agua, y agricultura ganadería silvicultura y pesca (Otavalo, 2020).

Por otra parte, en el contexto del ODS 2030, en su objetivo 8, se proyecta que la mayor parte de la población tenga acceso a un empleo

digno a partir de la innovación y diversificación productiva; sin embargo, en Ecuador, según información proporcionada por la Secretaría Técnica Planifica Ecuador (2020), se demuestra que pese a los esfuerzos estatales para cumplir este objetivo, las políticas públicas no son suficientes para lograr el trabajo digno para la mayor parte de la población.

De acuerdo a lo que indican Navarro et al. (2021), no ha sido posible cumplir con el objetivo 8 de los ODS, pues en Ecuador hay desigualdades marcadas en el contexto del empleo, principalmente en el sector informal, mismo que impide lograr una correcta fiscalización de estas formas de empleo; de igual forma, hay un mayor riesgo de que las personas no cuenten con condiciones laborales óptimas o mínimas para desarrollar sus actividades.

Mecanismos que promueven el empleo digno.

De acuerdo a la OIT (2020), se ha propuesto los siguientes mecanismos que promueven el empleo digno, los cuales se mencionan a continuación:

- Principios y derechos fundamentales en el trabajo
- Oportunidades de empleo para hombres y mujeres
- Seguridad en el empleo
- Diálogo o participación social.

Así también la Organización Internacional de Trabajo (2020) menciona que una manera de promover el empleo digno es fomentar los emprendimientos populares y solidarios, pues priorizan el bien común. Estos mecanismos pueden ser aplicados tanto a nivel organizacional como de cualquier PyME, así lo indican Montoya et al. (2017), y además aportan a su sostenibilidad; cabe recalcar que los mismos se encuentran en desarrollo y perfeccionamiento, ya que representan un resultado preliminar del macro proyecto a implementar en el contexto latinoamericano.

La Constitución del Ecuador como ente garantista en el cumplimiento de los derechos, ha priorizado el desarrollo integral de los jóvenes trabajadores, desde la regulación y goce de sus derechos en lo laboral, pues que accedan a un empleo digno permitirá que el mercado laboral sea productivo y aportará a la evolución de la Población Económicamente Activa (Villarreal, 2023). Bajo este contexto, es importante citar la Ley de la Juventud (2014) actualmente vigente, misma que evidencia la necesidad de implementar políticas enfocadas en garantizar el empleo digno para reducir los índices de pobreza, exclusión y discriminación que han enfrentado los jóvenes; de igual forma, busca la promoción del desarrollo humano dentro de una sociedad económicamente activa.

En el estudio de Quito (2023) sobre “Mecanismos que promueven un empleo digno en la Economía Popular y Solidaria, en la zona 6 del Ecuador en el periodo 2016- 2021”, se menciona como variables determinantes de este proceso a la estructura productiva de las empresas y, dentro de ellas, las variables económicas que intervienen en el sector popular y solidario; también está la oferta de servicios financieros, pues los mismos contribuyen al desarrollo de las microempresas, el fomento y fortalecimiento de las finanzas populares deben armonizar criterios de rentabilidad económica y rentabilidad social.

4. Metodología

C El método que direccionó esta investigación fue el lógico-deductivo, el cual, según Jiménez (2017), se refiere a un enfoque sistemático que comienza con un razonamiento amplio y fundamental basado en leyes y principios, reduciéndose gradualmente a detalles específicos y concretos. Así se facilita el proceso de obtener conclusiones de un conjunto de principios generales para aplicarlos a circunstancias particulares, de modo que permite el descubrimiento de principios previamente desconocidos utilizando aquellos que ya se conocen; de manera similar, posibilita la revelación de consecuencias desconocidas de principios que ya han sido establecidos.

El alcance de esta investigación fue descriptivo con lo cual, de acuerdo con Hernández et al. (1997), el investigador puede describir eventos y situaciones acerca de determinado fenómeno, además específica propiedades importantes de las personas, comunidades y grupos que hayan sido sometidos al análisis, los cuales serán evaluados desde ciertos aspectos y dimensiones; en pocas palabras, describir es medir. Con este antecedente, se procedió a analizar los distintos sectores que componen la EPS con un enfoque en los sectores cooperativo y asociativo, las características del empleo digno y los mecanismos de la EPS para promover el empleo digno.

El presente trabajo mantiene un enfoque mixto. Para Hernández et al. (1997), esto implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos, de manera que se utilizan las fortalezas de ambos para responder al planteamiento del problema. En lo cualitativo se recurrió a una revisión bibliográfica de fuentes secundarias como: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ley Orgánica de Economía Social y Solidaria, Artículos de rigor académico y científico, entre otros. En lo cuantitativo, se aplicó una encuesta a los representantes de las distintas empresas y organizaciones pertenecientes al sector de la EPS de la Zona 6 del Ecuador, las variables estudiadas fueron generalidades y empleo

digno, con el objetivo de conocer de forma concreta si las empresas pertenecientes a la economía popular y solidaria acceden a créditos en entidades financieras y son generadoras de empleo digno. Se construyó una base de datos con el nombre y contacto de cada una de ellas. Para la aplicación de la encuesta se utilizó la herramienta denominada “KoBo-Toolbox”, la misma que facilitó el desarrollo del instrumento, el cual fue aplicado vía WhatsApp o por correo electrónico.

Para el análisis se utilizó la base de datos de las encuestas realizadas a 188 organizaciones de la EPS. A través de una escala de dos y cuatro niveles, se midió el cumplimiento de los cuatro mecanismos que promueven el empleo digno. Para el salario justo, se tomó en cuenta la remuneración de los empleados de las organizaciones de la EPS, de esta manera si el pago es al menos el salario mínimo vital (\$425 dólares americanos) se considera como cumple totalmente. Mientras que aquellas organizaciones que pagan valores inferiores a este valor, se consideran como “no cumple”. En cuanto al empleo digno, se toma en cuenta la variable “oportunidades laborales”, para lo cual se establece que una organización “cumple totalmente” con este principio si existen hombres y mujeres en una empresa, caso contrario “no cumple” con empleo digno.

Por otra parte, en una escala de cuatro niveles se midieron los mecanismos de Seguridad en el empleo y Principios y derechos fundamentales. En cuanto al primero, el cual está relacionado con el tipo de contrato, se reagruparon las opciones de contrato indefinido, temporal y por tiempo determinado, para recategorizarlo como **cumple totalmente**. Las organizaciones que tienen contrato para capacitación inicial se categorizaron como **cumple medianamente**, mientras que las organizaciones que tienen contrato con período de prueba se las categorizó como **cumple parcialmente** y las empresas que no tiene ningún tipo de contrato se las recategorizó como **que no cumple**.

En cuanto al segundo mecanismo, se reagrupó las respuestas de la siguiente manera: afiliación al IESS, vacaciones, décimos, horas extraordinarias y comisiones como **cumple totalmente**; si las empresas solo tienen afiliación al IESS, vacaciones y décimos **cumple medianamente**; si las empresas brindan solo horas extras **cumple parcialmente**; y si las empresas no brindan ningún beneficio **no cumplen** con empleo digno.

Universo y muestra

El universo lo conformaron las 228 empresas que pertenecen al sector cooperativo de la zona 6 del Ecuador, conformado por las provincias de Cañar, Morona Santiago y Azuay. De esta población se aplicó la fórmula para el tamaño de muestra para poblaciones finitas, utilizando un 94% de confiabilidad y un error muestral del 6%; colocar el nivel de confianza y margen de error indicados fue necesario debido al limitado número de encuestados a los cuales se pudo acceder, esto responde a factores como ubicación geográfica y manejo del instrumento para recepción de la información. Para el cálculo de la muestra se recurrió a un muestreo no probabilístico; de acuerdo con García (2016), este tipo de muestreo permite al investigador seleccionar muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar. El tipo de muestreo que se utilizó fue aleatorio y aplicado a empresas activas de la zona 6 del Ecuador. Para selección de la muestra, se aplicó la fórmula estadística para una población finita:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

donde:

N = Tamaño de la población (798)

Z = 1.88 (Nivel de confianza 94%)

p = 0.50

q = 0.50

e = Margen de error (0.06)

Se asume el valor de los parámetros en 0.50 puesto que se desconoce la proporción de la población con la variable de interés. En este sentido, se obtiene una muestra de 118 organizaciones de la EPS de la provincia del Cañar, Morona Santiago y Azuay.

Análisis de correspondencias múltiples (ACM)

El ACM fue una técnica desarrollada por Jean Paul Benzécri, la cual prescinde de distribuciones de probabilidad y de la inferencia estadística, tomando como base métodos geométricos (Peña, 2002). Se utiliza esta técnica puesto que todas las variables son nominales, además que los datos presentan un esquema de tablas multidimensionales; de este modo se pueden establecer las relaciones de dependencia e independencia de un conjunto de variables.

En este espacio geométrico existen individuos () que se diferencian de otros por las características que presentan (); en un plano factorial se pueden proyectar las organizaciones y así observar cómo se relacionan los niveles (categorías) de los mecanismos mencionados de seguridad en el empleo, salario justo, oportunidades laborales y principios fundamentales. En este sentido, se puede identificar aquellas organizaciones que cumplen con determinados mecanismos, pero incumplen otros.

Además, se parte de aplicar un análisis de correspondencias (AC) a la matriz disyuntiva¹ () que se construye al establecer tantas variables dummy como categorías tengan las variables (Cuadras, 2014), de manera que:

$$\mathbf{Z} = \begin{bmatrix} \mathbf{Z}_1, & \mathbf{Z}_2, & \dots & \mathbf{Z}_q \end{bmatrix}$$

$\mathbf{Z}_{n \times J}$

Donde:

n = Número de individuos

J = Número total de categorías

¹ Cabe mencionar que el otro método para desarrollar un ACM, es la matriz de Burt; sin embargo, las coordenadas estandarizadas son iguales independientemente del método. Varían los valores propios que están expresados como el cuadrado de los valores propios a partir de la matriz disyuntiva; además los porcentajes de inercia explicada son más altos utilizando el método de Burt (Abdi y Valentin, 2007).

Previo a llevar a cabo el ACM es importante conocer cuál es el tamaño de la varianza que es explicada por cada dimensión, para ello se obtienen los valores propios; no obstante, estos valores no representan los porcentajes de varianzas totales.

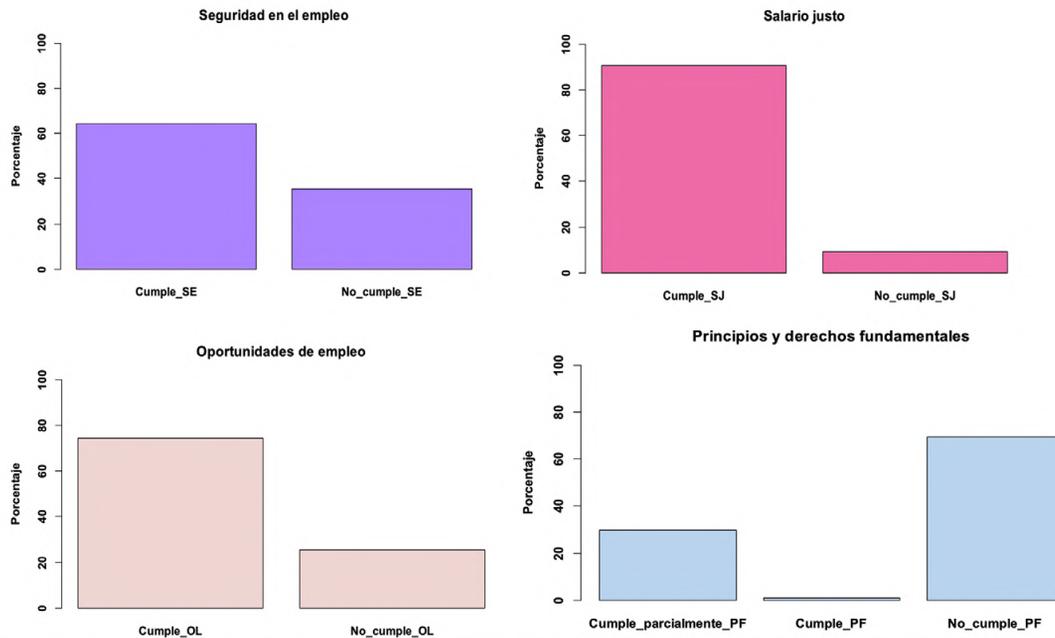
5. Resultados

A continuación, se presenta un análisis exploratorio de los mecanismos que promueven empleo digno para la EPS, entre los que se encuentran: el salario justo, refiriéndose a un salario igual o mayor a 425 dólares, mismo que permite alcanzar equidad en las relaciones laborales y la realización individual y familiar; las oportunidades de empleo para hombres y mujeres, refiriéndose a la participación equitativa en el ámbito laboral; principios y derechos fundamentales en el trabajo, que se refiere al respeto de sus derechos por parte del empleador, como por ejemplo los beneficios sociales de ley (afiliación al IESS, décimos, vacaciones, comisiones, horas extraordinarias); y, por último, seguridad en el empleo, el cual se refiere al tipo de contratación laboral y que este debe asignarse a través de una relación laboral al momento de la celebración del contrato.

En la Figura 1, con respecto a las 118 empresas encuestadas, se observa que existe un alto porcentaje de organizaciones que sí dan cumplimiento al empleo digno; en los mecanismos de seguridad en el empleo, salario justo y oportunidades de empleo se destaca el campo del salario justo en el que el 90.67% de las organizaciones cumplen con el pago de al menos el salario básico unificado (\$425). En segundo lugar, se ubica oportunidades en el empleo, el cual refleja que el 74.57% de las organizaciones dan trabajo tanto a hombres como mujeres; le sigue seguridad en el empleo en el que el 64.40% de las organizaciones ofrecen todos los beneficios de ley a sus trabajadores. En cuanto a los principios y derechos fundamentales, se tiene que el 69.49% de las organizaciones no cumplen con este mecanismo, apenas el 29.66% cumple parcialmente con ello.

Figura 1

Cumplimiento de los mecanismos que promueven empleo digno en las empresas de la EPS encuestadas

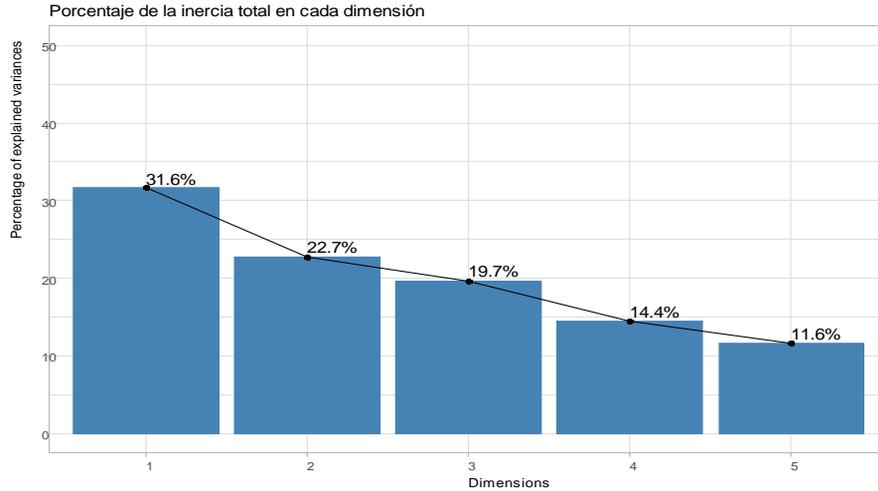


Nota. Encuesta aplicada a las organizaciones de la EPS zona 6 del Ecuador.

Una vez que se tiene una idea global del cumplimiento de los mecanismos para cumplir con el empleo digno, se procede a relacionar las categorías o niveles de las variables de estudio para observar entre cuáles existe interdependencia o dependencia. En la Figura 2 se presenta la inercia o la contribución de cada dimensión al análisis; de esta manera, se observa que en las dos primeras la inercia alcanza el 54.30%, por ello las variables se representará en un plano de dos dimensiones.

Figura 2

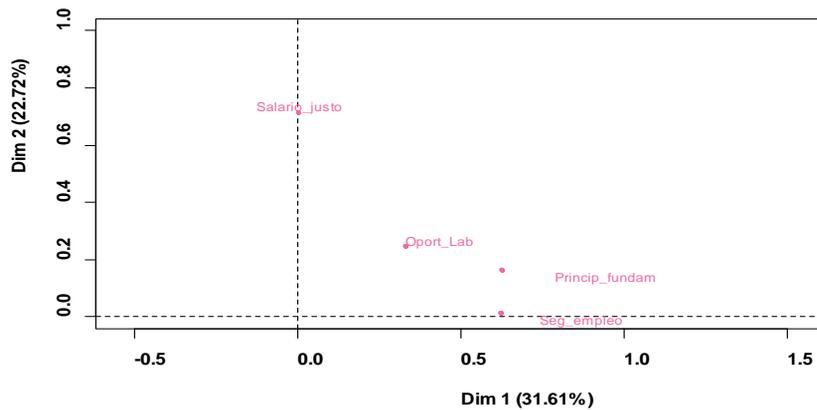
Porcentaje de la inercia total en cada dimensión



Nota. Encuesta aplicada a las organizaciones de la EPS zona 6 del Ecuador.

Figura 3

Representación de los mecanismos de empleo digno

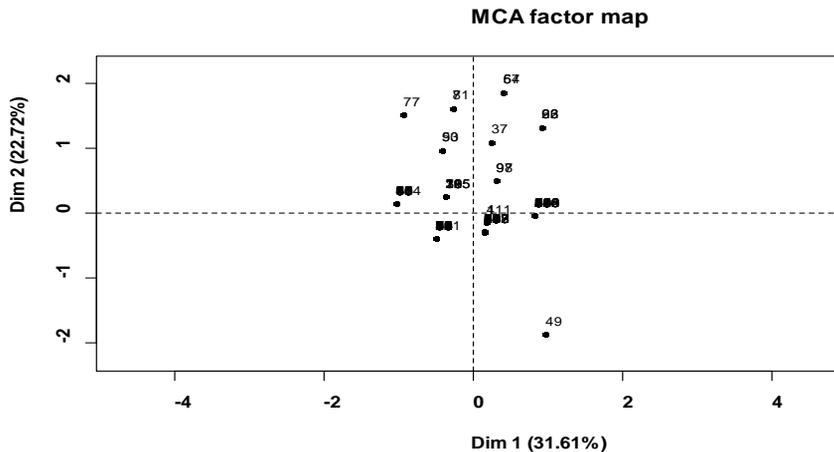


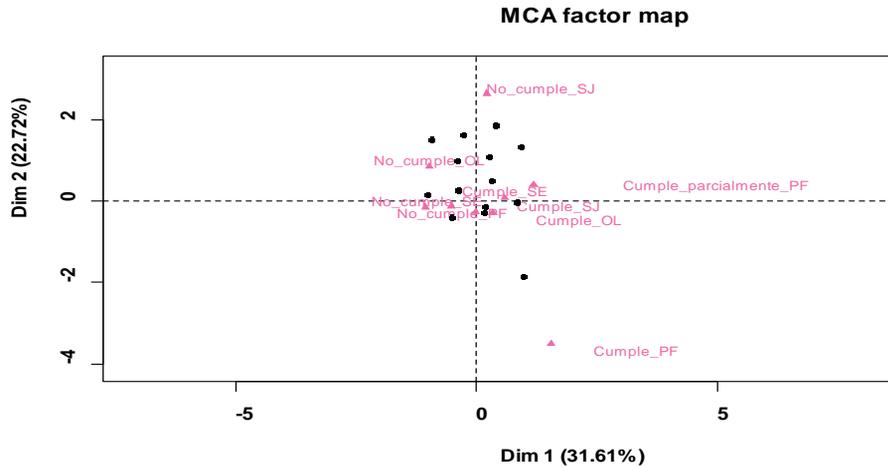
Nota. Encuesta aplicada a las organizaciones de la EPS zona 6 del Ecuador.

Una vez que se tiene una idea global del cumplimiento de los mecanismos del empleo digno, se presenta qué variable aporta más en la construcción de cada dimensión, en este sentido, el salario justo contribuye completamente al componente 2, mientras que el resto de variables contribuyen en la construcción del componente 1, sobre todo, por principios fundamentales y seguridad en el empleo (Figura 3). Ahora bien, en el plano geométrico de la Figura 4 se presentan las organizaciones (representadas por puntos) y los niveles de los mecanismos (representado por los triángulos). Si bien no se perciben claramente las 118 organizaciones, esto se debe a que los puntos están traslapados (figura superior derecha), no obstante, su ubicación en el plano indica con cuál de las categorías guarda una relación próxima. Es así que la mayor cantidad de organizaciones se encuentran ubicadas muy próximo al origen del plano (promedio de las variables), específicamente si se observa el cuarto cuadrante se tiene a la mayoría de organizaciones, las cuales cumplen con un salario justo y oportunidades en el empleo.

Figura 4

Representación de las categorías de las variables de estudio y las organizaciones



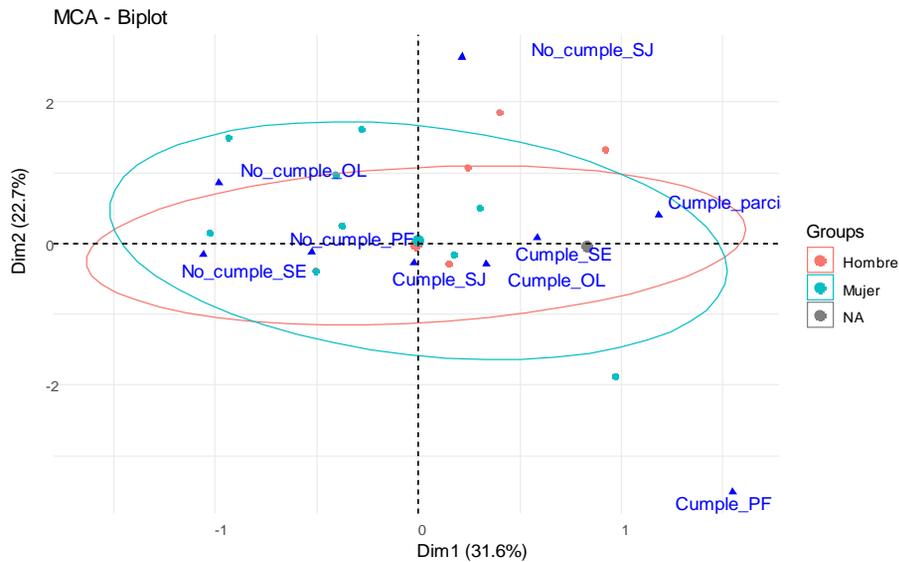


Nota. Encuesta aplicada a las organizaciones de la EPS zona 6 del Ecuador.

El segundo y tercer cuadrante también concentra una parte de las organizaciones y se identifica que estas no cumplen con oportunidades en el empleo, seguridad en el empleo y principios fundamentales. Por otra parte, en el cuadrante 1 se tienen a las organizaciones que cumplen parcialmente con los principios fundamentales, pero que no cumplen con el salario justo. Cabe mencionar que existe un punto aislado que está cercano a la categoría que cumple con los principios fundamentales; esto se debe que son muy pocas las organizaciones que así lo hacen (menos del 1%).

Figura 5

Análisis de correspondencias múltiples agrupados por género del administrador



Nota. Encuesta aplicada a las organizaciones de la EPS zona 6 del Ecuador.

Como un último aporte al análisis, se consideró agrupar a las organizaciones por el género del administrador de la organización para determinar si existen diferencias relevantes. En este sentido, las elipses se traslapan, es decir, no se puede concluir que las organizaciones que cumplen con determinados mecanismos son lideradas por un género específico. De hecho, la mayor cantidad de organizaciones se encuentran dentro del promedio, es decir cumplen con tres de los mecanismos de empleo digno (salario justo, oportunidades en el empleo y seguridad laboral). Lo que sí se precisa mencionar es que aunque son pocas organizaciones (representadas de manera aislada) algunas de ellas que no cumplen con salario justo están lideradas por hombres, mientras que la que cumple con los principios fundamentales, está liderada por una mujer.

6. Conclusiones

Los mecanismos que promueven el empleo digno son el salario justo, las oportunidades de empleo para hombres y mujeres, la seguridad en el empleo y los principios y derechos fundamentales del trabajador; de ellos, la mayor cantidad de organizaciones de la EPS cumple con los tres primeros, mientras que el de menor cumplimiento corresponde a los principios y derechos fundamentales del trabajador.

De los indicadores medidos, se pudo observar en cuanto al salario justo que los empleados perciben al menos un salario básico o mayor. Por otra parte, podemos decir que las empresas de la EPS ofrecen oportunidades laborales para hombres y mujeres, sin embargo, existen desafíos por superar, entre ellos, alcanzar un posicionamiento del género femenino en puestos jerárquicos con la finalidad de eliminar esta brecha.

De acuerdo con los principios y derechos fundamentales en el trabajo, reciben en su mayoría afiliación al IESS, vacaciones y décimos; sin embargo, sus jornadas de trabajo demandan más tiempo. Finalmente, la modalidad de contratación de estas empresas brinda seguridad en el trabajo.

Según León Serrano et al. (2022), la Economía Popular y Solidaria se desarrolló como un importante sector generador de empleo dentro de la economía del Ecuador durante el período 2008-2021, al tener como principal motor reducir la desigualdad social y financiera, por medio de políticas transparentes, sólidas e innovadoras; según datos estadísticos de la INEC (2023), la tasa de personas que laboran al menos 40 horas a la semana y perciben como mínimo un salario básico de USD 450 se ubicó en 36,4% a junio de 2023. Por tanto, se traduce que hay un aumento respecto al segundo trimestre de 2022, cuando la tasa fue de 33,85%.

Sin embargo, menos personas están afiliadas a la seguridad social. En el segundo trimestre de 2023, un 60,2% de las personas con empleo pleno pertenecían a algún sistema de seguridad social como el IESS. Hace un año, ese porcentaje era del 61,4% (INEC, 2023). Por otro lado, el subempleo o empleo informal, donde un empleado gana menos de un salario básico y trabaja menos de 40 horas a la semana, cayó de 23% a 19,5% en el segundo trimestre de 2022.

A pesar de esto, la economía informal sigue ganado espacio. Para el segundo trimestre de 2023, la tasa de trabajadores en el sector informal cerró en 52,1%, lo que representa un alza de 1,5 puntos porcentuales con relación al segundo trimestre de 2022.

Esto demuestra que es importante incentivar un salario justo y garantizar los derechos de los trabajadores, con la finalidad de promover empleos dignos y reducir el espacio a la informalidad, pues ello no garantiza condiciones de vida dignas para las personas.

7. Discusión

De acuerdo a la investigación realizada, no existe un análisis relacionado con mecanismos que promueven el empleo digno dentro de la EPS, sin embargo, se discuten temas en general sobre la igualdad de género, empleo digno y la protección de derechos del trabajador.

Según Dávila (2010), erradicar la discriminación ocupacional y las brechas salariales y de ingresos, debe estar estrechamente relacionado con la generación de empleo y una distribución más equitativa y para ello es necesario implementar:

Programas de acción positiva para la formación ocupacional.

Programas de calificación de la mano de obra femenina y de empoderamiento para el manejo de recursos desde una perspectiva de derechos.

Promover el control social para garantizar el principio y el mandato normativo internacional OIT y nacional: igual remuneración para trabajos de igual valor.

Programas macro de mejoramiento de la producción agraria desde la perspectiva de la economía solidaria.

Apoyar acciones orientadas a la prevención y erradicación del trabajo de las mujeres, adolescentes y niñas/os en condiciones de explotación.

8. Referencias

- Abdi, H. y Valentin, D. (2007) Análisis de correspondencias múltiples. En Salkind, N. (Ed), *Enciclopedia de medición y estadística*. SAGE Publications.
- Borgaza, C., Salvatori, G. & Bodini, R. (2017). *Social and Solidarity Economy and the Future of Work*. International Labour Organization. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_573160.pdf
- Cuadras, C. (2014). *Nuevos métodos de análisis multivariante*. CMC Editions. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24899w/Semana5/METODOS_S5.pdf
- Quito, L. (2023). *Mecanismos que promueven un empleo digno en la Economía Popular y Solidaria, en la zona 6 del Ecuador en el periodo 2016-2021* [Asesoramiento teórico en las investigaciones de fomento a la Economía Popular y Solidario, Universidad Católica de Cuenca]. <https://dspace.ucacue.edu.ec/items/0a5355b6-2165-4515-99a4-2c4c143ca80c>
- Dávila, M. J. Z. (2010). *Género y trabajo justo, digno y solidario en el marco del Buen Vivir*. Friedrich-Ebert-Stiftung-ILDIS. <https://base.socioeco.org/docs/07692.pdf>
- Eche, D. (2017). Migración y trabajo digno en la agricultura familiar del norte del Ecuador a lo largo del año 2016. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 14(80), 1-22. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr14-80.mtda>
- Fernández-Frutos, J. (2015). Análisis de la calidad del empleo en Paraguay. *Revista Población y Desarrollo*, 21(41), 8 -16: [https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2015.021\(41\)008-016](https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2015.021(41)008-016)
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. (2017). *El camino recorrido por la EPS y las FPS*. <https://www.finanzaspopu->

lares.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Fipo-Informativo-70.pdf

- Fonteneau, B., Neamtan, N., Wanyama, F., Pereira-Morais, L. y de Poorter, M. (2010). *Economía social y solidaria construyendo un entendimiento común*. Centro de Investigación Universidad de Lovaina. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/--emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_546400.pdf
- García, L. (2016). *Muestreo probabilístico y no probabilístico*. Gesiopolis. <https://www.gestiopolis.com/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-teoria/>
- Garzón , M., Ahmed, A. & Peñaherrera, J. (2018). *El sistema tributario y su impacto en la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador*. *Revista Episteme*, 5(1), 1-20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756345>
- Guerra, P. (2010). La economía solidaria en Latinoamérica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global* (110), 67-76. https://base.socioeco.org/docs/la_economia_solidaria_en_latinoamerica_p_guerra.pdf
- Hernández , R., Fernández , C. y Baptista , P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill: <https://josetavarez.net/Compendio-Methodologia-de-la-Investigacion.pdf>
- INNOVANCI Internacional. (2024). *Balance social*. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/BALANCE-SOCIAL.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2023). *Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-en-el-sector-informal/>
- Jiménez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 82(1), 1-26. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Laville, J. (2023). *The Solidarity Economy*. U of Minnesota (Ed.). https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=S7uTEAAQBA-J&oi=fnd&pg=PT7&dq=solidarity+economy&ots=6-KM1s_

- León, L. (2017a). Cultura emprendedora y empresarial en la Economía Popular y Solidaria del cantón Machala. *Revista Espíritu Emprendedores*, 3(3), 54-70. <https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n3.2019.155>
- León, L. (2019b). Economía Popular y Solidaria: Base para el Desarrollo Asociativo y Buen Vivir. *Revista Espacios*, 40(14), 1–25. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n14/a19v40n14p25.pdf>
- León-Serrano, L., Bustos, G. y Pardo, F. (2022). Evolución de la Economía Popular y Solidaria y su impacto en el desarrollo social-productivo del Ecuador, 2008-2021. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 10(2), 119-126. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v10i2.625>
- Ley de la Juventud. (2014). Lexis Finder. https://www.igualdad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/ley_de_juventud.pdf
- Meneses , K., Córdova , G. y Aguirre , C. (2021). Lo más destacado y sobresaliente que caracteriza al mercado laboral ecuatoriano en siete hechos estilizados. *Revista Economía y Política*, 33, 1-34: <https://www.redalyc.org/journal/5711/571165147001/html/>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social.(2022). *El 60% de empleo en el ecuador lo genera la economía popular y solidaria*. <https://www.inclusion.gob.ec/el-60-de-empleo-en-el-ecuador-lo-genera-la-economia-popular-y-solidaria/#:~:text=De%20esta%20manera%20la%20titular,la%20econom%C3%ADa%20popular%20y%20solidaria.>
- Montoya , C., Garzón , C. y Bedoya , E. (2023). Trabajo digno y decente, derrota social y suicidalidad en población colombiana. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (36), 135- 154. <https://doi.org/10.22201/ij.24487899e.2023.36.17878>
- Montoya, C., Méndez , J. y Boyero , M. (2017). Trabajo digno y decente, una mirada desde la OIT para la generación de indicadores para las PYME Mexicanas y Colombianas. *Revista Científica “Visión de Futuro”*, 21(2), 84-106. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357955446003/html/>
- Morales , T. y Llamuca , S. (2021). Factores sociales y emprendimientos de la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador post covid. *Re-*

- vista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación, 8(2), 248-261. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8298209.pdf>
- Navarro , M., Delgado , H. y Nieves , G. (2021). Trabajo Decente y Crecimiento Económico en Ecuador: Un Estudio Jurídico y Social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 578-594. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069613007/html/>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). *Los empleos en energía renovable registran la mayor tasa de crecimiento anual, alcanzando los 16,2 millones*. <https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>
- Otavaló, D. (2022). *Tendencias de la Estructura Económica y su impacto en la Economía Popular y Solidaria del Azuay en el periodo 2016-2020* [Tesis de Pregrado, Universidad Católica de Cuenca]. <https://dspace.ucacue.edu.ec/handle/ucacue/18405>
- Peña, D. (2002). *Análisis de datos multivariantes*. McGraw-hill. https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Pena/publication/40944325_Analisis_de_Datos_Multivariantes/links/549154880cf214269f27ffae/Analisis-de-Datos-Multivariantes.pdf
- Puig, C., Coraggio, J., Laville , J., Hillenkamp, I., Farah, I., Jiménez, J., Vega, S., Guridi, L. y Pérez de Mendiguren, J. (2016). *Economía Social y Solidaria*. Lankopi. https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/Libro_ESS.pdf
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (2020). *Examen Nacional Voluntario Ecuador 2020*. https://sdgs.un.org/sites/default/files/documents/26393VNR_2020_Ecuador_Spanish.pdf
- Soria, C. (2016). *Análisis de la aplicación del derecho al trabajo en el régimen de privación de libertad ecuatoriano* [Tesis de Maestría, Universidad Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5347/1/T2081-MDE-Soria-Analisis.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *La Economía Popular y Solidaria: Un modelo viable de desarrollo económico*. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Documentos-de-trabajo-de-VII-jornadas.pdf>

- Suárez, M. (2022). *Al Ecuador aún le falta camino para recuperar el mercado laboral*. Gestión Digital. <https://www.revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/al-ecuador-aun-le-falta-camino-para-recuperar-el-mercado-laboral>
- Villarreal, D. (2023). *Garantía del acceso al derecho al trabajo y la empleabilidad de los jóvenes en Ecuador* [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/7167>

