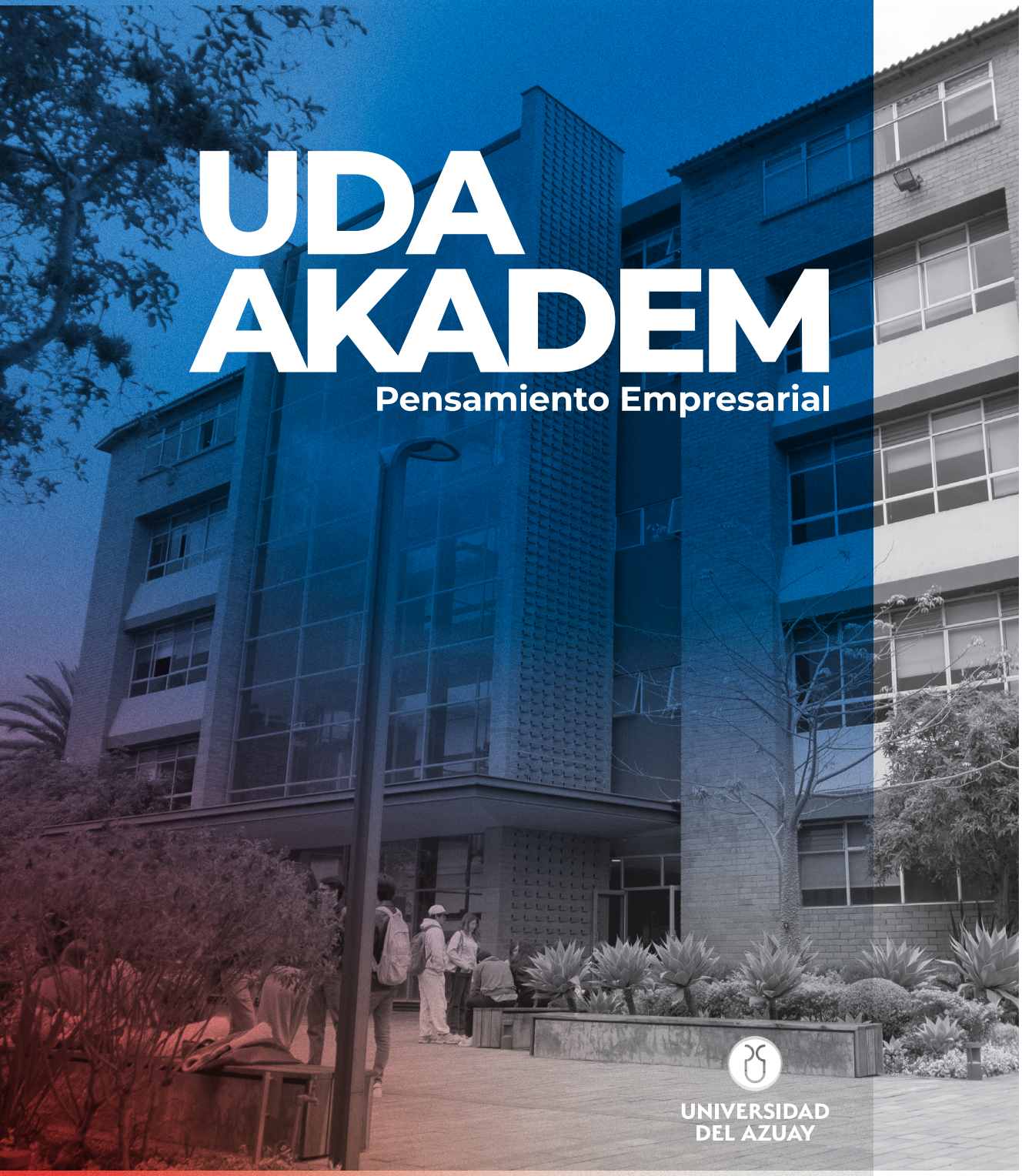
UDA AKADEM

Pensamiento Empresarial



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Número: 17
Facultad de Ciencias de la Administración | Universidad del Azuay
Cuenca, Ecuador | Abril 2026
ISSN: 2477- 9237

Francisco Salgado Arteaga
Rector

Genoveva Malo Toral
Vicerrectora Académica

Rafaella Ansaloni
Vicerrectora de Investigaciones

Oswaldo Merchán Manzano
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración

Gabriela Duque Espinoza
Subdecana de la Facultad de Ciencias de la Administración

Toa Tripaldi Proaño
Directora de la Casa Editorial

Gestión Editorial

Maldonado Matute Juan Manuel
jmaldonado@uazuay.edu.ec
Editor General
Universidad del Azuay

Arteaga Ortiz María Isabel
iarteaga@uazuay.edu.ec
Asistente del Comité Editorial
Universidad del Azuay

Comité Editorial

Amezcua Bernardo
Universidad Autónoma de Coahuila
juan.amezcua@uadec.edu.mx

Díaz Fernández Mirta
Universidad Pablo de Olavide
mdiafer@upo.es

Giorgis Martín
Universidad Católica de Córdoba
martin.giorgis@ucc.edu.ar

Gudiño María Elina
Universidad Nacional de Cuyo
elinagudino@ufpr.br

Porporato Marcela
York University
porpomar@yorku.ca

Sales Ten Ana
Universitat de València
ana.sales@uv.es

Sánchez Sánchez Luz María
Universidad Anáhuac
luzm.sanchez@anahuac.mx

Serna Gómez Héctor Mauricio
Universidad de Manizales
hserna@umanizales.edu.co

Comité Científico

Barraza Barraza Diana
Universidad Juárez del Estado de Durango
diana.barraza@ujed.mx

Bruno Juan Manuel
Universidad Miguel Hernández de Elche
jbruno@umh.es

Bueno Ávila Salvador
Universidad Pablo de Olavide
sbueavi@upo.es

Dos Santos Lopes Harlenn
Universidade Federal Do Pará
harlenn@ufpa.br

Gallego Pereira María Dolores
Universidad Pablo de Olavide
mdgalper@upo.es

Oliverio Emmanuel
Universidad de Buenos Aires
emmanueloliverio@economicas.uba.ar

Pérez Castillo David
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
david.perez@tec.mx

Rivera Vásquez Jairo
Universidad Andina Simón Bolívar
jairo.rivera@uasb.edu.ec

Sepúlveda Alzate Yully Marcela
Universidad Javeriana
sepulvedaa.yullym@javeriana.edu.co

Equipo Técnico

Juan Ernesto González Calle
Diseño y diagramación

Kelly Navarro
Editora de Estilo

Diana Lee Rodas Reinbach
Editora de Estilo

Ávila Lazo Fabián Arturo
Técnico OJS

Equipo Académico Evaluador

Bueno Ávila Salvador
sbueavi@upo.es
Universidad Pablo de Olavide

Cabrera Sarmiento Nataly Lucia
nataly.cabrera@insteclrg.edu.ec
Instituto Tecnológico del Austro

Carchi Morocho Darwin Geovanny
darwin.carchi@ucuenca.edu.ec
Universidad de Cuenca

Castillo Palacios Freddy William
fcastillop@ucv.edu.pe
Universidad César Vallejo

Di Inca Marcelo Alejandro
lediinca@gmail.com
Universidad Nacional de La Matanza

Gaón René Ernesto
rene.esquivel@ucuenca.edu.ec
Universidad de Cuenca

Gómez Zúñiga Cecilia
pgomezzu@ucvvirtual.edu.pe
Universidad Cesar Vallejo

Méndez Naula Fausto Emilio
fausto.mendez@insteclrg.edu.ec
Instituto Tecnológico del Austro

Moscoso Zea Oswaldo Vicente
omoscoso@ute.edu.ec
Universidad Tecnológica Equinoccial

Orellana Bravo Mercy Raquel
mercy.orellana@ucuenca.edu.ec
Universidad de Cuenca

Salgado Ramos Daniel Eduardo
dsalgado@ups.edu.ec
Universidad Politécnica Salesiana

Suquillo Guijarro Edwin
esuquillo@puce.edu.ec
Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Suysuy Chambergo Ericka Julissa
esuysuyc@ucvvirtual.edu.pe
Universidad Cesar Vallejo

Tenesaca Timaná Rómulo Fernando
rtenese@espol.edu.ec
Escuela Superior Politécnica del Litoral

Urgilés Contreras Diana Paola
diana.urgiles@ucuenca.edu.ec
Universidad de Cuenca

Vanegas Guillén Andrés Oswaldo
oswaldo.vanegasg@ug.edu.ec
Universidad de Guayaquil

Zumba Zúñiga María Fernanda
mfzumba@utpl.edu.ec
Universidad Técnica Particular de Loja

Índice

11 **Rol de la percepción de calidad de marca y exclusividad sobre la intención de compra de productos artesanales en Cuenca-Ecuador**
The role of perceptions of brand quality and exclusivity in the purchase intention of handicraft products in Cuenca, Ecuador

Marcelo Calle, Luis Quizhpe

25 **Papel del FMI en las políticas económicas: caso Ecuador, Argentina y Colombia**
Role of the IMF in economic policies: the case of Ecuador, Argentina and Colombia

Diana Valverde Cordova, Silvia Mejía-Matute

49 **Políticas de transformación digital y desarrollo del sistema productivo ampliado en Ecuador: de las políticas de primera generación a una agenda de segunda generación**
Digital transformation policies and expanded productive system development in Ecuador: from first-generation policies to a second-generation agenda

Santiago García Álvarez

65 **Ética, automatización y derechos digitales: el uso de inteligencia artificial en MIPYMES y emprendimientos de américa latina y su impacto en la empleabilidad, enfoque en Ecuador**
Artificial intelligence in latin american MSMEs: ethics, automation and employability in Ecuador

Diana Veintimilla Almeida, Hans Bucheli Terán, Susana Cadena-Vela

87 **Desarrollo de un modelo de negocio para la reactivación de Sanjus Textiles**
Development of a business model for the reactivation of Sanjus Textiles

Kevin Astudillo B., Damián Encalada-Avila

99 **Análisis de las normas contables con herramientas digitales en la educación emprendedora**
Analysis of accounting standards using digital tools in entrepreneurship education

Gloria Esperanza Aragón-Cuamacás, Rosa Elena Rodríguez-Trejo Virna Isabel Acosta-Paredes, Helen Magdalena Gómez-Medina

Introducción

Estimados lectores:

La Revista UDA AKADEM presenta su edición número 17 como un espacio de encuentro académico orientado al análisis de los desafíos que atraviesan las organizaciones, los mercados, las políticas públicas y los procesos formativos en el contexto actual. Esta nueva entrega reúne seis investigaciones que, desde distintas perspectivas disciplinares, aportan reflexiones y evidencias sobre temas de alta pertinencia para el ámbito empresarial, económico, tecnológico y educativo.

Los artículos que conforman este número permiten aproximarse a problemáticas contemporáneas relacionadas con el comportamiento del consumidor, la gestión de pequeñas y medianas empresas, la transformación digital, el uso ético de la inteligencia artificial, la incidencia de organismos internacionales en la política económica y la incorporación de herramientas digitales en la formación contable. En conjunto, estos trabajos evidencian la importancia de generar conocimiento académico capaz de dialogar con las necesidades reales de la sociedad, las instituciones y el sector productivo.

El primer estudio analiza el rol de la percepción de calidad de marca y la exclusividad en la intención de compra de productos artesanales en Cuenca, Ecuador. A partir de un enfoque cuantitativo, la investigación evidencia que la calidad de marca influye positivamente en la intención de compra, ofreciendo insumos relevantes para que artesanos, emprendedores y gestores de pequeñas empresas diseñen estrategias orientadas a fortalecer su vínculo con el consumidor.

Desde una perspectiva económica e histórica, otro artículo examina el papel del Fondo Monetario Internacional en la

configuración de políticas económicas en Ecuador, Argentina y Colombia entre 1980 y 2020. La revisión permite reflexionar sobre los efectos de los programas de ajuste, las reformas estructurales y las políticas de estabilización en América Latina, así como sobre sus implicaciones en términos de crecimiento, desigualdad, pobreza e incertidumbre social.

La edición incluye también un estudio sobre las políticas de transformación digital y el desarrollo del sistema productivo ampliado en Ecuador. Esta investigación analiza las políticas implementadas entre 2016 y 2024, identificando que, si bien el país ha avanzado en marcos normativos, planes y estrategias digitales, aún persisten importantes desafíos para transitar hacia una agenda de segunda generación que fortalezca la innovación, la productividad y la articulación entre el sector público, privado, académico y social.

En el campo de la inteligencia artificial, la ética y los derechos digitales, se presenta un trabajo que estudia la implementación de IA en MIPYMES y emprendimientos de América Latina, con énfasis en Ecuador. El artículo aborda la relación entre regulación ética, adopción tecnológica y empleabilidad, destacando la necesidad de generar capacidades institucionales, empresariales y laborales que permitan aprovechar la inteligencia artificial como una herramienta para el desarrollo inclusivo y sostenible.

Desde el ámbito de la gestión empresarial aplicada, otro estudio propone el desarrollo de un modelo de negocio para la reactivación de Sanjus Textiles, una PYME cuencana del sector textil automotriz. La investigación plantea un rediseño estratégico basado en la redefinición de la propuesta de valor, la segmentación del mercado, la incorporación de innovación y la implementación de mecanismos de control, evidenciando la importancia de la planificación estratégica para la sostenibilidad de las pequeñas empresas.

Finalmente, esta edición incorpora una investigación sobre el análisis de las normas contables mediante herramientas digitales en la educación emprendedora. A partir de una encuesta aplicada a estudiantes universitarios de Contabilidad y Auditoría, el estudio destaca la relevancia de integrar normativa contable, inteligencia artificial y recursos digitales en los procesos de enseñanza-aprendizaje, con el fin de fortalecer competencias profesionales, pensamiento crítico y capacidades emprendedoras en el contexto de la economía digital.

Los trabajos reunidos en esta edición reflejan el compromiso de la Revista UDA AKADEM con la divulgación de investigaciones pertinentes, rigurosas y vinculadas con los cambios que experimentan las organizaciones y la sociedad. Invitamos a nuestros lectores a recorrer cada uno de los artículos que conforman este número, convencidos de que sus aportes contribuirán al debate académico, a la toma de decisiones informadas y a la construcción de soluciones innovadoras, éticas y sostenibles.

Agradecemos a los autores por confiar en la revista como espacio de divulgación científica, a los pares revisores por su valioso compromiso con la calidad editorial, y a nuestros lectores por acompañarnos en esta labor de promover el pensamiento crítico, la producción académica y el conocimiento al servicio de la sociedad.

Juan Manuel Maldonado Matute
Editor General

UDA AKADEM
Pensamiento Empresarial

Rol de la percepción de calidad de marca y exclusividad sobre la intención de compra de productos artesanales en Cuenca-Ecuador

The role of perceptions of brand quality and exclusivity in the purchase intention of handicraft products in Cuenca, Ecuador

Marcelo Calle
Universidad del Azuay
marcalle@uazuay.edu.ec
https://orcid.org/0000-0003-1591-7797
Cuenca-Ecuador

Luis Quizhpe
Universidad del Azuay.
lquizhpe95@es.uazuay.edu.ec
https://orcid.org/0009-0005-7485-840X
Cuenca-Ecuador

Recepción: 28-07-2025 | Aprobación: 13-02-2026

Resumen
Este estudio tuvo como objetivo determinar cómo se ve afectada la intención de compra de los consumidores de productos artesanales, a través de la percepción de calidad de marca y exclusividad. Se realizó una investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de encuestas de manera personal a individuos entre 18 y 65 años, obteniendo la respuesta de 392 personas. Los hallazgos determinaron que la calidad de marca tiene una influencia positiva en la intención de compra. De igual manera, la percepción de exclusividad influye de forma positiva en la intención de compra. Sin embargo, la percepción de exclusividad deja de ser estadísticamente significativa cuando actúa de manera conjunta con la variable de calidad de marca. Las conclusiones aportan insumos relevantes para que los directivos de empresas orientadas a esta actividad comercial diseñen e implementen estrategias adecuadas para la vinculación efectiva con el consumidor.
Palabras clave: calidad de marca, comportamiento del consumidor, percepción de exclusividad, intención de compra, productos artesanales.

Abstract
This study aimed to determine how the purchase intention of consumers of artisanal products is affected by their perception of brand quality and exclusivity. A descriptive research study was carried out using a quantitative approach, involving the personal application of surveys to individuals between 18 and 65 years old, resulting in a response from 392 people. The findings determined that brand quality has a positive influence on purchase intention. Likewise, the Perception of exclusivity positively influences purchase intention. However, the Perception of exclusivity is no longer statistically significant when it acts jointly with the brand quality variable. The conclusions enable managers of companies focused on this commercial activity to develop effective strategies to reach their target consumers.
Keywords: brand quality, consumer behavior, perception of exclusivity, purchase intention, handicraft products.

creative commons

Introducción

En un país en vías de desarrollo, donde generalmente las importaciones de marcas de prestigio generan en los consumidores un estatus social más alto, resulta importante analizar los hábitos de compra de los usuarios y aquello que para ellos resulta novedoso y puede incrementar su intención de compra (González-Cabrera y Trelles-Arteaga, 2021). Con la apertura de nuevos mercados basados en el conocimiento, cobra importancia el desarrollo de marcas que respondan a los requerimientos de los consumidores. Este comportamiento se ha convertido en un reto para las pymes, que históricamente han subestimado su capacidad de construir su propia identidad corporativa.

En la actualidad, en Ecuador han emergido diversas marcas que incursionan en el mercado mediante modelos de negocio sustentables, con el objetivo de generar responsabilidad social entre los consumidores y, a la vez, ganar un nicho de mercado. A partir de ello, el emprendimiento y la experiencia artesanal implican ofrecer bienes o servicios que no estén arraigados a procesos industrializados, sino más bien a la imaginación del productor, con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor.

En este contexto, la actividad artesanal desempeña un papel importante a nivel local y se ha convertido en un insumo que aporta valor a un territorio, además de ser un diferenciador para una determinada localidad, al atraer a distintos tipos de consumidores. Estos, motivados por aspectos culturales, pueden provocar la intención de compra debido a las experiencias y al proceso productivo artesanal que implica y que el consumidor más valora (Rosales, 2021). Yadav et al. (2023) exponen que "el espíritu empresarial es heterogéneo porque los propietarios de empresas artesanales emplean diversas tácticas para garantizar el éxito y la viabilidad continuos" (p.13). Entonces, el valor cultural constituye un factor determinante en la configuración de la identidad de las personas.

La actividad artesanal involucra productos elaborados puramente a mano o con la ayuda de herramientas que no implican procesos industriales (Gao et al., 2022). En este sentido, existen compradores que se autocatalogan como compradores conscientes al adquirir productos hechos a mano, ya que, de esta manera, contribuyen a la sostenibilidad. Esto, a la vez, impulsa a las empresas de este sector a prestar más atención al diseño, dado que este influye en mayores niveles de compra y recomendación por parte del consumidor. Así, comprar una unidad de un producto hecho a mano puede significar más que otros atributos, como la marca u otros factores convencionales (Droege, 2022).

Por otra parte, tomando en cuenta la percepción de exclusividad, Xue et al. (2022) mencionan que "como productos premium, los artículos de moda artesanales tradicionales pueden ayudar a los consumidores a moldear su autoestima y su sentido de superioridad" (p.3). Los productos artesanales (hechos a mano) se caracterizan por su elaboración basada en la incorporación de dimensiones emocionales y perceptuales del cliente, integrando factores humanos en el uso de materiales y técnicas de fácil manejo que permiten cierto grado de personalización. Esto contrasta con los productos industrializados, que se producen en masa y están diseñados para una usabilidad estandarizada y universal (Luutonen, 2008).

Este estudio se realizó en la ciudad de Cuenca, Ecuador, una de las ciudades más reconocidas por su actividad artesanal. Esta abarca diversas áreas, como

orfebrería, joyería, alfarería, cerámica, paja toquilla, cestería, hierro forjado, bordado, hojalatería, madera, marmolería, pirotecnia, entre otras. Estas actividades han perdurado durante muchos años e incluso se han transmitido de generación en generación. Además de representar el patrimonio de la ciudad, constituyen un gran atractivo turístico para visitantes de distintas partes del mundo, debido a su maestría y creatividad. El Ministerio de Turismo (2020) también publicó que "Cuenca fue reconocida de manera oficial como Ciudad Mundial de la Artesanía por el Consejo Mundial de Artesanías (WCC: por sus siglas en inglés) gracias a la gran vocación y trabajo de sus hábiles artesanos".

Es por eso que resulta fundamental comprender los factores que inciden en el proceso de toma de decisiones del consumidor, particularmente aquellos que influyen en su intención de compra. En el presente estudio se analizan la percepción de calidad de marca y la exclusividad como variables independientes, y su efecto sobre la intención de compra como variable dependiente, en el mercado de productos artesanales de la ciudad de Cuenca.

Este estudio se llevó a cabo con un alcance descriptivo y un enfoque cuantitativo, dirigido a personas de entre 18 y 65 años, por ser quienes poseen capacidad y decisión de compra. El levantamiento de información se realizó mediante la aplicación de encuestas, a partir de la construcción de cuestionarios previamente validados en la literatura.

Los resultados permitieron comprobar que las variables analizadas (calidad de marca y percepción de exclusividad), consideradas por separado, influyen de manera positiva en la intención de compra del consumidor. Esta investigación puede servir como base para que artesanos y empresarios del sector desarrollen estrategias adecuadas orientadas a la fabricación de productos que ofrezcan calidad y generen en los clientes una percepción de exclusividad al adquirir el bien y/o servicio.

Revisión literaria

Intención de Compra

Wiyadi y Ayuningtyas (2019) definen la intención de compra como "una tendencia a comprar una marca o realizar una acción relacionada con la compra medida por el nivel de posibilidad" (p. 541). Esta se vincula con la imagen de marca, dado que, en el campo del comportamiento del consumidor, la decisión de compra del consumidor depende de factores como la satisfacción, la calidad y la lealtad (Chen et al., 2021).

El proceso de compra implica la inversión de recursos, principalmente financieros; por ello, muchos consumidores requieren de una planificación previa. Por el contrario, cuando dicho proceso exige menos esfuerzo, aumenta la probabilidad de que el cliente realice compras por impulso (Peña-García et al., 2020).

La competitividad del entorno provoca que la intención de compra, principalmente de productos locales, se vea influenciada de forma negativa por la preferencia hacia productos extranjeros. Diversas investigaciones analizan los antecedentes de la intención de compra con el propósito de comprender la decisión del consumidor y generar insumos estratégicos que permitan a las pymes competir con grandes empresas (Zuliarni et al., 2023). De igual manera, esta intención puede verse reforzada por una marca en particular, en función de las características o beneficios personales que logra plasmar en el consumidor (Kashi, 2013).

La intención de compra puede estar determinada por diferentes variables como la calidad percibida del producto o la influencia social, entendida como la información que el entorno proporciona sobre el bien o servicio. A esto se suman otros factores como la producción regional artesanal y las relaciones productor-consumidor (Calle & Pilozo, 2022; Jaufenthaler, 2023), que orientan el comportamiento del consumidor, especialmente cuando este se sustenta en una fuerte creencia personal (Xue et al., 2022). En consecuencia, los consumidores valoran una marca a partir de la experiencia y los beneficios que ofrece, así como del interés que logra provocar (Brakus et al., 2009; Jasin et al., 2023).

Calidad percibida

La calidad percibida puede definirse como el conjunto de características y funcionalidades que un producto ofrece al consumidor e influye en su intención de compra. También, describe la manera en que este percibe a la marca en términos de calidad (Baalbaki & Guzmán, 2016; Calle & Torres, 2023). Dicha percepción incide en el proceso de toma de decisiones y se asocia con rasgos de la personalidad del consumidor (Sun et al., 2021).

De acuerdo con Brzaković et al. (2019), la calidad de una marca se compone de dimensiones racionales, como la calidad del bien, calidad del servicio, calidad de la distribución, y dimensiones emocionales, como el estilo de la publicidad, la imagen de marca, imagen del país de origen y la identidad del vendedor.

En este escenario, las empresas necesitan crear una imagen de marca consistente, eficiente y de alta calidad en la mente del consumidor (Wiyadi & Ayuningtyas, 2019). En la misma línea, Šapić et al. (2018) señalan que "es de gran importancia comprender la forma en que los consumidores perciben la calidad y el prestigio de las marcas locales y globales, así como la forma en que estas percepciones afectan sus decisiones de compra" (p. 637). En esta sección resulta fundamental distinguir entre la calidad de un producto y la percepción de calidad de un producto. La primera se mide mediante instrumentos diseñados por expertos y la segunda se ve afectada por factores internos (emociones/ percepciones) y externos (influencia socia/ publicidad) (Suhud et al., 2022).

Mantener la calidad de un producto implica gestionar procesos que abarcan desde la adquisición de la materia prima hasta su comercialización, así como educar al consumidor sobre su impacto en la intención de compra, particularmente en los productos artesanales, donde podrían mejorar la comodidad y experiencia de compra (Khokhawala & Iyer, 2022).

Al evaluar la calidad de un producto, el cliente analiza en base a sus propias creencias y a la información disponible en el mercado, valorando aspectos la confiabilidad y la durabilidad. En este sentido, si las empresas utilizan la percepción de calidad de los consumidores, podría convertirse en un factor clave y un colchón de seguridad, logrando una relación con el cliente a largo plazo. Por ello, las empresas no deberían reducir recursos, sino aumentarlos para brindar un bien o servicio de alta calidad (Dunković & Knežević, 2023; Saavedra-Torres et al., 2023).

Percepción de exclusividad

La exclusividad es un término que puede entenderse como la apreciación que tiene un individuo por un estatus social más alto, relacionado con las expectativas,

aceptación y necesidad de poder (Wang et al., 2021). En este marco, la marca desempeña un papel relevante en el comportamiento del consumidor, ya que una imagen positiva influye sus decisiones. Rachbini et al., (2023) sostienen que la imagen de marca abarca diversos factores como la exclusividad, prestigio y calidad, los cuales inciden en el comportamiento de compra, aumentando su intención, y la preferencia/lealtad del consumidor.

Según Brzaković et al. (2019), "una marca puede hacer que los consumidores crean en su utilidad, exclusividad y superioridad, y también crea un vínculo emocional" (p. 407). Las experiencias asociadas a la marca son las valoraciones que estas provocan en los consumidores con relación al bien y/o servicio (Marques et al., 2020). A su vez, las estrategias y tácticas del marketing moderno combinan diferentes factores con el propósito de maximizar el valor percibido por el consumidor (Brzaković et al., 2019).

La percepción generada por una marca puede fortalecer la lealtad del cliente, incrementar su disposición a pagar precios más elevados y fomentar tanto la intención de compra como la recomendación (Chavadi et al., 2023). Otro componente importante es el diseño del producto: cuanto más exclusivo sea y refleje identidades culturales y sociales, aumenta la probabilidad de adquirirlo (Zuliarni et al., 2023). Asimismo, el conocimiento de la marca provoca que el consumidor pueda reconocer o recordar una determinada categoría de producto (Wu et al., 2020). Respecto a la compra de productos artesanales y su percepción de exclusividad, un diseño moderno puede proyectar la cultura de una localidad, así como la singularidad y superioridad de la información del bien y/o servicio (Gao et al., 2022).

Metodología

Esta investigación se desarrolló con el objetivo de identificar la influencia de la percepción de calidad de marca y la exclusividad sobre la intención de compra de productos artesanales. El diseño metodológico se estructuró bajo un enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de encuestas con cuestionarios previamente elaborados y valorados a partir de la literatura, con un alcance descriptivo.

El público objetivo se definió según el criterio de los autores, considerando a personas de la ciudad de Cuenca, principalmente del centro histórico, donde existe mayor afluencia, y otras zonas urbanas. Las encuestas se aplicaron de manera presencial a individuos entre 18 y 65 años, pertenecientes a distintos niveles socioeconómicos, por ser quienes presentan mayor posibilidad de adquisición y criterio de compra. La muestra se determinó mediante una técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia.

Para el análisis, se identificaron como variables independientes percepción de calidad y exclusividad, mientras que la intención de compra se consideró como variable dependiente. En relación con esta última, se adaptaron las preguntas del estudio de Peña-García et al. (2020), como: "Si surge la oportunidad, tengo la intención de comprar en tiendas de productos artesanales".

En cuanto a la calidad de marca, se utilizó preguntas basadas en el análisis de Baalbaki & Guzmán (2016), tales como: "La confiabilidad de productos artesanales es muy alta" y "Los productos artesanales son consistentes con la calidad que ofrecen".

Para medir la percepción de exclusividad, se adaptaron ítems del cuestio-

nario elaborado por Sun et al. (2021), entre ellos: "A veces he comprado productos o marcas inusuales como una forma de crear una imagen personal más distintiva" y "A menudo busco productos o marcas únicas para crear un estilo propio".

El instrumento incluyó 17 preguntas relacionadas a las variables de interés, todas de respuesta obligatoria. La medición se realizó mediante una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 era "Totalmente en Desacuerdo" y 5 "Totalmente de Acuerdo". Adicionalmente, se incorporaron 4 preguntas demográficas relacionadas al género, edad, nivel de ingresos e instrucción educativa, de respuesta opcional. En total, el cuestionario empleó 21 preguntas.

Con el fin de asegurar la comprensión del cuestionario, se realizó una prueba piloto que permitió evaluar si las preguntas eran claras para los encuestados y el tiempo promedio de respuesta.

Se obtuvieron 392 respuestas válidas a partir de encuestas presenciales.

La selección de los participantes se realizó mediante un criterio de juicio del encuestador, considerando individuos que aparentaran ser potenciales compradores. El tiempo promedio de aplicación osciló entre 4 a 6 minutos. El trabajo de campo estuvo a cargo de tres encuestadores, quienes recibieron capacitación previa y una socialización detallada de los objetivos del estudio para garantizar la adecuada recolección de la información.

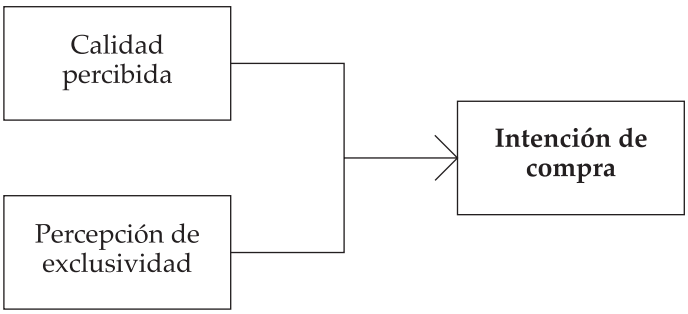
Con base en el marco teórico, se plantearon las siguientes hipótesis de investigación:

H1: La calidad de marca afecta positivamente la intención de compra de productos artesanales.

H2: La percepción de exclusividad afecta positivamente la intención de compra de productos artesanales.

Para el análisis, se planteó la siguiente ecuación y modelo:

$$Y = B0+B1X1+B2X2+\cdots e$$



Resultados

Los resultados se obtuvieron a partir de estadísticos descriptivos que permitieron analizar la frecuencia de las respuestas y la información demográfica de los encuestados. Asimismo, se emplearon regresiones lineales mediante el software estadístico SPSS, con el fin de medir la influencia de la calidad percibida y la percepción de exclusividad sobre la intención de compra de productos artesanales.

En primera instancia, se comprobó la fiabilidad de los cuestionarios mediante el Alfa de Cronbach, lo que permitió verificar la consistencia de los ítems utilizados (Tabla 1).

La Tabla 2 evidencia que la mayoría de los encuestados (72%) se encuentra

Variable	Alfa de Cronbach	N° elementos
Calidad de marca	0.803	9
Percepción de exclusividad	0.742	5

Tabla 1: *Análisis de fiabilidad de la calidad de marca y percepción de exclusividad.*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Edad		
18 a 25 años	136	35.00%
26 a 35 años		37.00%
36 a 45 años	71	18.30%
46 a 55 años	32	8.20%
56 a 65 años	6	1.50%
Total	389	100.00%
Sexo		
Masculino	210	54.00%
Femenino	179	46.00%
Total	389	100.00%
Ingresos		
Menor a $425	154	39.60%
Entre $426 a $1500	220	56.60%
Entre $1501 a $3000	14	3.60%
Mayor a $3000	1	0.30%
Total	389	100.00%
Educación		
Básica	13	3.30%
Bachillerato	255	65.60%
Tercer Nivel	111	28.50%
Cuarto Nivel	10	2.60%
Total	389	100.00%

Tabla 2: *Información demográfica.*

en el rango etario de 18 a 35 años. En cuanto al género, se registró una mayor participación del sexo masculino (54%). Respecto al nivel de ingresos, estos se concentraron principalmente en el rango de $426 a $1500 mensuales. Finalmente, más de la mitad de los participantes (65,60%) tenía un nivel de educación correspondiente a bachillerato.

La relación que existe entre las variables de intención de compra del consumidor y la calidad de marca se comprobó mediante el método de regresión lineal. En la Tabla 3 se observa que $p < 0.0$, lo que indica que es estadísticamente significativa. El valor de la calidad de marca (B1=0.421) muestra una relación directa entre las dos variables, evidenciando una influencia positiva de la calidad de marca sobre la variable intención de compra. Entonces, la ecuación de la regresión lineal simple se expresa de la siguiente manera: Intención de Compra (IC)=2.117 + 0.421(CM) Calidad de Marca. Esto significa que, por cada unidad que se incremente en la calidad de marca, la intención de compra aumenta 0.421 veces.

	Coeficientes no estandarizados			
Modelo	B	Desv. Error	t	Sig.
1 (Constante)	2.117	0.232	9.138	0.000
Calidad de Marca	0.421	0.061	6.931	0.000

Tabla 3: *Regresión lineal entre intención de compra y calidad de marca.*
Nota: *Variable Dependiente. Intención de Compra.*

La relación entre las variables intención de compra del consumidor y la percepción de exclusividad también se analizó mediante el método de regresión lineal. Aquí, $p < 0.05$, lo que indica que es estadísticamente significativa, como se observa en la Tabla 4. El valor del coeficiente de percepción de exclusividad (B1=0.101) refleja una influencia positiva de la percepción de exclusividad hacia la variable de intención de compra. La ecuación de la regresión lineal simple queda de la siguiente manera: Intención de Compra (IC)=3.331 + 0.101(PE) Percepción de Exclusividad. Esto sugiere que, por cada unidad que se incremente en la percepción de exclusividad, la intención de compra aumenta 0.101 veces.

	Coeficientes no estandarizados			
Modelo	B	Desv. Error	t	Sig.
1 (Constante)	3.331	0.193	17.239	0.000
Calidad de Exclusividad	0.101	0.051	1.979	0.048

Tabla 4: *Regresión lineal entre intención de compra y percepción de exclusividad.*
Nota: *Variable Dependiente. Intención de Compra*

Finalmente, en la Tabla 5 se presenta el análisis de regresión múltiple. Aquí se observa que, al analizar en conjunto las variables "Calidad de Marca" y "Percepción de Exclusividad", la calidad de marca sigue siendo estadísticamente significativa, con un valor $p < 0.01$. Sin embargo, se evidencia que la percepción de exclusividad pierde significancia, con un valor $p > 0.05$, por lo que no es recomendable que, en el desarrollo de una estrategia empresarial, se aborde al consumidor con ambas variables de manera simultánea.

	Coeficientes no estandarizados			
Modelo	B	Desv. Error	t	Sig.
1 (Constante)	1.893	0.280	6.751	0.000
Calidad de Marca	0.413	0.061	6.767	0.000
Percepción de Exclusividad	0.069	0.049	1.415	0.158

Tabla 5: *Regresión lineal de la calidad de marca y percepción de exclusividad sobre la intención de compra.*
Nota: *Variable Dependiente. Intención de Compra.*

Discusión

Para Brakus et al. (2009), "los profesionales del marketing se han dado cuenta de que comprender cómo los consumidores experimentan las marcas es fundamental para desarrollar estrategias de marketing para bienes y servicios" (p. 52). De manera que la calidad que una marca genera en el consumidor puede incrementar su intención de compra, tal como evidencian los resultados de este estudio, donde la calidad de marca presenta una relación directa y positiva sobre la intención de compra. No obstante, Calle et al. (2023) señalan que existen otros atributos, como la funcionalidad y la confiabilidad, que los consumidores posiblemente evalúan al momento de adquirir un bien y/o servicio. Los hallazgos de este estudio coinciden con lo reportado por Calle y Pilozo (2022), quienes indican que, en el medio local, la intención de compra de productos nacionales se encuentra determinada principalmente por la calidad percibida, influida por aspectos como la marca y la denominación de origen.

Desde una perspectiva teórica, la pérdida de significancia estadística de la percepción de exclusividad, al analizarse junto con la calidad de marca, podría explicarse por un posible solapamiento conceptual entre ambos constructos. La literatura sobre *brand equity* explica que la calidad percibida constituye una dimensión central del valor de marca y puede actuar como señal de superioridad, diferenciación y estatus (Baalbaki & Guzmán, 2016; Wang et al., 2021). En contextos donde los productos poseen atributos simbólicos y culturales, una alta calidad puede interpretarse implícitamente como un rasgo de exclusividad, lo que genera varianza compartida entre los constructos y reduce el efecto independiente de uno de ellos en modelos multivariados.

En el caso de los productos artesanales en la ciudad de Cuenca, esta dinámica podría estar asociada a la naturaleza del bien artesanal. La producción manual, la

limitada escala productiva y el componente cultural que los caracteriza pueden llevar al consumidor a percibir que un producto de alta calidad es, por definición, único y difícilmente replicable. Bajo esta lógica, la calidad no solo cumple una función utilitaria, sino también simbólica, integrando parcialmente el significado de exclusividad en la evaluación del consumidor.

Por otra parte, considerando lo expuesto por Bakhshizadeh et al. (2023), es importante el valor de marca que se genera en el cliente, ya que un mayor valor se asocia directamente con el deseo de adquirir un producto, lo que incide positivamente en la intención de compra. Desde la perspectiva de la percepción de exclusividad, los resultados también se alinean con lo señalado por Dunković & Knežević (2023), quienes sostienen que, cuando el rendimiento del producto es bueno, el cliente tiende a sobreestimar los beneficios y subestimar los costos tras la compra. Dado que los hallazgos evidencian que la percepción de exclusividad también influye positivamente en la intención de compra, es posible que los consumidores valoren más otros atributos de un producto que su precio. Este argumento se relaciona con lo expuesto por Zuliarni et al. (2023), quienes sugieren que el precio puede ser un predictor de calidad, debido a que mientras más alto e inasequible sea, más deseo provocará en los consumidores de adquirir tal bien y/o servicio.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación brindan a los directivos de las pequeñas y medianas empresas del sector artesanal las bases literarias e información sobre el comportamiento del consumidor respecto a ciertos bienes y servicios. Se escogieron las variables calidad de marca y percepción de exclusividad, ya que constituyen factores clave que los artesanos deberían considerar al momento de lanzar un nuevo bien o servicio, debido a su capacidad para fabricar productos con características únicas, orientados a los deseos de los clientes y a su necesidad de adquirir productos exclusivos que generen una sensación de confort y distinción.

Los hallazgos permiten aceptar las hipótesis planteadas, puesto que, mediante los modelos de regresión lineal simple, se comprobó que tanto la calidad de marca como la percepción de exclusividad influyen de manera positiva en la intención de compra de productos artesanales. Esto orienta a emprendedores y gerentes de pymes en el desarrollo de estrategias adecuadas para acercarse al consumidor. No obstante, se recomienda que dichas estrategias no integran simultáneamente la calidad de marca y la percepción de exclusividad en una misma línea de promoción o servicio. Si se quiere realizar una estrategia de ventas no resulta pertinente realizarla con estas dos variables al mismo tiempo debido a la insignificancia de la percepción de exclusividad al evaluarla en conjunto con la calidad de marca.

Finalmente, se recomienda implementar estrategias de marketing que aborden estas variables de manera individual. Por un lado, la influencia que tiene la calidad de marca en la intención de compra de los productos artesanales hace destacar la calidad de este tipo de productos. Por otro, la variable percepción de exclusividad puede denotar la autenticidad y originalidad de los productos artesanales, generando una reacción positiva en la intención de compra por parte de los consumidores.

Referencias

Baalbaki, S., & Guzmán, F. (2016). A consumer-perceived consumer-based brand equity scale. *Journal of Brand Management, 23,* 229–251. https://doi.org/10.1057/bm.2016.11

Bakhshizadeh, E., & Aliasghari, H. (2023). Customer-based brand equity and customer behavioral intention: evidence from insurance service. *ReMark-Revista Brasileira de Marketing, 22*(1), 439–468. https://doi.org/10.5585/REMARK.V22I1.20256

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing, 73*(3), 52–68. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52

Brzaković, A., Brzaković, T., & Brzaković, P. (2019). The determinants of brand positioning in higher education – what dominantly influences students' satisfaction? *Croatian Journal of Education, 21*(2), 407–436. https://doi.org/10.15516/cje.v21i2.3136

Calle, M., & Pilozo, D. (2022). Efectos de la influencia social y la calidad percibida en la intención de compra de productos nacionales. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, 9*(2), 177-188. https://doi.org/10.46677/compendium.v9i2.1055

Calle, M., & Torres, C. (2023). Impacto de la calidad y valor percibidos sobre la intención de compra: sector automotriz. *Ciencias Sociales y Económicas, 7*(1), 12–23. https://doi.org/10.18779/csye.v7i1.645

Calle, M., López, V., & Rivera, M. (2023). Percepción de calidad y percepción de riesgo: Cómo influyen en la elección de proveedor de internet. *UDA AKADEM,* (11), 46–73. https://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/udaakadem/article/view/617

Chavadi, C., Sirothiya, M., Menon, S., & Vishwanatha, M. R. (2023). Modelling the Effects of Social Media–based Brand Communities on Brand Trust, Brand Equity and Consumer Response. *Vikalpa, 48*(2), 114–141. https://doi.org/10.1177/02560909231172010

Chen, L., Halepoto, H., Liu, C., Kumari, N., Yan, X., Du, Q., & Memon, H. (2021). Relationship analysis among apparel brand image, self-congruity, and consumers' purchase intention. *Sustainability, 13*(22), 12770. https://doi.org/10.3390/su132212770

Droege, J. (2022). The Handmade Effect: A Model of Conscious Shopping in an Industrialised Economy. *Review of Industrial Organization, 60*(2), 263–292. https://doi.org/10.1007/s11151-021-09844-9

Dunković, D., & Knežević, B. (2023). Extended warranty and its impact on perception in sales promotion of durables. *Business, Management and Economics Engineering, 21*(2), 204–217. https://doi.org/10.3846/bmee.2023.19081

Gao, Z., Lee, S., & Huang, J. (2022). The Application of Nanoparticle Ceramic Materials in the Design of Modern Handicrafts. *Journal of Nanomaterials, 2022*(1). https://doi.org/10.1155/2022/1998985

González-Cabrera, C., & Trelles-Arteaga, K. (2021). Etnocentrismo del consumidor e intención de compra en países en desarrollo. *Retos, 11*(21), 165–179. https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.10

Jasin, M., Firmansyah, A., Anisah, H. U., Junaedi, I. W. R., & Haris, I. (2023). The effects of customer satisfaction, perceived service quality, perceived value,

and brand image on customer loyalty. *Uncertain Supply Chain Management, 11*, 763–768. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.1.004

Jaufenthaler, P. (2023). Beauty lies in the eye of the beholder: consumers' and jobseekers' interpretations of the family business brand. *Journal of Product and Brand Management, 32*(5), 697–712. https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2021-3741

Kashi, A. N. (2013). Exploring Consumer Purchase Behaviour: Foreign Versus Local Brands. *Global Business Review, 14*(4), 587–600. https://doi.org/10.1177/0972150913501600

Khokhawala, S. M., & Iyer, R. (2022). Sustainable Entrepreneurship in India: A Comparative Case Study of Social, Economic and Environmental Outcomes. *South Asian Journal of Business and Management Cases, 11*(1), 10–26. https://doi.org/10.1177/22779779221082766

Luutonen, M. (2008). Handmade memories. *Trames, 12*(3), 331–341. https://doi.org/10.3176/tr.2008.3.08

Marques, C., Vinhas da Silva, R., Davcik, N., & Faria, R. (2020). The role of brand equity in a new rebranding strategy of a private label brand. *Journal of Business Research, 117*(3), 497-507. DOI:10.1016/j.jbusres.2020.06.022

Ministerio de Turismo. (2020). *Cuenca es designada "ciudad mundial de la artesanía"*. https://www.turismo.gob.ec/cuenca-es-designada-ciudad-mundial-de-la-artesania/

Peña-García, N., Gil-Saura, I., Rodríguez-Orejuela, A., & Siqueira-Junior, J. R. (2020). Purchase intention and purchase behavior online: A cross-cultural approach. *Heliyon, 6*(6), 1-11. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04284

Rachbini, W., Soeharso, S. Y., Nugroho, A. S., Evi, T., Rahmawati, E., & Suyanto. (2023). The Impact of Brand Society and Narrative Branding on Brand Image and its Implications on Consumer Purchase Behavior: A Case Study of Luxury Fashion Brands in Jakarta. *Journal of Law and Sustainable Development, 11*(7), e1387. https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i7.1387

Rosales, M. (2021). Revisión teórica de modelos de gestión logístico para el sector artesanal Macanero Gualaceo, Ecuador. *Conciencia Digital, 4*(3.2), 19–47. https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i3.2.1842

Saavedra-Torres, J. L., Bhattarai, A., Rawal, M., & Upadhyaya-Subedi, B. (2023). El Rol de la Calidad Percibida y la Auto-Incongruencia del Consumidor en la Desidentificación Consumidor-Marca. *Cuadernos De Gestión, 23*(2), 37–50. https://doi.org/10.5295/cdg.221836js

Šapić, S., Kocić, M., & Filipović, J. (2018). Brand and consumer characteristics as drivers of behaviour towards global and local brands. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakultet Au Rijeci, 36*(2), 619–645. https://doi.org/10.18045/zbefri.2018.2.619

Suhud, U., Allan, M., Rahayu, S., & Prihandono, D. (2022). When Brand Image, Perceived Price, and Perceived Quality Interplay in Predicting Purchase Intention: Developing a Rhombus Model. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 11*(1), 232–245. https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0021

Sun, G., Li, J., Cheng, Z., D'Alessandro, S., & Johnson, L. (2021). Consumer personality factors and iPhone consumption in China. *Journal of Consumer Behaviour, 20*(4), 862–870. https://doi.org/10.1002/cb.1899

Wang, P., Kuah, A. T. H., Lu, Q., Wong, C., Thirumaran, K., Adegbite, E., & Ken-

dall, W. (2021). The impact of value perceptions on purchase intention of sustainable luxury brands in China and the UK. *Journal of Brand Management, 28*(3), 325–346. https://doi.org/10.1057/s41262-020-00228-0

Wiyadi, W., & Ayuningtyas, N. A. (2019). Product aspects of marketing effort and purchase intention. *Humanities and Social Sciences Reviews, 7*(3), 541–547. https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7380

Wu, W. Y., Do, T. Y., Nguyen, P. T., Anridho, N., & Vu, M. Q. (2020). An integrated framework of customer-based brand equity and theory of planned behavior: A meta-analysis approach. *Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7*(8), 371–381. https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.371

Xue, X., Caiguo, X., Yi, L., & Chenxia, M. (2022). Consumption of traditional handicraft fashion: Motivations, intentions and behaviours of Chinese consumers. *Cleaner and Responsible Consumption, 4,* 1-11. https://doi.org/10.1016/j.clrc.2021.100046

Yadav, U., Tripathi, R., Tripathi, M., Ghosal, I., Kumar, A., Mandal, M., & Singh, A. (2023). Digital and innovative entrepreneurship in the Indian handicraft sector after the COVID-19 pandemic: challenges and opportunities. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 12*(69), 1-40. https://doi.org/10.1186/s13731-023-00337-5

Zuliarni, S., Kartikasari, D., Hendrawan, B., & Windrayati-Siregar, S. (2023). The impact of buying intention of global fashion on local substitute: The role of product design and price. *Heliyon, 9*(11), 1-11. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22160

Anexos

Anexo 1.

Variable	Ítems	Fuente
Intención de compra	Si surge la oportunidad, tengo la intención de comprar en tiendas de productos artesanales.	(Ma et al., 2021).
	Si tengo la oportunidad, puedo predecir lo que debo comprar en una tienda artesanal en un futuro.	
	Es probable que realice compras en una tienda artesanal pronto.	
Calidad de Marca	La confiabilidad de productos artesanales es muy alta.	(Baalbaki et al., 2016).
	Los productos artesanales son consistentes con la calidad que ofrecen.	
	El rendimiento de los productos artesanales es muy alto.	
	La calidad de los productos artesanales es extremadamente alta.	
	Los productos artesanales tienen una funcionalidad muy alta.	
	Los productos artesanales tienen una calidad consistente.	
	Los productos artesanales se desempeñan consistentemente.	
	Los productos artesanales tienen un estándar de calidad aceptable.	
	Los productos artesanales son bien hechos.	
Percepción de exclusividad	A veces he comprado productos o marcas inusuales como una forma de crear una imagen personal más distintiva.	(Sun et al., 2021).
	A menudo busco productos o marcas únicas para crear un estilo propio.	
	A menudo, al comprar mercancías, un objetivo importante es encontrar algo que comunique mi exclusividad.	
	Busco activamente desarrollar mi exclusividad personal comprando productos o marcas especiales.	
	Los productos y marcas que más me gustan son los que expresan mi individualidad.	

Tabla 6: *Cuestionario de variables en estudio aplicado bajo una escala de Likert de 5 puntos.*

UDA AKADEM
Pensamiento Empresarial

Papel del FMI en las políticas económicas: caso Ecuador, Argentina y Colombia

Role of the IMF in economic policies: the case of Ecuador, Argentina and Colombia

Diana Valverde Cordova
Universidad del Azuay
diananube@es.uazuay.edu.ec
https://orcid.org/0009-0003-0032-8372
Cuenca-Ecuador

Silvia Mejía-Matute
Universidad del Azuay
smejia@uazuay.edu.ec
https://orcid.org/0000-0003-1256-8165
Cuenca-Ecuador

Recepción: 25-10-2023 | Aprobación: 23-02-2026

Resumen
La presente revisión bibliográfica tiene como propósito identificar las consecuencias de la aplicación de políticas económicas recomendadas por el Fondo Monetario Internacional a los gobiernos de América Latina, con la finalidad de afrontar las crisis y fomentar el crecimiento económico en el periodo desde 1980 al 2020. Para ello, se indagó sistemáticamente en buscadores especializados como Google Académico, Scopus, Redalyc, Scielo y Dialnet que contenían artículos con revisión de pares y alto impacto sobre temas como el rol del Fondo, sus programas de ajuste, de reforma estructural y privatizaciones. Se encontró que las consecuencias de la intervención del FMI en los países de estudio señalan una ineficacia de las políticas implementadas, ya que no se ha conseguido el desarrollo ni el crecimiento económico esperado, sino que, por el contrario, se observa un incremento en la incertidumbre política, aumento en los índices de desigualdad de ingresos, pobreza y conflictos sociales.
Palabras clave: Fondo Monetario Internacional, políticas económicas, programas de ajuste, reformas estructurales.
Código JEL: N, N2.

Abstract
The purpose of this paper review was to identify the consequences of the application of economic policies recommended by the International Monetary Fund to governments in Latin America, to face crises and promote economic growth in the period from 1980 to 2020. For this, specialized search engines such as Google Scholar, Scopus, Redalyc, Scielo, and Dialnet were systematically searched for high-impact, peer-reviewed articles on topics such as the role of the Fund, its adjustment programs, structural reform, and privatizations. It was found that the consequences of the IMF intervention in the study countries indicate an ineffectiveness of the implemented policies, since the expected development or economic growth has not been achieved, and on the contrary, an increase in political uncertainty is observed., increase in the indices of income inequality, poverty and social conflicts.
Keywords: Adjustment programs, International Monetary Fund, neoliberal economic policies, structural reforms.
JEL Code: N, N2.

creative commons

Introducción

Una de las instituciones con mayor influencia política a nivel mundial durante más de 70 años es el Fondo Monetario Internacional (FMI o Fondo), organismo que ha pasado por una serie de reinvenciones, ya que se ha adaptado a las necesidades de los países miembros. Hasta la década de los setenta del siglo XX, el Fondo mantenía mayor interacción con naciones de economías fuertes o países desarrollados; no obstante, no fue hasta la década de 1980 cuando se produjo una creciente interacción del FMI con países en vías de desarrollo o con economías debilitadas, como es el caso de varias naciones latinoamericanas (Werner, 2020a).

En este contexto, surge la necesidad de investigar con mayor profundidad cuál ha sido la injerencia del Fondo en las decisiones de política económica en América Latina y, particularmente, los efectos para los casos de Ecuador, Argentina y Colombia, donde hubo una importante intervención de este organismo. La presente investigación analiza el rol del FMI en las economías latinoamericanas, dado que es considerado uno de los organismos bastión de la economía mundial y sostén del sistema financiero. Asimismo, se examina cómo sus propuestas y recomendaciones de política, dirigidas a países a los que se desembolsan préstamos, no siempre han implicado resultados eficaces, sino que, por el contrario, han sido motivo de rechazo social.

El estudio se centra en identificar las consecuencias de la aplicación de políticas económicas establecidas por el Fondo para afrontar las crisis y fomentar el crecimiento económico en los países de la región durante el periodo comprendido entre 1980 y 2020. Para ello, resulta relevante indagar el rol que ha asumido esta institución a lo largo de estos años en países latinoamericanos como Argentina, Colombia y Ecuador, en donde se han aplicado diversas reformas y ajustes macroeconómicos mediante políticas económicas orientadas al fomento del desarrollo económico de las naciones.

La contribución de este artículo consiste en orientar a los lectores sobre la amplia información existente acerca rol que ha desempeñado el Fondo Monetario Internacional en América Latina, particularmente en Argentina, Colombia y Ecuador. El estudio analiza las políticas económicas aplicadas por el Fondo, estableciendo categorías para el periodo 1980-2020. En la década de los 80, por ejemplo, se aplicaron políticas de ajuste de la demanda agregada a través de la austeridad fiscal, lo cual, en Colombia, significó desmontar el modelo de industrialización por sustitución de importaciones; en cambio, en Ecuador se aplicaron políticas de control de precios con el objetivo de eliminar los subsidios de varios productos, así como evitar el alza de salarios. Es decir, se suscribieron *acuerdos stand-by* con la finalidad de lograr el equilibrio en la Balanza de Pagos y una mayor flexibilidad y apertura comercial.

En los años 90 se aplicaron políticas económicas de estabilización y ajuste, acompañadas de programas neoliberales ortodoxos y reformistas que, como en el caso de Argentina, implicaron procesos de privatización. En la década del 2000, el Fondo en cambio impulsó políticas selectivas de otorgamiento de créditos debido a casos de incumplimiento en los pagos. Posteriormente, a raíz de la pandemia, retomó programas tradicionales como los *Acuerdos stand-by* (SBA), el Servicio Ampliado del FMI (EFF), la Línea de Crédito Flexible (LCF) y la Línea de Precaución y Liquidez (LPL). En este contexto, el

rol del Fondo resulta clave para la recuperación de las economías tras el impacto de la pandemia.

Métodos

La presente investigación consiste en una revisión bibliográfica estructurada sobre el rol del Fondo Monetario Internacional en la política económica en los casos de Ecuador, Argentina y Colombia. Para ello, se realizó un análisis sistémico de la literatura, obtenida de diferentes bases de datos académicas, principalmente Google Académico, Scopus, Latindex, Redalyc, Scielo y Dialnet, a partir de las cuales se recopilaron alrededor de 140 artículos publicados.

Se utilizó la herramienta Harzing's Publish or Perish 8, que, mediante palabras claves seleccionadas, permitió analizar el número de citaciones en el ámbito académico a través de Google Académico. Esta herramienta, de software libre, facilitó la obtención de indicadores como el número de citaciones por autor, número de publicaciones, citaciones por artículo, total de citaciones e índice de Hirch, lo que permitió a contar con una perspectiva amplia basada en estudios de alto impacto sobre el tema. A partir de este proceso, se seleccionaron 65 documentos publicados a nivel local, regional y mundial.

Para establecer un criterio acerca de las políticas económicas del FMI, se consideraron estudios realizados tanto en idioma español e inglés, con al menos un 60% correspondientes a los últimos cinco años, con el fin de abordar diferentes criterios y puntos de vista actuales del caso de estudio.

Una vez definidas las bases de datos y la temporalidad de los artículos, se establecieron las palabras clave que permitieron filtrar los documentos de mayor relevancia. En ese sentido, se emplearon términos como: América Latina, Fondo Monetario Internacional, políticas económicas neoliberales, programas de ajuste y reformas estructurales, cada una con su correspondiente traducción al inglés.

Para la gestión documental se utilizó el gestor bibliográfico Zotero, mediante el cual se organizaron los artículos de manera categórica y se generaron posteriormente las referencias bibliográficas en formato APA (séptima edición). Cabe señalar que, al estudiar un solo periodo (1980-2020), la investigación presenta un carácter retrospectivo y de corte longitudinal, al centrarse en un grupo en común en una determinada fase temporal. Asimismo, se consideraron artículos relevantes, aunque no necesariamente recientes.

Finalmente, se llevó a cabo la fase de análisis de la información, que consistió en la extracción de los datos más relevantes de los documentos recopilados, incluyendo revisiones sistemáticas, revisiones narrativas, estudios de caso y revisiones de la literatura. Este proceso permitió la elaboración de los resultados y discusión.

Marco teórico

Antecedentes

El Fondo Monetario Internacional es una institución que nace a partir de una propuesta keynesiana en Estados Unidos tras la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial, en el año 1944. El propósito inicial de esta institución radicó en generar un fondo de liquidez para promover la estabilidad económica y, a su vez, evitar crisis en el sistema, incentivando a las naciones a adoptar medidas de política económica a través del estímulo monetario entre sus 189 miembros (Pastor, 2019). En este contexto, América Latina

y el Caribe forman parte del organismo, con excepción de Cuba, que se retiró después de la crisis de los misiles (Edwards, 2019). Con el transcurso del tiempo, el FMI ha cumplido un rol como organismo de control en el marco de las finanzas internacionales y ha tenido a su cargo la responsabilidad de las políticas macroeconómicas de estabilización, con énfasis en la apertura comercial, el tratamiento de los tipos de cambio, la liberalización y desregulación financiera, así como la austeridad fiscal. Esta última implica la eliminación de subsidios, la reorientación del gasto social y la inversión pública, y la privatización (Lichtensztejn, 2012).

Stiglitz (2003b) señala que, en los países latinoamericanos, los tres pilares fundamentales que marcaron la incidencia del Fondo en la región fueron la liberalización de mercados, la privatización y la austeridad fiscal. Estas medidas se consideraron para la región, ya que, desde la década de 1980, se comenzó a evidenciar con mayor claridad la ineficiencia y la corrupción de las empresas estatales, asociadas a políticas proteccionistas y a decisiones que beneficiaban principalmente a los grupos en el poder. En consecuencia, dichas medidas buscaban promover la disciplina fiscal y una gestión eficiente por parte del sector privado.

De igual forma, Stiglitz (2004) sostiene que el Fondo y el Tesoro de los Estados Unidos impulsaron, durante las décadas de 1980 y 1990, la liberalización de los mercados de capitales, sobre todo aquellos que inciden directamente en los flujos a corto plazo y en el capital especulativo. Como resultado, durante ese periodo, e incluso en los primeros años de la década de 2000, y debido a las crisis económicas que atravesaban los países latinoamericanos, estas medidas fueron implementadas en varios países de la región.

En la actualidad, el propósito del FMI "se centra en la supervisión de las economías de los países miembros, en la asistencia técnica y en la asistencia financiera para aquellas economías con problemas económicos, y que deben llevar a cabo programas de ajuste o reformas estructurales" (Meller, 1991, p. 3). En relación con su estructura financiera, el Fondo cuenta con una Junta Directiva, la cual gestiona el Derecho Especial de Giro (DEG), el oro y las monedas de las naciones suscritas a la institución (Maxfield, 1989; Meller, 1991; Pastor, 2019).

En cuanto con su relación con la región latinoamericana, el FMI se ha enfocado en el diseño de políticas monetarias y fiscales orientadas a proteger el sector bancario y a impulsar la inversión, con el objetivo de buscar un equilibrio entre los ingresos de capital y la reducción de vulnerabilidades de los países solicitantes (Ardanaz et al., 2020; Maldonado & Gallagher, 2022).

1. Fondo Monetario Internacional

En la actualidad, el Fondo Monetario Internacional cuenta con un sistema legal y administrativo enfocado en la reducción de la pobreza, la promoción del empleo, la gestión de los procesos de comercio internacional y el aseguramiento de la estabilidad financiera de los países miembros. De este modo, se busca evitar crisis en el sistema, así como prevenir situaciones inesperadas en el campo político, social y económico de cada nación (García, 2019).

Kahn (2022) señala que la posición del FMI varía según cada país, y que su discurso se define a partir de una clasificación de tres componentes: los de economías avanzadas, los países en vías de desarrollo, y los denominados como economías emergentes. Esta diferenciación permite mantener cierto control mediante

de condicionantes y políticas estrictas. En el caso latinoamericano, Lang (2021) considera que la influencia del Fondo en la región no es abrumadora, sin embargo, se evidencia cierta presión por parte de Estados Unidos en la sugerencia de medidas políticas, como reformas de capital y comerciales.

2. Programas de Ajuste

Los programas de ajuste del FMI suelen inclinarse hacia las privatizaciones, la liberalización financiera, las políticas comerciales y la imposición de impuestos (Restrepo, 2020). El rol del FMI sobre América Latina se incrementó notablemente desde la década de 1980 hasta inicios de los años 2000, donde se observa una serie de políticas condicionantes a las naciones que recibieron desembolsos económicos (Vaubel, 1992; Stiglitz, 2004).

Estos programas han mostrado impactos levemente positivos en el sector financiero, a pesar de que, en su Carta de Intención, se establecieran políticas de austeridad monetaria y fiscal, reformas tributarias y privatizaciones (Meller, 1991; Reinsberg et al. 2019). No obstante, Lee & Woo (2021) indican que la aplicación de las políticas propuestas por el FMI en países en vías de desarrollo y, por ende, las reformas implantadas por los gobernantes de dichos países no representan un cambio positivo dentro de la sociedad, sino que tienden a ser negativos.

Como parte de la reforma estructural de la institución, Pérez et al. (2019) aseguran que sus líderes introdujeron un tipo de cambio fijo ajustable, con la intención de reducir los déficits de la balanza de pagos y proporcionar financiamiento a corto plazo a las naciones latinoamericanas que presentan crisis en su balanza de pagos. Parte de esta reforma, se dio debido a la modificación hacia un sistema de cambio de flotación libre y al endeudamiento imprudente de los países en vías de desarrollo (Kolko, 2002; Cedeño y Sánchez, 2021).

Blanton et al. (2018) señalan que, dentro de las reformas estructurales, es frecuente observar la liberalización financiera, de capital, comercial y fiscal, que el FMI propone como misión con el fin de abordar factores estructurales que impiden el desarrollo económico. En este marco, el FMI promueve a los países latinoamericanos la aplicación de cada una de estas reformas, especialmente la privatización, ya que la organización considera que los costos asociados a presupuestos, así como las crecientes deudas asociadas a entidades estatales, condicionan el crecimiento económico sostenido de las naciones latinoamericanas (Lagarde, 2018; King y Samaniego., 2020).

Si bien, a partir de 1980, las reformas propuestas por el FMI en Latinoamérica que incluyen la apertura financiera, el capital y el comercio han generado menor controversia con los intereses internos de las naciones, las medidas de privatización y las de carácter tributario han suscitado mayor atención por parte de las organizaciones políticas nacionales. Estas han provocado una serie de movilizaciones y manifestaciones que han desestabilizado a los gobiernos de turno (Bitar, 1988; Carriere-Swallow et al., 2018).

3. Privatizaciones

Forster et al. (2019) establecen que las privatizaciones de instituciones estatales son políticas que han generado fuertes protestas internas en los países latinoamericanos, puesto que organizaciones o líderes políticos las han vinculado como atentados contra la soberanía nacional,

incremento del desempleo y vacíos en las regularizaciones. En la misma línea, Stiglitz (2003a) indica que el Fondo tiene la intención de forzar estos procesos sin tomar en consideración factores como las regulaciones internas de cada nación, así como su competencia. En este sentido, "la privatización de un monopolio no regulado puede aportar más dinero al Estado, y el FMI enfatiza más los temas macroeconómicos, como el tamaño del déficit público, que los estructurales, como la eficiencia y la competitividad de la industria" (p. 84).

Desde un punto de vista macroeconómico, se puede decir que las medidas del Fondo estuvieron encaminadas a disminuir la demanda agregada interna, pues las recomendaciones de política económica de este organismo implicaban mantener un equilibrio interno entre la producción y el gasto, así como incrementar los ingresos por exportaciones para generar recursos destinados al pago de la deuda externa. En el siguiente esquema se observa mejor esta situación.

Objetivos	Variables Macroeconómica	Tipo de políticas económicas	Medidas
Equilibrio Interno de la economía	Producto Interno Bruto = Consumo + Inversión + Gasto Público	Políticas de ajuste estructural	Contracción de la Demanda Agregada con Política Fiscal contractiva: • Disminución del gasto público. • Incremento de los impuestos. • Eliminación de subsidios.
Equilibrio en la Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos	Cuenta Corriente = Demanda Agregada Interna + Exportaciones Netas + Factores Netos + Transferencias Netas	Políticas de ajuste estructural	Política cambiaria: • Devaluacion del tipo de cambio para ganar competitividad en las exportaciones. Política monetaria contractiva: • Incrementar la tasa de interés para atraer inversión extranjera y controlar la inflación.
Modernización del Estado	La institucionalidad	Privatización	Reformas a la Constitución y las leyes: • Tributarias • Laborales • Al Mercado Monetario

Tabla 1: *Resumen de las principales políticas económicas aplicadas por el FMI.*

Resultados

De acuerdo con Nemiña y Larralde (2018), desde 1954, en países latinoamericanos como México y Perú, comenzaron a aparecer acuerdos con el FMI, como los denominados *stand-by*, los cuales tuvieron como propósito el control de la inflación a cambio de la aplicación de políticas que afectaron directamente al empleo y la actividad económica de dichos países. Años más adelante, en la década de los 70, en Argentina, Nemiña (2013) menciona que el FMI promovió la aplicación de varios programas ortodoxos que provocaron el movimiento de capitales, así como la liberalización del comercio exterior.

Ya desde la década de 1980, el Fondo sugirió políticas de ajuste que «tienen la función de disminuir la capacidad de producción y/o regular precios para que se puedan adaptar a las reformas aplicadas», así como políticas de ajuste estructural, entendidas como «modificaciones que se sugieren en torno a barreras comerciales y gasto público principalmente», además de medidas de austeridad fiscal, financiamiento y liberalización interna y externa en Latinoamérica (Casero et al., 2021). Estas políticas provocaron el agravamiento de los problemas estructurales de los países, así como el incremento de los impactos negativos de la recesión de aquella década (Nemiña y Val, 2020). Cabe añadir que Sarzosa (2021) señala un controvertido apoyo del FMI a las dictaduras de Argentina, Uruguay y Chile, ya que la organización desembolsó valores superiores a los 450 millones de dólares entre los tres países.

Asimismo, en la misma década, Casas (2017) menciona que se produjo una injerencia del Fondo en Colombia, donde se aplicaron políticas de ajuste fiscal que derivaron en un sistema oligopólico y monopólico, con el objetivo de desmontar el modelo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de industrialización por sustitución de importaciones. En el mismo sentido, en Ecuador, en 1983, se firmó la primera carta de intención con el FMI, mediante la cual el país aplicó políticas de precios enfocadas en la supresión de subsidios de varios productos. También se intervino en el mercado de trabajo realizando ajustes salariales en el sector público. Otros instrumentos de política económica utilizados fueron la política monetaria y crediticia, encaminadas al incremento de las tasas de interés de los préstamos en entidades bancarias privadas.

Cabe destacar que las medidas de ajuste fiscal se enfocaron en la reducción del déficit del sector público mediante el incremento del precio de venta de la gasolina, la reducción del gasto público en áreas sociales y la disminución de la inversión pública.

Sin embargo, existía una gran pugna entre la aplicación de una política monetaria restrictiva, que impulsaba altas tasas de interés para atraer capitales, y una política cambiaria devaluatoria para generar competitividad de las exportaciones. En este sentido, las elevadas tasas de interés inducen a la apreciación del tipo de cambio, por lo que resultaban contradictorios los objetivos de la política monetaria y cambiaria.

Si bien se produjeron desembolsos económicos, debido a los deficientes manejos de la deuda contraída, en 1985 se estableció un convenio de carácter *stand-by* con el Fondo, cuyo objetivo era conseguir un equilibrio sostenido en la balanza de pagos y flexibilidad del sistema comercial. Posteriormente, en 1986, se suscribió una nueva carta de intención con medidas propuestas por el gobierno de turno,

encabezado por el presidente León Febres Cordero, y presentadas en conjunto con Carlos Emanuel, gerente del Banco Central del Ecuador y Alberto Dahik, ministro de Finanzas y Crédito Público. Dicha carta tenía como finalidad mejorar las condiciones de mercado, direccionar políticas de competitividad internacional y desarrollar el modelo económico aperturista de la época (Sarzosa, 2021).

Por otra parte, en la década de 1990, en Argentina se aplicaron siete acuerdos con el FMI, los cuales promovieron medidas de estabilización e implementación de políticas económicas de liberalización, enfocadas en la inversión pública y programas de ajuste estructural. En 1997, en el mismo país, se aplicaron políticas neoliberales graduales, mientras que en 1999 se implementaron políticas económicas ortodoxas, con la intención de reactivar eficientemente la economía e incrementar los niveles de confianza en sus mercados (Brenta y Rapoport, 2003; Krikorian, 2013; Nemiña, 2013).

Durante la misma década, en Latinoamérica se aplicaron políticas macroeconómicas neoliberales y aperturistas (Castañeda y Díaz, 2017), las cuales, al igual que en Argentina, no tuvieron el éxito deseado, puesto que no se logró la estabilidad ni el desarrollo previstos (Bohoslavsky y Rulli, 2020). Asimismo, el FMI consideró aplicar medidas selectivas para el otorgamiento de créditos, debido a que varios países de la región presentaban atrasos en el cumplimiento de sus pagos o falta de compromiso en la aplicación de los acuerdos establecidos en anteriores negociaciones (Nemiña y Larralde, 2018).

No obstante, al final de la década, en Colombia se produjo un Crédito de Contingencia, un caso atípico, ya que no existía ninguna crisis cambiaria, que generalmente era el motivo para establecer acuerdos con el FMI (Casas, 2017).

A finales de los noventa e inicios de la década del 2000, el FMI continuó con medidas selectivas para el otorgamiento de crédito en la región; sin embargo, se produjo un incremento de la participación de sectores conservadores que consideraban que en Latinoamérica existía una aplicación de políticas deficientes, así como endeudamientos irresponsables (Nemiña y Larralde, 2018; Pastor, 2019).

En la misma década, en Argentina se aplicaron medidas de ajuste bajo el modelo de shock, el cual implica la implementación inmediata de políticas, a diferencia del gradualismo (Krikorian, 2013). Por otro lado, en Venezuela, las autoridades de turno consideraban dejar de formar parte del FMI, al considerar negativas las políticas de corte neoliberal aplicadas hasta 2003.

En cambio, en Ecuador, en el año 2003, se produjo una nueva carta de intención en la que el gobierno de turno, encabezado por el presidente Lucio Gutiérrez, fijó medidas de política económica reformistas, como la flexibilización laboral y la privatización de servicios públicos como la telefonía, la energía eléctrica y el agua potable (Martone, 2004; Pérez et al., 2019). Finalmente, en Colombia, en el mismo año, se aplicaron políticas de liberalización del mercado, lo cual condicionó el uso de recursos del Estado (Castañeda y Díaz, 2017).

Más adelante, en 2008, el FMI sugirió la aplicación de políticas contracíclicas, las cuales limitaban la condicionalidad de variables cambiarias, monetarias, financieras y macroeconómicas (Nemiña y Larralde, 2018). Por su parte, Bohoslavsky y Rulli (2020) indican que, durante el mismo año, el FMI también consideró políticas de ajuste estructural, desregularización de los mercados laborales y financieros, privatizaciones, relajación

de normas de protección medioambiental y consolidación fiscal, con el fin de enfocarse en los objetivos fiscales y promover el crecimiento económico en un contexto globalizado.

En la última década, Casero et al. (2021) señalan que el FMI mantuvo políticas basadas en programas tradicionales establecidos en el Servicio Ampliado y los acuerdos stand-by, (SBA), aplicados en países como Argentina en el 2018. Por su parte, Ecuador y Costa Rica optaron por el acuerdo de Servicio Ampliado a finales del 2020, mientras que Honduras optó por el programa SBA. No obstante, durante la pandemia, el FMI advirtió que las medidas tomadas a nivel mundial afectarían directamente al incremento de la pobreza, por lo cual se puso en práctica políticas de financiación emergente con servicios de crédito rápido, así como los programas de financiación no convencionales, donde no existen desembolsos programados (Tamale, 2021; Toftum y Triador, 2020).

A continuación, se detalla el caso de Ecuador, Argentina y Colombia, con sus respectivas políticas económicas de acuerdo con el periodo de estudio, junto con los resultados obtenidos en dichos años.

Caso Ecuador

Como se observa en la Tabla 2, en la década de los ochenta, en el caso de Ecuador, el FMI, durante la presidencia de Osvaldo Hurtado Larrea, intervino en una crisis económica asociada a los conflictos entre la Unión Soviética y Estados Unidos. Estas tensiones generaron varias pugnas políticas y sociales, influenciadas por la creación de partidos políticos con inclinaciones soviéticas y socialistas, por lo que se realizó una carta de intención al FMI dirigida a Jacques de Laroisiere para solicitar desembolsos económicos.

A raíz de esto, en dicha década se instauraron políticas de ajuste de la demanda agregada, particularmente del gasto público y el consumo privado. Esta situación provocó modificaciones en la política social, implicando que el Estado dejara de garantizar los derechos de la población como la salud, educación e infraestructura productiva, y, más bien, delegando estas funciones a terceros o promoviendo que Organizaciones No Gubernamentales sean quienes se encarguen de la política social.

Además, entre los puntos propuestos por el país en la carta de intención antes mencionada, se destaca una reestructuración en la disminución del PIB, que pasó del 6,5% en el periodo de 1972 hasta 1982 a un 1,8% en el periodo de 1983 hasta 1999. Esto produjo el incremento de los precios de los combustibles y la creación de impuestos a bebidas alcohólicas, cigarrillos e importaciones (Feijoó y Maldonado, 2022). De igual manera, se planteó el aumento de los pasivos de las entidades bancarias y del sector privado en un 23,5%, así como el incremento de las tasas de interés tanto de los préstamos como de los depósitos de los bancos privados, con la finalidad de fortalecer el ahorro doméstico.

Tipo de política	Año o periodo	Descripción o características	Resultados o Efectos
De ajuste y liberalización	1983 - 1999	Se basó en ajustes estructurales en la década de los 80. La apertura comercial y liberalización de las tasas de interés y el mercado en los 90. Deterioro excesivo de la inversión pública, el consumo público y privado. La fue prioridad el pago de la deuda externa.	Recesión económica. Recortes de consumo. Restricciones a la demanda interna. Devaluación de la moneda (sucre). Escasez de divisas. Aumento del empleo informal.
Reforma financiera y apertura comercial	1990 - 1999	Consistió en un periodo casi nulo de crecimiento económico, caracterizado por una alta volatilidad de las tasas de interés.	Reducción del nivel de empleo.
Stand-by	2000 - 2008	Se caracterizó por un aumento en las divisas, segundo auge petrolero y recuperación en términos de intercambio de divisas.	Recuperación económica, PIB creció en 6,6%, recuperación del gasto interno, incremento de las importaciones y recuperación de ingresos de sectores populares.
Acuerdo Servicio ampliado	2010 - 2020	Estuvo caracterizado por la reformulación al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, modificación del Código laboral y tributario. Se implantó el modelo exportador en donde se sustituyen varias importaciones. Políticas de redistribución de la riqueza.	Decrecimiento de la economía en 12,4%, tasa de desempleo en 5,1%. Se promueve el desarrollo de 7 industrias estratégicas que constituyen el 12% del PIB.

Tabla 2: *Políticas económicas aplicadas en Ecuador.*
Nota: *Elaboración propia a partir de Rosero, 2020; Cedeño y Sánchez, 2021; Feijoó y Maldonado, 2022; Jijon-Gordillo, 2022; King y Samaniego, 2020.*

Más adelante, durante la década de 1990 hasta 1999, se aplicaron políticas de liberalización que tuvieron como principales resultados una recesión económica, restricciones en la demanda interna, recortes de consumo y una devaluación de la moneda, lo cual afectó considerablemente la economía de los ecuatorianos. Estas políticas de liberalización no resultaron efectivas, ya que las condiciones y calidad de vida de las personas se deterioraron significativamente, provocando una serie de manifestaciones sociales.

Adicionalmente, el país modificó su moneda del sucre al dólar, durante el gobierno de Mahuad en enero del 2000. Este proceso sacrificó la política monetaria y cambiaria, lo que debilitó la institucionalidad y la democracia del país, ya que se incumplieron los artículos 261 y 264 de la Constitución. Con ello, se tomaron medidas políticas stand-by, las cuales consistieron en la reducción de las presiones inflacionarias, la supresión del riesgo cambiario, entre otros.

Durante el periodo entre 2000 hasta 2008, la Tabla 1 indica que se produjo una expansión fiscal y un incremento de las divisas. Además, debido al incremento de los precios del petróleo, se registró un segundo auge petrolero y una recuperación de los términos de intercambio, lo cual mejoró los niveles de equidad entre los ciudadanos, reduciendo así la pobreza de manera considerable con respecto a periodos anteriores. Sin embargo, como consecuencia de la crisis económica mundial de 2008, Ecuador, al igual que otros países latinoamericanos, se vio afectado.

No obstante, en el periodo de 2007 hasta 2014, el país mantuvo un crecimiento constante del 6,6% del PIB. A pesar de ello, muchos de estos recursos salieron del país vía importaciones y no se convirtieron en mayor inversión por parte del aparato productivo empresarial.

Finalmente, en la última década que abarca desde el año 2010 hasta el 2020, e evidenció un mayor interés por parte del país en solicitar asistencia al FMI mediante el Fondo de Facilidad Extendida. En este contexto, el FMI recomendó aplicar políticas del tipo Acuerdo Servicio Ampliado, lo cual supuso un freno al modelo anterior que se basaba en un crecimiento redistributivo.

Posteriormente, tras el terremoto de 2016 y las consecuencias económicas derivadas de la pandemia de la COVID-19, Ecuador experimentó una desaceleración del crecimiento económico, un aumento del desempleo, deterioro en la calidad del empleo y un incremento de los niveles de pobreza. Así, por ejemplo, el PIB pasó del 3,5% en el 2010 hasta 0% en 2019 y -7,8% en 2020, debido a la pandemia. En este nuevo contexto, en este año, se dio paso al Acuerdo de Servicio Ampliado y se procedió a la reformulación del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y la modificación del Código Laboral y tributario.

Caso Argentina

En el primer periodo, comprendido entre 1983 y 1989, se produjeron una serie de reformas estructurales que provocaron una variación del PIB desde -6,6% hasta -2,5%, con una desocupación del 7% y una tasa de inflación que pasaron de 443,5% en 1983 a 1343,9% en 1990. Además, durante esta década, el FMI otorgó préstamos para que el país pudiera afrontar las consecuencias derivadas del enfrentamiento bélico del Atlántico Sur ocurrido un año atrás, lo cual contribuyó a la reducción del riesgo de golpes de Estado por parte de militares y a sostener el proceso democrático.

Si bien en 1984 se adoptaron medidas para la cancelación de la deuda, ese mismo año se aprobó otro préstamo, lo que implicó nuevamente la implementación de condiciones de ajuste económico en Argentina. En este sentido, Blanchard y Pérez (2011) señalan que, durante este periodo, se aplicó un programa de estabilización heterodoxo o de política económica de ajuste estructural aplicadas gradualmente.

Tipo de política	Año o periodo	Descripción o características	Resultados
Servicio de Financiamiento Compensatorio (SFC)	1983 – 1989	Estuvo caracterizada por la ejecución de un programa de ajuste estructural. La renegociación de los plazos de las deudas atrasadas.	Aumento del ahorro fiscal y de las tarifas de los servicios públicos. Disminución del tipo de cambio. Caída de la demanda de consumo Caída del 10% del volumen de la producción manufacturera.
Servicio de Financiamiento Ampliado (SAF) y *Stand-By.*	1990 – 1999	Se basó en la implementación de políticas económicas de liberalización. Prohibición para cubrir el déficit fiscal por medio de la emisión de moneda que no cuente con respaldo. Creación del Plan de Facilidades Extendidas.	Privatización del sistema de seguridad social. Eliminación del impuesto a las transacciones financieras y a las ganancias de las contribuciones patronales.
Stand-By, Servicio de complementación de reservas.	2000 – 2003	Este periodo se caracterizó por la caída del Plan de Convertibilidad y como consecuencia la suspensión del financiamiento. Incrementos de conflictos con el FMI.	Privatización del Banco de la Nación. Apertura de importaciones e inversiones extranjeras. La inflación con una tasa mayor al 50% anual.
Acuerdo Stand-By (SBA)	2015 – 2020	Consistió en un periodo donde se establecieron estrategias de renegociación de la deuda, extensión de los plazos de pago. El FMI sugiere recortar el stock con la deuda en un 40% con respecto al PIB y disminuir el servicio de deuda anual del 6 al 3%.	Medidas económicas para la protección del empleo y empresas. Disminución en las exportaciones al 13% y disminución de las importaciones en -10,5%.

Tabla 3: *Políticas económicas aplicadas en Argentina.*
Nota: *Elaboración propia a partir de Balado, 2000; Burgos, 2021; Cholvis, 2020; Kedar, 2013; Nemiña, 2013; Nemiña y Val, 2020; Werner, 2020a.; Werner, 2020b.*

En la década de los noventa, se evidenció un incremento en las deficiencias económicas y sociales, las cuales fueron aprovechadas por los gobiernos de turno para implementar una serie de recortes y aumento de impuestos, con el objetivo de reducir parcialmente el gasto público. En ese contexto, se estableció el Plan de Convertibilidad como una de las primeras reformas estructurales de la década, orientado a renegociar los plazos de las deudas atrasadas. Este plan resultó eficaz en cuanto a criterios de estabilización económica; no obstante, años más tarde fue eliminado (Vicario, 2004).

Asimismo, en 1991, como parte de este plan, se fijó el tipo de cambio de un peso en un dólar durante dicho periodo. Poste-

riormente, en 1992, se implementó el Plan de Facilidades Extendidas, alineado con los lineamientos del Plan de Convertibilidad, el cual promovió la privatización de los servicios públicos y la adopción de medidas de apertura económica.

Durante el periodo comprendido entre 2000 y 2003, el FMI, al observar el declive del Plan de Convertibilidad, y la suspensión temporal de los pagos de la deuda que contrajo Argentina, optó por tomar una postura intransigente, en la que cada vez decretaba condiciones más exigentes para el pago de dicha deuda. Por lo tanto, en estos años se producen particularidades como la privatización del Banco de la Nación.

En estos tres años predominó el tipo de política *stand-by,* orientadas a la disminución de la tasa de desempleo, el desarrollo y estabilización de la actividad económica y la reducción de la pobreza. Estos objetivos se cumplieron parcialmente, ya que la tasa pasó del 20,4 % en marzo de 2003 al 14,5% en diciembre del mismo año. Cabe mencionar que, años más adelante y hasta el 2006, Argentina logró cancelar el total de la deuda con el FMI, aunque continuó perteneciendo a dicho organismo. Esta cancelación se realizó mediante un canje de deuda a bonistas, a través de la denominada *Oferta de Dubai y Propuesta de Buenos Aires.*

Finalmente, en el periodo de 2015 a 2020, el FMI manifestó su apoyo e interés por las políticas impulsadas por el presidente Macri desde finales de 2015. Su gobierno propuso estrategias de renegociación de la deuda mediante la extensión de los plazos de pago, mientras que el FMI planteó la reducción del stock de deuda a un 40% del PIB. No obstante, se proyectaba una devaluación de la moneda nacional, lo cual implicaba el riesgo de un nuevo ciclo de sobreendeudamiento y una mayor dependencia de las condiciones impuestas por el organismo.

Además, a finales del 2020, Argentina registró una inflación del 36,1%, con una tendencia al alza en los últimos meses, ubicándose en la segunda posición de los países latinoamericanos con las tasas más altas de inflación, tan solo superado por Venezuela. Esto se relaciona con la política cambiaria aplicada, en la que el valor del peso frente al dólar se modificó significativamente, pasando de 78 pesos en enero a 160 pesos hacia finales del año.

Caso Colombia

En la década de los ochenta, en Colombia existió una tendencia marcada, especialmente en los primeros 6 años, hacia la aplicación de políticas encaminadas a contraer la demanda agregada, liberar los precios y devaluar la moneda. Esta situación estuvo marcada por desequilibrios macroeconómicos, como el deterioro en la balanza de pagos. En consecuencia, las políticas aplicadas no generaron los efectos positivos esperados en la economía colombiana de la época, puesto que se observó un freno en los incrementos salariales, una disminución de importaciones y un aumento en las tarifas de los servicios públicos.

Tipo de política	Año o periodo	Descripción o características	Resultados
Austeridad fiscal, Crédito *stand-by*	1980 - 1989	Se caracterizó por la presencia de desequilibrios macroeconómicos. El sector público estaba en situación de iliquidez con una deuda por encima de los $700 millones de dólares. Balanza de pagos deteriorada.	Incremento de las tarifas de los servicios públicos. Ampliación de cargas fiscales. Aumentos salariales limitados. Apertura comercial que incrementó el rubro de las importaciones.
Stand-By	1990 – 1999	Consistió en la eliminación de los subsidios para las exportaciones. Licencias de importación sustituidas por gravámenes arancelarios flexibles. Ausencia de reformas estructurales y la regulación controlada por la tasa de cambio.	Incremento de desequilibrios económicos. Caída de la producción nacional del 5,8% al 2,1% en 1997.
Neoliberal, monetaria y cambiaria	2000 - 2002	Este periodo, estuvo definido por programas encaminados a la reducción de la inflación y un crecimiento económico. Se incrementaron los créditos de instituciones multilaterales. Privatizaciones. Régimen cambiario flexible. Reestructuración del sector financiero y reformas estructurales.	Reducción del PIB del 3,6% al 1,5% en el año 2000. Reducción de las tasas de interés del 25% al 6%. Reducción de la inflación del 10% al 6% ya en el 2002.
Doméstica	2010 - 2020	En este periodo se retiraron los programas de estímulo monetario y fiscal. Liberalización de la economía. Políticas fiscales y monetarias contractivas.	Crecimiento de la economía del 2% al 2,5% en el 2010, no obstante, para el 2020, se produjo un decrecimiento del PIB en -6,8% con lo cual la incertidumbre se incrementó en la población con menos recursos.

Tabla 4: *Políticas económicas aplicadas en Colombia.*
Nota: *Elaboración propia a partir de Ardanaz et al., 2020; Béjar y Moraes, 2016; Biglaiser y DeRouen, 2011; Caballero, 2019; Canak, 1989; Carriere-Swallow et al., 2018.*

Más adelante, en 1990, la década se vio marcada por una serie de reformas de apertura, enfocadas en la liberalización del sector financiero y del comercio exterior. Estas reformas se sustentaron en una serie de ajustes en diversos ejes, como la infraestructura, el campo financiero, tributario y laboral, principalmente. Gracias a las políticas *stand-by* recomendadas por el FMI, se produjeron cambios en las exportaciones, pasando de las licencias a gravámenes más flexibles. Además, se eliminaron subsidios a las exportaciones. Como resultado, se redujo el crecimiento económico que se mantenía hasta ese momento y aumentaron los desequilibrios económicos y un deterioro general en la economía colombiana.

El periodo del 2000 al 2002 estuvo definido por políticas de saneamiento fiscal y austeridad en los presupuestos públicos. Estas incluyeron la reducción de salarios en el sector estatal, el control y la gestión de la evasión tributaria, y reformas en los sistemas de descentralización pensional y fiscal. Asimismo, se implementaron políticas monetarias y cambiarias enfocadas en la reducción de la inflación, la reactivación económica, la tasa de cambio liberada, la estabilización de la balanza de pagos y el fortalecimiento de los sistemas de control. Esto significó una reducción del PIB del 3,6% al 1,5% en 2001, una reducción de las tasas de interés del 25% al 6% y una disminución de la inflación del 10% al 6% en 2002.

En el periodo del 2010 al 2020, la influencia del FMI en Colombia fue relativamente positiva, ya que, debido a las políticas aplicadas, existió un crecimiento económico del 2% al 2,5%, en el primer año de la década. Además, se retiraron los programas de estímulo monetario y fiscal, se produjo la liberalización de la economía y la contracción de las políticas fiscal y monetaria.

Posteriormente, en 2020 y bajo el contexto de la pandemia, se produjo una caída del PIB del -6,8% y una tasa de desempleo estimado en 17,3%, lo que incrementó la incertidumbre, especialmente en la población con menores recursos.

Discusión

De acuerdo con Campos (1967), el Fondo Monetario Internacional no tuvo un rol significativo en Latinoamérica sino hasta la década 1980, cuando se profundizó la crisis económica conocida como la "Crisis de la Deuda de América Latina", caracterizada por un incremento de préstamos del sector privado por alrededor de doce años, desde 1970 hasta 1982. En consecuencia, países como Argentina, Chile, Ecuador y Colombia ya no podían cumplir con los pagos de los préstamos de sus deudas externas respectivas, pues se habían quedado sin reservas de divisas.

Además, Carrière-Swallow et al. (2021) consideran que las décadas de 1980 y 1990 fueron claves para el Fondo en Latinoamérica, ya que se incrementaron de manera significativa las condiciones para realizar los desembolsos de dinero, en donde se destacan los programas de ajuste estructural, tal como lo subrayan Sarzosa (2021) y Blanchard y Pérez et al., (2011). Asimismo, Tamale (2021) señala que el FMI incursionó y desembolsó dinero a los países que acepten y apliquen políticas recomendadas por la entidad y cumplan con los criterios que determinaban. En ese sentido, las políticas fiscales y monetarias fueron las de mayor recurrencia en países como Colombia y Ecuador, donde la intención fue estimular la economía durante los periodos de recesión producidas en los últimos años de la década de 1990, lo que a su vez derivó en déficits en la balanza de pagos y un incremento en la demanda agregada (Ocampo, 2020; Pérez et al., 2019).

Asimismo, Reinsberg et al., (2019) sostienen que el FMI, a través del otorgamiento de préstamos y la recomendación de políticas, ha intentado reducir los desequilibrios fiscales mediante la aplicación de políticas económicas restrictivas encausadas a disminuir el gasto público y los subsidios, lo que implica la reducción de la demanda agregada. Para ello, se utilizaron instrumentos como las restricciones de la expansión monetaria a través del incremento de las tasas de interés, una menor emisión monetaria y limitaciones al crédito.

Por otra parte, se contrajo el consumo debido a la limitación de los incrementos salariales, principal fuente de ingresos de la población, lo cual, asociado al aumento de las tarifas de servicios básicos, la reducción de subsidios, la reducción de plazas de trabajo en el sector público y el incremento de los impuestos, significó el empobrecimiento de la clase media (Kahn, 2022; Kolko, 2002, Nemiña, 2013).

Cabe mencionar que los programas de ajuste estructural eran considerados por el FMI como mecanismos para garantizar la estabilidad de las economías latinoamericanas, por lo que no tenían la intención de generar efectos negativos sobre el crecimiento (Canak, 1989). Esto concuerda con lo planteado por Nemiña y Larralde (2018), quienes sostienen que estos ajustes, aplicados de manera gradual, podían contribuir a corregir las deficiencias en la balanza de pagos. En este sentido, se buscaba corregir el desequilibrio interno, producido de un gasto agregado superior a la producción, mediante la contracción del gasto público, mientras que, por otro lado, se esperaba el crecimiento de las exportaciones a través de políticas cambiarias devaluatorias, con el fin de lograr un superávit comercial que permitiera corregir el déficit en cuenta corriente y cumplir con el servicio de la deuda externa.

No obstante, la región latinoamericana se ha caracterizado históricamente por altos niveles de desigualdad, derivados de una distribución inequitativa de recursos, oportunidades, servicios y bienes (Garza, 1994). En este contexto, Ortega (2020), en concordancia con Blanton et al. (2018), sostiene que, sin la aplicación de las políticas promovidas por el FMI, la desigualdad podría incrementarse aún más. Sin embargo, diversos estudios señalan que dichas políticas también han contribuido a aumentar la desigualdad de ingresos, afectando principalmente a los sectores más vulnerables (Tovar et al., 2012).

En Argentina, Burgos (2021) indica que, a mediados de 1989, la inflación alcanzó una cifra récord del 196,6%. Posteriormente, tras el acuerdo con el FMI, la implementación del Servicio de Financiamiento Compensatorio (SFC) permitió un incremento del ahorro fiscal, aunque también implicó un aumento en los costos de los servicios públicos y una caída de al menos el 10% en la producción interna, afectando la demanda de consumo. Estos resultados coinciden con lo planteado por Vaubel (1992), quien además señala que estas medidas contribuyeron a reducir el riesgo de inestabilidad política.

Asimismo, el régimen cambiario de Convertibilidad, implementado en Argentina durante la década de 1990, estableció una paridad entre el peso y el dólar, lo que contribuyó inicialmente a la estabilidad económica (Cholvis, 2020). Esto coincide con lo señalado por Nemiña (2013), quien indica que las políticas del FMI en el ámbito social fueron focalizadas, transitorias y limitadas, priorizando la estabilidad de precios, el equilibrio fiscal y la balanza de pagos por encima del crecimiento productivo.

En el caso de Colombia, Caballero (2019) señala que las décadas de 1980 y 1990 estuvieron marcadas por importantes crisis económicas, caracterizadas por desequilibrios macroeconómicos y niveles de deuda superiores a los 700 millones de dólares. Como resultado del apoyo financiero del FMI y su influencia en la política económica, se implementaron medidas que incrementaron las tarifas de servicios básicos, aumentaron la carga fiscal, limitaron los incrementos salariales en el sector público y provocaron una caída en la producción manufacturera (Galindo y Gómez, 2018).

Otro factor relevante en el caso colombiano fue la liberalización del sector financiero y en temas asociados al comercio exterior, puesto que el FMI recomendó una serie de reformas de tipo aperturista en varias áreas como la laboral, tributaria, financiera e infraestructura, principalmente (Amadar, 2007). En ese sentido, estas reformas estructurales corrigieron los desequilibrios macroeconómicos mediante el descenso del gasto público y el encarecimiento de las importaciones, logrando, de manera parcial, un equilibrio externo (Feijoó y Maldonado, 2022).

Finalmente, en el caso ecuatoriano, se ha podido observar la injerencia del FMI con diferentes tipos de políticas, que influyen ajustes estructurales, liberalización, reformas financieras y acuerdos *stand-by*. Dichas políticas buscaban modernizar al Estado, pero, sobre, todo incrementar las privatizaciones y la descentralización, lo que implicó transformaciones significativas en las instituciones públicas (Cedeño y Sánchez, 2021)

En concordancia con García (2019), durante las décadas de 1980 y 1990, el resultado de las políticas económicas del Fondo fueron los recortes del consumo público y privado, la devaluación de la moneda, la recesión económica y la escasez de divisas. (Pérez et al., 2019). Sin embargo, durante la década del 2000, las políticas implementadas en el país (*stand-by*) abrieron un proceso de recuperación económica, especialmente en los sectores más vulnerables (Pérez et al., 2019).

Más adelante, autores como Rosero (2020) reconocen la injerencia del FMI por medio de reformas estructurales y observan un rol más social de este organismo. No obstante, como se evidencia en los resultados obtenidos, en esta década se incrementaron los indicadores de desempleo, desigualdad y pobreza, lo que sugiere una limitada efectividad de estas políticas en el corto plazo (Sarzosa, 2021).

En este apartado, resulta importante agregar que la literatura encontrada sobre el rol del FMI en la aplicación de políticas económicas en América Latina, establece que en su mayoría que esta institución tiene un rol preponderante en la estructura financiera mundial y que a través de los préstamos que otorga a los países ha logrado tener gran influencia en las decisiones de los gobiernos, las mismas que no han tenido efectos positivos en el crecimiento económico de los países como Ecuador, Colombia y Argentina que han sido analizados en este estudio.

No obstante, es importante considerar que los resultados podrían tener un sesgo por la ubicación de estos países y el contexto de cada uno, pues el Fondo es un organismo mundial que vela por los intereses de sus miembros, es decir, no solo ocurre para la región latinoamericana, sino también para el resto del mundo. En esta línea, estudios recientes como el de Handlin et al. (2023), con su reciente artículo denominado "Sovereignty Intrusion: Populism and Attitudes toward the International Monetary Fund", analizan la percepción del FMI en el contexto de la Unión Europea y evidencian que sus intervenciones están influenciadas por dinámicas políticas, como el auge del populismo. Asimismo, Metinsoy (2022) analiza la amistad selectiva del FMI y sus incursiones en las decisiones soberanas de los países y su legitimidad para realizar estas acciones. De hecho, afirma que el impacto de Estados Unidos, como accionista en las condiciones y consideraciones geopolíticas, va más allá de las necesidades económicas objetivas y afectar negativamente la legitimidad del organismo.

Conclusiones

A lo largo de los años, especialmente a partir de la década de 1980, se ha observado un alto protagonismo del FMI en los procesos sociales, políticos y económicos de los países de Latinoamérica, los cuales han sido influenciados a través de la concesión de préstamos. En este sentido, las naciones han atravesado una serie de ajustes estructurales como medidas para afrontar las crisis y fomentar el crecimiento y desarrollo económico, cuyos resultados, desafortunadamente, no siempre fueron positivos.

El rol del Fondo en la política económica de los países latinoamericanos consiste, principalmente, en la revisión de los indicadores macroeconómicos de las naciones miembros y de su desarrollo financiero y económico. Con base en esta información, orienta y recomienda directrices que promuevan la estabilidad de precios y el equilibrio macroeconómico. Además, condiciona sus préstamos a la aplicación de políticas económicas de corte neoliberal y de apertura de los mercados internacionales de bienes, servicios y capitales.

Políticas como la monetaria buscan regular la oferta de divisas y lograr un crecimiento monetario sostenible, y generalmente se encuentran bajo la gestión del Banco Central de cada nación. Por otra parte, las políticas cambiarias tienden a promover la devaluación competitiva de la moneda con el fin de aumentar las exportaciones y generar mayor estabilidad. No obstante, en la región latinoamericana, el Fondo incidió principalmente a través de políticas de austeridad fiscal, privatizaciones y liberalización del mercado.

En el caso de Ecuador, se pudo observar que las políticas del Fondo incluyeron medidas de ajuste y liberalización, reformas financieras, apertura comercial, acuerdos *stand-by* y Acuerdos de Servicio Ampliado. Estas políticas generaron diversos resultados, como recesiones económicas en los años ochenta y una disminución significativa del empleo en la década de los noventa. Sin embargo, en la década de los 2000 se evidenció una recuperación económica, con un incremento del PIB del 6,6% y un aumento de las importaciones. Finalmente, en el año 2020, el país experimentó un decrecimiento económico significativo del 12,4%, acompañado de una tasa de desempleo del 5,1%.

En el caso de Argentina, las principales consecuencias de la aplicación del Servicio de Financiamiento Compensatorio (SFC) en la década de los ochenta fueron el incremento del ahorro fiscal y el aumento de los costos de los servicios públicos, así como una reducción del 10% en la producción manufacturera, asociada a variaciones en el tipo de cambio. En la década de los noventa, el país atravesó un proceso de privatizaciones, especialmente en el sistema de seguridad social, junto con la eliminación de impuestos a las transacciones financieras. Posteriormente, a inicios de los años 2000 y como resultado de las políticas stand-by, se produjo la privatización del Banco de la Nación, la apertura a las importaciones y un incremento de la inversión extranjera. Finalmente, en los últimos años, las políticas del FMI incluyeron medidas de protección al empleo y a las organizaciones, aunque también se observó una disminución de las exportaciones hasta un 13%.

En el caso colombiano, durante la década de 1980, las políticas del Fondo provocaron un incremento en las tarifas de los servicios públicos y una restric-

ción del gasto público, especialmente en salarios. Posteriormente, en la década de 1990, se registraron desequilibrios económicos que derivaron en una caída de la producción nacional hasta el 2,1%. A inicios de la década del 2000, el PIB se redujo al 1,5%. Finalmente, en la última década de estudio, se evidenció un crecimiento de la economía colombiana que alcanzó el 2,5%.

Como se puede observar, las políticas implementadas generaron una serie de efectos económicos y sociales que, en muchos casos, resultaron más negativos que positivos para el crecimiento económico, aunque contribuyeron al cumplimiento del servicio de la deuda externa. En este sentido, se puede inferir una limitada eficacia de las políticas propuestas por el Fondo para fomentar el desarrollo y crecimiento de las naciones latinoamericanas.

Por lo tanto, el análisis presentado en este estudio evidencia que la implementación de dichas políticas no se orienta de manera integral hacia el crecimiento y desarrollo económico a largo plazo, sino que busca soluciones de corto plazo, lo cual puede generar conflictos internos en las naciones e incrementar los niveles de pobreza y desigualdad de ingresos.

Para concluir, este estudio deja abiertas futuras líneas de investigación, como el análisis del papel del FMI en los flujos de capital en América Latina o la influencia del Fondo en las decisiones de política económica según la orientación política de los gobiernos. En este sentido, existe un amplio campo de estudio vinculado a la relación entre política, economía, legitimidad e institucionalidad en la toma de decisiones que afectan el desarrollo económico.

Referencias bibliográficas

Amadar, L. (2007). Análisis del Acuerdo Extendido firmado entre el Gobierno Colombiano y el Fondo Monetario Internacional, Logros y Desafíos. *Contexto: Revista de Derecho y Economía,* (22), 77-112. https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contexto/article/view/1931/1722

Ardanaz, M., Hallerberg, M., & Scartascini, C. (2020). Fiscal consolidations and electoral outcomes in emerging economies: Does the policy mix matter? Macro and micro level evidence from Latin America. *European Journal of Political Economy, 64,* 101918. https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2020.101918

Balado, M. (2000). El Fondo Monetario Internacional y otras nociones económicas: Lo que aprendimos a través del diario "La Nación", durante 1998. *Revista Nordeste,* (15), 53-86. https://www.academia.edu/125530921/El_Fondo_Monetario_Internacional_y_otras_nociones_econ%C3%B3micas_lo_que_aprendimos_a_trav%C3%A9s_del_diario_La_Naci%C3%B3n_durante_1998

Béjar, S., & Moraes, J. (2016). The International Monetary Fund, Party System Institutionalization, and Protest in Latin America. *Latin American Politics and Society, 58*(2), 26-48. https://doi.org/10.1111/j.1548-2456.2016.00309.x

Biglaiser, G., & DeRouen, K. (2011). How soon is now? The effects of the IMF on economic reforms in Latin America. *Review of International Organizations,* (6), 189-213. DOI 10.1007/s11558-011-9123-8

Bitar, S. (1988). Neoliberalismo versus neoestructuralismo en América Latina. *Revista de la CEPAL,* (34), 45–84. https://repositorio.cepal.org/server/

api/core/bitstreams/6266f802-9de6-4490-9d94-53bdbd782af2/content

Blanchard, O., & Pérez, D. (2011). *Macroeconomía Aplicaciones para Latinoamérica* (2da Ed.). Pearson. https://www.academia.edu/40525655/Macroeconomia_Aplicaciones_para_latinoamerica_de_Olivier_Blanchard_y_Daniel_Perez_320191004_69009_l8r82s

Blanton, R., Early, B., & Peksen, D. (2018). Out of the shadows or into the dark? Economic openness, IMF programs, and the growth of shadow economies. *The Review of International Organizations, 13*(2), 309-333. https://doi.org/10.1007/s11558-018-9298-3

Bohoslavsky, J., & Rulli, M. (2020). Covid-19, instituciones financieras internacionales y continuidad de las políticas androcéntricas en América Latina. *Revista Estudos Feministas, 28*(2), 1-16. https://doi.org/10.1590/1806-9584-2020v28n273510

Brenta, N., & Rapoport, M. (2003). El FMI y la Argentina en los años '90: De la hiperinflación a la hiperdesocupación. En Minsburg (Ed.) (pp. 67-110).

Burgos, S. (2021). *Incumplimientos consentidos: El FMI y Argentina* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana]. http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/53916

Caballero, C. (2019). Una visión retrospectiva de dos crisis financieras de los últimos cuarenta años en Colombia. *Revista Desarrollo y Sociedad,* (82), 133-165. https://doi.org/10.13043/dys.82.5

Campos, R. (1967). Economic Development and Inflation, with Special Reference to Latin America. En *Economic Development and Inflation, with Special Reference to Latin America* (pp. 106-121). University of Texas Press. https://doi.org/10.7560/736672-012

Canak, W. L. (1989). Debt, austerity, and Latin America in the new international division of labor. En W. L. Canak (Ed.), *Lost promises: Debt, austerity, and development in Latin America* (pp. 9–27). Routledge. https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429035333-2/debt-austerity-latin-america-new-international-division-labor-william-canak

Carriere-Swallow, M., David, M., & Leigh, M. (2018). *The Macroeconomic Effects of Fiscal Consolidation in Emerging Economies: Evidence from Latin America.* International Monetary Fund.

Carrière-Swallow, Y., David, A., & Leigh, D. (2021). Macroeconomic Effects of Fiscal Consolidation in Emerging Economies: New Narrative Evidence from Latin America and the Caribbean. *Journal of Money, Credit and Banking, 53*(6), 1313-1335. https://doi.org/10.1111/jmcb.12784

Casas, J. (2017). Implicaciones de los acuerdos del Fondo Monetario Internacional sobre la pobreza en Colombia. *Económicas CUC, 38*(1), 9-36. http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.38.1.01

Casero, M., Crespo, C., Mateo, M., & Vidal, J. (2021). El papel del Fondo Monetario Internacional en América Latina durante la crisis del coronavirus. *Boletín Económico De ICE (Serie histórica),* (3133), 27-39. https://doi.org/10.32796/bice.2021.3133.7176

Castañeda, V., & Díaz, O. (2017). El Consenso de Washington: Algunas implicaciones para América Latina. *Apuntes Del Cenes, 36* (63), 15-41. https://doi.org/10.19053/01203053.v36.n63.2017.4425

Cholvis, J. (2020). La Constitución argentina y los tiempos del F.M.I. - De Aramburu a Macri. *Revista Científica*

Arbitrada de la Fundación MenteClara, 5, 1-22. https://doi.org/10.32351/rca.v5.137

Edwards, S. (2019). Sobre el populismo latinoamericano y sus ecos en todo el mundo. *Journal of Economic Perspectives, 33*(4), 76-99. https://doi.org/10.1257/jep.33.4.76

Feijoó, G., & Maldonado, K. (2022). *Reformas tributarias propuestas por el Fondo Monetario Internacional en el marco del acuerdo técnico de octubre de 2020: Un análisis de equilibrio general computable para el Ecuador* [Tesis de Pregrado, Escuela Politécnica Nacional]. http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/22492

Forster, T., Kentikelenis, A., Reinsberg, B., Stubbs, T., & King, L. (2019). How structural adjustment programs affect inequality: A disaggregated analysis of IMF conditionality, 1980–2014. *Social Science Research, 80,* 83-113. https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2019.01.001

García, S. (2019). Déficit fiscal y dinámica económica del Ecuador. Salida del progresismo e implementación de un programa económico con el FMI. *Boletín de Coyuntura,* (21), 4-8. https://doi.org/10.31164/bcoyu.21.2019.841

Garza, H. (1994). El Fondo Monetario Internacional en América Latina. En S. Loaeza (Ed.), *La cooperación internacional en un mundo desigual* (1° ed., pp. 127-144). El Colegio de Mexico. https://doi.org/10.2307/j.ctv6jmxpk.15

Gómez, J. & Galindo, C. (2018). *Política Fiscal y Deuda Pública en América Latina y el Caribe: Unas políticas ortodoxas asfixiantes.* CADTM. https://www.cadtm.org/Politica-Fiscal-y-Deuda-Publica-en-America-Latina-y-el-Caribe-Unas-politicas

Handlin, S., Kaya, A., & Gunaydin, H. (2023). Sovereignty Intrusion: Populism and Attitudes toward the International Monetary Fund. *International Studies Quarterly, 67*(4), sqad079. https://doi.org/10.1093/isq/sqad079

Jijon-Gordillo, E. (2022). Las medidas de ajuste planteadas por el fondo monetario internacional y el efecto en la desigualdad, caso Ecuador. Periodo 2001-2019. *Dominio de las Ciencias, 8*(3), 616-636. http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i3

Kahn, R. (2022). Orígenes históricos del Fondo Monetario Internacional. En M. C. Marcuzzo y P. Paesani (eds), *Palgrave Studies in the History of Economic Thought.* Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-98588-2_10

Kedar, C. (2013). *The International Monetary Fund and Latin America: The Argentine Puzzle in Context.* Temple University Press. https://doi.org/10.2307/j.ctt14bs96p

King, K. & Samaniego, P. (2020). Ecuador: into the abyss thanks to the structural adjustment policies of the extended fund agreement with the IFM. *Cuadernos de Economía, 39*(80), 541-566. https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v39n80.82581

Kolko, G. (2002). Ravaging the Poor: The International Monetary Fund Indicted by Its Own Data. En V. Navarro (Ed.), *The Political Economy of Social Inequalities.* Routledge. https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315231051-9/ravaging-poor-international-monetary-fund-indicted-data-gabriel-kolko

Krikorian, M. (2013). *Derechos humanos, políticas públicas y rol del FMI.* Librería Editora Platense. http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/33536

Lagarde, C. (2018). *Un nuevo panorama económico, un nuevo multilateralismo.* Annual Meetings 2018 Indonesia. International Monetary Fund. World Bank Group. https://www.worldbank.org/content/dam/meetings/external/annualmeeting/GS1803-MDOPEN-S-Final.pdf

Lang, V. (2021). The economics of the democratic deficit: The effect of IMF programs on inequality. *Review of International Organizations, 16*(3), 599-623. https://doi.org/10.1007/s11558-020-09405-x

Lee, S., & Woo, B. (2021). IMF = I'M Fired! IMF Program Participation, Political Systems, and Workers' Rights. *Political Studies, 69*(3), 514-537. https://doi.org/10.1177/0032321720905318

Cedeño, J., & Sánchez, A. (2021). El impacto socioeconómico del Ecuador y su relación con el Fondo Monetario Internacional durante el Covid-19. *Journal of business and entrepreneurial studies, 5*(2), 7-17. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573666758002

Lichtensztejn, S. (2012). El Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial: Sus relaciones con el poder financiero. *Economía UNAM, 9*(25), 14-28. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2012000100002&lng=es&tlng=es.

Maldonado, F., & Gallagher, K. P. (2022). Climate change and IMF debt sustainability analysis. B*oston University Global Development Policy (GDP).* https://www.bu.edu/gdp/files/2022/02/TF_WP_005_FIN.pdf

Martone, F. (2004). Sin el Fondo, ¿quién estará fuera del mundo? Teoría y práctica de la intervención del FMI en América Latina. *Iconos. Revista de Ciencias Sociales,* (19), 124-129. https://www.redalyc.org/pdf/509/50901914.pdf

Maxfield, S. (1989). National Business, Debt-Led Growth and Political Transition in Latin America. En B. Stallings, B. y R. Kaufman (Eds.), *The Latin American Development Debate* (1°ed). Routledge https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429044359-6/national-business-debt-led-growth-political-transition-latin-america-sylvia-maxfield

Meller, P. (1991). IMF and World Bank Roles in the Latin American Foreign Debt Problem. En P. Meller (Ed.), *The Latin American Development Debate, Neostructuralism, Neomonetarism, And Adjustment Processes* (1°ed). Routledge. https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429312205-9/imf-world-bank-roles-latin-american-foreign-debt-problem-patricio-meller

Metinsoy, S. (2022). "Amistad selectiva en el Fondo": aliados de Estados Unidos, condiciones laborales y la legitimidad del Fondo Monetario Internacional. Política y Gobernanza, 10 (3), 143-154. doi:https://doi.org/10.17645/pag.v10i3.5303

Nemiña, P. (2013). El FMI y la política económica argentina. *Observatorio Latinoamericano,* (12), 150–163. http://hdl.handle.net/11336/29164

Nemiña, P., & Val, M. (2020). *La renegociación de la deuda argentina durante la pandemia COVID-19: Implicancias y perspectivas para los países en desarrollo* (Documentos de Trabajo No. 38). Fundación Carolina. https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2020/11/DT_FC_38.pdf

Nemiña, P., & Larralde, J. (2018). Etapas históricas de la relación entre el Fondo Monetario Internacional y América Latina (1944-2015). *América Latina*

en la historia económica, 25(1), 275-313. https://doi.org/10.18232/alhe.v25i1.858

Ocampo, J. (2020). La cooperación financiera internacional frente a la crisis económica latinoamericana. *Revista de la CEPAL,* (131), 7–28. https://hdl.handle.net/11362/45951

Ortega, B. (2020). América Latina: Una historia de violencia heredada. Revisión bibliográfica. *Revista de Ciencias Forenses de Honduras, 6*(2), 10-23. https://doi.org/10.5377/rcfh.v6i2.10707

Pastor, M. (2019). *The International Monetary Fund and Latin America: Economic Stabilization and Class Conflict.* Rutledge https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=18TADwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=International+Monetary+Fund+in+Latin+America&ots=cvixslNZet&sig=l9QwivrtIWDElEFcWPXK6X3-UDs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true

Pérez, E., Favreau, N., & Méndez, L. (2019). Corporate debt in Latin America and its macroeconomic implications. *Journal of Post Keynesian Economics, 42*(3), 335-362. https://doi.org/10.1080/01603477.2019.1616563

Reinsberg, B., Stubbs, T., Kentikelenis, A., & King, L. (2019). The political economy of labor market deregulation during IMF interventions. *International Interactions, 45*(3), 532-559. https://doi.org/10.1080/03050629.2019.1582531

Restrepo, J. (2020). *How Big are Fiscal Multipliers in Latin America?* International Monetary Fund. https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=460aEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=International+Monetary+Fund+in+Latin+America&ots=cdV4mO-TOL&sig=MPZUN7xh79Q6nSefWHZzB-NfTZo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true

Rosero, J. (2020). El regreso de Ecuador al neoliberalismo: entre la ortodoxia y heterodoxia de su relación financiera con el Fondo Monetario Internacional. *Revista de Relaciones Internacionales de la UNAM,* (137), 41-62. https://revistas.unam.mx/index.php/rri/article/download/76198/67288#page=38

Sarzosa, C. (2021). *El papel del Fondo Monetario Internacional en la política económica del Ecuador, durante la década de los años 80 del siglo XX* [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/33535

Stiglitz, J. (2003a). *El malestar en la globalización.* Taurus. http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/2996

Stiglitz, J. (2003b). El rumbo de las reformas. Hacia una nueva agenda para América Latina. *Revista de la CEPAL,* (80), 7-40. https://hdl.handle.net/11362/10893

Stiglitz, J. (2004). Capital-market Liberalization, Globalization, and the IMF. *Oxford Review of Economic Policy, 20*(1), 57-71. https://doi.org/10.1093/oxrep/grh004

Tamale, N. (2021). *Adding Fuel to Fire: How IMF demands for austerity will drive up inequality worldwide.* Oxfam. https://doi.org/10.21201/2021.7864

Toftum, N., & Triador, D. (2020). El camino de la deuda. Retorno del "nuevo FMI". *Márgenes. Revista de economía política,* (6), 81-96. https://revistas.ungs.edu.ar/index.php/margenes/article/view/41

Tovar, C., García-Escribano, M., & Vera, M. (2012). *Credit Growth and the Effectiveness of Reserve Requirements and*

Other Macroprudential Instruments in Latin America (IMF Working Paper No. 12/142). International Monetary Fund. https://ssrn.com/abstract=2127035

Vaubel, R. (1992). The Political Economy of the International Monetary Fund: A Public Choice Analysis. En R. Vaubel y T. D. Willett, *The Political Economy of International Organizations*. Routledge. https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429313660-11/political-economy-international-monetary-fund-public-choice-analysis-roland-vaubel

Vicario, T. (2004). Argentina y el FMI: una visión integrada de los factores internos y externos de la crisis. *Ciclos en la historia, la economía y la sociedad, 14*(27), 49-80. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/ciclos/ciclos_v14_n27_03.pdf

Werner, A. (2020a). Economic Policy in Latin America and the Caribbean in the Time of COVID-19. *IMF Blog*. https://blogs.imf.org/2020/01/29/outlook-for-latin-america-and-the-caribbean-new-challenges-to-growth/

Werner, A. (2020b). Perspectivas para América Latina y el Caribe: Nuevos desafíos para el crecimiento. *IMF Blog*. https://www.imf.org/es/blogs/articles/2020/01/29/blog-outlook-for-latin-america-and-the-caribbean-new-challenges-to-growth

UDA AKADEM
Pensamiento Empresarial

Políticas de transformación digital y desarrollo del sistema productivo ampliado en Ecuador: de las políticas de primera generación a una agenda de segunda generación

Digital transformation policies and expanded productive system development in Ecuador: from first-generation policies to a second-generation agenda

Santiago García Álvarez
Universidad Central del Ecuador
sgarciaa@uce.edu.ec
Universidad Andina Simón Bolívar
santiago.garcia@uasb.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-3244-738X
Quito-Ecuador

Recepción: 08-01-2026 | Aprobación: 23-03-2026

Resumen
Ecuador muestra grandes limitaciones en infraestructuras tecnológicas y bajos niveles de madurez digital de sus empresas. Los esfuerzos públicos realizados chocaron con un contexto socioeconómico complejo y con problemas institucionales que provocaron discontinuidad de tales políticas. Este estudio tiene dos grandes objetivos: i) analizar las principales políticas económicas implementadas en la transformación digital en el período 2016–2024, y ii) definir una propuesta de agenda de transformación digital del sector productivo ampliado. La metodología aplicada se basó en la revisión bibliográfica a profundidad y la cuantificación de variables relacionadas con la transformación digital, complementada con la aplicación de una tipificación de políticas de primera generación y políticas de segunda generación. Se concluyó que Ecuador mantuvo un conjunto amplio de políticas para la transformación digital de su sector productivo, pero fundamentado en políticas de primera generación relacionadas con leyes, reglamentos y planes, cuyo impacto en la transformación del sistema productivo fue limitado.
Palabras clave: Ecuador, economía digital, política de innovación, política pública, transformación digital.

Abstract
Ecuador faces significant limitations in technological infrastructure and exhibits low levels of digital maturity among its firms. Public policy efforts have been constrained by a complex socioeconomic context and persistent institutional challenges, resulting in discontinuities in policy implementation. This study has two main objectives: (i) to analyze the principal economic policies implemented in the field of digital transformation during the 2016–2024 period, and (ii) to propose a digital transformation agenda for the expanded productive sector. The methodology is based on an in-depth literature review and the quantification of variables related to digital transformation, complemented by the application of a typology distinguishing between first- and second-generation policies. The findings indicate that Ecuador has developed a broad set of policy initiatives aimed at promoting the digital transformation of its productive sector; however, these initiatives are largely grounded in first-generation policies—primarily laws, regulations, and strategic plans—whose impact on the transformation of the productive system has been limited.
Keywords: Ecuador, digital economy, digital transformation, innovation policy, public policy.

creative commons

Introducción

El actual nivel de digitalización dentro del sistema productivo ecuatoriano presenta una brecha significativa entre las diferentes unidades que la componen, pues las de mayor tamaño y organización poseen un nivel entre avanzado y experto, mientras que las más pequeñas están en una etapa inicial y novato (Escuela Politécnica del Litoral & Banco Interamericano de Desarrollo, 2024). Si bien, Ecuador registra ciertos avances en infraestructuras tecnológicas y en educación, la realidad muestra que gran parte del ecosistema de innovación es limitado para el apoyo de las unidades productivas en su afán de una transición digital sostenida y amplia (Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe [CAF], 2017; World Bank, 2024; Secretaría Nacional de Planificación, 2024).

En particular, el diagnóstico del World Bank (2024) evidencia que Ecuador presenta rezagos en áreas clave como la adopción de tecnologías digitales en el sector empresarial, el desarrollo de capital humano especializado y la consolidación de plataformas digitales. Estas limitaciones restringen la capacidad de las políticas públicas para generar impactos significativos en la productividad y la competitividad de la economía.

Ecuador ha definido políticas de innovación tecnológica y de la sociedad de la información desde hace dos décadas atrás y, desde 2016 en adelante, políticas específicas sobre digitalización, mostrando preocupación constante, pero de manera fraccionada, muy vinculada al ciclo político de cambios de gobiernos, que a su vez genera discontinuidad de las políticas y una baja participación de sectores productivos, que no terminan por involucrarse en tales políticas. Por tanto, se registra una apreciable debilidad institucional de la administración pública y una limitada respuesta desde las diferentes organizaciones de la sociedad (Erazo, 2024). En este mismo sentido, la CAF (2017) afirma que las dificultades de la región para sostener políticas de digitalización en el tiempo son tanto por la falta de continuidad y liderazgo político en las políticas digitales, así como por la insuficiente participación y articulación con el sector productivo.

El contexto económico también presenta su complejidad en el sentido de que la economía nacional mantiene una tendencia a una recuperación lenta e inestable de su economía post COVID-19. El "rebote" económico que llegó a 9,8% de variación positiva en 2021, se diluyó rápidamente en los siguientes años, a tal punto de terminar en un decrecimiento económico de -2% en 2024 (Banco Central del Ecuador, 2024). Se pueden identificar varias causas para este crecimiento insuficiente, básicamente, la caída del consumo de hogares, la reducción de la formación bruta de capital fijo y el descenso pronunciado de la productividad total de factores o innovación. A pesar de los esfuerzos de recuperación, se prevé que la economía ecuatoriana mantendrá un proceso de recuperación lento después de la pandemia, que podría extenderse hasta 2029 (Fondo Monetario Internacional, 2024).

En tal contexto, esta investigación tiene dos grandes objetivos: i) analizar las principales políticas económicas implementadas en el ámbito de la transformación digital en el período 2016-2024, junto con la evolución descriptiva de variables asociadas a la transformación digital; y, ii) definir una propuesta de agenda de transformación digital del sector productivo, con los respectivos objetivos, instrumentos y actores de los diferentes segmentos productivos:

producción, exportación, servicios, organizaciones de la economía popular y solidaria. Este trabajo toma como actor al sistema productivo ampliado que comprende: empresas, organizaciones de la economía popular y solidaria, artesanos, emprendedores y organizaciones de la economía familiar campesina (Ulloa-Tapia et al., 2023).

La estructura del documento se configura de la siguiente manera: en el segundo acápite, las definiciones metodológicas del trabajo realizado; en el tercero, el marco teórico que comprende la exposición de lo que se entiende por transformación digital y sector productivo ampliado; en el cuarto, un análisis detallado de las principales políticas implementadas en el período 2016-2024, que recoge las decisiones tomada por 4 gobiernos nacionales, tanto en el período anterior a la pandemia sanitaria del COVID-19, así como en el período posterior hasta el 2024, y una propuesta de políticas alternativas; y, finalmente, en acápite quinto se exponen las principales conclusiones a las que llegó esta investigación.

Marco teórico

Definición de transformación digital y sector productivo ampliado

La categoría transformación digital tiene diferentes enfoques en su definición, ya sea desde una perspectiva netamente empresarial, orientada a la creación de valor y eficiencia (Bogers et al., 2018); tecnológica, basada en infraestructuras y automatización (Montero & Finger, 2021); de políticas públicas (Comisión Europea, 2021); o económica, expresada en innovación, productividad, sostenibilidad (CAF, 2017; Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2023). Todos estos enfoques son válidos y necesarios para entender este fenómeno; sin embargo, en la presente investigación se adopta una definición amplia que recoge la propia legislación ecuatoriana, referida al uso y aprovechamiento masivo de tecnologías digitales en el sector público, privado, productivo, la academia y la sociedad, garantizando los derechos digitales ciudadanos y su bienestar (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2025).

Esta definición es similar a la utilizada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), organismo que plantea la transformación y la inclusión digital bajo tres principios fundamentales: acceso universal, promoción de la confianza y la protección de los derechos humanos. Por lo tanto, la transformación digital no solo se trata de tecnología, sino también de estrategias y nuevas formas de pensar y actuar para toda la población. Los mecanismos que viabilizan la transformación digital son: innovación, conocimiento, eficiencia, productividad, infraestructuras y calidad de los servicios, y seguridad en el uso (PNUD, 2023).

La economía y la transformación digital son conceptos estrechamente relacionados, pero conceptualmente distintos dentro de la literatura sobre desarrollo tecnológico y políticas públicas. La economía digital se refiere al conjunto de actividades económicas que se basan en tecnologías digitales, incluyendo el comercio electrónico, las plataformas digitales, los servicios basados en datos y las industrias tecnológicas. Este concepto hace énfasis en los resultados económicos y sectores emergentes derivados del uso de tecnologías digitales (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2019; United Nations Trade and Development [UNCTAD], 2021)

Por su parte, la transformación digital hace referencia a un proceso más amplio y transversal de cambio estructural en las organizaciones, los sistemas productivos y las instituciones, impulsado por la adopción e integración de tecnologías digitales. Este concepto se centra en los procesos de cambio organizacional, productivo e institucional, más que en los resultados económicos en sí mismos (World Bank, 2021; OECD, 2020). En el ámbito de las políticas públicas, esta distinción es fundamental. Mientras que las políticas de economía digital tienden a centrarse en el desarrollo de mercados digitales, plataformas y servicios, las políticas de transformación digital buscan promover la adopción tecnológica en el sistema productivo, la innovación y la modernización institucional.

Otro concepto importante para este estudio es la madurez digital, que es la capacidad de una empresa para crear valor a través de la implementación de procesos, políticas y normativas en el ámbito de la tecnología digital. Este concepto es medible, concretamente para el caso latinoamericano, a través del Programa Chequeo Digital.[1]

Por otra parte, el concepto de sistema productivo ampliado es un planteamiento que consta en Ulloa-Tapia et al. (2023), a partir del autor Frank Wilkinson. Este profesor de Cambridge, en los años 80 del siglo XX, planteó que no existe un sistema productivo universal y único para cada sociedad, sino que todo dependerá de la organización social y política de cada sociedad en particular (Wilkinson, 1983). En países como Ecuador, de gran diversidad cultural y de recursos naturales, no resulta apropiado quedarse en la empresa como único actor de su sistema productivo; por el contrario, este debe ampliarse hacia otras formas de organización de la producción de bienes y servicios, incluso aquellas con distinta personalidad jurídica reconocida por la propia Constitución, como las cooperativas y asociaciones de la economía popular y solidaria, las cooperativas de ahorro y crédito, las unidades artesanales, las unidades de la economía campesina y el amplio universo de las unidades de la economía informal.[2]

Las políticas alternativas de cambio y transformación se definen como el conjunto de instituciones, políticas, regulaciones, cultura, procedimientos y participación social para la puesta en marcha de la transformación social, las cuales, según Chaves-Ávila y Gallego-Bono (2020), se denominan políticas de segunda generación.

Metodología

Para el cumplimiento de los objetivos trazados, se ejecutaron tres procesos metodológicos: construcción de una tipología de políticas implementadas, una evaluación preliminar de resultados y la elaboración de una propuesta de políticas alternativas para la transformación digital en Ecuador. La tipología de las políticas implemen-

[1] Este programa ha sido desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se trata de una herramienta gratuita que permite a las MIPYMES de América Latina y el Caribe realizar un autodiagnóstico de su nivel de madurez digital. A través de un cuestionario, las empresas evalúan su situación en áreas como tecnologías, habilidades digitales, procesos y estrategia, obteniendo un reporte personalizado con recomendaciones para mejorar su adopción tecnológica y fomentar sus habilidades digitales.

[2] Esta definición del sistema productivo ampliado es pertinente en esta investigación, pues en la temática de la transformación digital, tal como se comentó en párrafos anteriores, se requiere una visión integrada y completa de los actores sujetos y objetos de este proceso, tal como lo recoge el PNUD en uno de sus principios, el acceso universal.

tadas en el período 2016-2024, se realizó mediante un análisis bibliográfico recursivo de leyes, reglamentos, planes nacionales de desarrollo, políticas y programas ejecutadas en el período, con mención explícita a TIC, transformación digital, economía digital, productividad, innovación y adopción tecnológica empresarial, a partir de la perspectiva del ciclo de la política pública (Anderson et al., 1978) y desde la perspectiva de primera o segunda generación de las políticas (Chaves-Avila & Gallego-Bono, 2020).

El modelo del ciclo de política pública comprende cinco etapas secuenciales: la definición del problema y establecimiento de la agenda, la formulación, la adopción, la implementación y la evaluación de las políticas públicas. Se utilizó este modelo precisamente para identificar los procesos relevantes en las etapas de formulación (propuestas a cargo de los responsables políticos) y la adopción a partir tanto de incentivos institucionales (North, 1990) así como la definición de leyes y reglamentos. Para complementar este modelo, se utilizó la perspectiva analítica de las políticas de primera generación, orientadas principalmente a la creación de condiciones habilitantes para el desarrollo del ecosistema digital, como marcos regulatorios, planes nacionales o inversión en infraestructura y las políticas de segunda generación, que implican intervenciones más complejas orientadas a transformar los procesos productivos, fortalecer la innovación y consolidar mecanismos de cooperación entre el sector público y el sector privado.

La evaluación de sus resultados se realizó por medio de la estadística descriptiva sobre transformación digital: acceso internet; uso teléfonos inteligentes; alfabetización digital y madurez digital, siguiendo parcialmente las recomendaciones del (Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas, 2020). Una evaluación a profundidad sale completamente de los objetivos de este trabajo

Finalmente, se elaboró un conjunto de posibles alternativas de políticas mediante tanto la conceptualización propuesta por (Lichtensztejn, 2008), que abarca el poder político en la toma de decisiones, los fines u objetivos que se persiguen, los mecanismos o instrumentos que se implementan y los destinatarios de tales políticas, así como la aplicación de la tipología de políticas antes mencionada

El período de análisis corresponde al largo plazo, 2016-2024, que corresponde a una época compleja y difícil para el Ecuador, con 4 presidentes de la república en 8 años, una crisis sistémica provocada por la pandemia global del COVID-19, en los años 2020 y 2021, cuyos impactos fueron desproporcionado para un país de renta media alta, tal como se califica al país por los organismos multilaterales (Ulloa-Tapia et al., 2023). Cabe señalar dentro de esta metodología, que se citaron varios instrumentos que corresponden al quinquenio 2025-2030, a manera de contexto normativo posterior y no se incluyen dentro del análisis del periodo.

Análisis y resultados

Diagnóstico sobre TIC y madurez digital en Ecuador

La Encuesta Multipropósito, que forma parte de la Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2025) incluye un módulo sobre Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), que recopila información sobre el acceso, equipamiento y uso de computadoras, internet y celulares en los hogares ecuatorianos. Este módulo proporciona datos

clave para el análisis y diseño de políticas públicas relacionadas con las TIC.

Al 2023, se evidenciaron brechas importantes en el acceso a recursos tecnológicos y a servicios, aplicaciones y contenidos digitales, pues, solamente 62,2% de hogares contaba con acceso a Internet, la cobertura rural era del 44,4% de los hogares, el porcentaje de personas que utiliza teléfonos *smartphone* era 55,6% y el analfabetismo digital alcanzaba el 7.6%, tal como se puede observar en la tabla 1. En esta misma tabla, se puede observar ciertas mejoras comparadas con el año subsiguiente, 2024, en acceso a internet (incremento de 4 puntos porcentuales), personas que utilizan internet (4,5 puntos) y reducción de 2 puntos en analfabetismo digital. Sin embargo, en la misma tabla se incluyó las brechas de estos indicadores entre la población urbana y la rural, donde queda en evidencia preocupantes porcentajes altos de diferencias entre poblaciones, aunque con cierta tendencia a la reducción.

Con respecto a la madurez digital, a partir de los datos del programa del BID Chequea Digital, con la participación de la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL),[3] lamentablemente, el nivel de digitalización de las empresas en el período 2020-2021, tuvo una brecha de tamaño signif icativo entre las MIPYMES con respecto a las de empresas de mayor tamaño, pues en estas últimas poseen un nivel entre avanzado y experto, mientras que las más pequeñas están en una etapa inicial y novato (ESPOL, 2022). Para el período 2022-2023, las brechas se mantuvieron, más del 50% de las microempresas estaban en el nivel inicial, mientras que las empresas pequeñas tenían mayor presencia en el nivel competente (Escuela Politécnica del Litoral & Banco Interamericano de Desarrollo & Banco Interamericano de Desarrollo, 2024).

	jul-22	jul-23	jul-24
Hogares con Acceso a internet	60,4	62,2	66
Personas que utilizan internet[1]	69,7	72,7	77,2
Personas que tienen teléfono inteligente[2]	52,2	55,6	57,7
Analfabetismo digital [3]	8,2	7,6	5,4
Brecha acceso a internet	32,1	25,3	25,5
Brecha utilización de internet	28	26,6	25,3
Brecha teléfono inteligente	25,4	23,7	22,9
Brecha analfabetismo digital	15,4	16,6	12,2

Notas:
1. Personas que utilizan internet, se refiere a la población de 5 y más años que ha usado internet en los últimos 12 meses, desde cualquier lugar.
2. Porcentaje de teléfono inteligente: se refiere a la población de 5 y más años con celular activado smartphone con respecto a la población de 5 y más años.
3. Se considera Analfabeta Digital a una persona de 15 a 49 años cuando cumple simultáneamente tres características: i) No tiene celular activado, ii) En los últimos 12 meses no ha utilizado computadora, iii) En los últimos 12 meses no ha utilizado internet.

Tabla 2: *Indicadores de TIC Nacional y brechas entre población urbana y población rural, 2022-2024, en %.*
Nota: *Tomado de INEC, 2025.*

[3] Las dimensiones de madurez digital comprenden: Personas (cultura organizacional, enfoque en el cliente, innovación), Tecnología (sostenibilidad de plataformas tecnológicas), Gobernanza (procesos de apoyo ejecutivo), Clientes (enfoque en el cliente), Operaciones (eficiencia y optimización de procesos), e Innovación (proactividad en la adopción de nuevas tecnologías).

Finalmente, resulta importante mencionar dentro de este diagnóstico, el conjunto de indicadores de transformación digital preparado por el PNUD (2025), que 6 pilares: personas, conectividad, gobierno, regulación, economía digital e infraestructura digital pública, con un total de 20 sub-pilares. Ecuador presenta una situación compleja, por un lado, con indicadores bajos en economía digital y capacidad de regulación y, por otro lado, ciertos avances en infraestructura digital pública, servicios del gobierno y capacidades de las personas. Tal como se puede apreciar en la Tabla 2, de manera específica, los puntos críticos del desarrollo digital del Ecuador recaen en el poco desarrollo de la economía digital (0,6) y las reducidas capacidades estatales de regulación (2,4). Este diagnóstico es importante no perderlo de vista al momento de analizar las políticas implementadas y para la definición de políticas alternativas, en una transición de políticas de primera a segunda generación.

Conectividad	Gobierno	Regulación	Economía Digital	Infraestructura digital pública
3,1	3,7	2,4	0,6	4,4
• Infraestructura física • Facilitadores de acceso	• Liderazgo y estrategia • Capacidad y sistemas de implementación • Servicios y plataformas públicas digitales • Gobierno abierto	• Protección del consumidor • Ciberseguridad • Competencia justa en el mercado • Tecnologías emergentes • Protección de datos • Derechos humanos	• Empresas • Servicios financieros • Estándares de responsabilidad • Ecosistema de innovación	• Identificación • interoperabilidad de datos • pagos

Tabla 2: *Índice desarrollo digital (sobre 5,99).*
Nota: *Tomado de PNUD, 2025.*

Tipificación de políticas implementadas

A continuación, se presenta un análisis sobre las políticas que han estado relacionadas con la transformación digital en el período 2016-2024. En general, tales políticas han priorizado la definición y la promulgación de varias leyes y la preparación de varias agendas de políticas públicas, es decir, políticas de primera generación. Un hito fue la preparación del Libro Blanco de la Sociedad de la Información y del Conocimiento en 2018 (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2018), posteriormente, la Agenda Digital 2022-2025 y lo más reciente, la promulgación mediante Acuerdo Ministerial que contiene la Política Pública de Transformación Digital 2025 – 2030. En la tabla 3, se puede apreciar una visión del conjunto de políticas y sus principales enfoques.

Política / instrumento	Tipo de política	Profundidad institucional	Participación del sector productivo	Impacto potencial en productividad	Observaciones
Código Orgánico de la Economía Social del Conocimiento (Código Ingenios)	Primera generación	Alta (marco normativo amplio para ciencia, tecnología e innovación)	Baja	Indirecto	Establece bases institucionales para el ecosistema de innovación
Agenda de Transformación Digital del Ecuador	Primera generación	Media	Baja	Indirecto	Instrumento estratégico de planificación de la política digital
Programas de digitalización de servicios públicos	Primera generación	Media	Baja	Bajo a medio	Impacto principalmente en eficiencia administrativa
Política Pública de Transformación Digital 2022–2025	Primera generación (transición)	Media	Media	Medio	Introduce elementos de economía digital y adopción tecnológica
Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual	Primera generación	Alta	Baja	Indirecto	Moderniza el marco regulatorio de la economía digital
Estrategia Nacional de Comercio Electrónico	Segunda generación	Media	Media	Medio a alto	Promueve la digitalización de empresas y mercados digitales
Programas de madurez digital empresarial	Segunda generación	Baja a media	Media	Medio	Instrumentos iniciales para impulsar la adopción tecnológica en empresas
Programas de impulso a tecnologías emergentes	Segunda generación	Baja	Media	Alto (potencial)	Iniciativas aún incipientes en el ecosistema digital

Tabla 3: *Matriz de evaluación de políticas de transformación digital en Ecuador (2016–2024).*
Nota: *Tomado de Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2025.*

La Ley Orgánica para la Transformación Digital y Audiovisual fue promulgada en 2023, la cual definió varios ejes de trabajo que son fundamentales para avanzar en esta temática, tales como: i) infraestructuras, conectividad y servicios de telecomunicaciones; ii) sistemas de información; c) Cultura e inclusión digital; d) economía digital, que incluye la transformación digital de la estructura productiva y el comercio Electrónico; e) tecnologías emergentes; f). gobierno digital, trámites y participación ciudadana por medios electrónicos; g) interoperabilidad y tratamiento de datos; h) servicios de interoperabilidad; h) seguridad Digital y confianza. La Agenda Digital 2022-2025 fue actualizada recientemente en 2025, mediante un acuerdo ministerial del Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, que recoge las políticas públicas hasta el 2030.

En materia de economía digital, las estrategias propuestas son: i) facilitar la adopción de herramientas tecnológicas en las MIPYMES; ii) fomentar el uso y aprovechamiento de los datos del sector TIC mediante el Observatorio; iii) fortalecer el comercio electrónico; iv) sensibilizar a la sociedad ecuatoriana sobre los beneficios del comercio electrónico y la transformación digital. La meta importante establecida es el porcentaje de MIPYME con utilización de TIC del 18,7% en 2024 al 25.9% al 2030.

Tal como se puede apreciar, el conjunto de políticas, incluidos los nuevos marcos legales y reglamentarios, presenta una visión muy amplia de todos los procesos sobre los que debe actuar la administración pública y se podrían tipificar como políticas de primera generación, es decir, políticas centralizadas, profundamente sectorizadas y sin espacio para su integración con las grandes políticas generales (producción, empleo, fiscales, etc.). Este tipo de políticas resulta, a la larga, incompatible con sus propias definiciones que resaltan su valor público, social y económico, con la participación de todos los sectores sociales y económicos, garantizando los derechos digitales ciudadanos. Esta visión gubernamental implementada debería transitar con mayor fuerza hacia políticas de segunda generación, es decir, aquellas que promueven enfoques eco-sistémicos y participativos, que buscan la integración de las políticas sectoriales con las políticas generales, que transformen el sistema productivo ampliado.

Desafortunadamente, el conjunto de políticas de transformación digital choca con un contexto macroeconómico de inestabilidad y grandes deficiencias en productividad e innovación tecnológica, que impiden la generación de empleo formal y, sobre todo, estas políticas se enfrentan a los propios problemas estructurales de la administración pública, que se expresan en una baja articulación interinstitucional, problemas de inestabilidad de los altos mandos frente a los cambios políticos y bajos presupuestos públicos, todo lo cual, debilita en gran forma la aplicación efectiva de las políticas.

Erazo (2024) analiza la Agenda de Transformación Digital del Ecuador 2022-2025 y concluye que:

La Agenda cuenta con un marco normativo robusto y una convergencia de planes estratégicos que la fortalecen. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos como la inestabilidad política y la falta de continuidad en las políticas públicas, lo que afecta su implementación efectiva. (p. 7)

Este diagnóstico coincide con lo expresado en líneas anteriores y menciona que los grandes desafíos tienen que ver con la optimización del espectro radioeléctrico,

el aumento de la densidad de servicios de telecomunicaciones, la renovación de los contratos de concesión del Servicio Móvil Avanzado (SMA), la cobertura con servicios de telecomunicaciones en zonas rurales y de bajos ingresos, entre otros.

Políticas alternativas

En las siguientes líneas se propone un conjunto de políticas alternativas para la transformación digital del sector productivo, bajo una visión de segunda generación, cuyo principal objetivo podría ser definido de la siguiente manera: Impulsar de manera integrada la transformación digital en Ecuador que promueva el uso y el aprovechamiento masivo de tecnologías digitales en el sector productivo ampliado. Los actores económicos de estas políticas no deben restringirse a las empresas formales, sino a todas las unidades y agentes que realizan actividades económicas, incluidos aquellos del sector informal. Solo de esta manera se pasaría de la teoría a la práctica, en cuanto a una política y agenda inclusiva.

El desarrollo de una agenda de políticas de segunda generación constituye un elemento central para avanzar hacia una transformación digital más profunda del sistema productivo ecuatoriano. Mientras que las políticas implementadas en el período reciente se han concentrado principalmente en la creación de condiciones habilitantes para la digitalización, la consolidación de un ecosistema digital dinámico requiere instrumentos de política orientados a promover la adopción tecnológica empresarial, el desarrollo de capacidades de innovación y la articulación entre los diferentes actores del sistema productivo.

En este contexto, una agenda de políticas de segunda generación debe enfocarse en tres dimensiones estratégicas: el fortalecimiento de la digitalización empresarial, el desarrollo de ecosistemas de innovación tecnológica y la consolidación de mecanismos de cooperación público-privada. Estas intervenciones permitirían avanzar hacia mayores niveles de madurez digital, contribuyendo a mejorar la productividad del sistema productivo y a fortalecer la competitividad de la economía ecuatoriana en el contexto de la economía digital.

En la Tabla 4 se puede visualizar la propuesta de políticas para la transformación digital del sistema productivo ampliado.

Finalmente, para garantizar sostenibilidad de todas estas políticas se requieren esfuerzos que se mantengan en una línea de tiempo de mediano y largo plazo, pues los cambios estructurales son progresivos y adaptativos a circunstancias cambiantes; además, se convierten en puntos críticos tanto las capacidades institucionales de la administración pública, incluida la disponibilidad de recursos presupuestarios suficientes, así como la identificación de capacidades tecnológicas, humanas y financieras provenientes de los propios sectores productivos y que podrían ser un aporte para la transformación digital (ESPOL, 2024).

Discusión

El análisis cualitativo de tipificación de las políticas implementadas en el ámbito de la transformación digital del Ecuador muestra que, durante el período 2016–2024, los diferentes gobiernos han desarrollado un conjunto relativamente amplio de políticas orientadas a promover la transformación digital. No obstante, la mayor parte de estas intervenciones se ha concentrado en políticas de primera generación, especialmente en

Área estratégica	Instrumentos de política propuestos	Actores clave	Objetivo esperado
Digitalización empresarial	Programas de apoyo a la adopción de tecnologías digitales en MIPYMES, incentivos fiscales para inversión en tecnologías digitales, asistencia técnica para transformación digital	Estado, cámaras empresariales, empresas	Incrementar la madurez digital del sector productivo
Innovación digital	Fondos de innovación tecnológica, financiamiento para investigación aplicada, programas de desarrollo tecnológico en sectores estratégicos	Estado, universidades, centros de investigación, empresas	Fortalecer el ecosistema de innovación digital
Emprendimiento tecnológico	Fondos de capital de riesgo, incubadoras y aceleradoras de startups digitales, programas de apoyo al emprendimiento tecnológico	Inversionistas, Estado, universidades	Desarrollar un ecosistema dinámico de empresas tecnológicas
Digitalización industrial	Programas de industria 4.0, automatización de procesos productivos, adopción de inteligencia artificial y análisis de datos	Estado, empresas industriales, centros tecnológicos	Incrementar la productividad y competitividad del sistema productivo
Capital humano digital	Programas de formación en habilidades digitales, educación tecnológica, reconversión laboral en competencias digitales	Sistema educativo, empresas, Estado	Reducir la brecha de talento digital
Gobernanza del ecosistema digital	Mecanismos de coordinación público-privada, consejos nacionales de economía digital, plataformas de colaboración entre empresas, academia y gobierno	Estado, sector privado, universidades	Mejorar la coordinación institucional de la política digital

Tabla 4: *Políticas para la transformación digital del sistema productivo ampliado.*

la formulación de estrategias digitales, el desarrollo de marcos regulatorios y la expansión de la conectividad.

En contraste, la implementación de políticas de segunda generación, orientadas a la digitalización del sistema productivo, el fortalecimiento del ecosistema de innovación y la cooperación público-privada, ha sido más limitada. Esta situación se refleja en las persistentes brechas de madurez digital en las empresas, particularmente en las micro, pequeñas y medianas empresas. Adicionalmente, el avance hacia una transformación digital más profunda se ha visto condicionado por factores institucionales como la discontinuidad de políticas asociada a los ciclos políticos y la fragmentación de la gobernanza digital, lo que ha dificultado la consolidación de estrategias de largo plazo orientadas a la transformación productiva.

Este resultado es consistente con la literatura sobre desarrollo productivo en economías emergentes, que destaca la importancia de las políticas de innovación y de la cooperación entre el Estado, el sector productivo y las instituciones de conocimiento para impulsar procesos sostenidos de cambio estructural (Cimoli et al., 2009; Mazzucato, 2018). En ausencia de este tipo de políticas, las estrategias de digitalización tienden a concentrarse en la dimensión tecnológica de la conectividad y la infraestructura, sin generar transformaciones significativas en los procesos productivos.

Adicionalmente, el estudio confirma la relevancia de factores institucionales en la efectividad de las políticas digitales. En particular, la discontinuidad de las estrategias públicas asociada a los ciclos políticos y la fragmentación de la gobernanza digital aparecen como limitaciones importantes para el desarrollo de políticas de largo plazo. Este tipo de restricciones ha sido ampliamente documentado en el análisis de políticas de innovación en América Latina, donde la estabilidad institucional y la coordinación intersectorial constituyen condiciones fundamentales para el éxito de las estrategias de transformación productiva.

En este contexto, los resultados del estudio sugieren que el principal desafío para la política pública en Ecuador consiste en avanzar desde un enfoque centrado en la creación de condiciones habilitantes hacia una agenda más amplia de políticas de segunda generación, orientadas a promover la adopción tecnológica empresarial, el desarrollo de ecosistemas de innovación digital y la cooperación público-privada. Este tipo de intervenciones permitiría fortalecer el vínculo entre la agenda digital y las estrategias de desarrollo productivo, contribuyendo a generar mayores impactos en términos de productividad y competitividad económica.

Conclusiones

Este trabajo analizó las principales políticas económicas implementadas en la transformación digital en Ecuador, en el período 2016–2024, encontrándose como principal conclusión que la estrategia nacional de transformación digital se concentró principalmente en el desarrollo de políticas de primera generación, a su vez, orientadas a la creación de condiciones habilitantes para la digitalización. Estas políticas se materializaron en la formulación de marcos regulatorios, agendas digitales nacionales y programas de expansión de infraestructura de telecomunicaciones. Si bien estas intervenciones han contribuido a fortalecer la institucionalidad del ecosistema digital, su impacto

en la transformación del sistema productivo fue limitado.

En los últimos años se observa la aparición de iniciativas orientadas a promover la adopción de tecnologías digitales en el sector productivo, particularmente mediante estrategias relacionadas con el comercio electrónico, la economía digital y la medición de la madurez digital empresarial. No obstante, estas iniciativas aún presentan niveles limitados de institucionalización y escala, lo que evidencia que la transición hacia políticas de segunda generación se encuentra todavía en una etapa incipiente.

La evidencia analizada sugiere que el avance hacia políticas de transformación digital de mayor profundidad se encuentra condicionado por una serie de restricciones institucionales estructurales. Entre estas destacan la discontinuidad de las políticas derivada de los ciclos políticos, la fragmentación de la gobernanza digital y la limitada participación del sector productivo en el diseño e implementación de las estrategias públicas. Estas limitaciones reducen la capacidad de las políticas digitales para impulsar procesos sostenidos de transformación productiva.

En este contexto, el principal desafío de la política económica en este ámbito consiste en avanzar hacia una agenda de políticas de segunda generación orientada a fortalecer la digitalización del sector productivo ampliado, promover ecosistemas de innovación tecnológica y consolidar mecanismos de cooperación público-privada. El desarrollo de este tipo de políticas permitiría mejorar la adopción tecnológica en las diferentes organizaciones del sistema productivo ampliado, incrementar la productividad y reducir las brechas existentes entre Ecuador y las economías con mayor nivel de madurez digital. Solo de esta manera se podría garantizar los tres grandes principios que promueve el PNUD: acceso universal, promoción de la confianza y la protección de los derechos humanos.

Referencias bibliográficas

Anderson, J., Brady, D., & Bullock, C. (1978). *Public Policy and Politics in America.* Duxbury Press.

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

Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe [CAF]. (2017). *Hacia la transformación digital de América Latina y el Caribe. El Observatorio CAF del Ecosistema Digital CAF.* https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1059/Observatorio%20CAF%20del%20ecosistema%20digital.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open Innovation: Research, Practices, and Policies. *California Management Review, 60*(2), 5-16. https://doi.org/10.1177/0008125617745086

Chaves-Avila, R., & Gallego-Bono, J. R. (2020). Transformative Policies for the Social and Solidarity Economy: The New Generation of Public Policies Fostering the Social Economy in Order to Achieve Sustainable Development Goals. The European and Spanish Cases. *Sustainability, 12*(10), 4059. https://doi.org/10.3390/su12104059

Cimoli, M., Dosi, G., & Stiglitz, J (eds). (2009). *Industrial Policy and Development: The Political Economy of Capabilities Accumulation.* Oxford University Press.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe. El financiamiento de una transición sostenible: inversión para crecer y enfrentar el cambio climático.* CEPAL. https://www.cepal.org/es/publicaciones/67989-estudio-economico-america-latina-caribe-2023-financiamiento-transicion

Comisión Europea. (2021). *Brújula Digital 2030: el enfoque de Europa para el Decenio Digital.* https://espanadigital.gob.es/sites/espanadigital/files/2022-06/Br%C3%BAjula%20Digital%202030.pdf

Erazo, D. (2024). *Análisis de la agenda de transformación digital del Ecuador: estudio y análisis de los aspectos técnicos y regulatorios de la agenda de transformación digital del Ecuador propuesta por el ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la información – mintel* [Tesis de Pregrado, Escuela Politécnica Nacional]. BibDigital. https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/26193

Escuela Politécnica del Litoral. (2022). *Reporte 2020-2021. ¿Cuál es el nivel de digitalización de las empresas en Ecuador? Una aproximación a través de la herramienta Chequeo Digital.* https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Reporte-Chequeo-Digital-Ecuador.pdf.

Escuela Politécnica del Litoral & Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). *Reporte Chequeo Digital 2022–2023. El aprendizaje en la madurez digital en Ecuador.* MINTEL. https://observatorioecuadordigital.mintel.gob.ec/wp-content/uploads/2024/09/CHEQUEO-DIGITAL.pdf

Fondo Monetario Internacional. (2024). *Ecuador: Request for an extended arrangement under the Extended Fund Facility – Press release; staff report; and statement by the executive director for Ecuador* (IMF Staff Country Reports No. 2024/146). https://doi.org/10.5089/9798400277542.002

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2025). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo ENEMDU. Indicadores laborales.* https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2025/Diciembre_2025/202512_MercadoLaboral.pdf

Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas. (2020). *Guía de evaluación de resultados de políticas públicas.* https://digital.gob.es/content/dam/portal-mtdfp/funcion-publica/gobernanza-publica/registros-electronicos-y-notificaciones/guias-evaluacion/Guia_de_Evaluacion_de_Resultados.pdf

Lichtensztejn, S. (2008). *Enfoques y Categorías de la Política Económica.* Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Veracruzana. https://ru.iiec.unam.mx/46/2/InteriorEnfCatPolEconLichtensztejn.pdf

Mazzucato, M. (2018). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths.* Penguin.

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2018). *Libro Blanco de la Sociedad de la Información y del Conocimiento.* https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/Libro-Blanco-de-la-Sociedad-del-Informaci%C3%B3n-y-del-Conocimento.pdf

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2025). *Política Pública de Transformación Digital 2025 – 2030.* https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2025/03/INSTRUMEN-

TO-Politica-Publica-para-la-Transformacion-Digital-Ecuador-2025-2030-MINTEL-signed_f.pdf?utm_source

Montero, J., & Finger, M. (2021). *A Modern Guide to the Digitalization of Infrastructure.* Edward Elgar Publishing.

North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance.* Cambridge University Press.

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] . (2019). *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives.* https://doi.org/10.1787/9789264312012-en.

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] . (2020). *OECD Digital Economy Outlook 2020.* https://doi.org/10.1787/bb167041-en.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2023). *From vision to action: explaining UNDP's digital transformation framework.* https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-11/%5Bconcept%20note%5D%20digital%20transformation%20framework.pdf

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (15 de abril de 2025). *Digital Development Compass. Is your nation ready to navigate digital transformation?* https://digitaldevelopmentcompass.undp.org/

Secretaría Nacional de Planificación. (2024). *Plan de desarrollo para el nuevo Ecuador 2024–2025.* https://planificacion.presidencia.gob.ec/plan-de-desarrollo-para-el-nuevo-ecuador-2024-2025/

Ulloa-Tapia (coord.), C., Salazar, H., García-Álvarez, S., Luna-Tamayo, M., & Reascos, N. (2023). *Ecuador: Diálogos y acuerdos mínimos.* Editorial Esquel CLIC. https://www.researchgate.net/publication/381404091_Ecuador_dialogo_y_acuerdos_minimos

United Nations Trade and Development. (2021). *Digital economy report 2021.* https://unctad.org/page/digital-economy-report-2021

Wilkinson, F. (1983). Productive systems. *Cambridge Journal of Economics, 7*(3-4), 413–429. https://doi.org/10.1093/cje/7.3-4.413

World Bank. (2021). *World Development Report 2021. Data for Better Lives.* https://wdr2021.worldbank.org/

World Bank. (2024). *Digital Economy for Latin America and the Caribbean. Country Diagnostic: Ecuador.* https://documents1.worldbank.org/curated/en/099957201262484042/pdf/IDU148619f7c-191381405618db3115106df826f9.pdf

UDA AKADEM
Pensamiento Empresarial

Ética, automatización y derechos digitales: el uso de inteligencia artificial en MIPYMES y emprendimientos de américa latina y su impacto en la empleabilidad, enfoque en Ecuador

Artificial intelligence in latin american MSMEs: ethics, automation and employability in Ecuador

Diana Veintimilla Almeida
Universidad Central del Ecuador
dgveintimilla@uce.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-1604-2630
Quito-Ecuador

Hans Bucheli Terán
Universidad Central del Ecuador
chbucheli@uce.edu.ec
https://orcid.org/0009-0006-7707-8828
Quito-Ecuador

Susana Cadena-Vela
Universidad Central del Ecuador
scadena@uce.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-5321-2742
Quito-Ecuador

Recepción: 08-02-2026 | Aprobación: 30-03-2026

Resumen
El estudio analizó la relación entre marcos normativos éticos de la inteligencia artificial (IA), su implementación en micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de América Latina y su impacto en la empleabilidad, con enfoque en Ecuador. Se adoptó un enfoque mixto en cuatro etapas: revisión sistemática de literatura, análisis de datos públicos gubernamentales y multilaterales, minería de datos abiertos del Censo de Población y Vivienda 2022, y análisis descriptivo-comparativo de perfiles ocupacionales. Los resultados mostraron que los marcos regulatorios regionales resultaron incipientes y fragmentados; que la adopción de IA en MIPYMES dependió de capacidades internas, del ecosistema institucional y del acceso a soluciones contextualizadas; y que, de las 65 ocupaciones identificadas como expuestas a la automatización, el 41% presentó niveles altos o medio-altos de sustitución potencial. Se concluyó que la implementación de IA requirió articulación normativa, adecuación productiva y previsión social para constituirse en herramienta de desarrollo inclusivo y sostenible.
Palabras clave: automatización laboral, derechos, empleabilidad, inteligencia artificial, MIPYMES.

Abstract
This study analyzed the relationship between ethical regulatory frameworks for artificial intelligence (AI), its implementation in micro, small and medium enterprises (MSMEs) in Latin America, and its impact on employability, with a focus on Ecuador. A mixed-methods approach was adopted, structured in four sequential stages: systematic literature review, analysis of governmental and multilateral public data, *open data mining* from the 2022 Population and Housing Census, and descriptive-comparative analysis of occupational profiles. The results showed that regional regulatory frameworks were found to be incipient and fragmented; that AI adoption in MSMEs depended on internal capacities, institutional ecosystems, and access to contextualized solutions; and that, of the 65 occupations identified as exposed to automation, 41% exhibited high or medium-high levels of potential substitution. It was concluded that AI implementation required normative articulation, productive adaptation, and social foresight to become an effective tool for inclusive and sustainable development within the Latin American context.
Keywords: artificial intelligence, automation, rights, employability, MSMEs.

creative commons

Introducción

Contextualización del problema

A lo largo de su historia, la humanidad ha transformado la naturaleza mediante el trabajo, aplicando progresivamente conocimientos y tecnología a los procesos productivos y al quehacer social. Lo que distingue al momento actual es un nivel de desarrollo tecnológico sin precedentes: por primera vez, sistemas artificiales pueden ejecutar tareas que antes requerían exclusivamente capacidades humanas. En este contexto, la inteligencia artificial (IA) encarna esta transformación como tecnología de aplicación transversal que se despliega aceleradamente en ámbitos como la economía, la salud, la educación y el mercado laboral, reconfigurando estructuras económicas, sociales, jurídicas e institucionales a escala global. En la educación superior, esta expansión ya está reconfigurando modelos pedagógicos y formas de organización institucional, generando oportunidades, riesgos y usos indebidos (Liu et al., 2023).

La dimensión ética constituye un eje ineludible en este proceso, dado que la toma de decisiones automatizadas, la gestión de datos personales y la supervisión algorítmica plantean desafíos para los derechos humanos, la privacidad y la no discriminación (Zabala-Balladares et al., 2024; Franco-Moreira et al., 2024). Organismos como la UNESCO (2021), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2025) han impulsado marcos ético-jurídicos orientados a abordar esos desafíos; sin embargo, su aplicación efectiva en países del Sur Global sigue siendo incipiente y fragmentada (Jiménez et al., 2025). En América Latina, los marcos regulatorios están en construcción, las capacidades institucionales son desiguales y el tejido productivo se compone mayoritariamente de MIPYMES, que representan más del 90% de las unidades económicas de la región (CEPAL, 2023).

La adopción de IA en MYPIMES enfrenta barreras estructurales como limitado capital humano especializado, infraestructura tecnológica insuficiente y escaso financiamiento para innovación. Experiencias recientes en México, Colombia, Chile, Perú, Argentina y Ecuador muestran una integración incipiente en funciones como atención al cliente, control de calidad y análisis de datos (Calvino et al., 2018; Chalmers et al., 2021; Microsoft, 2024; Banco de Desarrollo de América Latina [CAF], 2022; OnData, 2025).

En empleabilidad, se diferencian tres revoluciones industriales anteriores, la IA puede incidir en ocupaciones de mediana y alta complejidad cognitiva, ampliando el espectro de trabajadores potencialmente expuestos (Georgieva, 2024). Para Ecuador, el Banco Mundial ubica la exposición laboral en un rango de entre el 26% y el 38% (Gmyrek et al., 2024), lo que evidencia el rezago del país en innovación productiva pese a su menor exposición relativa.

Objetivo del estudio

Establecer en forma complementaria: (1) el grado de aplicación de los marcos normativos internacionales y regionales en materia de ética, regulación y derechos digitales; (2) el nivel de implementación y adopción de IA en MIPYMES y emprendimientos, considerando las condiciones estructurales, institucionales y de capital humano que condicionan dicho proceso;

y (3) el impacto potencial de la automatización sobre la empleabilidad, atendiendo a las dinámicas de sustitución y complementariedad según el tipo de ocupación.

Preguntas de investigación

¿En qué medida los marcos normativos internacionales sobre IA ética se reflejan en la regulación y la práctica de los países latinoamericanos, particularmente Ecuador? ¿Cuáles son las condiciones y barreras que determinan la adopción de IA en las MIPYMES de la Región? ¿Qué ocupaciones del mercado laboral ecuatoriano presentan mayor exposición a la automatización por IA y cuál es el alcance potencial de dicha incidencia?

Justificación y aporte del estudio

La investigación se justifica por tres factores principales: la escasez de estudios que analicen de forma integrada la relación entre regulación ética, adopción empresarial e impacto laboral de la IA en América Latina; la necesidad de evidencia empírica que oriente políticas de transformación digital inclusiva; y la pertinencia de marcos analíticos que recojan la especificidad de economías periféricas frente a una tecnología de adopción acelerada todavía estudiada, sobre todo, desde la perspectiva de países industrializados.

El estudio aporta, en el plano aplicado, insumos para el diseño de políticas de reconversión laboral y transformación digital; en el plano teórico, un modelo de implementación de IA en MIPYMES articulado con los indicadores de la OCDE; y, en el plano metodológico, una clasificación de ocupaciones expuestas a la automatización basada en datos censales ecuatorianos.

Metodología

Enfoque y diseño de investigación

La investigación adoptó un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas en un diseño descriptivo-analítico. Se integraron dos componentes: uno documental-comparativo, orientado al análisis de marcos normativos y experiencias de implementación, y otro cuantitativo, enfocado en el estudio de la empleabilidad.

Estrategia general del estudio

Se estructuró en cuatro etapas secuenciales e interrelacionadas: (1) revisión sistemática de la literatura sobre marcos normativos, adopción de IA en MIPYMES y empleabilidad; (2) análisis cuantitativo de datos públicos provenientes de fuentes gubernamentales y multilaterales; (3) *open data mining* para la identificación de patrones en el mercado laboral ecuatoriano a partir de datos censales; y (4) análisis descriptivo y comparativo que vinculó perfiles ocupacionales con niveles de susceptibilidad a la automatización.

Fuentes de información

Las fuentes cuantitativas incluyeron el Censo de Población y Vivienda 2022 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la base de inversiones en IA del Stanford AI Index Report 2025, e indicadores de empleo del Banco Mundial y del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2023-2024. Las fuentes documentales comprendieron normativas y lineamientos de organismos internacionales y multilaterales (UNESCO, OCDE, Unión Europea, CEPAL, CAF, OEI), políticas públicas nacionales pertinentes e investigaciones en revistas científicas indexadas.

Estrategia de búsqueda y selección documental

La revisión sistemática se realizó en Scopus, Web of Science, Google Scholar y SciELO. Se utilizaron palabras clave en español e inglés relacionadas con inteligencia artificial, MIPYMES, automatización, empleabilidad, ética de la IA, derechos digitales, América Latina y Ecuador, para el período 2018-2025. Se incluyeron documentos con pertinencia directa, respaldo institucional y acceso al texto completo, y se excluyeron artículos de opinión, fuentes sin validación académica y duplicados.

Procedimiento de análisis

La revisión bibliográfica se organizó en tres ejes: marcos normativos y ético-jurídicos, adopción de IA en MIPYMES y emprendimientos, y efectos sobre la empleabilidad. Las bases de datos oficiales de empleo se limpiaron y sistematizaron y, junto con los datos abiertos del Censo 2022, se identificaron patrones y tendencias del mercado laboral. Con esta información se realizó un análisis descriptivo y comparativo que vinculó las ocupaciones con distintos niveles de automatización.

Construcción del modelo analítico de cinco fases

El modelo de implementación de IA en MIPYMES se derivó de la revisión comparada de la literatura, del análisis de experiencias latinoamericanas y de la articulación con los cuatro indicadores de intensidad de IA de Calvino et al. (2018) en el marco de la OCDE: capital humano, innovación, exposición ajustada y uso efectivo de IA. Mediante un proceso inductivo se identificaron fases recurrentes de adopción en empresas de pequeña escala, concebidas como marco analítico para comprender el proceso y orientar futuras investigaciones y políticas.

Análisis de ocupaciones y escala de automatización

Para analizar la empleabilidad, se utilizó la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO) a cuatro dígitos. Con datos del Censo de Población y Vivienda 2022 del INEC, se identificó la población ocupada de 15 años y más que utilizó simultáneamente computadora e internet en los últimos tres meses, como indicador de exposición potencial a la IA. Con este criterio, se seleccionaron 65 ocupaciones de mayor riesgo, agrupadas en cuatro categorías amplias. La escala de automatización se construyó a partir de estudios internacionales del Banco Mundial, la OCDE y reportes sectoriales, mediante la asignación de porcentajes estimados de automatización a cada ocupación y su clasificación en cinco niveles, de baja a alta exposición, como aproximación inicial.

Consideraciones éticas y limitaciones metodológicas

La investigación se basó exclusivamente en fuentes de acceso público y datos abiertos, por lo que no requirió consentimiento informado ni implicó riesgos para participantes. Entre las principales limitaciones figuran: la dependencia de fuentes secundarias para la escala de automatización, la ausencia de datos primarios para validar el modelo de cinco fases y el predominio de análisis descriptivo en las experiencias latinoamericanas.

Resultados

Hallazgos

1. Marcos normativos

El desarrollo normativo de la IA a nivel internacional se articula en torno a normas éticas, que fijan principios como no discriminación y transparencia, y normas técnicas, que establecen estándares para la implementación y seguridad de los sistemas (Jiménez et al., 2025). La Recomendación sobre la Ética de la IA de la UNESCO organiza estas directrices en tres ejes: protección de derechos y dignidad humana mediante transparencia y supervisión humana; gobernanza inclusiva y multilateral con participación de gobiernos, sector privado y sociedad civil; y desarrollo de capacidades y educación continua para reducir brechas digitales y favorecer la inclusión y la equidad, especialmente en contextos educativos (UNESCO, 2021; Peña et al., 2024).

A nivel regional, la CEPAL ha propuesto un índice de IA para América Latina y desarrollado el Observatorio de Desarrollo Digital, mientras que la OCDE mantiene un repositorio de más de 1 000 iniciativas de política de IA de 69 países y de la Unión Europea (CEPAL, 2023; OCDE, 2023). Países como Brasil, Argentina, Chile, Perú, Colombia, Ecuador y México han impulsado proyectos de ley, leyes específicas y estudios diagnósticos; sin embargo, el análisis comparado muestra que el alineamiento entre las directrices internacionales y las regulaciones nacionales sigue siendo incipiente y fragmentado.

En Ecuador, los avances más relevantes incluyen la *Política Pública para la Transformación Digital del Ecuador 2025–2030* emitida por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, la *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*, aprobada en 2021 y vigente plenamente desde 2023, y el *diagnóstico sobre inteligencia artificial en el Ecuador* elaborado por el Ministerio de Telecomunicaciones. En conjunto, estos instrumentos evidencian un proceso todavía incipiente, pero significativo, de construcción institucional y regulatoria en torno a la transformación digital, la protección de derechos y la incorporación progresiva de tecnologías emergentes de la IA.

Sobre esta base normativa e institucional, resulta pertinente analizar cómo estas condiciones se expresan en experiencias concretas de adopción de inteligencia artificial en las MIPYMES de América Latina.

2. Implementación de IA en MIPYMES de América Latina

El análisis evidenció una tendencia convergente: las MIPYMES incorporan IA en funciones específicas mediante soluciones accesibles, pero el éxito depende del talento técnico disponible, el acceso a plataformas digitales, el financiamiento y la articulación del ecosistema de innovación.

En México, la IA se difundió en atención al cliente mediante chatbots y asistentes virtuales de bajo costo como ManyChat, DialogFlow o WhatsApp Business API, con adopción orientada a eficiencia operativa sin transformación estructural de los procesos productivos (Microsoft, 2024; Wouters, 2025).

En Colombia destacan emprendimientos agroindustriales con visión por computadora para monitoreo de cultivos y *machine learning* para cadenas de abastecimiento, donde la alineación entre solución tecnológica, demanda operativa y acompañamiento técnico externo resultó determinante (CAF, 2022).

En Chile, alrededor del 70% de las MIPYMES utiliza herramientas de IA en marketing, ventas y control de calidad, apoyadas por fondos de Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) e incubadoras universitarias (Centro Nacional de Inteligencia Artificial, 2024; CORFO, 2025). La principal barrera reside en el inicio del proceso, con brechas persistentes en capacitación y gobernanza de datos.

En Perú, la adopción emergió en comercio electrónico y sector textil mediante plataformas como Shopify o Google Cloud, concentrada en emprendimientos jóvenes con formación digital y respaldo universitario e institucional (GEM, 2024).

En Argentina predominó la IA como servicio para análisis de comportamiento del consumidor, personalización de campañas y gestión de inventarios, con alta escalabilidad y baja inversión en infraestructura propia (Anssuini et al., 2024).

En Ecuador, la adopción aún es limitada: nueve de cada diez MIPYMES invierten en tecnología, pero solo el 4,4% cuenta con un área de innovación y desarrollo, cifra que creció un 28% en un año (Microsoft, 2022; INEC, 2023). El CAF aprobó, en 2024, créditos por 287 millones de dólares a través del Banco Pichincha, con el fin de apoyar a las MIPYMES en inclusión productiva y eficiencia energética (CAF, 2024). El ecosistema emprendedor, articulado en torno a KrugerLabs, IMPAQTO, BuenTrip Hub y el Hub de Innovación Digital de Quito, resulta dinámico pero fragmentado.

En términos comparativos, Chile y Argentina avanzan hacia un uso más intensivo; Colombia y Perú ilustran la adaptabilidad de la IA en sectores tradicionales; y Ecuador refleja una trayectoria emergente condicionada por restricciones de talento humano, financiamiento y articulación institucional. En todos los casos, la profundidad de la adopción depende de la articulación entre capacidades internas, financiamiento, infraestructura digital y ecosistemas de innovación.

Modelo de adopción de IA en MIPYMES

A partir de la revisión comparada, las experiencias latinoamericanas analizadas y la articulación con los cuatro indicadores de intensidad de IA propuestos por Calvino et al. (2018), en el marco de la OCDE, se derivó un modelo analítico de cinco fases secuenciales para la implementación de IA en MIPYMES y emprendimientos. Este modelo asume que la incorporación de IA no es solo un asunto tecnológico, sino un proceso condicionado por factores estructurales, capacidades organizativas, dinámicas de aprendizaje y condiciones del entorno institucional.

El análisis de los indicadores de intensidad reveló que, en capital humano en IA, la escasez de formación en competencias digitales y programación conduce a una fuerte dependencia de soluciones empaquetadas o servicios tercerizados, mientras que el acceso a formación técnica en universidades, incubadoras y *hubs* de innovación marca diferencias importantes en la apropiación tecnológica (Anssuini et al., 2024; Lasio et al., 2024). En cuanto a innovación en IA, las MIPYMES tienden a recombinar y adaptar soluciones existentes más que a desarrollar herramientas propias, apoyándose en redes de soporte técnico que reducen barreras de entrada y facilitan la integración de la IA en procesos operativos. Respecto de la exposición ajustada a IA, sectores intensivos en información, logística, manufactura y servicios digitales muestran mayor propen-

sión a integrar estas tecnologías, mientras que la informalidad y la baja escala limitan la exposición de microempresas sin registros digitalizados. Finalmente, en el uso efectivo de IA, Chalmers et al. (2021) destacan que la IA puede operar como fuerza estructurante del emprendimiento, reconfigurando la generación de ideas, la asignación de recursos y la interacción competitiva, a la vez que introduce riesgos de dependencia tecnológica y ampliación de brechas de capacidad.

En función de estas cuatro dimensiones, el modelo propuesto comprende cinco fases: diagnóstico inicial, que identifica procesos automatizables y barreras organizativas; selección de herramientas, orientada a elegir soluciones accesibles y contextualizadas; capacitación y adaptación, centrada en la formación técnica y el fortalecimiento del capital humano interno; implementación piloto, como aplicación experimental dirigida a necesidades concretas; y evaluación y escalamiento, que analiza resultados e integra la IA en la estrategia organizacional para asegurar su sostenibilidad. La Figura 1 representa gráficamente esta secuencia y la Tabla 2 detalla la correspondencia conceptual entre cada fase del modelo y los indicadores de intensidad de IA de la OCDE, evidenciando los vínculos entre capacidades internas, innovación, exposición sectorial y uso efectivo de la tecnología.

Figura 1: *Fases secuenciales de implementación de IA en MIPYMES y emprendimientos.*

Indicador OCDE	Fase principal	Fases complementarias	Relación analítica
Capital humano en IA	Capacitación y adaptación (Fase 3)	Diagnóstico inicial (Fase 1); Selección de herramientas (Fase 2)	El nivel de competencias técnicas condiciona la identificación de necesidades automatizables y la apropiación de soluciones. La baja formación digital generó dependencia de soluciones empaquetadas, limitando la innovación autónoma.
Innovación en IA	Selección de herramientas (Fase 2)	Implementación piloto (Fase 4); Evaluación y escalamiento (Fase 5)	La innovación se expresó en la recombinación contextual de soluciones preexistentes, facilitada por hubs de innovación y redes de soporte técnico que redujeron las barreras de entrada.
Exposición ajustada a IA	Diagnóstico inicial (Fase 1)	Capacitación y adaptación (Fase 3); Implementación piloto (Fase 4)	La exposición varió según sector, escala y grado de formalización. La informalidad y la ausencia de registros digitalizados redujeron la viabilidad de incorporación tecnológica.
Uso efectivo de IA	Evaluación y escalamiento (Fase 5)	Implementación piloto (Fase 4); Capacitación y adaptación (Fase 3)	El uso efectivo implicó transformar la IA en herramienta estructurante de la competitividad y los procesos organizativos, dependiendo de la apropiación organizacional y la integración en decisiones estratégicas.

Tabla 1: *Relación entre indicadores de intensidad de IA (OCDE) y fases del modelo propuesto.*

IA y su Impacto en la Empleabilidad

La OCDE (2023) señaló que el principal efecto de la IA sobre el empleo no fue una destrucción masiva de puestos, sino una profunda transformación en la organización de tareas y competencias. En las economías avanzadas, esto se expresó en automatización de tareas rutinarias, creación de nuevas ocupaciones y cambios en la calidad del empleo, concentrados en grandes empresas y sectores intensivos en conocimiento. El Banco Mundial estimó que la exposición a la IA podría traducirse en incrementos de productividad de entre 0,1% y 1,5% en países industrializados, con aumentos menores en economías emergentes, en un contexto de estancamiento de la productividad ecuatoriana (Gmyrek et al., 2024).

Entre 2013 y 2024, las inversiones mundiales en IA alcanzaron 761,2 mil millones de dólares; Estados Unidos concentró 471 mil millones (61,9%), China 119 mil millones (15,3%) y el Reino Unido 28 mil millones (3,7%), mientras el resto del mundo sumó montos sensiblemente

DOI: https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi17.1122

menores (Stanford University & Institute for Human-Centered AI, 2025). En 2024, la inversión global llegó a 252,3 mil millones de dólares, un 26% más que en 2023, con Estados Unidos aportando 119 mil millones (47,2%) y China cerca de 9 mil millones (Stanford University & Institute for Human-Centered AI Stanford University, 2025).

América Latina acumuló 6,2 mil millones de dólares en ese período, equivalentes al 0,8% del total mundial, evidenciando la asimetría estructural en la capacidad regional de apropiación tecnológica. En 2024, cerca de un tercio de las inversiones se destinó a infraestructura de IA, investigación y gobernanza (30,1%), seguido por gestión de datos, salud, vehículos autónomos, tecnología financiera, manufactura y semiconductores (Lu, 2025).

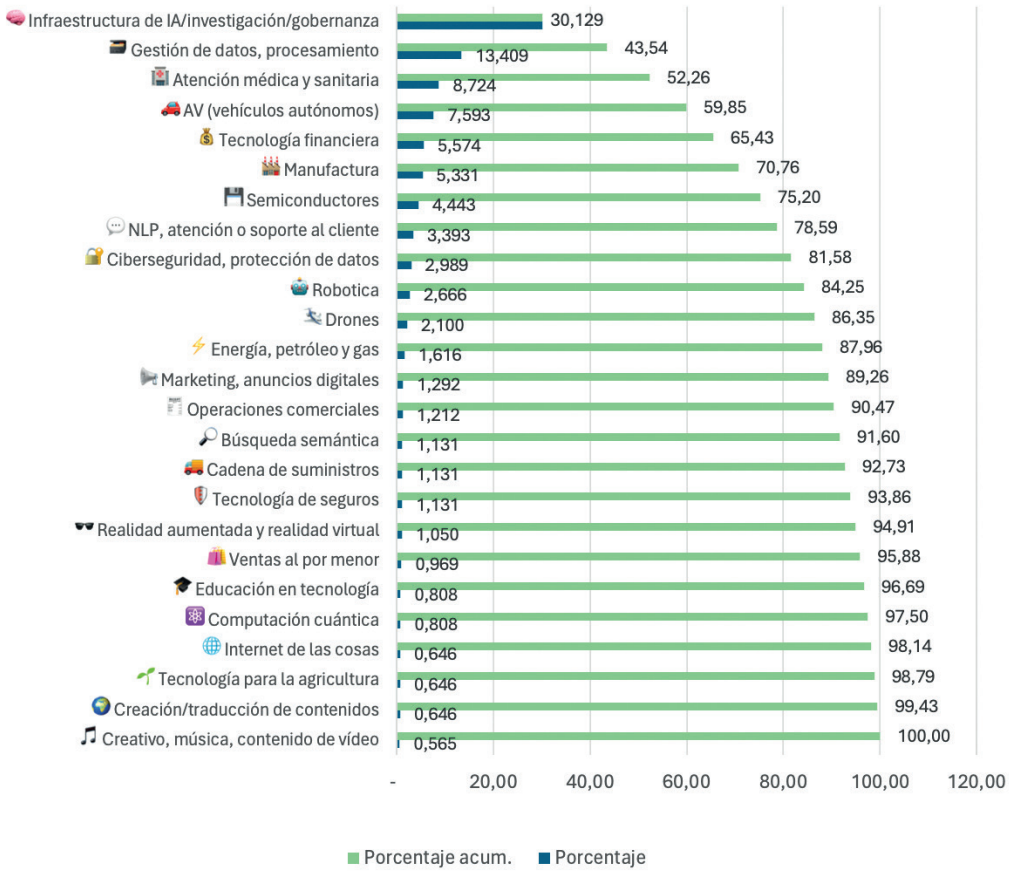


Figura 2: *Inversiones en IA por grupos de actividades, 2024.*

La Figura 2 muestra que 19 de las 25 actividades corresponden al sector servicios, que concentra el 83,2% del total. Este patrón puede traducirse en aumentos de productividad en los segmentos más expuestos, mayor selectividad del mercado laboral y mejoras en el bienestar, pero también en mayor dominio de las grandes corporaciones tecnológicas y en nuevos patrones de consumo masivo (World Bank, 2014).

La OCDE enfatiza que el despliegue de estas tecnologías requiere participación humana, lo que sitúa al capital humano en el centro del mercado laboral tanto en la oferta como en la demanda de perfiles especializados (Calvino et al., 2018). Quienes carecen de competencias digitales corren mayor riesgo de exclusión, especialmente en economías donde el trabajo es abundante y el capital tecnológico escaso.

En 2024, la fuerza laboral mundial alcanzó 3,69 mil millones de personas, el 45,8% de la población total (Banco Mundial, 2024). El FMI estima que alrededor del 40% de los empleos están expuestos a la IA, unos 1,4 mil millones de puestos, con mayor exposición en economías avanzadas (60%), menor en emergentes (40%) y aún menor en países de bajos ingresos (26%), lo que refleja una relación directa entre nivel de ingreso, infraestructura tecnológica y grado de exposición (Georgieva, 2024). A diferencia de revoluciones industriales anteriores, la IA incide crecientemente en empleos de mediana y alta cualificación, especialmente en servicios. Para América Latina, el Banco Mundial estima una exposición de entre el 26% y el 38%; Ecuador se ubica en el segundo nivel más bajo, con aproximadamente el 27% de puestos expuestos, concentrados en ocupaciones formales, urbanas y vinculadas al sector servicios (Gmyrek et al., 2024).

Con base en el Censo 2022, se estima que cerca de 2,13 millones de empleos en Ecuador podrían estar expuestos a la IA, principalmente ocupaciones con uso habitual de computadora e internet, criterio adoptado como aproximación empírica a la exposición (Calvino et al., 2018; Ultreras-Rodríguez et al., 2025). El Censo muestra que solo el 16,9% de la población ocupada, unos 2,65 millones de personas, utilizó simultáneamente ambas herramientas en los últimos tres meses; a nivel CIUO de cuatro dígitos, ese porcentaje asciende al 34% de la PEA.

Se excluyeron ocupaciones basadas en habilidades manuales, interacción presencial o autoridad jerárquica como militares, directivos, trabajadores agropecuarios, oficios manuales, operadores de maquinaria, y profesiones artísticas y sociales, y se incluyeron aquellas cuyo núcleo de tareas se realiza mediante gestión de información y procesos digitales: ingenierías y técnicos en TIC, desarrolladores, especialistas en redes y bases de datos, personal de marketing y diseño, profesionales de salud con sistemas informatizados, personal administrativo y financiero, y servicios en línea. Bajo estos criterios se identificaron 65 ocupaciones con mayor exposición potencial, agrupadas en cuatro categorías, que representan 247,9 mil puestos (3,1% de la PEA total y 9,4% de los puestos con uso de computadora e internet).

La incidencia de la IA se analiza en tres niveles: automatización total, aumento potencial y gran desconocimiento, siguiendo a Ultreras-Rodríguez (2025). La asignación de las 65 ocupaciones se realizó a partir de estudios internacionales sobre uso de IA por tipo de tarea e información censal ecuatoriana, y los resultados se interpretan como una primera aproximación al riesgo relativo de automatización,

dada la heterogeneidad de la estructura productiva nacional.

1. Escala de incidencia de automatización por IA

A partir de la información documental, se identificaron porcentajes diferenciados de automatización dentro de cada categoría ocupacional, lo que permitió construir una escala de cinco niveles: baja (0–20% de automatización), medio baja (21–40%), media (41–60%), medio alta (61–80%) y alta (81–100%). En total, se estiman 247.921 puestos expuestos a IA: el 41% se ubica en los niveles de automatización alta y medio alta, un 41% adicional en el nivel medio que puede interpretarse principalmente como complementariedad y el 18% restante en niveles medio bajo y bajo.

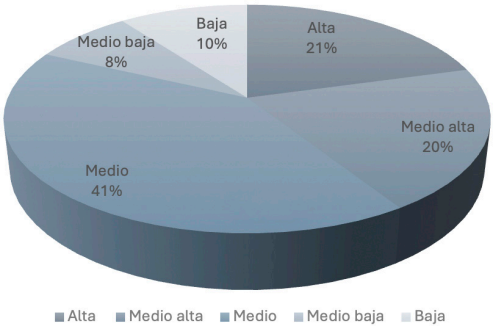


Figura 3: *Escala de incidencia de la automatización por IA.*

2. Profesionales Científicos e Intelectuales

El grupo de "ocupaciones profesionales científicos e intelectuales" incluye veintisiete categorías, con un total de 116.961 puestos. De acuerdo con el grado de automatización estimado, solo una fracción relativamente pequeña presenta exposición alta o medio alta; la mayoría se sitúa en la categoría media, asociada a procesos de complementación entre IA y trabajo humano, y menos de una tercera parte se ubica en los niveles medio bajo y bajo (véase Anexo, Tabla A.1).

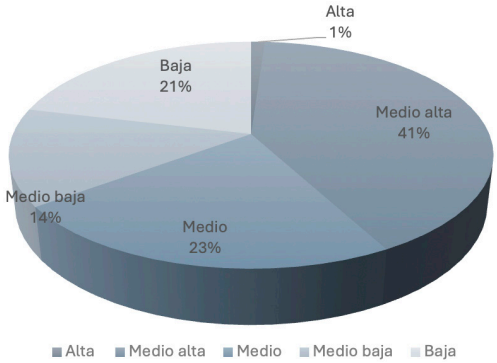


Figura 4: *CIUO – Profesionales científicos e intelectuales.*

3. Técnicos y profesionales asociados

En este grupo se identifican cuatro pautas principales. La automatización alta corresponde a optometristas, donde sistemas de visión computacional detectan retinopatía diabética con precisiones cercanas al 90%, y a traductores e intérpretes, en los que modelos generativos superan el 80% de acierto en textos genéricos. La automatización medio alta afecta actividades contables, rebalanceo de carteras financieras y segmentos del diseño y desarrollo de sistemas y bases de datos, donde la IA asume la mayor parte de las tareas rutinarias. La automatización media incluye diseño gráfico, farmacéuticos, ingenieros de telecomunicaciones, profesionales de marketing, vendedores de TIC, desarrolladores de software, especialistas de redes, administradores de sistemas y bibliotecarios, al incorporar generación

automatizada de contenidos, dispensación robótica y resolución autónoma de incidencias. La automatización medio baja agrupa a ingenieros industriales y de producción, analistas financieros, ingenieros electrónicos, profesores de idiomas y vendedores técnicos. En contraste, en ocupaciones de baja automatización, como médicos generales y especialistas, la IA actúa como herramienta de apoyo diagnóstico sin sustituir el núcleo de la decisión clínica.

El grupo comprende trece tipos de puestos y 94.394 empleos, caracterizados por tareas específicas y mayor supervisión, lo que los vuelve relativamente más susceptibles a la automatización. Más de la mitad de los puestos se ubican en los niveles de automatización alta y medio alta (véase Figura 5 y Anexo, Tabla A.2).

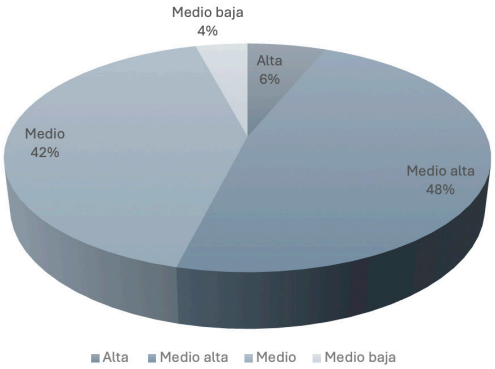


Figura 5: *CIUO – Técnicos y profesionales asociados*

4. Personal de Apoyo Administrativo

En estos puestos, la IA alcanza niveles altos de automatización en delineantes técnicos que utilizan herramientas de diseño asistido por computadora con módulos de IA, en técnicos farmacéuticos apoyados en robots dispensadores y en agentes de bolsa donde los algoritmos de negociación ejecutan la mayoría de las operaciones. Asimismo, automatiza una proporción significativa de decisiones en aprobaciones de crédito, gestión de reclamos de seguros, soporte técnico de TIC mediante plataformas AIOps y operaciones de TIC, donde los chatbots resuelven gran parte de los tiques.

En cambio, en técnicos de telecomunicaciones, audiovisuales, redes y laboratorios médicos, la IA se ubica más en el terreno de la complementación, apoyando la optimización de configuraciones, la edición de contenidos y el procesamiento de muestras. La incidencia medio baja se observa, por ejemplo, en técnicos de diagnóstico médico, donde la IA contribuye principalmente a tareas de calibración y apoyo al uso de equipos.

El grupo de personal de apoyo administrativo incluye empleos que desarrollan tareas específicas, fuertemente procedimentadas y con bajo contenido reflexivo, lo que incrementa su susceptibilidad a la automatización. En este segmento, más de la mitad de los puestos se ubica en el nivel de automatización alta y, al sumar el nivel medio alto, se supera las dos terceras partes (véase Anexo, Tabla A.3).

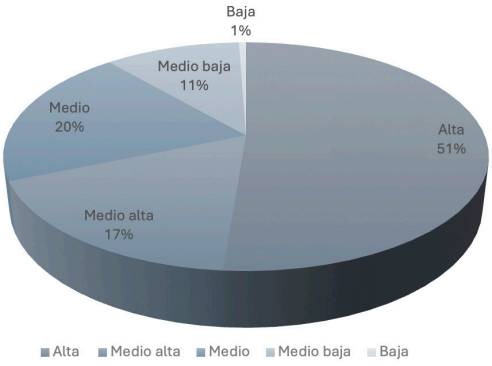


Figura 6: *CIUO – Personal de apoyo administrativo*

5. Trabajadores de Servicios y Ventas

En este segmento se aproximan a la automatización total ocupaciones como operadores de máquinas de procesamiento de textos, grabadores de datos, codificadores, cajeros de billetes, telefonistas, entrevistadores de encuestas, controladores de inventario, personal de correos y secretariado, donde la IA y la automatización de procesos pueden reemplazar la mayor parte de las tareas.

En la escala medio alta se sitúan cajeros de banco, receptores de apuestas, agentes de centros de llamadas y personal de información al cliente, así como empleos de contabilidad, nómina y servicios estadísticos, en los que la automatización de procesos puede asumir una gran parte de las funciones. La escala media incluye, entre otros, empleos en agencias de viaje, ventanillas de atención y bibliotecas, donde los sistemas automatizados pueden gestionar alrededor de la mitad de los trámites, mientras que en la escala medio baja se ubican empleados de transporte y de archivo, cuyas tareas se ven parcialmente automatizadas a través de la digitalización y la optimización de rutas.

Finalmente, el cuarto grupo, denominado "trabajadores de servicios y ventas", se reduce en esta aproximación a 5.432 puestos correspondientes a vendedores por teléfono, cuya exposición a la automatización por IA se sitúa en el nivel medio alto. En este caso, la proliferación de sistemas de respuesta automatizada y agentes conversacionales permite sustituir una parte considerable de las interacciones, manteniendo, sin embargo, cierto espacio para la intervención humana en negociaciones complejas o ventas consultivas.

Discusión

Marcos normativos y su aplicabilidad en el contexto latinoamericano

Los hallazgos de la revisión documental confirman que, si bien existe un acervo significativo de marcos normativos internacionales orientados al desarrollo ético de la IA, su traducción en regulaciones efectivas en América Latina es aún limitada. La brecha entre los principios promovidos por la UNESCO, la OCDE y la Unión Europea, por un lado, y las capacidades regulatorias reales de los países de la región, por otro, se hace visible en análisis que evidencian la dificultad de adaptar estos estándares a contextos institucionales más frágiles y asimétricos, propios del Sur Global (Jiménez et al., 2025; Rodríguez, 2025). En Ecuador, los avances en materia de protección de datos personales y transformación digital constituyen señales positivas, pero todavía insuficientes para conformar un ecosistema regulatorio integral. La tensión entre la aplicación ética de la IA y la productividad empresarial, evidenciada por casos como la reducción de equipos de ética en grandes corporaciones tecnológicas (Alonso, 2024), subraya la necesidad de que las normativas locales incorporen mecanismos efectivos de observancia y rendición de cuentas.

Condiciones de adopción de IA en MIPYMES: ecosistema versus tecnología

Los resultados del análisis de experiencias y la construcción del modelo de cinco fases permiten interpretar que la adopción de IA en las MIPYMES latinoamericanas depende más del ecosis-

tema, entendido como la interacción entre capacidades internas, apoyo institucional, financiamiento y acceso a formación, que de la mera disponibilidad de herramientas tecnológicas. Esta interpretación es coherente con los enfoques que destacan que la intensidad de IA en los sectores no solo responde a la existencia de tecnologías disponibles, sino también a la combinación de capital humano, capacidades de innovación y condiciones estructurales del entorno (Calvino et al., 2018). El modelo propuesto, si bien requiere validación empírica con datos primarios, ofrece un marco analítico que permite superar la visión puramente instrumental de la IA y comprender el proceso de adopción como una secuencia articulada de diagnóstico, selección, capacitación, implementación y evaluación.

Automatización y empleabilidad: rezago productivo como factor explicativo

El concepto de empleabilidad ha sido definido como la capacidad relativa de una persona para acceder y mantenerse en un empleo significativo, resultado de la interacción entre sus competencias y las condiciones del mercado laboral (McQuaid & Lindsay, 2005). Desde una perspectiva normativa, la Organización Internacional del Trabajo (2004) la presenta como el conjunto de competencias y cualificaciones transferibles que permiten aprovechar oportunidades de formación, encontrar y conservar un trabajo decente, progresar profesionalmente y adaptarse a los cambios tecnológicos y del mercado de trabajo. Esta definición resulta especialmente pertinente ante la rápida difusión de la inteligencia artificial.

La IA, concebida como un conjunto de técnicas que permiten a las máquinas imitar funciones de la inteligencia humana, como la percepción, el aprendizaje, el razonamiento, la resolución de problemas, la interacción lingüística y la producción creativa, se ha consolidado como tecnología transversal de la Cuarta Revolución Industrial, generando nuevas oportunidades productivas y, al mismo tiempo, desafíos de sustitución y recomposición de tareas (UNESCO, 2023; Lavopa y Delera, 2021; Schwab, 2016). A la luz de este marco, los hallazgos del estudio indican que la empleabilidad en el mercado laboral ecuatoriano depende cada vez más de la capacidad de la fuerza de trabajo para actualizar sus competencias frente a la automatización, desplazarse hacia ocupaciones menos automatizables y aprovechar las nuevas oportunidades asociadas a la adopción de IA.

Limitaciones del estudio

El presente estudio presenta varias limitaciones que deben ser reconocidas. En primer lugar, la escala de automatización fue construida a partir de fuentes secundarias internacionales, lo que implica que los porcentajes asignados pueden no reflejar con exactitud la realidad del mercado laboral ecuatoriano, caracterizado por su heterogeneidad productiva. En segundo lugar, el modelo de cinco fases no ha sido validado empíricamente con datos primarios ni con estudios de caso en profundidad, por lo que su capacidad explicativa requiere ser contrastada en futuras investigaciones. En tercer lugar, el análisis de experiencias latinoamericanas tiene un carácter predominantemente descriptivo-analítico, sin triangulación metodológica con datos primarios. Finalmente, los datos del Censo 2022 capturan una fotografía estática del mercado laboral

que puede no reflejar adecuadamente la dinámica actual de una tecnología en rápida evolución.

Conclusiones

El estudio cumplió con el objetivo de analizar de manera articulada tres ejes complementarios que configuran el ecosistema de la IA en el contexto latinoamericano con enfoque en Ecuador: el nivel de aplicación de los marcos normativos éticos, el grado de implementación de IA en MIPYMES y el impacto de la automatización sobre la empleabilidad.

En respuesta a la primera pregunta de investigación, se estableció que las directrices impulsadas por la UNESCO, la OCDE y la CEPAL no se han traducido aún en regulaciones efectivas en América Latina. En Ecuador, la Política Pública para la Transformación Digital 2025–2030, la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y el diagnóstico sobre IA del MINTEL constituyeron avances significativos, aunque insuficientes para conformar un ecosistema regulatorio integral.

Respecto a la segunda pregunta, se determinó que la incorporación de IA en las MIPYMES no constituye una práctica extendida ni consolidada. La apropiación tecnológica depende de tres condiciones interrelacionadas: capacidades internas, ecosistema institucional de apoyo y disponibilidad de soluciones contextualizadas. El modelo de cinco fases propuesto, articulado con los indicadores de intensidad de IA de la OCDE (Calvino et al., 2018), ofreció un marco analítico para estructurar este proceso.

En relación con la tercera pregunta, el análisis de 65 ocupaciones CIUO evidenció que el 41% presentó niveles altos o medio-altos de exposición a la automatización, un 41% se ubicó en zona de complementación y un 18% en niveles bajo y medio-bajo. La baja incidencia de automatización reflejó rezago productivo más que protección del empleo.

El aporte científico residió en la articulación de tres dimensiones usualmente analizadas de forma independiente: un modelo teórico de implementación de IA en MIPYMES, una clasificación metodológica de ocupaciones con datos censales ecuatorianos e insumos aplicados para políticas de reconversión laboral. El alcance abarcó seis países latinoamericanos y 65 ocupaciones del mercado laboral ecuatoriano; las principales limitaciones: dependencia de fuentes secundarias y ausencia de validación empírica con datos primarios fueron reconocidas en la discusión. Se recomienda que futuras investigaciones aborden la validación del modelo en MIPYMES ecuatorianas y el análisis longitudinal de los efectos de la IA sobre las trayectorias laborales.

Más allá del acceso a la tecnología, el verdadero reto residió en generar capacidades, institucionalidad y entornos que permitan a los países de la región transformar la IA en una aliada para el desarrollo sostenible, inclusivo y ético.

Referencias bibliográficas

Alonso, F. (2024). Ética(s) de la Inteligencia Artificial y Derecho. Consideraciones a propósito de los límites y la contención del desarrollo tecnológico. *Derechos y Libertades*, (51), 177-199. https://doi.org/10.20318/dyl.2024.8587

Anssuini, J., Centurión, S., Míñope, L., & Vásquez, M. (2024). Inteligencia artificial y marketing 5.0 en los emprendimientos juveniles de una universidad del norte del Perú. *Horizonte Empresarial*, *11*(1), 120–131. https://doi.org/10.26495/rsjdfp62

Banco Mundial. (2024). *Indicadores del desarrollo mundial: mercados de trabajo.* https://datos.bancomundial.org/indicator/SL.TLF.CACT.ZS

Banco de Desarrollo de América Latina [CAF]. (2022). Impacto potencial del uso de la inteligencia artificial en el empleo público en América Latina. Policy Brief #1: Gobierno digital e innovación pública. https://www.caf.com

Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe [CAF]. (19 de julio de 2024). *CAF aprueba USD 400 millones para pequeñas empresas y empleo juvenil en Ecuador* [Comunicado de prensa]. https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2024/07/caf-aprueba-usd-400-millones-para-pequenas-empresas-y-empleo-juvenil-en-ecuador/

Calvino, F., Criscuolo, C., Marcolin, L., & Squicciarini, M. (2018). *A taxonomy of digital intensive sectors* (OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2018/14). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/f404736a-en

Centro Nacional de *Inteligencia Artificial [CENIA]. (2024). Inteligencia artificial generativa: Oportunidades para el futuro del trabajo en Chile.* https://futurodeltrabajo.cenia.cl/

Chalmers, D., MacKenzie, N. & Carter, S. (2021). Artificial intelligence and entrepreneurship: Implications for venture creation in the fourth industrial revolution. *Entrepreneurship Theory and Practice, 45*(5), 1028–1053. https://doi.org/10.1177/1042258720934581

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2023). *Inteligencia Artificial. Observatorio de Desarrollo Digital.* Naciones Unidas. https://desarrollodigital.cepal.org/es/tema/inteligencia-artificial

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2025). *Panorama Digital de América Latina y el Caribe 2025.* Naciones Unidas. https://www.cepal.org/es/publicaciones

Corporación de Fomento de la Producción [CORFO]. (2025). Resultados 2022–2025: Gerencia de Innovación. Gobierno de Chile. https://www.corfo.cl

Franco-Moreira, K. C., Barrigas-Tonato, C. A., Huertas-Lema, M. T., & Alfonso-Gonzáles, I. (2024). Regulación de normas morales en los derechos humanos. *Verdad Y Derecho. Revista Arbitrada De Ciencias Jurídicas Y Sociales, 3*(especial_Ambato), 364|-371. https://doi.org/10.62574/dbtxyd70

Georgieva, K. (14 de enero de 2024). *La economía mundial transformada por la inteligencia artificial ha de beneficiar a la humanidad.* IMF Blog. https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2024/01/14/ai-will-transform-the-global-economy-lets-make-sure-it-benefits-humanity

Gmyrek, P., Winkler, H., & Garganta, S. (2024). Buffer or bottleneck? *Employment exposure to generative AI and the digital divide in Latin America* (ILO Working Paper 121). International Labour Organization. World Bank. https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/WP121_web.pdf

Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (2024). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing.* GEM Consortium. https://www.gemconsortium.org/report/51377

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2022). *VIII Censo de Población y VII de Vivienda 2022.* INEC. https://www.censoecuador.gob.ec/

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2023). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2023 (DIEE).* INEC. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-2/

Jiménez, V., Calderón, E., Agón, J., & Ravelo, G. (2025). La regulación de la inteligencia artificial: la complejidad en la búsqueda de un equilibrio de intereses. Especial foco en la protección de la creación y de la innovación. Visión comparada UE-Colombia. *DIXI, 27*(DIXI), 1-23. https://doi.org/10.16925/2357-5891.2025.03.09

Lasio, V., Espinosa, M. P., Amaya, A., Sarango, P., & Mahauad, M. D. (2024). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023–2024.* ESPAE, Escuela de Negocios de la ESPOL. UTPL. https://eventos.utpl.edu.ec/sites/default/files/files/informe%20GEM22(1).pdf

Lavopa, A., & Delera, M. (2021). *¿Qué es la cuarta revolución industrial?* Industrial Analytics Platform, ONUDI. https://iap.unido.org/es/articles/que-es-la-cuarta-revolucion-industrial

Liu, B., Morales, D., Roser-Chinchilla, J., Sabzalieva, E., Valentini, A., Vieira do Nascimento, D., & Yerovi, C. (2023). *Oportunidades y desafíos de la era de la inteligencia artificial para la educación superior: una introducción para los actores de la educación superior.* Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386670_spa

Lu, M. (21 de abril de 2025). *Visualizing global AI investment by country.* Visual Capitalist. https://www.visualcapitalist.com/visualizing-global-ai-investment-by-country/

McQuaid, R., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies, 42*(2), 197–219. https://doi.org/10.1080/0042098042000316100

Microsoft. (10 de febrero de 2022). *Impacto de la pandemia: 9 de cada 10 pymes aceleraron su proceso de transformación digital en Ecuador.* News Center Microsoft Latinoamérica. https://news.microsoft.com/es-xl/impacto-de-la-pandemia-9-de-cada-10-pymes-aceleraron-su-proceso-de-transformacion-digital-en-ecuador/

Microsoft. (18 de marzo de 2024). *La IA se posiciona como una prioridad para las PyMEs mexicanas.* News Center Microsoft Latinoamérica. https://news.microsoft.com/es-xl/la-ia-se-posiciona-como-una-prioridad-para-las-pymes-mexicanas/

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información [MINTEL]. (2025). *Política Pública para la Transformación Digital del Ecuador 2025–2030. Acuerdo Ministerial Nro. MINTEL-MINTEL-2025-0005.* Gobierno del Ecuador. https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2025/03/INSTRUMENTO-Politica-Publica-para-la-Transformacion-Digital-Ecuador-2025-2030-MINTEL-signed_f.pdf

OnData. (5 de marzo de 2025). *4 de cada 10 talentos en Ecuador utilizan inteligencia artificial en su trabajo.* https://www.ondata.com.ec/4-de-cada-10-talentos-en-ecuador-utilizan-inteligencia-artificial-en-su-trabajo/

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2019). *Recomendation of the Council on Artificial Intelligence (OECD/LEGAL/0449).* https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE].

(2023). *OECD.AI policy observatory: AI dashboards overview.* https://oecd.ai/en/dashboards/overview

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2004). *Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente (R195).* OIT. https://www.ilo.org/resource/r195

Peña, V., Pineda, J., Mendoza, R., Maldonado, G., & Caisaguano, M. (2024). Uso de aplicaciones de Inteligencia Artificial en la educación superior, su normalización y regularización. *Código Científico Revista de Investigación, 5*(2), 1358–1378. https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n2/617

Rodríguez, J. (2025). La regulación de la inteligencia artificial y la responsabilidad de los Estados en su utilización militar. *UNISCI Journal,* (67), 53-86. https://doi.org/10.31439/unisci-220

Schwab, K. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial.* World Economic Forum. https://www.weforum.org

Stanford University, & Institute for Human-Centered AI. (2025). *Artificial Intelligence Index Report 2025.* https://hai-production.s3.amazonaws.com/files/hai_ai_index_report_2025.pdf

Ultreras-Rodríguez, A., De La Paz-Rosales, M., Santana-Alaniz, J., & Ramírez-Ortega, A. (2025). Inteligencia artificial y su impacto en la automatización del trabajo en México. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, 10*(19), 4–25. https://doi.org/10.35381/r.k.v10i19.4364

UNESCO. (2021). *Recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial* [Conferencia General 41.ª reunión]. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137_spa

UNESCO. (2023). *Metodología de Evaluación del Estadio de Preparación: Herramienta de la Recomendación sobre la Ética de la Inteligencia Artificial.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385198_spa

World Bank. (2024). *Digital Progress and Trends Report 2023.* https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2049-6

Wouters, J. (2025). *Cómo conectar ManyChat con DialogFlow.* Chatimize. https://chatimize.com/connect-manychat-dialogflow/

Zabala-Balladares, K., Moncayo-Morlas, N., Jiménez-Andrade, W., & Ros-Álvarez, D. (2024). Ética y responsabilidad en el uso de la inteligencia artificial en procesos judiciales. *Verdad Y Derecho. Revista Arbitrada De Ciencias Jurídicas Y Sociales, 3*(especial2), 239-246. https://doi.org/10.62574/bdvzg165

Anexos

No.	Escala	Ocupaciones	Número	%
1	Alto	Optometristas [1]	703	0,60
2	Alto	Traductores, intérpretes y lingüistas [2]	567	0,48
3	Medio alto	Programadores de aplicaciones	243	0,21
4	Medio alto	Analistas de sistemas	10.021	8,57
5	Medio alto	Asesores financieros y en inversiones	2.399	2,05
6	Medio alto	Contables [3]	34.556	29,54
7	Medio alto	Diseñadores y administradores de bases de datos [4]	453	0,39
8	Medio alto	Especialistas en bases de datos y redes no clasificados [4]	306	0,26
9	Medio	Administradores de sistemas	236	0,20
10	Medio	Bibliotecarios, documentalistas y afines [5]	361	0,31
11	Medio	Desarrolladores web y multimedia [6]	1.186	1,01
12	Medio	Diseñadores gráficos y multimedia [7]	12.908	11,04
13	Medio	Farmacéuticos	1.730	1,48
14	Medio	Ingenieros en telecomunicaciones	2.734	2,34
15	Medio	Meteorólogos [8]	39	0,03
16	Medio	Profesionales de la publicidad y la comercialización [9]	6.980	5,97
17	Medio	Profesionales de ventas de TIC [10]	164	0,14
18	Medio	Profesionales en redes de computadores [11]	334	0,29
19	Medio bajo	Desarrolladores de software [12]	7.636	6,53
20	Medio bajo	Ingenieros electrónicos [13]	1.852	1,58
21	Medio bajo	Ingenieros industriales y de producción [14]	1.384	1,18
22	Medio bajo	Otros desarrolladores de software [15]	357	0,31
23	Medio bajo	Otros profesores de idiomas	103	0,09
24	Medio bajo	Profesionales de ventas técnicas y médicas	122	0,10
25	Medio bajo	Analistas financieros [16]	4.713	4,03
26	Bajo	Médicos especialistas	11.028	9,43
27	Bajo	Médicos generales [17]	13.846	11,84
		Total	**116.961**	**100,00**

Notas:
[1] Artificial Intelligence in Diabetic Retinopathy Detection. (s.f.). PMC – *National Library of Medicine.* https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8751506/
[2] GPT-4 Technical Report. (s.f.). *ArXiv.* https://arxiv.org/abs/2303.17548
[3] How Valuable is Client Confidentiality to You? (s.f.). *IFAC Discussion.* https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/
[4] Data Analytics Blog. (s.f.). *Google Cloud.* https://cloud.google.com/blog/products/data-analytics
[5] Library Future Trends. (s.f.). *American Library Association.* https://www.ala.org/futuretrends
[6] IEEE Computer Magazine – Computing and Operations. (s.f.). *IEEE.* https://www.computer.org/csdl/magazine/co
[7] Adobe GenAI – Inteligencia Artificial Generativa para Empresas. (s.f.). *Adobe.* https://business.adobe.com/la/ai/adobe-genai.html
[8] AI for Weather Prediction. (s.f.). *NOAA.* https://www.noaa.gov/ai
[9] HubSpot Blog – Marketing, Sales, and Service Insights. (s.f.). *HubSpot.* https://blog.hubspot.com
[10] Customer Service Support Insights. (s.f.). *Gartner.* https://www.gartner.com/en/customer-service-support
[11] Artificial Intelligence at NIST. (s.f.). *National Institute of Standards and Technology.* https://www.nist.gov/artificial-intelligence
[12] The State of the Octoverse. (s.f.). *GitHub.* https://octoverse.github.com
[13] The Open Metaverse. (s.f.). *IEEE Spectrum.* https://spectrum.ieee.org/open-metaverse
[14] The Future of Work. (s.f.). *McKinsey & Company.* https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work
[15] IEEE Software Magazine – Current Issues. (s.f.). *IEEE.* https://www.computer.org/csdl/magazine/so
[16] Quote Life Report Methodology – SEC Market Structure. (s.f.). *U.S. Securities and Exchange Commission*. https://www.sec.gov/securities-topics/market-structure-analytics/
[17] AI in Radiology. (s.f.). *Nature Medicine, 29*(3). https://www.nature.com/articles/s41591-023-02314-7

Tabla A1: *Profesionales Científicos e Intelectuales.*
Nota: *Tomado de Censo de población y vivienda 2022, INEC, 2022.*

No.	Escala	Ocupaciones	Número	%
1	Alto	Delineantes y dibujantes técnicos	786	2,52
2	Alto	Técnicos y asistentes farmacéuticos	239	0,77
3	Alto	Agentes de bolsa, cambio y otros servicios financieros [1]	916	2,94
4	Medio alto	Oficiales de préstamo y créditos	7.511	24,12
5	Medio alto	Agentes de seguros [2]	5.182	16,64
6	Medio alto	Técnicos en asistencia al usuario de TIC [3]	1.719	5,52
7	Medio alto	Técnicos en operaciones de TIC [4]	432	1,39
8	Medio	Técnicos de laboratorios médicos [5]	7.331	23,55
9	Medio	Técnicos de la web [6]	307	0,99
10	Medio	Técnicos de ingeniería de telecomunicaciones	710	2,28
11	Medio	Técnicos de radiodifusión y grabación audiovisual	3.499	11,24
12	Medio	Técnicos en redes y sistemas de computadores	1.220	3,92
13	Medio bajo	Técnicos de aparatos de diagnóstico médico [5]	1.282	4,12
		Total	**31.134**	**100,00**

Notas:
[1] Quote Life Report Methodology – SEC Market Structure. (s.f.). *U.S. Securities and Exchange Commission*. https://www.sec.gov/securities-topics/market-structure-analytics/quote-life-report-methodology-market-structure
[2] Research & Data. (s.f.). *National Association of Insurance Commissioners (NAIC)*. https://content.naic.org/research
[3] Top Technology Trends. (s.f.). *Gartner Insights*. https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/technology-trends
[4] IEEE Computer Magazine – Computing and Operations. (s.f.). *IEEE*. https://www.computer.org/csdl/magazine/co
[5] Radiology: Artificial Intelligence. (s.f.). *RSNA*. https://pubs.rsna.org/journal/ai (aplica a filas 8 y 13)
[6] Web Technology Surveys. (s.f.). *W3Techs*. https://w3techs.com/technologies

Tabla A2: *Personal de apoyo administrativo*.
Nota: *Tomado de Censo de población y vivienda 2022, INEC, 2022.*

No.	Escala	Ocupaciones	Número	%
1	Alto	Operadores de máquinas de procesamiento de texto [1]	143	0,15
2	Alto	Grabadores de datos	1.352	1,43
3	Alto	Codificadores de datos, correctores de pruebas de imprenta [2]	148	0,16
4	Alto	Empleados de archivo [3]	1.388	1,47
5	Alto	Telefonistas	536	0,57
6	Alto	Entrevistadores de encuestas y de investigación de mercados [4]	3.226	3,42
7	Alto	Empleados de control de abastecimientos e inventario	3.844	4,07
8	Alto	Empleados de servicios de correos	862	0,91
9	Alto	Secretarios generales [1]	10.183	10,79
10	Medio alto	Cajeros de bancos y afines	4.940	5,23
11	Medio alto	Receptores de apuestas	258	0,27
12	Medio alto	Empleados de centros de llamadas [5]	6.834	7,24
13	Medio alto	Empleados de servicios de información al cliente no clasificados	4.348	4,61
14	Medio alto	Empleados de contabilidad y cálculo de costos [6]	27.007	28,61
15	Medio alto	Empleados de servicios estadísticos, financieros y de seguros [7]	4.081	4,32
16	Medio alto	Empleados encargados de las nóminas [8]	216	0,23
17	Medio alto	Oficinistas generales	14.970	15,86
18	Medio	Recepcionistas generales [9]	2.098	2,22
19	Medio	Empleados de agencias de viajes [10]	3.694	3,91
20	Medio	Empleados de ventanilla de informaciones [11]	1.324	1,40
21	Medio	Empleados de servicios de apoyo a la producción	402	0,43
22	Medio	Empleados de bibliotecas [12]	120	0,13
23	Medio bajo	Empleados de servicios de transporte [13]	1.890	2,00
24	Bajo	Escribientes públicos y afines [14]	530	0,56
		Total	**94.394**	**100,00**

Notas:
[1] WorkLab – The Future of Work by Microsoft. (s.f.). *Microsoft*. https://www.microsoft.com/en-us/worklab (aplica a filas 1 y 9)
[2] Engineering Blog. (s.f.). *Grammarly*. https://www.grammarly.com/blog/engineering
[3] Strategic Plan. (s.f.). *U.S. National Archives*. https://www.archives.gov/about/reports/strategic-plan
[4] Methodological Research. (s.f.). *Pew Research Center*. https://www.pewresearch.org/topic/methodological-research
[5] For Consumers. (s.f.). *Federal Communications Commission (FCC)*. https://www.fcc.gov/consumers
[6] How Valuable is Client Confidentiality to You? (s.f.). *IFAC Discussion*. https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/
[7] Data Transformation. (s.f.). *U.S. Census Bureau*. https://www.census.gov/about/adrm/transform.html
[8] Artificial Intelligence in the Workplace. (s.f.). *SHRM*. https://www.shrm.org/topics-tools/topics/artificial-intelligence-in-the-workplace
[9] McKinsey Insights App Overview. (s.f.). *McKinsey & Company*. https://www.mckinsey.com/about-us/overview/mckinsey-insights-app
[10] Tourism Statistics Database. (s.f.). *UNWTO*. https://www.unwto.org/tourism-statistics/tourism-statistics-database
[11] Digital Strategy. (s.f.). *U.S. General Services Administration (GSA)*. https://www.gsa.gov/technology/government-it-initiatives/digital-strategy
[12] Library Future Trends. (s.f.). *American Library Association*. https://www.ala.org/futuretrends
[13] Publications. (s.f.). *International Association of Public Transport (UITP)*. https://www.uitp.org/publications
[14] Digital Government. (s.f.). *OECD*. https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html

Tabla A3: *Personal de apoyo y administrativo.*
Nota: *Tomado de Censo de población y vivienda 2022, INEC, 2022.*

UDA AKADEM
Pensamiento Empresarial

Desarrollo de un modelo de negocio para la reactivación de Sanjus Textiles

Development of a business model for the reactivation of Sanjus Textiles

Kevin Astudillo B.
Universidad del Azuay
kepaasbe@gmail.com
https://orcid.org/0009-0009-8931-6784
Cuenca-Ecuador

Damián Encalada-Avila
Universidad del Azuay
encalada@uazuay.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-7274-1313
Cuenca-Ecuador

Recepción: 03-12-2025 | Aprobación: 01-04-2026

Resumen
Este estudio desarrolla un modelo de negocio viable para la reactivación de Sanjus Textiles, una PYME del sector textil automotriz ecuatoriano fundada en 2010 en la ciudad de Cuenca, que experimentó un cierre operativo en 2023. Al momento del cierre, la empresa contaba con 8 empleados directos distribuidos en las áreas de producción, administración y ventas. Los objetivos específicos fueron diagnosticar las causas del declive, redefinir la propuesta de valor, diseñar un sistema de captura de valor y establecer mecanismos de control estratégico. La metodología se basó en una revisión bibliográfica sistemática articulada con la herramienta práctica de *modelo de negocios* de Slywotzky, Balaban y Rothschild. Este enfoque integrador permitió un diagnóstico riguroso y el rediseño estratégico. Los resultados identificaron como causas críticas la centralización excesiva y la falta de planificación estratégica. La solución propuesta integra una propuesta de valor diferenciada con nanotecnología, segmentación del mercado de Cuenca en tres líneas (premium, estándar y económica) y un sistema de captura de valor diversificado. Para garantizar la sostenibilidad, se implementó el Cuadro de Mando Integral con indicadores clave (ROI ≥ 20%, NPS > 70) y modelos de producción flexibles (MTO, ATO, MTS). Se concluye que la aplicación metodológica de marcos teóricos probados permite revertir situaciones de declive, transformando a Sanjus Textiles en una empresa innovadora y estableciendo un precedente replicable para el sector.
Palabras clave: negocio, pequeña empresa, industria textil, planificación.

Abstract
This study develops a viable business model for the reactivation of Sanjus Textiles, an Ecuadorian automotive textile SME that experienced an operational shutdown. The specific objectives were to diagnose the causes of the decline, redefine the value proposition, design a value capture system, and establish strategic control mechanisms. The methodology was based on a systematic bibliographic review, articulated with the practical tool of the *business model* by Slywotzky, Balaban, and Rothschild. This integrative approach enabled rigorous diagnosis and strategic redesign. The results identified excessive centralization and lack of strategic planning as critical causes. The proposed solution integrates a differentiated value proposition with nanotechnology, segmentation of the Cuenca market into three lines (premium, standard, economic), and a diversified value capture system. To ensure sustainability, the Balanced Scorecard is implemented with key indicators (ROI ≥ 20%, NPS > 70) and flexible production models (MTO, ATO, MTS). It is concluded that the methodological application of proven theoretical frameworks can reverse situations of decline, transforming Sanjus Textiles into an innovative company and establishing a replicable precedent for the sector.
Keywords: business, small business, textile industry, planning.

creative commons

Introducción

En el contexto empresarial contemporáneo, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se enfrentan a desafíos cada vez más complejos que ponen en cuestión su sostenibilidad y permanencia en mercados caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. La globalización, la acelerada transformación tecnológica, la fragmentación de los mercados y el cambio constante en las preferencias de los consumidores configuran un entorno donde la adaptabilidad y la innovación no son opcionales, son requisitos para sobrevivir. En este marco, la sociedad de consumo promueve la promesa de un placer infinito, sin normas ni restricciones. Es el mundo del crédito y del deseo insaciable donde todo parece posible (Barimboim, 2020). En consecuencia, la capacidad de desarrollar modelos de negocio dinámicos, flexibles y estratégicamente orientados se convierte en un factor determinante para garantizar la competitividad a largo plazo, enmarcado en su renovación constante.

El análisis de casos de empresas que han experimentado cierres operativos y que posteriormente han transitado hacia procesos de reactivación constituye una fuente de aprendizaje. Estos estudios permiten identificar patrones, causas recurrentes de declive y estrategias efectivas de recuperación. En particular, en sectores industriales tradicionales, como el textil, estas experiencias adquieren mayor relevancia debido a la tensión entre la tradición artesanal, la industrialización y la incorporación de innovaciones tecnológicas. En este sentido, la innovación tecnológica desempeña un papel clave en el fomento de la inclusión social dentro de los modelos de negocio de carácter socioproductivos y sostenibles (Albarrasin et al., 2023). Así, el caso de Sanjus Textiles se presenta como un objeto de estudio pertinente para examinar cómo una empresa local puede rediseñar su modelo de negocio y reinsertarse en un mercado competitivo.

El sector textil automotriz ecuatoriano presenta características singulares que lo convierten en un campo fértil para la reflexión académica. Por un lado, existe una trayectoria de especialización en productos de tapicería y acabados automotrices que ha posicionado a ciertas ciudades como un referente a nivel nacional. Por otro, el sector se ve presionado por las dinámicas globales de importación de insumos, la fluctuación de precios internacionales, la dependencia de proveedores externos y la creciente sofisticación de los consumidores. Estas condiciones configuran un entorno de alta competencia, donde la diferenciación estratégica se convierte en un elemento fundamental para sostener la permanencia en el mercado.

Como señala Kotler (2000), el análisis situacional constituye la base para examinar los factores internos y externos que influyen en el desempeño empresarial, proporcionando un marco que permite identificar riesgos y oportunidades de posicionamiento. Sin embargo, en la práctica, muchas empresas ecuatorianas carecen de metodologías sistemáticas para realizar este análisis, lo que se traduce en modelos de negocio poco estructurados, dependientes de la intuición y carentes de visión estratégica. En consecuencia, se evidencia una brecha entre la teoría y la práctica: mientras la literatura académica ofrece herramientas robustas de diagnóstico y diseño estratégico, en el contexto empresarial local prevalece la improvisación.

El caso de Sanjus Textiles refleja esta problemática. Pese a haber consolidado

una reputación en el mercado cuencano gracias a la calidad de sus productos, la empresa enfrentó un cierre operativo en 2023. Las causas no residieron en la propuesta de valor en sí misma, sino en su gestión de excesiva centralización de decisiones y la ausencia de planificación estratégica formal. Esta conclusión se sustenta en la aplicación del modelo de auditoría de negocios de Slywotzky et al. (2006), complementado con el análisis FODA elaborado en la sección de resultados y entrevistas realizadas a los socios fundadores durante el proceso de diagnóstico (marzo-mayo, 2025). Esta situación refleja una paradoja común en las PYMES: factores que impulsan su desarrollo, como la flexibilidad o la toma de decisiones centralizada, pueden convertirse en debilidades estructurales cuando el entorno exige diversificación, formalización de procesos y gobernanza compartida (Navarrete-Chávez et al., 2022).

El objetivo central de esta investigación fue, por tanto, desarrollar un modelo de negocio viable para la reactivación de Sanjus Textiles, integrando enfoques académicos probados con estrategias prácticas de implementación. La metodología combina una revisión bibliográfica sistemática con la aplicación de *modelo de negocios* de Slywotzky et al. (2006). Esta articulación metodológica resulta clave, puesto que no se limita a un diagnóstico retrospectivo, sino que habilita la formulación de un rediseño estratégico aplicable en el corto y mediano plazo. En este sentido, la investigación aporta no solo un marco analítico, sino también un plan de acción práctico.

La contribución original de este estudio radica en la integración de marcos teóricos consolidados —como las estrategias del *Blue Ocean Strategy* de Kim y Mauborgne (2005), los modelos de producción flexible según el requerimiento del cliente de Jacobs et al. (2019), y el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1996)— en un contexto específico: el sector textil automotriz ecuatoriano. La propuesta de incorporar nanotecnología en los productos, junto con la segmentación del mercado cuencano en líneas premium, estándar y económica, ofrece una visión novedosa que rompe con la lógica de competir únicamente en costos o tradición. Este enfoque busca crear valor innovador y sostenible, abriendo un espacio diferenciado en el mercado local.

Finalmente, la investigación adquiere relevancia no solo en términos prácticos, al ofrecer un camino de reactivación para Sanjus Textiles, sino también en términos académicos, al establecer un precedente metodológico replicable en otras pequeñas empresas. El estudio se inserta así en un debate más amplio sobre la capacidad de las pequeñas empresas para sobrevivir en entornos adversos, destacando que la clave no reside únicamente en la calidad del producto, sino en la estructura organizacional, la visión estratégica y la capacidad de reinventarse a través de modelos de negocio innovadores.

Metodología

La metodología constituye la columna vertebral de toda investigación académica, pues garantiza que los hallazgos no sean producto del azar, sino de un proceso riguroso, sistemático y replicable. En este estudio se adoptó un diseño de revisión bibliográfica sistemática, complementado con la aplicación práctica de *modelo de negocios* propuesta por Slywotzky et al. (2006). Esta combinación metodológica permitió construir un puente entre la teoría y la práctica: mientras la revisión bibliográfica proporcionó el sustento aca-

démico y científico, el modelo de negocios facilitó un diagnóstico aplicado al caso de Sanjus Textiles.

La revisión bibliográfica sistemática se seleccionó como punto de partida debido a su capacidad para garantizar un análisis exhaustivo, ordenado y confiable de la literatura existente. A diferencia de las revisiones tradicionales, que suelen ser más descriptivas, este enfoque se caracteriza por seguir protocolos claros en la búsqueda, selección y análisis de fuentes. Tal como destacan Gómez-Luna et al., (2014), la sistematización en la recopilación de información permite no solo identificar los avances teóricos sobre un tema, sino también detectar vacíos de conocimiento que abren espacio para nuevas investigaciones.

El procedimiento se estructuró en tres fases interrelacionadas que aseguraron la rigurosidad del análisis. En primer lugar, se definieron criterios de búsqueda y selección orientados al sector textil, la gestión de PYMES, los modelos de negocio y la innovación estratégica, priorizando fuentes académicas con autoría identificada, fecha de publicación verificable y respaldo de editoriales reconocidas o revistas científicas indexadas. En segundo lugar, la información recopilada fue organizada mediante matrices comparativas, mapas conceptuales y diagramas jerárquicos, lo que permitió evitar la dispersión de datos y establecer relaciones claras entre teorías, conceptos y hallazgos previos. Finalmente, se realizó una evaluación crítica de pertinencia, que implicó analizar cada documento no solo por su contenido, sino también por su relevancia en función de los objetivos del estudio, lo que llevó a descartar investigaciones generales o poco vinculadas con la problemática específica de Sanjus Textiles.

De manera complementaria, se aplicó el modelo de negocio de Slywotzky et al. (2006), el cual propone una revisión sistemática de los componentes estratégicos de la empresa, con énfasis en su alineación con el sistema operativo y el entorno competitivo. Su principal aporte radica en que no se limita al análisis interno (procesos, estructuras y costos), sino que sitúa al cliente como punto de partida del diagnóstico estratégico.

La auditoría se llevó a cabo entre marzo y mayo de 2025, mediante entrevistas a los socios fundadores y la revisión de documentación interna disponible. Este proceso permitió evaluar seis dimensiones críticas: 1. Propuesta de valor: ¿Qué beneficios diferenciados se ofrecen al cliente?; 2. Selección de clientes: ¿qué segmentos específicos se priorizan y por qué?; 3. Modelo de ganancias: ¿Cómo se captura el valor generado por la empresa?; 4. Control estratégico: ¿Qué mecanismos permiten alinear la gestión operativa con los objetivos de largo plazo?; 5. Alcance operativo: ¿Qué tan amplio o limitado es el radio de acción de la empresa?; 6. Arquitectura organizacional: ¿Cómo se estructura internamente para ejecutar la estrategia?

Desde una perspectiva metodológica, la riqueza del modelo empleado radica en su carácter visual y práctico, ya que permite contrastar, mediante una matriz bidimensional, el valor del modelo de negocio con la calidad de la ejecución operativa, ubicando a la empresa en uno de cuatro cuadrantes que orientan la toma de decisiones. En el caso de Sanjus Textiles, este análisis reveló la necesidad de intervenir simultáneamente en la propuesta de valor y en los procesos internos.

En conjunto, la articulación entre teoría y práctica se logró mediante una combinación metodológica que generó una sinergia relevante: una revisión bibliográfica aportó marcos conceptuales consolidados, mien-

tras que la auditoría permitió trasladar estos principios a la realidad específica de la PYME cuencana, brindando no solo el "qué" hacer, sino también el "cómo" hacerlo de manera concreta.

Resultados

El análisis diagnóstico de Sanjus Textiles permitió identificar con claridad los factores que precipitaron su cierre operativo y delinear las bases para su reactivación. Dicho análisis se desarrolló entre marzo y mayo de 2025, a través de entrevistas estructuradas a los socios fundadores y la aplicación de los marcos teóricos referenciados. Si bien la empresa disponía de documentación interna (registros de ventas, contratos con proveedores y estados financieros), esta información fue considerada confidencial por los exsocios al tratarse de una empresa ya cerrada; por ello, los hallazgos se sustentan en las entrevistas realizadas y en los marcos analíticos aplicados, sin exponer datos sensibles de la organización.

El proceso de investigación puso de manifiesto una dualidad. Por un lado, la empresa gozaba de una sólida reputación en el mercado cuencano por la calidad de sus productos. Según Kotler (2000), las 4Ps del marketing (Producto, Precio, Plaza, Promoción) son herramientas esenciales para diseñar una estrategia comercial efectiva, las cuales fueron aplicadas para orientar los esfuerzos hacia su mercado meta. La percepción del cliente se centraba en la calidad y durabilidad de los productos, atributos que le permitieron construir una reputación sólida (véase Figura 1).

Por otro lado, su estructura interna arrastraba deficiencias críticas que limitaron su capacidad de adaptación en un entorno altamente competitivo.

Figura 1: *4 Ps del Marketing*.

Esta tensión entre fortalezas externas y debilidades internas constituye el punto de partida para comprender tanto la caída de la empresa como las oportunidades de un rediseño estratégico.

Los hallazgos revelaron que la empresa estaba fuertemente centralizada en la figura de los tres socios fundadores. Esta concentración del poder decisorio, lejos de garantizar eficiencia, derivó en rigidez estructural, incapacidad de delegar funciones y falta de innovación en sus productos. Al respecto, Kotler (2000) advierte que la ausencia de un modelo de negocio estructurado afecta la toma de decisiones; en este caso, la dependencia de la intuición de los socios impidió la incorporación de planes formales de crecimiento y adaptación.

El análisis FODA corroboró esta situación al identificar como principales debilidades una fuerte dependencia del mercado local sin estrategias claras de expansión, la falta de innovación en el portafolio de productos y una capacidad de producción limitada que resultaba insuficiente ante picos de demanda. Estas debilidades internas se vieron amplificadas al interactuar con amenazas externas, como el incremento en los precios de las materias primas y la entrada de nuevos competidores con mayor capacidad tecnológica y precios más competitivos (Véase Figura 2). En este contexto adverso, incluso la fortaleza de contar con una base de clientes fieles se volvió insuficiente para sostener la operación de la empresa.

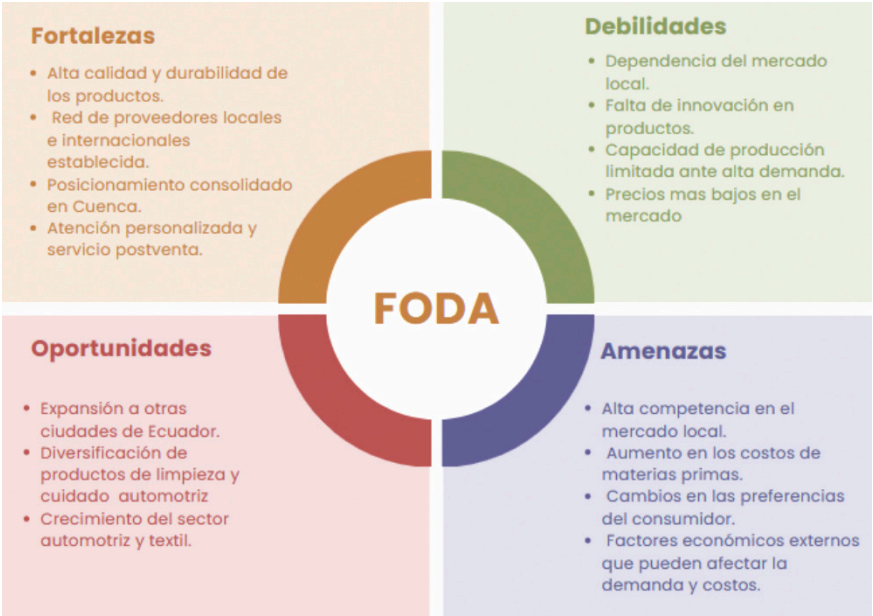


Figura 2: *Análisis FODA.*

El cierre de Sanjus Textiles confirma que, como señalan Osterwalder y Pigneur (2010), la propuesta de valor no es suficiente si no está acompañada de un sistema de captura de valor y de una arquitectura organizacional coherente. En otras palabras, disponer de un buen producto no garantiza la sostenibilidad si la empresa carece de un modelo de negocio integral.

La redefinición de la propuesta de valor se convirtió en el eje central del proceso de reactivación. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), la propuesta de valor es el conjunto de beneficios que diferencian a la empresa frente a la competencia. En el caso de Sanjus Textiles, se establecieron tres pilares: calidad superior, manteniendo el estándar que le había otorgado reputación; personalización avanzada, incorporando procesos que respondan a las necesidades específicas de cada cliente; accesibilidad económica, mediante un portafolio segmentado en tres líneas: premium, estándar y económica. Esta orientación se fortaleció con la incorporación de nanotecnología en productos de cuidado automotriz, una innovación que no solo agrega valor en términos de diferenciación, sino que también conecta con tendencias globales de alto rendimiento y sostenibilidad. La estrategia de Kim y Mauborgne (2005) inspiró esta decisión, al permitir a la empresa alejarse de la competencia directa y crear un espacio de mercado propio, donde la clave no es competir en costos, sino innovar en valor.

El análisis de segmentación reveló un panorama con oportunidades claras. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022), Cuenca cuenta con 596,101 habitantes, con una distribución socioeconómica favorable para atender los estratos A, B y C+ (Véase Figura 3).

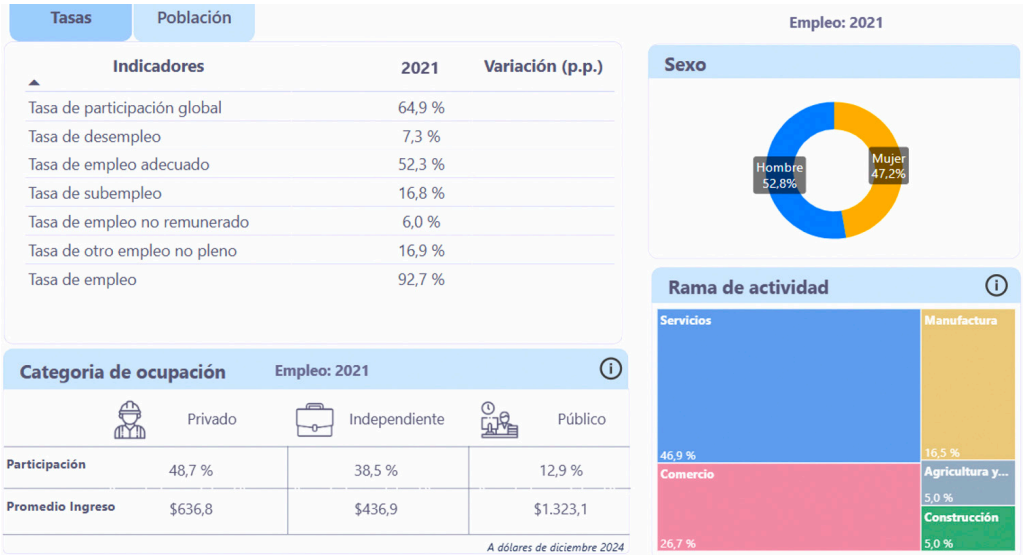


Figura 3: *Distribución de la Población Económica.*
Nota: *Tomado de INEC, 2022.*

Este dato permitió diseñar un portafolio diferenciado: la línea premium, destinada a clientes de alto poder adquisitivo que valoran la exclusividad y la tecnología; la línea estándar, pensada para consumidores de clase media que buscan equilibrio entre calidad y precio; la línea económica, orientada a segmentos más sensibles al costo sin sacrificar estándares básicos de calidad.

Además, se identificaron nichos especializados, como empresas de transporte, talleres de tapicería y flotas corporativas, que demandan productos con alta durabilidad y resistencia. Esto evidencia que la segmentación va más allá de lo demográfico y socioeconómico.

Esta evaluación se sustentó en el análisis CANVA, basado en el Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) (Véase Figura 4).

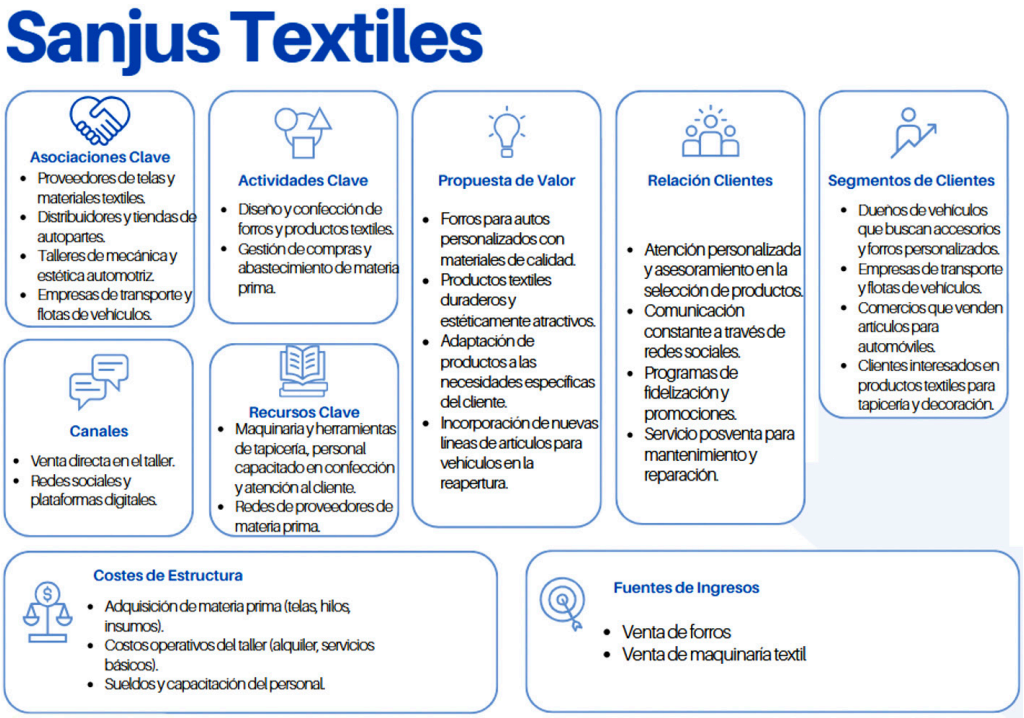


Figura 4: *Modelo Canva.*

La segmentación, como señalan Kotler y Keller (2016), no solo permite ajustar la oferta, sino también optimizar recursos al dirigir esfuerzos de marketing y producción hacia los grupos con mayor potencial de retorno.

Un análisis de la situación previa al cierre revela que uno de los errores más significativos fue la escasa diversificación en la captura de valor, lo que generaba una alta vulnerabilidad para la empresa al mantener una dependencia casi exclusiva

de las ventas directas en el mercado local y, en consecuencia, una exposición crítica a las fluctuaciones de la demanda. Para contrarrestar esta debilidad, se implementó un sistema de captura de valor deliberadamente diversificado que integra tres componentes clave: las ventas directas a consumidores finales, el establecimiento de acuerdos comerciales al por mayor con distribuidores y talleres especializados, y la aplicación de estrategias de precios segmentados —con base en el modelo de Kotler y Keller (2016)— para maximizar la rentabilidad de acuerdo con los distintos perfiles de cliente. Este enfoque multidimensional no solo provee un flujo de ingresos más estable y fortalece la presencia en el mercado, sino que, de manera crucial, crea la plataforma idónea para incursionar en canales digitales de comercialización, en línea con la creciente tendencia del *e-commerce,* incluso en sectores industriales tradicionales.

Para cimentar la sostenibilidad del modelo de negocio, se implementó de forma estratégica el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton (1996), un sistema de gestión que traduce la visión estratégica en un conjunto coherente de indicadores medibles distribuidos en sus cuatro perspectivas clásicas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Con el fin de operativizar este marco, se establecieron metas concretas y ambiciosas, como lograr un retorno sobre la inversión igual o superior al 20% para asegurar la rentabilidad, mantener un Net Promoter Score (NPS) por encima de 70 como reflejo de una sólida fidelización de la clientela, y alcanzar una Eficiencia General de los Equipos (OEE) mayor al 85% para medir la excelencia en los procesos productivos. La incorporación de este tablero de control integral permite contar con un sistema de alerta temprana frente a posibles desviaciones, fortaleciendo decisivamente una toma de decisiones basada en datos objetivos y no en percepciones subjetivas. Esto resulta crucial para una PYME en proceso de reapertura, donde la tolerancia a los errores de gestión es particularmente baja.

En el plano operativo, para complementar este enfoque estratégico, se adoptaron modelos de producción diferenciados, inspirándose en los principios de Jacobs et al. (2019). Esta aproximación combina de manera sinérgica tres metodologías: el modelo MTO (Make to Order) para la producción bajo pedido y altamente personalizada, el ATO (Assemble to Order) para el ensamble rápido a partir de componentes predefinidos que agiliza los tiempos de entrega, y el MTS (Make to Stock) para mantener un inventario de productos estándar que cubra la demanda recurrente. La articulación de estos tres modelos no solo otorga una flexibilidad operativa excepcional y optimiza la gestión de inventarios, sino que garantiza una respuesta ágil y resiliente ante las fluctuaciones impredecibles de la demanda. En última instancia, esta versatilidad se traduce directamente en una mayor satisfacción del cliente, puesto que cada perfil o segmento de mercado encuentra un nivel de servicio y un modelo de producción que se adapta específicamente a sus necesidades particulares.

Bajo el marco conceptual de Johnson et al. (2017), la reestructuración organizacional se orientó a crear una arquitectura interna coherente con el nuevo modelo de negocio. Esto se materializó en una clarificación de roles y responsabilidades para eliminar duplicidades, junto con una delegación efectiva de decisiones que redujo la rigidez y agilizó los procesos. Además, se estableció un sistema de comunicación interna que facilitó la coordinación transversal entre áreas. El propósito de esta

evolución fue transitar de una estructura altamente centralizada en los socios hacia una organización más horizontal y flexible, capaz de acompañar el crecimiento de manera sostenida y de responder con agilidad a los requerimientos del mercado.

Discusión

La experiencia de Sanjus Textiles permite reflexionar sobre un fenómeno más amplio: muchas pequeñas empresas latinoamericanas fracasan no por carecer de productos de calidad, sino por falta de modelos de gestión estructurados. En este sentido, el caso confirma lo planteado por Kotler (2000) respecto a la importancia del análisis situacional como base para la toma de decisiones estratégicas.

Además, la aplicación de la estrategia de Kim y Mauborgne (2005) evidencia que la innovación no siempre requiere grandes inversiones en tecnología, sino una redefinición creativa de la propuesta de valor. En el caso de Sanjus Textiles, la introducción de nanotecnología es significativa no solo por la novedad técnica, sino porque responde a una necesidad real de diferenciación en un mercado saturado.

Finalmente, la incorporación del CMI de Kaplan y Norton (1996) representa un cambio cultural en la gestión empresarial: obliga a pasar de decisiones basadas en intuiciones a un control estratégico sustentado en métricas. Esto resulta particularmente valioso en un contexto como el ecuatoriano, donde muchas PYMES aún carecen de sistemas formales de gestión.

Conclusiones

El caso de Sanjus Textiles constituye una muestra ilustrativa de cómo la ausencia de un modelo de negocio estructurado puede determinar el destino de una organización, incluso cuando sus productos gozan de reconocimiento en el mercado. El cierre operativo no fue consecuencia de deficiencias técnicas en la producción, sino de limitaciones críticas en la gestión estratégica, particularmente la excesiva centralización de decisiones en los socios y la ausencia de planificación formal. Esta experiencia demuestra que el talento y la reputación son insuficientes si no se acompañan de estructuras de gobernanza, procesos claros y mecanismos de control.

La redefinición del modelo de negocio permitió revertir este escenario y proponer un camino de reactivación. La construcción de una nueva propuesta de valor, fundamentada en calidad superior, personalización y accesibilidad económica, se complementó con la incorporación de nanotecnología, innovación que genera diferenciación y aporta sostenibilidad. Asimismo, la segmentación del mercado cuencano en líneas premium, estándar y económica permitió ajustar la oferta a las necesidades y capacidades de distintos segmentos, maximizando la eficiencia de recursos y la rentabilidad.

La implementación de un sistema de captura de valor diversificado, que combina ventas directas, acuerdos al por mayor y estrategias de precios diferenciados, corrigió una de las principales falencias históricas de la empresa: su dependencia exclusiva del mercado local. Este rediseño fue acompañado por la introducción del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1996), con indicadores concretos (ROI $\geq$ 20%, NPS > 70, OEE > 85%), lo cual asegura que la estrategia no quede en el plano teórico, sino que pueda ser monitoreada y ajustada en tiempo real.

En el ámbito operativo, la adopción de modelos de producción flexibles (MTO, ATO, MTS) constituyó un avance signifi-

cativo. Esta decisión no solo optimiza la gestión de inventarios, sino que también fortalece la capacidad de respuesta ante cambios de demanda, condición indispensable en un mercado dinámico. A ello se suma la reestructuración organizacional, que rompió con la rigidez centralizada previa y estableció un esquema más horizontal, con delegación de responsabilidades y mejor comunicación interna.

El estudio confirma la vigencia y aplicabilidad de marcos teóricos consolidados como los de Osterwalder y Pigneur (2010), Kim y Mauborgne (2005), y Kaplan y Norton (1996), al demostrar que, cuando se adaptan a contextos específicos, son herramientas poderosas para la reactivación de empresas en crisis. En definitiva, la experiencia de Sanjus Textiles demuestra que la supervivencia y el crecimiento empresarial no dependen únicamente de la calidad del producto, sino de la capacidad de las organizaciones para reinventarse, estructurar modelos adaptativos y tomar decisiones basadas en datos y estrategias probadas.

Este caso evidencia que incluso empresas que enfrentan el cierre pueden reinventarse exitosamente cuando se aplican metodologías rigurosas y se implementan mecanismos de innovación y control. En este sentido, Sanjus Textiles no solo se perfila como una empresa viable para su reapertura, sino como un referente de innovación y resiliencia en el sector textil automotriz ecuatoriano.

Referencias bibliográficas

Albarrasin, M., Jácome, L., Mora, W., & Jiménez, J. (2023). La innovación tecnológica en la transformación hacia modelos de negocios socio productivos y sostenibles. *Journal of Science and Research, 8*(CIID-EQ-2023), 46–64. https://doi.org/10.5281/zenodo.8349695

Barimboim, D. (2020). Sociedad de consumo: Una tarea dilemática para los padres de hoy: La puesta de límites. *Chakiñan, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 11*, 109–120. https://doi.org/10.37135/chk.002.11.08

Gómez-Luna, E., Fernando, D., Aponte-Mayor, G., & Betancourt-Buitrago, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna, 81*(184), 158–163. https://doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37066

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). *Proyecciones poblacionales por ciudad y características socioeconómicas.* https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/

Jacobs, F., Chase, R., & Heizer, J. (2019). *Operations and supply chain management* (15th ed.). McGraw-Hill Education. https://www.mheducation.com/highered/product/operations-supply-chain-management-jacobs-chase/M9781260238896.html

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson. https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/exploring-strategy/P200000003479

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action.* Harvard Business School Press. https://hbr.org/product/the-balanced-scorecard-translating-strategy-into-action/9661-HBK-ENG

Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy.* Harvard Business Review Press. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=22825

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing management* (15thed.). Pearson. https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003195

Kotler, P. (2000). *Marketing management* (10th ed.). Prentice Hall. https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003190

Navarrete-Chávez, F., Santillán-Coello, M., & Vallejo-Villacís, M. (2022). Pymes de Ecuador: La accesibilidad a los servicios financieros y generar rentabilidad financiera a través de nuevos mercados. *Polo del Conocimiento, 7*(6), 1232–1245. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9042471

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.* Wiley.

Slywotzky, A., Balaban, R., & Rothschild, P. (2006). Performance anxiety: Is it me or my business design? *Mercer Management Journal*, (22), 19–27.

UDA AKADEM
Pensamiento Empresarial

Análisis de las normas contables con herramientas digitales en la educación emprendedora

Analysis of accounting standards using digital tools in entrepreneurship education

Gloria Esperanza Aragón-Cuamacás
Universidad Técnica del Norte
gearagon@utn.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-9536-3255
Ibarra-Ecuador

Virna Isabel Acosta-Paredes
Universidad Técnica del Norte
viacosta@utn.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-6169-6473
Ibarra-Ecuador

Rosa Elena Rodríguez-Trejo
Universidad Técnica del Norte
rerodriguez@utn.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-5504-1561
Ibarra-Ecuador

Helen Magdalena Gómez-Medina
Universidad de las Fuerzas Armadas
hmgomez@espe.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-5335-5249
Quito-Ecuador

Recepción: 01-03-2026 | Aprobación: 01-04-2026

Resumen

La transformación digital representa un reto constante para las instituciones académicas, especialmente en la formación contable, donde las universidades cumplen un rol esencial en la enseñanza de conocimientos técnicos para la aplicación innovadora de la normativa contable. Este proceso se complementa con el uso ético de herramientas digitales que contribuyen al desarrollo económico, social y sostenible de las organizaciones, fortaleciendo estrategias emprendedoras y nuevos modelos de negocio. La articulación entre normativa internacional, prácticas organizacionales y responsabilidad social incide en la calidad de la información financiera y en la toma de decisiones empresariales en entornos competitivos. En este contexto, la integración de tecnología en la educación emprendedora permite la simulación de escenarios reales mediante inteligencia artificial y otras herramientas digitales, promoviendo competencias que responden a las demandas de la economía digital. El presente estudio tiene como objetivo analizar los beneficios de la aplicación de normas contables y herramientas digitales en la educación emprendedora. La investigación adoptó un enfoque exploratorio, descriptivo y correlacional, aplicando una encuesta a 430 estudiantes de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica del Norte. Los resultados evidencian que el 79% de los participantes reconoce la relevancia de las normas contables y el uso de inteligencia artificial en su formación profesional. Se concluye que la integración de normativa contable y herramientas digitales fortalece el proceso de enseñanza-aprendizaje fomenta la participación activa del alumnado y contribuye al desarrollo sostenible en el ámbito empresarial.

Palabras clave: educación, empresa, herramientas digitales, normas contables.

Abstract

Digital transformation represents a constant challenge for academic institutions, especially in accounting education, where universities play an essential role in teaching technical knowledge for the innovative application of accounting standards. This process is complemented by the ethical use of digital tools that contribute to the economic, social, and sustainable development of organizations, strengthening entrepreneurial strategies and new business models. The articulation between international standards, organizational practices, and social responsibility influences the quality of financial information and business decision-making in competitive environments. In this context, the integration of technology in entrepreneurial education enables the simulation of real scenarios through artificial intelligence and other digital tools, promoting competencies that respond to the demands of the digital economy. The present study aims to analyze the benefits of applying accounting standards and digital tools in entrepreneurial education. The research adopted an exploratory, descriptive, and correlational approach, applying a survey to 430 Accounting and Auditing students at the Universidad Técnica del Norte. The results show that 79% of participants recognize the relevance of accounting standards and the use of artificial intelligence in their professional training. It is concluded that the integration of accounting standards and digital tools strengthens the teaching-learning process, encourages active student participation, and contributes to sustainable development in the business field.

Keywords: accounting standards, digital tools, education, business.

creative commons

Introducción

El rol de la universidad en la formación de emprendedores implica una alta responsabilidad (Cabana-Villca et al., 2013), en un contexto en el que el emprendedor se convierte en un empresario innovador dentro de la actual era digital, caracterizada por la revolución tecnológica en múltiples esferas mundiales.

En este escenario, las instituciones de educación superior orientan sus esfuerzos en la aplicación de estrategias, políticas educativas y productivas, mediante el uso de múltiples recursos disponibles (Quispe et al., 2022). Esto responde a la necesidad de formar emprendedores capaces de desarrollar iniciativas innovadoras con impacto social significativo, integrando enfoques sostenibles acorde a los mecanismos de mercado (World Intellectual Property Organization, 2024).

Los programas educativos de emprendimiento promueven el aprendizaje universitario con inspiración empresarial (Blanco-Mesa et al., 2023). Asimismo, el rol de los contadores públicos está presente en el ámbito económico, particularmente en la interpretación y análisis de las operaciones empresariales que se desarrollan en cumplimiento de las normas contables vigentes a nivel global, debido a que el fundamento científico y el acoplamiento de estándares en las academias contribuyen a la formación de futuros profesionales emprendedores.

El uso de herramientas digitales optimiza las contribuciones de la enseñanza superior contable, ya que los estudiantes tienen la disponibilidad y capacidad para desarrollar tareas educativas en línea mediante la utilización de herramientas de consulta, las cuales aportan en los diferentes escenarios de preparación técnica para el cumplimiento del futuro rol profesional en los ámbitos económico, social y ambiental.

La continua autopreparación e instrucción docente es elemental en la formación del alumnado, donde las normas contables presentan un amplio compendio técnico para fomentar el desarrollo educacional en las carreras técnicas. Por tanto, surge la necesidad de identificar: ¿cómo las normas contables, en conjunto con las herramientas digitales, contribuyen hacia la educación emprendedora?

Puesto que el complemento de la práctica educativa emprendedora, hoy en día, pone a prueba el talento, la innovación y la competitividad, las competencias estudiantiles cimentadas en una formación significativa, mediante el dominio de estándares internacionales, contribuyen de manera eficaz al ejercicio empresarial con nuevas iniciativas de innovación, favoreciendo el desarrollo creativo del emprendedor con competencias para la solución de problemas en el entorno laboral.

Marco teórico

Educación superior emprendedora

Actualmente, la influencia de los programas educativos orientados al emprendimiento (POE) en la predicción de la intención emprendedora (IE) de estudiantes universitarios se basa en la teoría del comportamiento planificado (TPB) (Silva et al., 2021). “En la última década, se ha intensificado el interés de los investigadores por identificar las características personales del emprendedor” (Rossi et al., 2025, p. 163).

La Escala de Orientación Emprendedora (EOE) es un instrumento que permite evaluar la orientación empren-

dedora en los estudiantes, evidenciando que aquellos con mejores calificaciones académicas obtienen puntuaciones más altas en innovación, proactividad, orientación y logro del aprendizaje (Gorostiaga et al., 2023). En este sentido, el adiestramiento de calidad de los educandos aporta significativamente al desarrollo profesional en los nuevos escenarios desafiantes del entorno cambiante, donde el emprendedor disciplinado cumple su labor fundamental de adaptación a los cambios mediante el uso de estrategias competitivas a largo plazo.

"El proceso de diseño colaborativo permite a la universidad tener un rol de mentoría, para empoderar a la comunidad en la búsqueda de soluciones viables ante los problemas que surjan" (Orellana-Navarrete et al., 2024, p. 114). En este marco, la educación emprendedora desde los centros de educación superior responde a una demanda constante de aplicación de estrategias académicas innovadoras que fortalezcan las acciones en el contexto educativo.

"La actitud hacia el comportamiento emprendedor y el control percibido del comportamiento, influyen positivamente en la intención emprendedora en los estudiantes universitarios latinoamericanos" (López et al., 2021, p. 442). Por tanto, los futuros profesionales contables tienen múltiples desafíos que enfrentar, considerando los aportes de aplicación de estándares internacionales que fortalecen su ámbito competitivo, mediante el uso de tecnologías educativas que dotan de herramientas tecnológicas, que hoy en día, aportan a la formación emprendedora adaptada a los requerimientos de la economía sostenible y la transformación digital.

Normas contables y tecnología para la educación emprendedora

La evolución de las normas contables está impulsada por la armonización internacional (Treviño, 2024) con el soporte normativo vigente para la aplicación financiera en los países que han adoptado estas directrices, con el fin de responder a los impactos presentes en las actividades económicas y financieras.

Es primordial el soporte de nuevos enfoques normativos para la obtención y presentación de la información financiera, dado que las NIIF son de gran relevancia para las empresas a nivel global (Rodriguez-Uruchima & Jaramillo-Calle, 2024). En este contexto, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en el marco de los desafíos globales, alertan a los emprendedores sobre la necesidad de focalizar su atención en el fortalecimiento de planes de innovación ambiental a largo plazo, considerando que la crisis climática persiste y la comunidad internacional rehúye el compromiso de revertirla (Organización de las Naciones Unidas, 2025).

El espíritu emprendedor despierta la creatividad en los estudiantes, especialmente en el nivel superior (Weng et al., 2025). Asimismo, el desarrollo y la dinámica de las tecnologías de enseñanza y aprendizaje se tornan cada vez más complejos (Olszewski & Crompton, 2020), lo que exige la incorporación de enfoques de aprendizaje innovador (Roth, 2021) y nuevos niveles de involucramiento estudiantil (Vahlo et al., 2023; Weng et al., 2022).

Las empresas adoptan la tecnología como estrategia y buscan implementar modelos innovadores, con el propósito de generar emprendimientos basados en el uso de algoritmos de aprendizaje automático e inteligencia artificial para el análisis de datos (Liu et al., 2025), apoyados por el

talento humano universitario con formación en estas tecnologías y capacidad de adaptación a las exigencias del entorno.

La tecnología en la educación mejora las prácticas de aprendizaje en un contexto digital; sin embargo, muchos docentes aún no cuentan con la confianza ni con las competencias necesarias para integrar la tecnología en sus actividades pedagógicas (Siyam et al., 2025). Con el paso del tiempo, la inserción de la tecnología en la educación ha evolucionado, como ocurrió desde la década de 1990 con la adopción del internet en el ámbito educativo.

En el siglo XXI, la tecnología alcanza un auge significativo con la expansión de los dispositivos móviles, el internet de alta velocidad y el almacenamiento en la nube, los cuales han simplificado los procesos de aprendizaje. Asimismo, el surgimiento y uso de la inteligencia artificial, la realidad virtual y la realidad aumentada han marcado transformaciones relevantes en la educación (Raja & Priya, 2021; Singh, 2021).

Las acciones educativas han incorporado la tecnología en respuesta a la creciente relevancia de la ciencia y la tecnología en la sociedad (Anwar et al., 2021). En este sentido, las prácticas pedagógicas reflejan la importancia de integrar recursos tecnológicos en los planes de estudio (Tsegay, 2016). Asimismo, la formación docente exige el uso de herramientas tecnológicas vinculadas al proceso de enseñanza (Mallmann & Jacques, 2017). De igual manera, la digitalización en el ámbito académico puede generar aportes significativos en el desarrollo de emprendimientos.

Para la educación, resulta fundamental la integración de las tecnologías de la información con el fin de obtener mejores resultados (Msafiri et al., 2023). No obstante, la accesibilidad a la tecnología para los educadores es limitada (Yadav, 2023), y su preparación requiere esfuerzos adicionales; por ello, el desarrollo del talento humano docente y su evolución en el manejo de TIC demandan procesos continuos de capacitación y evaluación (Nkundabakura et al., 2024; Malakul & Sangkawetai, 2024).

Se requiere compatibilidad entre los objetivos educacionales y la integración de la tecnología (Elatawneh et al., 2022; King, 2015; McSpadden, 2018). Asimismo, las competencias especializadas del personal docente en la era digital incentivan a los estudiantes a incursionar en esta modalidad de aprendizaje, promoviendo la motivación, la adaptación y el desarrollo de capacidades orientadas al crecimiento digital tanto en docentes como en estudiantes (Istenič & Lebeničnik, 2020).

De igual forma, la previsión y planificación financiera, junto con una adecuada proyección de recursos basada en normas contables, contribuyen a mejorar la precisión en la toma de decisiones de inversión y la eficiencia operativa (Rohini, 2023). Estos procesos fortalecen la preparación de las organizaciones frente a los cambios del mercado y los desafíos futuros, favoreciendo su sostenibilidad a largo plazo.

Resulta fundamental prestar atención al cumplimiento y la transparencia mediante la aplicación de la normativa contable, especialmente en lo relacionado con las obligaciones tributarias y los requisitos de presentación de la información financiera, con el fin de minimizar riesgos de penalización (Doukakis et al., 2012). En este sentido, las decisiones informadas en la elaboración de informes financieros estandarizados proporcionan validez y confianza a las partes interesadas en la toma de decisiones económicas.

La implementación de las normas contables responde al marco lógico-reflexivo del contador público. No obstante, una regula-

ción excesiva puede convertirse en una desventaja, ya que podría limitar la innovación y la flexibilidad en las estrategias financieras, obstaculizando la capacidad de adaptación a los cambios del mercado. Por ello, resulta crucial desarrollar una adecuada estructura de planificación financiera.

Metodología

Esta investigación refleja resultados del proyecto de investigación *Desafíos en articulación de estándares internacionales para sostenibilidad en educación superior contable,* mediante la determinación del nivel de satisfacción de conocimientos sobre la aplicación de las normas contables con el soporte de las herramientas digitales, orientadas a una educación emprendedora que contribuya a la asistencia empresarial.

El enfoque metodológico siguió un diseño investigativo para encontrar factores sobre la evolución de las universidades como incubadoras de proyectos, con generación activa de empresas emergentes fundamentadas en el saber y la innovación, mediante el uso de normas contables que contribuyen al fortalecimiento del control, apoyadas en instrumentos técnicos de investigación y otras contribuciones para la educación emprendedora (Casanova-Villalba et al., 2024). Se aplicó un método cuantitativo a través de encuestas dirigidas a estudiantes y, con el respectivo análisis de los datos numéricos, se establecieron relaciones entre dimensiones utilizando con herramientas estadísticas para obtener los resultados (Creswell, 2014).

El diseño metodológico de la investigación se basó en la técnica de la encuesta, estructurada para la recolección de datos conforme a los lineamientos propuestos por Campos et al. (2024). La población de estudio fue definida a partir de la unidad académica seleccionada, considerando el análisis de sus elementos, las unidades de muestreo, el alcance y el periodo de estudio (Bernal, 2010).

A través de la aplicación de la encuesta, se obtuvo el análisis de resultados del alumnado, la evolución estudiantil en su preparación técnica para la solución de los problemas empresariales, con metodologías de soporte investigativo fundamentadas en el diseño y obtención de datos, de acuerdo con la lista de colaboradores que permitieron la recopilación de datos de campo.

La colaboración de los educandos en la unidad académica permitió recabar los datos y conocer la opinión de una población total de 430 estudiantes universitarios sobre el nivel de aplicación de normas contables. Este proceso se desarrolló bajo un enfoque metodológico exploratorio y descriptivo, complementado con análisis estadístico, mediante la aplicación de una encuesta diseñada para la obtención de datos de los educandos de la unidad académica de Contabilidad y Auditoría, orientada al análisis de su preparación para el desempeño futuro en el ámbito empresarial.

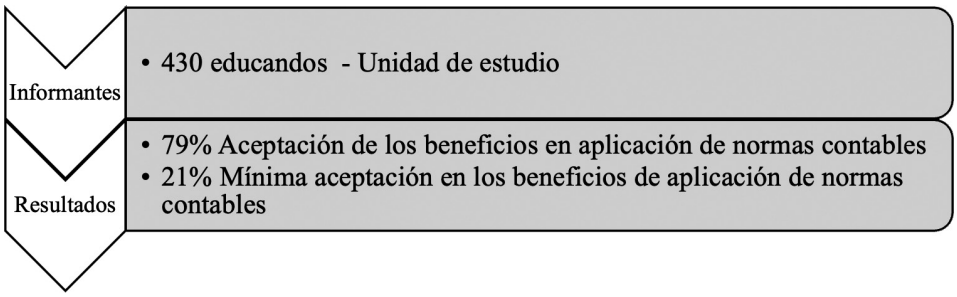


Figura 1: *Resumen de la Metodología de Investigación.*

La teoría científica permitió la búsqueda de nuevas alternativas y mecanismos que permitan el fortalecimiento de los educandos en la aplicación de normas contables, ya que, en el contexto contable, se expresa el ánimo ferviente por crear y recrear nuevas iniciativas en la práctica profesional desde una mirada emancipadora. En este enfoque, el estudiante otorga significado al contexto y a la información relevante y coherente sobre la medición, valoración, racionalización y control de la organización (Molina et al., 2019).

Con el refuerzo en el uso de recursos para la vinculación educativa, se incentiva a los estudiantes a realizar trabajos voluntarios en el ámbito social, para reforzar su aprendizaje y generar mayor capacidad de desarrollo, con oportunidad en la elaboración de nuevas propuestas y el diseño de nuevas formas de colaboración social, para responder a las exigencias económicas y ambientales del entorno (Ramón et al., 2020).

Resultados

Los resultados reflejaron la importancia de la motivación a los educandos para la utilización de normas contables con el soporte tecnológico digital, en base a una guía metodológica que permite organizar, orientar y presentar información de calidad. Asimismo, en la formación académica en línea se estudian las especialidades de evolución contable, mediante el uso de materiales digitales que fortalecen, mejoran y contextualizan las prácticas educativas con alta responsabilidad académica y científica, para lograr los resultados esperados de un aprendizaje emprendedor (Álvarez, 2021).

La aplicación de normas contables en la educación universitaria parte de una adecuada planificación para la atención al alumnado. Según el aporte constructivo de la comunicación efectiva, el estudio analizó las normas contables en función del nivel de opinión sobre el fortalecimiento creativo de los estudiantes en el desarrollo de las tareas educativas.

La administración con gestión educativa toma en cuenta la evolución de las TIC en los hogares (Carneiro et al., 2021), donde surgen nuevas interacciones y dinámicas familiares. En este contexto, se abre un canal de comunicación entre la escuela, la universidad y la familia, que permite la ejecución de acciones conjuntas orientadas al proceso de enseñanza-aprendizaje y a la mejora de las carreras técnicas.

La investigación, realizada con base en un diagnóstico dirigido a 430 estudiantes universitarios, captó el nivel de interés estudiantil respecto a las normas contables. Mediante la técnica de la encuesta analizada, se detallaron los criterios estudiantiles sobre la normativa contable. Los resultados obtenidos incentivan a mejorar las prácticas de aprendizaje según la aplicación de propuestas para las microempresas, ya que el desarrollo de nuevos bosquejos de práctica estudiantil permite ejecutar las actividades de acuerdo con el campo del conocimiento.

El análisis de datos permitió identificar un 79% de interés del alumnado en los beneficios y la aplicación de normas contables para el futuro ejercicio laboral, con el complemento de la inteligencia artificial (IA), que utiliza algoritmos y otras herramientas digitalizadas para simplificar las consultas y fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.

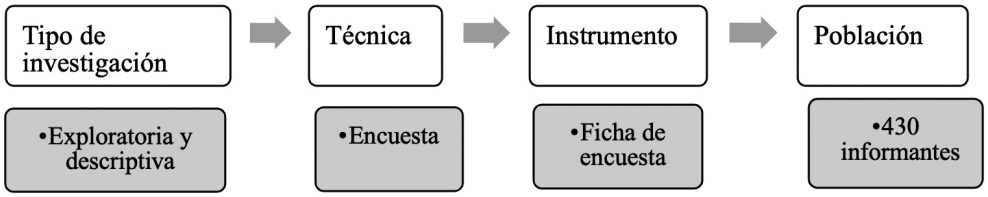


Figura 2: *Resumen de Resultados.*

La docencia universitaria necesita generar nuevas estrategias de estudio colaborativo con el soporte de la tecnología, la cual cumple un papel trascendental, porque en el "ámbito educativo surge la tecnología educativa como objeto disciplinar de conocimiento" (Castillo et al., 2010, p. 5), para la formación administrativa y contable del alumnado, mediante el procesamiento de datos automatizado.

Las universidades también cuentan con el personal técnico especializado para atender el desarrollo del trabajo en equipo y el ejercicio de buenas prácticas en la preparación de recursos educativos, con el fin de dar respuesta a los nuevos desafíos educativos que requieren adaptabilidad y eficacia.

Diferentes autores han referido la importancia del uso de plataformas colaborativas, con diferentes herramientas, para fomentar competencias en diversos ámbitos del conocimiento contable, enfocadas en la preparación digital, social y ambiental, así como para incentivar en los educandos el sentido emprendedor para el desarrollo laboral y social. Además, el emprendimiento sostenible busca oportunidades para conservar el medioambiente, apoyado en el ámbito tecnológico con mayor participación de los jóvenes (Muñoz & Cohen, 2018), mientras que el emprendimiento tradicional se orienta al beneficio personal y puede incluso limitarse en el uso de la tecnología (Belz y Binder, 2017).

Por tanto, los diseños de aprendizaje deben adaptarse a diversos medios y asignaturas. En este contexto, el aprendizaje basado en problemas, respaldado por el uso de herramientas tecnológicas que facilitan el acceso a casos reales (Wu et al., 2023), favorece el desarrollo de la creatividad y prepara a los estudiantes para futuros emprendimientos (Beck et al., 2024; Rajabalee & Santally, 2021; Lyons & Bandura, 2020). Asimismo, los factores tecnológicos permiten abordar de manera coordinada los criterios de sostenibilidad (Ninh & Hue, 2025), lo que refuerza la necesidad de integrar herramientas digitales en los planes de estudio para potenciar un aprendizaje significativo. En este sentido, las instituciones de educación superior deben analizar y fortalecer sus prácticas académicas mediante el uso de plataformas innovadoras orientadas al emprendimiento (Gao, 2020), promoviendo así la mejora continua en la formación superior

El proceso del aprendizaje educativo, mediante el uso de normas contables en la formación de los estudiantes de esta especialidad, fortalece el pensamiento crítico, promueve la internacionalización del conocimiento y favorece su participación y desenvolvimiento en actividades compartidas que generan diversos puntos de vista para la construcción de un conocimiento efectivo. Esto se refleja en las mejoras de las relaciones propias y sociales del entorno (Díaz-López, 2021).

La implementación de nuevas estrategias de enseñanza promueve la proliferación de diversos tipos de aprendizaje cuando los estudiantes se encuentran en un proceso educativo clave para incentivar la diligencia y el desarrollo de habilidades blandas, como punto de partida para transformar la práctica educativa en el campo contable orientado a la asistencia laboral.

El aporte de la contabilidad brinda a los educandos la oportunidad de resolver casos y realizar comprobaciones de pertinencia y alcance para el desarrollo educativo. Reynosa et al. (2019) hicieron hincapié en las estrategias esenciales que, en el proceso de enseñanza aprendizaje, permiten ejecutar las tareas con calidad, flexibilidad y adaptación al entorno, puesto que en la actualidad la interactividad del conocimiento se nutre con el soporte de herramientas digitales.

Los diferentes tipos de negocio requieren una comunicación constante entre administrativos, educadores y educandos; por tanto, las metodologías académicas se fortalecen con la ejecución de actividades de trabajo en equipo, promoviendo la interacción entre los participantes y el cambio en la conducta estudiantil. Esto refleja un aprendizaje integrador con el aporte docente, que inicia y complementa los contenidos mediante el uso de técnicas y lecciones magistrales que fortalecen el aprendizaje estudiantil (Barreto & Lahtermaher, 2021).

Desde los primeros aportes educativos en la educación universitaria, se pone énfasis en el desarrollo de la creatividad e innovación, con una especialización docente que fortalece el aprendizaje. El desarrollo educativo permite a los educandos procesar el conocimiento con el soporte de estrategias e instrumentos que facilitan la ejecución de programas y proyectos para la construcción del conocimiento. La elaboración de guías de apoyo para el desarrollo de casos, la resolución de problemas y el uso de recursos didácticos propician un aprendizaje constructivo en la aplicación de estándares normativos para el soporte contable en el ámbito laboral.

Conclusiones

Se obtuvo el 79% de aceptación sobre la importancia de aplicación de normas contables mediante el fortalecimiento de las competencias digitales para el desarrollo del aprendizaje educativo. Asimismo, son importantes las contribuciones de la inteligencia artificial en la educación emprendedora, ya que facilitan la comprensión normativa mediante el entrenamiento del aprendizaje estudiantil; por ende, la integración de la tecnología en el ámbito educativo representa un recurso valioso para mejorar la formación académica y profesional.

La comunicación docente y estudiantes, la gestión de ideas emprendedoras, las prácticas contables y el uso de metodologías modernas fortalecen las respuestas a los requerimientos empresariales según las exigencias actuales, donde la educación superior promueve el uso de recursos tecnológicos que potencian el aprendizaje práctico y la adaptación digital en constante evolución.

Referencias bibliográficas

Anwar, A., Mardisentosa, B., & Williams, A. (2021). The role of technology in education. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI), 3*(1), 36-40. https://doi.org/10.34306/itsdi.v3i1.524

Ali-Elatawneh, H., Sidek, S., & Abo-Mosali, N. (2022). Model of Academics Professional Development Factors for Higher Education Institutions. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology, 13*(4), 369-389. https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/IJSCET/article/view/12797

Álvarez, S. (2021). *Recursos y materiales didácticos digitales.* Universidad de San Carlos. https://url-shortener.me/LH41

Barreto, G., & Lahtermaher, F. (2021). Tensiones y Retos de la Enseñanza de Jóvenes Maestros en Inserción Profesional. *SciELO Preprints,* 1-17. https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.2218

Beck, D., Morgado, L., & O'Shea, P. (2024). Educational practices and strategies with immersive learning environments: Mapping of reviews for using the metaverse. *IEEE Transactions on Learning Technologies,* 17, 319–341. https://doi.org/10.1109/TLT.2023.3243946

Belz, F., & Binder, J. (2017). Emprendimiento sostenible: un modelo de proceso convergente. *Estrategia empresarial y medio ambiente, 26*(1). DOI: 10.1002/bse.1887

Bernal, T. (2010). *Metodología de la investigación* (3 ed.). (O. F. Palma, Ed.). Prentice Hall. https://www.academia.edu/42188286/Metodologia_de_la_investigacion_Cesar_Bernal

Blanco-Mesa, F., León-Castro, E., & Fernández-Samacá, D. (2023). Intención emprendedora y educación superior: un enfoque bibliométrico. Revista *CEA, 9*(20). https://www.redalyc.org/journal/6381/638174850012/html/

Cabana-Villca, R., Cortes-Castillo, I., Plaza-Pasten, D., Castillo-Vergara, M., & Alvarez-Marin, A. (2013). Análisis de Las Capacidades Emprendedoras Potenciales y Efectivas en Alumnos de Centros de Educación Superior. *Journal of Technology Management & Innovation, 8*(1),65-75.http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000100007

Campos, N., Leiva, J., & Mora, R. (2025). Affective commitment in entrepreneurial students: person-oriented factors and subjective firm performance. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 23*(1), 1–16. https://doi.org/10.1108/MRJIAM-10-2023-1466

Carneiro, R., Toscano, J., & Díaz, T. (2021). *Los desafíos de las TIC para el cambio educativo.* Fundación Santillana. https://oei.int/wp-content/uploads/2011/08/desafios-de-las-tic-en-cambio-educativo.pdf

Casanova-Villalba, C., Herrera-Sánchez, M., Bravo-Bravo, I., & Barba-Mosquera, Á. (2024). Transformación de universidades incubadoras a creadoras directas de empresas Spin-Off. *Revista de Ciencias Sociales, 30*(2), 305-319. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9603968

Castillo, M., Larios, V., & Ponce, O. (2010). Percepción de los docentes de la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. *Revista Iberoamericana de Educación, 53*(6), 1-10. https://pdfs.semanticscholar.org/f031/dcd5ca1d99b8d11850a68d33849db924a5f4.pdf

Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Díaz-López, M. (2021). Aprendizaje significativo de bioseguridad a través de infografías interactivas. *Educación Médica Superior,35*(2), 1-14. http://

scielo.sld.cu/pdf/ems/v35n2/1561-2902-ems-35-02-e2736.pdf

Doukakis, L. C., Siougle, G., & Vrentzou, E. (2012). Tax management and IFRS financial reporting synergies. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation, 8*(3), 223–238. https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2012.047809

Gao, X. (2020) Teachers' Perceptions of Effective Strategies for Developing Intercultural Competence. *Global Chinese,* 6, 333-358.https://doi.org/10.1515/glochi-2020-0017

Gorostiaga, A., Aliri, J., Balluerka, N., & Lameirinhas, J. (2023). Evaluación de la orientación emprendedora y su relación con el género y el rendimiento académico. *Educación XX1,* 26(2), 323-350. https://doi.org/10.5944/educxx1.32994

Istenič, A., & Lebeničnik, M. (2020). Investigation of university students' perceptions of their educators as role models and designers of digitalized curricula. *Human Technology, 16*(1), 55-91. https://doi.org/10.17011/ht/urn.202002242163

King, S. (2015). Evidence-Based Course Design for Active Learning: Evaluation of a Blended Learning Approach to Enable Academic Faculty Development. *International Dialogues on Education Journal, 2*(3), 28-47. https://doi.org/10.53308/ide.v2i3.179

Liu, Q., An, X., & Chen, W. (2025). Trayectoria educativa en emprendimiento y estrategia de gestión de empresas emergentes en estudiantes universitarios mediante la teoría de la atribución causal. *Scientific Reports, 15*(2706), 1-15. https://doi.org/10.1038/s41598-025-86797-z

López, T., Álvarez, C., Martins, I., Pérez, J., & Román-Calderón, J. (2021). Percepción de los estudiantes sobre el aprendizaje en programas de educación para el emprendimiento y la intención emprendedora en América Latina. *Academia-Revista Latinoamericana de Administración, 34*(3), 419-444. https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2020-0169

Lyons, P., & Bandura, R. (2020). El aprendizaje de los empleados se estimula mediante el rol del gerente como coach. *Revista de aprendizaje en el lugar de trabajo, 32*(8), 627-640. https://doi.org/10.1108/JWL-09-2020-0153

Malakul, S., & Sangkawetai, C. (2024). Evaluating computer science teaching competence: Teachers' self-efficacy and professional development. *Discover Education, 3*(1), 1–18. https://doi.org/10.1007/s44217-024-00363-9

Mallmann, E., & Sales-Jacques, J. (2017). Relaciones dialógicas entre políticas educativas públicas y fluidez tecnológico-pedagógica en la formación docente. *Revista de Educación a Distancia,*(54), 1-16. http://dx.doi.org/10.6018/red/54/9

McSpadden, E. (2018). An Educational Paradigm in the Midst of Shifting: Students' and Professors' Attitudes toward Classroom Technology. *Journal of teaching and learning with Technology, 7*(1), 59–69. https://doi.org/10.14434/jotlt.v7i1.23368

Molina, Y., Tobón, L., & Fonseca, J. (2019). Incidencia de la investigación formativa contable en el sector empresarial de Tunja Colombia. *Revista de Ciencias Sociales, 25*(1), 35-47. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025810

Msafiri, M., Kangwa, D., & Cai, L. (2023). Revisión sistemática de la literatura sobre la integración de las TIC en la educación secundaria: ¿qué funciona, ¿qué no y qué sigue? *Discover*

Education, 2(44), 1-17. https://doi.org/10.1007/s44217-023-00070-x

Muñoz, P., & Cohen, B. (2018). Sustainable Entrepreneurship Research: Taking Stock and looking ahead. *Business Strategy and the Environment, 27* (3), 300–322. https://doi.org/10.1002/bse.2000

Ninh, T., & Hue, T. (2025). Sustainable entrepreneurial ecosystems: what are the main schools of thought and topical trends? *Discover Sustainability, 6*(115), 1-21. https://doi.org/10.1007/s43621-025-00931-5

Nkundabakura, P., Nsengimana, T., Uwamariya, E., Nyirahabimana, P., Nkurunziza, J., Mukamwambali, C., Dushimimana, J., Batamuliza, J., Byukusenge, C., & Iyamuremye, A. (2024). Effectiveness of the continuous professional development training on upper primary mathematics and science and elementary technology teachers' pedagogical content knowledge in Rwanda. *Discover Education, 3*(12), 1–13. https://doi.org/10.1007/s44217-024-00091-0

Olszewski, B., & Crompton, H. (2020). Educational technology conditions to support the development of digital age skills. *Computers & Education, 150*, 103849. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.103849

Orellana-Navarrete, V., Tenorio, F., & Abad, A. (2024). Las universidades ecuatorianas y su aporte en la innovación social a través del desarrollo de investigaciones participativas. *Estudios de la Gestión,* (16), 109-129. https://doi.org/10.32719/25506641.2024.16.5

Organización de las Naciones Unidas. (2025). *Objetivos de Desarrollo Sostenible.* https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/climate-change-2/

Quispe, G., Delgado, R., Ayaviri, D., & Maldonado, A. (2022). Competencias emprendedoras para generar una cultura de emprendimiento en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales, 28*(6), 297-313. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8598058

Raja, M., & Priya, G. (2021). Conceptual Origins, Technological Advancements, and Impacts of Using Virtual Reality Technology in Education. *Webology, 18*(2), 116-134. 10.14704/WEB/V18I2/WEB18311

Rajabalee, Y., & Santally, M. (2021). Learner satisfaction, engagement and performances in an online module: Implications for institutional e-learning policy. *Education and information technologies, 26*(3), 2623–2656. https://doi.org/10.1007/s10639-020-10375-1

Ramón, S., Sarango, P., & Mahauad, M. (2020). Vinculación Universidad – Emprendimiento Socio Productivo de Ecuador. *Revista Vínculos, 5*(1), 17-24. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8491212

Reynosa, E., Serrano, E., Ortega-Parra, A., Navarro,O., Cruz-Montero, J., & Salazar, E. (2019). Estrategias Didácticas para la Investigación Científica: Relevancia en la Formación de Investigadores. *Universidad y Sociedad, 12*(1), 259-266. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1445/1464

Rodriguez-Uruchima, J., & Jaramillo-Calle, C. (2024). Retos y beneficios en la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera en Iberoamérica. *CIENCIAMATRIA, 10*(1), 236-263. doi:10.35381/cm.v10i1.1219

Rohini, S. (2023). Role of Effective Financial Planning in Business Performance:

An Empirical Study. *European Economic Letters (EEL), 13*(3), 28–33. https://doi.org/10.52783/eel.v13i3.202

Rossi-Ortiz, R., Rossi-Valverde, R., Polo-Reyes, K., & Cachay-Huaccha, M. (2025). Exploración de un instrumento de medición del perfil emprendedor en estudiantes de la carrera de Administración. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración, 17,* 159-182. https://doi.org/10.32719/25506641.2025.17.8

Roth, G., & Ursula, D. (2019). Origen y evolución de la cognición humana. Avances en la investigación cerebral, 250, 285-316. https://doi.org/10.1016/bs.pbr.2019.02.004

Silva, N., Fernández-Robin, C., Yáñez, D., Romaní, G., & Romaní, G. (2021). Influencia de los programas educativos orientados al emprendimiento en la intención emprendedora de estudiantes universitarios: el caso de Chile. *Academia-Revista Latinoamericana de Administración, 34*(3), 445-463. https://doi.org/10.1108/ARLA-06-2020-0146

Singh, M. (2021). Inroad of digital technology in education: Age of digital classroom. *Higher Education for the Future, 8*(1), 20-30. https://doi.org/10.1177/2347631120980272

Siyam, Y., Siyam, N., Hussain, M., & Alqaryouti, O. (2025). Evaluating technology integration in education: a framework for professional development. *Discover Education, 4*(53), 1-28. https://doi.org/10.1007/s44217-025-00448-z

Treviño, M. (2024). Las Normas de Información Financiera y Sostenibilidad en México: Un Marco para la Responsabilidad Empresarial y la Sostenibilidad. *Revista Dilemas Contemporáneos, 12*(Especial), 1-21. https://doi.org/10.46377/dilemas.v12i.4478

Tsegay, S. (2016). ICT for post-2015 education: An analysis of access and inclusion in sub-Saharan Africa. *International Journal of Research Studies in Educational Technology, 5*(2), 1-14. https://doi.org/10.5861/ijrset.2016.1447

Vahlo, J., Välisalo, T. & Tuuri, K .(2023). Informal learning and wellbeing outcomes of gameplay and their associations with gameplay motivation. *Frontiers Psychology, 14,* 1-18. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1176773

Weng, X., Cui, Z., & Oi-Lam Ng, M. (2022). Habilidades 4C de los estudiantes durante la creación digital basada en problemas. *Revista de Educación Científica y Tecnología, 32,* 372–385. https://doi.org/10.1007/s10956-022-09961-4

Weng, X., Xia, Q., Chiu, T., & Wan, Z. (2025). Satisfying higher education students' psychological needs through case-based instruction for fostering creativity and entrepreneurship. *Humanities & Social Sciences Communication, 12* (292), 1-12. https://doi.org/10.1057/s41599-025-04597-2

World Intellectual Property Organization. (2024). *Global Innovation Index 2024.* https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/

Wu, F., Wang, T., Yin, D. (2023). Application of case-based learning in psychology teaching: a meta-analysis. *BMC Medical Education, 23*(609), 1-13. . https://doi.org/10.1186/s12909-023-04525-5

Yadav, R. (2023). Teachers' knowledge and practice of using ICT tools in high school science teaching and learning. *Education Quarterly, 4*(1), 59–74. https://doi.org/10.3126/jeqtu.v4i1.57246

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Casa Editora

UDA AKADEM

Pensamiento Empresarial