

Revista Dimensión Empresarial

Octubre-diciembre 2023

e-ISSN 2322-956X



UNIVERSIDAD
**AUTÓNOMA
DEL CARIBE**



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES
CHILE

2023

Vol.21
No.4

Octubre -
Diciembre

e-ISSN 2322-956X



REVISTA DIMENSIÓN EMPRESARIAL
<http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/index>
Vol. 21, No.4, octubre - diciembre de 2023. E-ISSN 2322 – 956X
Periodicidad: trimestral



Equipo Editorial Revista Dimensión Empresarial

Editor	Co-editor
Jorge Eduardo Cervera Cárdenas	- Gustavo Rodríguez A. e Irida Caballero N.
Universidad Autónoma del Caribe (Colombia)	Universidad Autónoma del Caribe (Colombia)
	- Nicolás Barrientos Oradini
	Universidad Miguel de Cervantes (Chile)
	- Arturo Morales Castro
	Universidad Nacional Autónoma de México (México)

Comité Científico

Sergio Afcha	Gustavo A. Yepes-López
Universidad de Valencia (España)	Universidad Externado de Colombia
Jesús F. Lampón	Rafael Domínguez Martín
Universidad de Vigo (España)	Universidad de Cantabria (España)
José Rafael García-González	Roberto Osio Ospina
Universidad Simón Bolívar (Colombia)	Universidad Autónoma del Caribe (Colombia)
Guillermo Le Fort Varela	Christian Acevedo Navas
Universidad Miguel de Cervantes (Chile)	Universidad Agustiniana (Colombia)

Traductor de inglés: Óscar Molina Márquez, M.A. **Traductor de portugués:** Hirlan Marcel Valencia Valencia
Corrector de estilo: José David Nevado Vega **Diseño y diagramación:** José David Nevado Vega

Correspondencia y suscripciones:
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARIBE - BARRANQUILLA
Campus Universitario: Calle 90 No 46-112
PBX: (5) 367 10 00, Fax: 357 59 44
Apartados aéreos: 2754
Sitio web: <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/index>
E-mail: revistadimensionempresarial@uac.edu.co
Doi: 10.15665/bs86xy83

TABLA DE CONTENIDO

Editorial

Importancia de los Procesos de Control en el mejoramiento de las Organizaciones Empresariales de los países en vía de desarrollo IV-VII

Por: Jorge Eduardo Cervera Cárdenas

Artículos resultado de investigación

Análisis entre la flexibilidad y el rendimiento laboral individual en instituciones públicas de Tarapoto 8-25

Por: Mariella Christine Arévalo Del Castillo & José Joel Cruz Tarrillo

Impact of innovation on International Performance 26-44

Por: Fabiana Scopel, Guilherme Bergman Borges Vieira, Fábio Verruckl, Dusan Scheiber, Roberto Birch Gonçalves & Moema Pereira Nunes

Impactos macroeconómicos del Covid-19 en el Salvador 45-61

Por: Ricardo Humberto Olmos Guevara

Factores Determinantes de la Inclusión Financiera en una Zona Rural de Colombia: Caso municipio de El Carmen de Bolívar 62-78

Por: Luis Erasmo Berrío Ramos, Anthony Rafael Altahona Pareja, Enoc Barrientos Pérez & Nelvis Esther Navarro

Artículos de Revisión

Importancia y uso del Liderazgo Estratégico en las Organizaciones 79-93

Por: Gretia Luz Ysuiza Salas & Cristhians Omar De La Torre Collao

Importancia de los Procesos de Control en el mejoramiento de las Organizaciones Empresariales de los países en vía de desarrollo

Importance of Control Processes in the improvement of Business Organizations in developing countries

Importância dos Processos de Controle na melhoria das Organizações Empresariais em países em desenvolvimento

Jorge Eduardo Cervera Cárdenas¹

Autor

1 Editor Revista Científica Dimensión Empresarial. Magíster en Administración de Empresas e Innovación, Ingeniero Industrial. Docente Tiempo Completo y Director del grupo de investigación GEMS (Group Strategic Management and Administration Maritime Port and Fluvial), Universidad Autónoma del Caribe. Director del Nodo Logística de la Red Caribe de Investigación en Administración y Organización RECDIAO – ASCOLFA, Colombia. E-mail: jorge.cervera@uac.edu.co ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8791-6630>

Copyright: ©2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol.21 No.4, Edición octubre-diciembre (2023) / e-ISSN: 2322-956X

Tipo de artículo: Editorial

Cómo citar:

Cervera-Cárdenas, J.E. (2023). Importancia de los Procesos de Control en el mejoramiento de las Organizaciones Empresariales de los países en vía de desarrollo. *Revista Dimensión Empresarial*, 21(4), IV-VII edición octubre-diciembre. DOI: 10.15665/9npzsx49

En el mundo actual, altamente competitivo y dinámico a nivel global, el fortalecimiento de las organizaciones empresariales se ha convertido en un factor crucial para el desarrollo económico de los países. Esta realidad cobra mayor relevancia en las economías emergentes o en vías de desarrollo, donde los desafíos estructurales, como la informalidad, la corrupción, la escasez de recursos y la baja productividad, impiden el crecimiento sostenido. En este contexto, los procesos de control organizacional se presentan no solo como herramientas técnicas, sino como instrumentos estratégicos para mejorar la eficiencia, garantizar la transparencia y asegurar la sostenibilidad de las empresas; ya que los procesos de control se han convertido en mecanismos sistemáticos que permiten a las organizaciones: medir, evaluar y corregir el desempeño en función de sus objetivos estratégicos, operativos y financieros, a través de diversas actividades tales como: auditoría, supervisión, evaluación de resultados, indicadores de gestión, entre otros.

En ese mismo orden de ideas, los procesos de control permiten a las organizaciones monitorear sus operaciones, corregir desviaciones y tomar decisiones informadas; a través de mecanismos como auditorías internas, indicadores de desempeño (KPI), evaluaciones periódicas y sistemas de gestión de calidad, donde las empresas logran alinear sus actividades con los objetivos estratégicos. Según Robbins y Coulter (2020), el control organizacional es fundamental para asegurar que *"las actividades reales se ajusten a las planificadas, contribuyendo así al cumplimiento de metas de manera efectiva y eficiente"*.

Por otro lado es importante destacar que existen 152 países en vía de desarrollo, lo que representa aproximadamente el 85.56% de la población mundial (Datos Mundial.com, 2022), y en estos el 90% de las empresas son micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), generando entre el 60% y el 70% del empleo y el 50% del PIB Mundial, si sólo nos enfocamos en América Latina, se estima que las MiPymes representan hasta el 99.5% de todas las empresas de la región, el 60% de la población ocupada y el 25% del PIB (PNUD, 2020), (Organisation for Economic Co-Operation and Development - OECD, 2024) y (CEPAL, 2023).

Ahora bien, de acuerdo a Gary Vasquez et al. (2021), las MiPymes trabajan con una deficiente gestión administrativa, lo que genera un descenso en los niveles de desempeño en términos de productividad, competitividad y déficit económico, lo que genera un mal funcionamiento en su sostenibilidad. Esto debido a que toda empresa busca lograr su estabilidad económica, rentabilidad-seguridad y su estabilidad financiera, solvencia-estabilidad a través del control de las actividades que ejecuta a partir de lo que está planificando desde la Alta Gerencia (Nevado, 2006) tomado de (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016).

No obstante, al observar, como las MiPymes no cuentan con una estructura organizativa óptima, los procesos administrativos, en especial el control, inciden de manera negativa en el desarrollo de dichas organizaciones, generando grandes desventajas. En los países en vía de desarrollo, donde a menudo predomina una administración reactiva más que preventiva, implementar sistemas de control puede marcar una diferencia significativa. Un control bien diseñado permite reducir pérdidas por errores administrativos, mejorar la asignación de recursos y generar una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Como señala Chiavenato (2019), el control "no debe ser visto como un sistema de represión, sino como un medio para potenciar el rendimiento y fomentar el aprendizaje organizacional".

Además, en entornos donde la corrupción y la falta de transparencia son problemáticas recurrentes, los procesos de control ofrecen una vía para fortalecer la ética corporativa y la rendición de cuentas. Instituciones como el Banco Mundial han enfatizado que la mejora del clima de negocios en los países en desarrollo requiere una mayor confianza en las prácticas empresariales, lo cual sólo es posible si las organizaciones implementan mecanismos de control robustos y confiables (Grupo Banco Mundial, 2021).

Se destaca el hecho de que la tecnología está y ha estado jugando un papel clave en la evolución de los procesos de control. En la actualidad, incluso las pequeñas y medianas empresas (pymes) pueden acceder a herramientas de gestión digital, como ERPs o plataformas de control de procesos, que antes solo estaban al alcance de grandes corporaciones. Esta democratización tecnológica puede ser aprovechada por las economías en desarrollo para cerrar brechas de productividad. Según López y Ramírez (2021), "la incorporación de herramientas digitales en los procesos de control facilita la toma de decisiones y mejora el desempeño organizacional, especialmente en contextos de alta incertidumbre".

No obstante, la efectividad de estos procesos no depende únicamente de la tecnología o de los procedimientos formales, sino también del capital humano y del liderazgo organizacional. Es indispensable que las empresas inviertan en la capacitación de sus equipos y promuevan una cultura basada en la evaluación, el aprendizaje y la mejora continua. Solo así los controles dejarán de ser vistos como meras exigencias burocráticas y se convertirán en una ventaja competitiva real.

En conclusión, los procesos de control son esenciales para el fortalecimiento de las organizaciones empresariales en los países en vías de desarrollo. No se trata solo de garantizar el cumplimiento de normas, sino de fomentar una gestión más eficiente, transparente y orientada a resultados. En un entorno global donde la competencia no da tregua, controlar no es solo vigilar, sino también construir futuro.

Referencias

- Cueva Gaibor, D. A. (02 de diciembre de 2020). Transformación digital en la universidad actual. *CONRADO, Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 16(77), 483-489.
- Ávila Guerrero, F. M., Bernal Díaz, I. V., & Monroy Gómez, D. A. (2023). Transformación Digital Empresarial. Revisión de producciones investigativas 2017 – 2021. *Revista Venezolana de Gerencia RVG*, 28(101), 282-296.
- Carmona Arbañil, C. A. (31 de enero-junio de 2023). Transformación digital como estrategia de mejora en las organizaciones. *Horizonte Empresarial*, 10(1), 157-169, <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2481>.
- Silva Carmo, J. E., Pacheco Lacerda, D., Klingenbergb, C., & Antonio, S. P. (june de 2025). Digital transformation in the management of higher education institutions. *Sustainable Futures*, 9, 100692, <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100692>.
- Gong, C., & Ribiere, V. (september de 2025). Organizational agility unleashed: Tapping intellectual capital for digital transformation effectiveness. *Technovation*, 147, 103310, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103310>.
- Acosta-Prado, J. C., Sanchís-Pedregosa, C., López Montoya, O. H., Sanabria-Landazábal, N. J., & Tafur-Mendoza, A. A. (9 de november de 2020). Influence of intellectual property rights on innovation capability in new technology-based firms. *International Journal of Intellectual Property Management*, 10(3), 216-232, <https://doi.org/10.1504/IJIPM.2020.111367>.
- Hernández pino, U., Moreno Chaustre, J. J., López Molina, G., Andrade Sosa, H. H., García González, J. R., & Benavides Plamba, P. O. (septiembre-diciembre de 2013). Evaluación y aprendizajes de una experiencia colombiana de formación docente en TIC. *Revista Virtual*(40), 31-52.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2020). *Administración* (14a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- CEPAL. (2023). *Small enterprises and formal employment in Latin America and the Caribbean*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Datos Mundial.com. (2022). *Países en vías de desarrollo*. (DatosMundial.com) Recuperado el 03 de diciembre de 2023, de [Datosmundial.com](https://www.datosmundial.com/paises-en-desarrollo.php): <https://www.datosmundial.com/paises-en-desarrollo.php>
- Vasquez Ponce, G. O., Parrales Pilojo, D. H., & Morales Chávez, V. E. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8050362>.
- Nevado, D. (2006). *Cómo gestionar el binomio rentabilidad productividad*. España: Especial Directivos.

- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión*(40), 184-202, <https://doi.org/10.14482/pege.40.8810>.
- PNUD. (2020). *Acerca del Programa ODS Cadena de Valor*. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD) Recuperado el 03 de diciembre de 2023, de Global. Cadena de Valor Inclusivas: <https://www.undp.org/es/sdgvaluechains/acerca-de#:~:text=Acerca%20del%20Programa%20ODS%20Cadena%20de%20Valor&text=Se%20estima%20que%20las%20Pymes,econ%C3%B3mica%20sostenida%20en%20la%20regi%C3%B3n>.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development - OECD. (2024). *SME Policy Index: Latin America and the Caribbean 2024: Towards an Inclusive, Resilient, and Sustainable Recovery, SME Policy Index*. Paris, France: OECD Publishing.
- Chiavenato, I. (2019). *Intrducción a la Teoría General de la Administración* (10a ed ed.). Madrid, Colombia: Mc Graw-Hill Publishing Co.
- Grupo Banco Mundial. (17 de febrero de 2021). *Seguimiento de un año sin precedentes para los negocios, en todo el mundo*. (World Bank) Recuperado el 03 de diciembre de 2023, de [bancomundial.org](https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/02/17/tracking-an-unprecedented-year-for-businesses-everywhere#:~:text=TITULARES,mantuvieron%20en%20el%20mismo%20nivel): <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/02/17/tracking-an-unprecedented-year-for-businesses-everywhere#:~:text=TITULARES,mantuvieron%20en%20el%20mismo%20nivel>.
- López, R., & Ramírez, C. (2021). Barriers to digitalization in small enterprises. *Global Enterprise Review*,, 29(3), 45-52.

Análisis entre la flexibilidad y el rendimiento laboral individual en instituciones públicas de Tarapoto

Analysis between flexibility and individual job performance in public institutions in Tarapoto

Análise entre flexibilidade e desempenho individual no trabalho em instituições públicas em Tarapoto

Mariella Christine Arévalo Del Castillo¹, José Joel Cruz Tarrillo²

Autores

¹ Licenciado en Administración con mención en Gestión Empresarial. Universidad Peruana Unión, Tarapoto, San Martín. Perú. E-mail: mariellaarevalo@upeu.edu.pe

² Licenciado en Marketing y Negocios Internacionales. Magíster en Administración de Negocios. Doctor en Administración de Negocios. Coordinador de la Carrera Profesional de Marketing y Negocios Internacionales de la Universidad Peruana Unión, Tarapoto, San Martín. Perú. E-mail: jose.cruz@upeu.edu.pe Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6372-5055>

Corresponding author: Mariella Christine Arévalo Del Castillo. Universidad Peruana Unión, Tarapoto, San Martín. Perú. E-mail: mariellaarevalo@upeu.edu.pe

Copyright: ©2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol.21 No.4, Edición octubre-diciembre (2023) / **e-ISSN:** 2322-956X

Tipo de artículo: Artículo de investigación / **Recibido:** 13/03/2023 **Aceptado:** 10/11/2023

JEL Classification: F23 M31 O14

Cómo citar:

Arévalo-DelCastillo, M.C. & Cruz-Tarrillo, J.J. (2023). Análisis entre la flexibilidad y el rendimiento laboral individual en instituciones públicas de Tarapoto. *Revista Dimensión Empresarial*, 21(4), 8-25, edición octubre-diciembre. DOI: 10.15665/je5ze066

Resumen

El artículo analiza, mediante la metodología PRISMA, los principales hallazgos científicos encontrados sobre la transformación digital y resiliencia de las empresas multinacionales; específicamente aquellas publicaciones enfocadas en la aceleración del e-commerce, el auge de la industria 4.0 y las tendencias actuales del uso del marketing digital. Como principal resultado, se obtuvo que los factores presentan efectos mixtos en la gestión de crisis de las empresas multinacionales, pues estos influyen positiva o negativamente dependiendo del contexto nacional, la confianza del público en el mercado y la capacidad financiera y de conocimiento de las empresas para la búsqueda de la competitividad.

Palabras clave: Empresas multinacionales, Transformación digital, Resiliencia, Marketing digital.

Clasificación JEL: Empresas multinacionales (F23), Marketing (M31), Industrialización; Industrias manufactureras y de servicios; Elección de tecnología (O14).

Abstract

The article analyzes, using the PRISMA methodology, the main scientific findings on the digital transformation and resilience of multinational companies, specifically focusing on publications that accelerate e-commerce, the rise of Industry 4.0, and current trends in digital marketing. As a main result,

it was obtained that the factors present mixed effects in the crisis management of multinational companies, since this influence positively or negatively depending on the national context, public confidence in the market, and the financial and knowledge capacity of the companies. for the search for competitiveness.

Keywords: Multinational enterprises, Digital transformation, Resilience, Digital marketing.

JEL Classification: Multinational enterprises (F23), Marketing (M31), Industrialization; Manufacturing and Service Industries; Technology choice (O14).

Resumo

O artigo analisa, por meio da metodologia PRISMA, as principais descobertas científicas encontradas sobre a transformação digital e a resiliência de empresas multinacionais; especificamente aquelas publicações focadas na aceleração do e-commerce, a ascensão da indústria 4.0 e as tendências atuais no uso do marketing digital. Como principal resultado, obteve-se que os fatores apresentam efeitos mistos na gestão de crises das empresas multinacionais, pois estes influenciam positiva ou negativamente dependendo do contexto nacional, da confiança do público no mercado e da capacidade financeira e de conhecimento das empresas. a busca pela competitividade

Palavras-chave: Empresas multinacionais, Transformação digital, Resiliência, Marketing digital.

Classificação JEL: Empresas Multinacionais (F23), Marketing (M31), Industrialização; Indústrias de Manufatura e Serviços; Escolha Tecnológica (O14).

1. Introducción

A medida que las tecnologías digitales y los modelos comerciales se vuelven más omnipresentes, estos alteran las tecnologías heredadas, los procesos operativos y las relaciones con los socios empresariales más antiguos; lo que genera nuevas oportunidades y desafíos para las empresas (Schilirò, 2021). Desde el comienzo de la pandemia causada por la COVID-19, las tecnologías digitales han ayudado a las empresas a ser más resilientes, lo que permitió desarrollar su capacidad para resistir los efectos de una interrupción del negocio y centrar sus principales actividades en continuar prestando los servicios indispensables (Khalil et al, 2022). Por consiguiente, las empresas ubicadas en países desarrollados implementaron de manera rápida la tecnología, lo que motivó al sector público y privado a inclinarse por el ámbito digital; sin embargo, existió una gran preocupación por las empresas de países en desarrollo respecto a la velocidad de adaptación de sus estrategias de transformación digital para hacer frente a los efectos económicos

y comerciales provocados por la pandemia (Akpan et al., 2022).

Habiéndose reconocido como los principales motores de la evolución humana y de las economías del mundo, los sistemas digitales están modificando los parámetros sociales para aumentar la conectividad y transformar los procesos tradicionales existentes (Viale Pereira et al., 2020). Entonces, su investigación resulta ser de vital importancia porque las diferentes compañías vienen implementando esfuerzos progresivos para generar cambios organizacionales que incluyan a la transformación digital, el uso de tecnologías de información, comunicación y conectividad a fin de remodelar la visión corporativa, estratégica, estructural y de adaptación a un mercado cada vez más acelerado por la cuarta revolución industrial (Zhang et al., 2021).

Actualmente, las empresas multinacionales se enfrentan a presiones emergentes que las obligan a reevaluar cómo aprovechan la

digitalización para competir en el mercado global (George & Schillebeeckx, 2022); y, para el caso de las "multilatinas"; Mingo et al. (2018) sugiere que se debe lidiar adicionalmente con el riesgo institucional que los países en vías de desarrollo experimentan: incertidumbre e inestabilidad política, así como el riesgo económico. Frente a estas observaciones y su implicancia sobre cómo las empresas multinacionales latinas pueden llegar a implementar la digitalización para enfrentar períodos de incertidumbre, el propósito de esta investigación es conocer las nuevas tendencias de investigación que se desarrollan sobre la transformación digital y resiliencia en las empresas multinacionales.

Las dinámicas empresariales, además, se han ido transformando durante los últimos años hasta el punto en el que la tecnología presenta un alcance generalizado, lo que disminuye las distancias geográficas físicas y los problemas en la logística (Acevedo Meneses et al., 2020). En ese sentido, las empresas reaccionan de manera positiva hacia la internacionalización o la expansión comercial mundial cuando experimentan una disminución en la demanda de sus bienes o servicios a nivel local o cuando estas son incentivadas por sus gobiernos a explorar nuevos mercados (Puerto, 2010). Para ser una empresa competitiva en un mercado con tantos cambios tecnológicos, no solo basta con la imitación de las buenas prácticas de los pares, sino que es necesario que los gerentes o líderes de las organizaciones influyan en la estrategia de la digitalización. Asimismo, es importante invertir en investigación y desarrollo, que se amolde a los requerimientos internos de las compañías (Zhang et al., 2022)

Tras lo expuesto, se plantearon tres objetivos específicos: (i) determinar las tendencias de investigación sobre la aceleración del e-commerce, (ii) analizar las tendencias de investigación sobre las herramientas de la industria 4.0, y (iii) examinar las tendencias de investigación acerca de las nuevas herramientas del marketing digital.

2.1. El concepto de internacionalización empresarial

La globalización es un sistema influyente de índole económico, tecnológico, social y/o cultural que ha permitido el desarrollo del mundo como lo conocemos. Conceptualmente, el término globalización abarca diversas áreas, dentro de las cuales encontramos la globalización económica, social y cultural (Coppelli Ortiz, 2018). Según Rosales (2009), en las últimas tres décadas, la economía internacional ha experimentado un fuerte aumento en la globalización, debido principalmente a los cambios tecnológicos y a nuevos competidores en Asia-Pacífico. En ese sentido, los cambios los entornos económicos globales ocasionaron que las organizaciones altamente competitivas dirijan su enfoque hacia los mercados internacionales (Puerto, 2010).

Alcanzar la internacionalización beneficia sobremanera a las empresas, pues mediante ella logran aumentar de modo significativo las ventas y disfrutar de mayores rendimientos sobre las inversiones previstas (Cuervo, 2004). Según Cardozo et al. (2013), existen tres perspectivas de internacionalización para las empresas tradicionales: la perspectiva de procesos, la perspectiva económica y la perspectiva de redes. La primera está fundamentada en teorías y modelos estáticos, como los establecidos en el "Modelo Uppsala", en donde se hace énfasis en los parámetros de innovación, en el análisis del ciclo de vida de los productos, así como la planificación sistémica de sus estrategias, pero también, en el proceso de internacionalización incremental en aquellos mercados que promueven el libre mercado y el consumo.

Por otro lado, se cuenta con la perspectiva económica que ve al fenómeno de la internacionalización como aquel proceso fundado en aspectos económicos de reducción costos y maximización de ventas. En tal sentido, el fenómeno de internacionalización busca comprender las razones por las cuales una organización inicia su expansión comercial global basándose, por supuesto, en diversos contextos socioeconómicos y socioculturales que ayudan a las empresas a conseguir sus objetivos (Parra et

2. Marco teórico

al., 2022). Por último, se cuenta con la "perspectiva de redes" que indica que el fenómeno de la internacionalización se ha desarrollado a través de la gestión de las redes interorganizacionales, culturales y sociales empresariales, afianzando su participación en el mercado y teniendo impacto en los deseos de los consumidores.

Por último, se destacan recientes artículos de investigación que sugieren que las empresas desde sus primeros ciclos de vida organizacional buscan expandirse a mercados internacionales debido a aquellos factores socioeconómicos que alientan su supervivencia. Factores de riesgo y conocimiento resultan ser más influyentes para la expansión empresarial ya que maximizan sus oportunidades de éxito en el mercado global (Yang et al., 2023).

Ejemplos de empresas que incluyen perspectivas no tradicionales, como es el caso de las Born Global, generan día a día una expansión comercial progresiva y que cuentan, además, con fenómenos empresariales de fácil y rápida internacionalización, ya que sus modelos de negocios fueron pensados y planificados para ser estructurados como internacionales (Parra et al., 2022). Además, que las organizaciones, producto de las políticas implementadas por los estados y organismos multilaterales, vienen implementando estrategias sostenibles a fin de no solo ser dinámicas y tecnologizadas, sino que también sean protectoras del medio ambiente.

2.2. Dinámica actual de las empresas multinacionales

Las corporaciones multinacionales, provenientes en su gran mayoría de países desarrollados, son definidas como una forma organizativa en la cual se busca llegar a transmitir el conocimiento, organización y coordinación de un marco institucional nacional a otro. Estas empresas son consideradas activas participantes en las cadenas de suministros globales, debido a que son afectadas por ecosistemas comerciales internacionales y una variedad de contextos socioculturales que les facilitan el acceso a conocimientos heterogéneos para su difusión en toda la red de la empresa (Castellani et al., 2022).

A esto se suma el hecho de que cuentan con una compleja cadena de suministros interconectada y digitalizada, que saben manejar adecuadamente sus estrategias de negocios para evitar el aumento de los costos e incrementar el margen de sus utilidades (Sharma et al., 2022).

Evidentemente, las empresas multinacionales (en adelante, MNE's) se encuentran sumergidas en diversos regímenes regulatorios y normativos a causa de su presencia a nivel global, así como de su deber de lidiar con las expectativas de los stakeholders y grupos de interés en aras de desarrollar estrategias beneficiosas para sus inversionistas (Sun et al., 2021); sin embargo, estos nuevos modelos de negocios se vuelven cada vez complicados de implementarlos, debido a presiones recientes provocadas por la pandemia generada por la COVID – 19, el incremento de fenómenos de la naturaleza provocados por el calentamiento global y la afectación del cambio climático, así como la aceleración de la digitalización de las tecnologías y la modificación de los parámetros de consumo; pero, también por la exacerbación de los fenómenos geopolíticos, socioeconómicos y socioculturales (Sun et al., 2021).

La pandemia de la COVID-19 es considerada una de las crisis sanitarias más severas desde la aparición de la influenza española en 1918 (Brodeur et al., 2021); su impacto llevó a las naciones a tomar medidas restrictivas para frenar sus repercusiones a corto plazo, por lo que los líderes globales recurrieron al cierre de fronteras que provocó la desaceleración del comercio internacional (George & Schillebeeckx, 2022).

Factores como el nacionalismo, la desglobalización y el declive democrático representaron el inicio de esta nueva normalidad y obligaron a las MNEs a replantear sus estrategias de negocios (Hitt et al., 2021). Asimismo, en el ámbito organizacional, el teletrabajo fue una de las principales referencias estratégicas empresariales y permitió que las firmas multinacionales impulsen el nivel de resiliencia adecuado para afrontar calamidades y crisis económicas en el futuro (Budnitz & Tranos, 2022).

Por otro lado, es necesario indicar que otra de las tensiones ocurridas y que enfrentan las MNE's devienen en los retos que presentan las organizaciones para la búsqueda de la eficiencia de la responsabilidad social (George & Schillebeeckx, 2022). Por ejemplo, Sinkovics & Archie-acheampong (2019) definen la creación del valor social empresarial como aquel fenómeno que cuenta con consecuencias sociales o ambientales positivas y que resulte de la implementación de actividades efectuadas por MNEs.

Según Peerally et al. (2022), los últimos dos años han permitido a las firmas multinacionales abordar la creación del valor social mediante dos estrategias. La primera es un enfoque a la satisfacción de las necesidades sociales, las cuales no se encuentran relacionadas con sus actividades comerciales principales; y, la segunda, se enfoca en el cambio radical del core business con el fin de generar apoyo social y ambiental mediante sus líneas de productos.

Asimismo, la transformación digital suele ser considerada, como una forma de empoderamiento de la tecnología digital y puede ayudar a potenciar a las organizaciones a realizar actividades transfronterizas de las MNEs en cinco aspectos: (i) automatización, (ii) flexibilidad, (iii) compromiso directo de los stakeholders, (iv) impacto en la red de efectos empresariales y (v) escalabilidad global (Monaghan et al., 2020).

Bajo esta premisa, es importante que las multinacionales puedan adaptar su modelo de negocios a uno de naturaleza digital enfocado, por supuesto, en la innovación y desarrollo de estrategias a fin de abordar las nuevas necesidades de los consumidores en el mercado global (Kronblad & Envall Pregmark, 2021).

Por último, es importante señalar que las empresas multinacionales latinoamericanas no han sido ajenas a estas presiones, por lo que también han debido implementar nuevas estrategias y modelos de negocios para poder sobrevivir en un contexto económico y comercial en donde la inestabilidad política y el déficit de

los marcos regulatorios predominan (Lopez-Morales et al., 2021).

Para el caso específico de las empresas multilatinas, el proceso de internacionalización en un entorno en constante evolución, como el ocurrido recientemente por la pandemia, debe verse representado por cuatro estrategias: (i) modernización mediante mejora de procesos, (ii) implantación de mejoras a través de la inspiración y liderazgo, (iii) integración, y (iv) mejora de las capacidades a través de la innovación (Kaltenecker & Montoya, 2022).

Además, que, las empresas enfocan sus esfuerzos en la digitalización de los documentos organizacionales, incluidos los contables, apoyándose de la automatización de los procesos y gestión de la inteligencia de indicadores de gestión con el fin de respaldar de manera eficaz las decisiones de sus líderes (Zhang et al., 2022b, p. 1).

2.3. Aceleración del e-commerce en las organizaciones

A lo largo de la literatura, el término "comercio electrónico" ha sido objeto de múltiples definiciones, especialmente cuando el espectro continúa estando en constante evolución dentro del marco empresarial. Antes que nada, es fundamental destacar que la literatura coincide en determinar que el tecnicismo empresarial "e-business" hace referencia a la gestión y administración de redes electrónicas en las organizaciones y que cuentan con la finalidad de mejorar el proceso de toma de decisiones los líderes, y, también, el funcionamiento cotidiano de sus modelos de negocios, mientras que la palabra "e-commerce" se relaciona con aquellas transacciones o intercambios comerciales de bienes y servicios mediante el uso de la digitalización e infraestructura tecnológica a base de redes electrónicas (Poong et al., 2006).

Entonces, tomando en cuenta esta diferencia, el comercio electrónico puede definirse como cualquier forma de relación comercial donde la interacción entre los actores empresariales ocurre a través del uso de tecnologías del Internet (Babenko et al., 2019).

Por otro lado, en el mundo empresarial, se considera al e-commerce como la máxima manifestación de transformación digital, en la que las empresas van más allá del uso de la digitalización como una forma de presencia online a la digitalización de sus funciones de venta y la integración de su cadena de suministro (Mashalah et al., 2022).

Según Valente et al (2015), el comercio electrónico ha desencadenado uno de los cambios más profundos en los negocios, tanto en la forma de comercialización de bienes y servicios, así como en aquellas acciones que inciden en la modificación de los parámetros de comportamiento de las organizaciones y consumidores. Pero más que un simple cambio en el patrón de consumo, las nuevas tecnologías digitales han revolucionado la percepción de los negocios y remodelado incluso las distancias comerciales y fronteras físicas de los países (Gajendran et al., 2013).

Tal como menciona Mandilas et al. (2013), si hace unos años solo estaba al alcance de unas pocas empresas, hoy se ha convertido en una forma de transacción adoptada globalmente, lo que ha supuesto una reducción sustancial de las barreras a la entrada en nuevos mercados. Así, se puede afirmar que la competitividad internacional de las empresas siguió un camino antes impensable, habiéndose incrementado exponencialmente (Mashalah et al., 2022).

Ahora bien, es necesario indicar que producto del impacto comercial de la COVID-19, los consumidores han comenzado a recurrir a mecanismos electrónicos que incorporen, incluso, compras en línea o el uso de transacciones bancarias y comerciales digitales; por lo que, aquellas empresas que aprovechan estas oportunidades de negocios a través de los procesos de migración digital y aceptan al comercio electrónico como su principal mecanismo de fidelización, superan ineficiencias tradicionales creadas por la oferta y la demanda (Cano et al., 2022).

Siguiendo esa misma tendencia, Bartsch et al. (2020) analizan uno de los fenómenos del mercado más difundidos a través del comercio electrónico: los "e-markets", que aparecieron en la ola digitalizadora para actuar como mecanismos intermediarios que garanticen eficiencia en la bancarización del proceso de compra y venta, permitiendo a los proveedores ofrecer una amplia variedad de productos y servicios a sus clientes.

Sin lugar a duda, en el contexto actual de postpandemia, el comercio electrónico se ha consolidado como un elemento clave para que las empresas regionales, por ejemplo, puedan competir y operar en un mercado global de manera más sencilla y accesible. Esto les ha permitido llegar a públicos más amplio y diversificar sus oportunidades de negocio de manera más directa, brindándoles la capacidad de competir con empresas de mayor envergadura en un entorno en constante cambio (Camilleri, 2022; Cook et al., 2021).

Con respecto a Latinoamérica, la cantidad de soluciones de comercio electrónico que emplean las empresas aumentó exponencialmente durante los últimos años (Arancibia et al., 2015). Sin embargo, a pesar de este crecimiento, Sanchez-Riofrio et al. (2022) sugieren que, en la actualidad, existe una relación mixta entre la digitalización de las empresas y su desempeño a nivel regional; debido principalmente a que las empresas de los países desarrollados (PD) dan mayor prioridad a alcanzar objetivos financieros a corto plazo a través del control y reducción de costos de producción, antes, por supuesto, de considerar inversiones a largo plazo en digitalización y transformación de sus modelos de negocios de e-commerce (Bogoviz et al., 2019).

Del mismo modo, existen barreras extrínsecas en los países emergentes, relacionadas con la cultura y el contexto nacional que impactan negativamente en la adopción de tecnología, lo que podría reducir aún más el desempeño de las empresas en presencia de la digitalización del mercado (Bogoviz et al., 2019).

Por otro lado, el comercio electrónico juega un rol favorecedor en el proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas, pues elimina la necesidad de grandes inversiones o desembolsos en infraestructura física para desarrollar presencia global (Alyoubi, 2015). Asimismo, a pesar de que los países en desarrollo (PED) representan un mercado con potencialidad para el desarrollo del comercio electrónico, existen muchas realidades socioeconómicas nacionales que actúan como obstáculos para la búsqueda de prosperidad económica empresarial (Molla & Heeks, 2007).

En este contexto, es fundamental establecer ciertas condiciones que permitan el desarrollo del comercio electrónico en la región latinoamericana. Dos de estas condiciones son decisivas para el éxito de esta iniciativa: la primera vinculada a la preparación o predisposición del cliente, al estar estrechamente relacionada con su nivel de confianza en las transacciones electrónicas; y, la segunda asociada a la experiencia técnica y de gestión empresarial, la misma que incluye la capacidad de brindar una experiencia de compra en línea segura y fácil para el consumidor (Alyoubi, 2015).

Además, también es importante tener en cuenta otros aspectos que puedan influir en el éxito del comercio electrónico, tales como la infraestructura tecnológica disponible, la regulación y los marcos legales adecuados, y la formación y educación de todos los sujetos que participan en el intercambio económico. Todos estos aspectos deben ser abordados de manera integral para garantizar un crecimiento sostenible y equilibrado del comercio electrónico en la región.

En resumen, el comercio electrónico ha proporcionado a las empresas una vía para mantenerse viables durante la crisis generada por la COVID-19, permitiéndoles expandirse a nuevos mercados y alcanzar un público más amplio de consumidores, tanto dentro como fuera de sus fronteras nacionales. Ahora bien, especialmente en los países en desarrollo, esta crisis ha brindado la oportunidad de acelerar la digitalización de sus economías y adoptar

prácticas más avanzadas que fomenten la integración económica, la productividad comercial y el bienestar empresarial a largo plazo (Zhang et al., 2022b, p. 4)

2.4. Herramientas de la Industria 4.0

Según los autores Chauhan y Singh (2020), la Industria 4.0 busca construir nuevos valores y modelos de negocios basados en tecnologías emergentes para contrarrestar diversos problemas sociales. Entre estos modelos se encuentran, por ejemplo, el uso del Internet de las Cosas (IoT) para aplicación empresarial, así como los modelos de ciberseguridad, el trabajo colaborativo basado en la tecnología de la nube, la gestión de proceso a base del blockchain, e incluso, el uso la inteligencia artificial.

Estas herramientas permiten integrar los procesos productivos, lo que reduce los márgenes de error y disminuye los costos de producción. Según (Bag et al., 2021) estas tecnologías permiten medir y trazar la información en tiempo real mitigando riesgos en la conexión de la cadena de suministros.

Por otro lado, en aquellos países emergentes, la cultura social de la Industria 4.0 no ha sido bien comprendida, lo que genera déficit en su implementación y una limitada participación en sus modelos de gestión. Se observa, por ejemplo, que la mayor parte de la implementación de la Industria 4.0 se limita únicamente a algunas partes de la cadena de suministro, lo que impacta negativamente a los eslabones de producción y distribución, disminuyendo, por tanto, los recursos de las empresas que pretenden implementarlas.

Además, que, resulta necesario la comunidad empresarial comprenda las bondades del modelo de negocios ya que una adopción más profunda y activa puede ayudar a mejorar la eficiencia y optimización del proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, la literatura coincide en determinar que es importante seguir trabajando en la educación y difusión de estos nuevos modelos de negocios para hacer más efectivas a las organizaciones (Singh et al., 2021).

El uso de la tecnología de la Industria 4.0 es vital para competir dentro del mercado emergente. Tras la pandemia de la COVID 19, muchas organizaciones se han visto forzadas a pausar sus operaciones, lo que ha causado una de las mayores crisis económicas de los tiempos modernos (Asokan et al., 2022). En ese sentido, la literatura afirma que los métodos clásicos de optimización de la producción son insuficientes para los nuevos modelos y requerimientos de las organizaciones en la actualidad (Aguilar-Rodríguez et al., 2021).

Evidentemente, se requieren de cambios estructurales no solo en los sectores empresariales, sino también en los sectores productivos; de tal modo, Borowski (2021) afirma que la digitalización también debe ser incluida en el resto de los sectores empresariales, debido a que este factor viene mejorando la productividad en un 2% anual.

En un contexto de postpandemia, el uso de la tecnología 4.0 puede ser empleado para luchar contra los estragos de la crisis sanitaria y acelerar el retorno a la normalidad (Siriwardhana et al., 2020). Las organizaciones que puedan tomar ventaja de esta oportunidad podrán recuperarse mejor de la pandemia al aplicar las bondades de estas herramientas a lo largo de todos sus procesos con un aspecto social de sostenibilidad (Asokan et al., 2022).

Por último, es necesario indicar que la situación latinoamericana es distinta; pues muy poco se ha avanzado en su implementación en las economías de esta región (Dalenogare et al., 2018). Además, que existe una relación directa entre la administración de las prácticas de los recursos humanos para la búsqueda de eficiencia en las organizaciones, siendo estas moderadas por su cultura social y debilidad de su infraestructura tecnológica. Entonces, para realizar una transformación digital exitosa y encontrar cambios estructurales enfocados en la Industria 4.0, se requiere combinar liderazgo, talento humano, eficiencia de la administración, tecnologización de sus modelos de negocios y adaptación cultural (Shamim et al., 2019).

Sin embargo, otros autores mencionan que factores como la falta de impulso y exigencias por parte del consumidor y de la misma competencia y la incapacidad financiera, constituyen barreras que impiden el desarrollo e implementación de la tecnología 4.0 en esta región convulsa por la debilidad de sus estados de derecho (Luthra & Mangla, 2018).

2.5. Herramientas de Marketing Digital

Según la gran diversidad de autores el marketing digital es aquella actividad de mercadotecnia que emplea medios digitales o el Internet como su principal canal para promover el intercambio de bienes y servicios (Park et al., 2018). Por tanto, el marketing digital busca atraer a consumidores y clientes potenciales que generen valor para las empresas, a fin de promover estrategias efectivas y eficientes que se ajusten a los cambios en el comportamiento y variación de las preferencias de los consumidores, llegando a públicos amplios y diversos. Además, que su implementación contiene costos bajos en comparación con aquellos medios tradicionales, lo que incrementa su visibilidad y la lealtad en el mercado.

Asimismo, Suh & Chow (2021) explican que el marketing digital hace referencia al uso de herramientas modernas de comunicación con la ayuda de Internet para promover un determinado producto o servicio en el mercado segmentado y especializado, existiendo, hasta el momento, 6 tipos de herramientas que, usualmente, son utilizados por las compañías: (i) los sitios web, (ii) el marketing de motores de búsqueda (SEO), (iii) las redes sociales, (iv) la publicidad online en medios promocionales vía internet, (v) el marketing por correo electrónico; y, por último, (vi) el marketing por vídeo (Giantari et al., 2022).

De acuerdo con la Cepeda Palacio et al. (2017), la principal función del marketing digital latinoamericano no se limita a promocionar los productos en el mercado específico que se quiera abarcar, sino que, al mismo tiempo, ayuda al sistema de inteligencia empresarial a desarrollar una relación sólida con los consumidores. Giantari et al. (2022), afirman, además, que las técnicas de marketing digital buscan mejorar la

imagen de la empresa, marca o producto ante los consumidores con el objetivo de aumentar sus ingresos. Es un enfoque, entonces, que ha surgido junto al progreso de la era digital (Vial, 2019).

En ese sentido, muchas empresas en la actualidad han comenzado a utilizarlo en diversas áreas y ámbitos organizacionales, lo cual ha representado una mejora significativa en su desempeño y rendimiento (Tortorella et al., 2020), involucrando tecnologías novísimas como es el caso de la inteligencia artificial y del IoT (Jiang & Wen, 2020).

3. Metodología

La investigación utiliza, en una primera etapa a la "revisión sistemática de literatura" (SLR) basada en la declaración PRISMA; además de usar, en una segunda, la selección de las publicaciones más significativas generadas durante la recopilación de evidencia extraída de las bases de datos indizadas como Scopus, Scielo, Emerald Insight y Science Direct.

Para poder delimitar los resultados en base al enfoque de las áreas de interés, se realizó una búsqueda en base a palabras claves de aquellos artículos de investigación más próximos al objeto de análisis, entre las cuales están: "e-commerce", "transformación digital", "supply chain", "mejora de procesos", "IoT", "COVID-19", "industria 4.0", "gestión de crisis", entre otras. De los 55 artículos revisados, 47 de ellos fueron publicados durante los años 2018 y 2022. La lista de cada uno de los artículos que fueron empleados se encuentra en el siguiente enlace: <https://bit.ly/3lmJVYr>.

La matriz fue clasificada título del artículo, autores involucrados en su elaboración, el año de publicación, cuartil de la revista en la que fue

publicado, la cantidad de veces citado y el repositorio de donde se obtuvo cada artículo.

En cuanto a la cobertura geográfica, los artículos consultados fueron desarrollados en todos los continentes, con mayor presencia epistemológica en América, Europa y Asia. En ese sentido, se destaca el análisis de publicaciones que estudian a las multinacionales provenientes de Colombia, Brasil, Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Singapur en Latinoamérica.

Finalmente, con respecto a las metodologías empleadas, se cuenta con los enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto, los cuales utilizan distintas herramientas de investigación como focus group, análisis de casos, entrevistas, técnicas experimentales y la combinación de estas.

Tal como se puede visualizar, existe una predominancia de artículos de investigación publicados dentro del rango de los años 2013-2022, por lo que se puede afirmar que la relación entre estos artículos se enfoca en las estrategias que las empresas multinacionales adoptan para poder mantenerse a la vanguardia de la globalización y de las tecnologías digitales. Adicional a ello, es de especial relevancia que, a las publicaciones, se les suma un nuevo factor: la pandemia de la COVID-19.

Por otro lado, en cuanto a la influencia científica de los artículos académicos, el 96% de estos se encuentran publicados en revistas calificadas en los cuartiles Q1 y Q2, según han sido comprobados por Scimago Journal Rank. Esta información permite dar a conocer el creciente interés de los investigadores y revistas indexadas de alto renombre por ampliar el conocimiento científico en estas áreas.

Tabla 1. Lista de artículos clasificados por año y cuartil

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	%
Q1	2		2			4	4	4	9	10	35	65%
Q2	1		1			1		2	8	4	17	31%
Q3									1		1	2%

Q4											0	0%	
n/d											1	1	2%
Total	3	0	3	0	0	5	4	6	18	15	55	100%	
%	5%	0%	5%	0%	0%	9%	7%	11%	33%	27%			

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el análisis de las revistas que contienen los artículos publicados – SJR.

Como se puede verificar en la Tabla 1, existe una preferencia por los estudios cualitativos, de los cuales, el 100% es representado por estudios de tipo narrativo. Silva (2017), menciona que este tipo de estudio permite a los investigadores poder analizar los datos recogidos en los distintos documentos, estudiarlos, adaptarlos e interpretarlos según sea el contexto de estudio.

Tabla 2. Clasificación de publicaciones sistematizadas por enfoque y diseño

Enfoque/Diseño	No.	%
Cualitativo	32	58.18%
Narrativo	32	100.00%
Cuantitativo	19	34.55%
Experimental	12	63.16%
No Experimental	5	26.32%
No experimental - Correlacional	1	5.26%
No experimental - Descriptivo	1	5.26%
Mixto	4	7.27%
Narrativo y Experimental	4	100.00%
Total, general	55	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Los estudios cuantitativos identificados en la Tabla 2, en su mayoría, son de tipo experimental (63.16%), seguido de estudios No experimentales (26.32%), No Experimentales-Correlacionales y No experimentales Descriptivos (5.26%).

Por último, respecto a los artículos de investigación de enfoque mixto, se identifica que la totalidad son de tipo Narrativo-Experimental.

Con respecto a los sujetos de estudio, se puede identificar que las investigaciones toman en cuenta el punto de vista empresarial en un 61.82%; por otro lado, en menor medida se estudia a un grupo determinado de personas en un 21.82%, mientras se considera en menor grado a las revisiones bibliográficas (reviews) en un 14.55%.

Tabla 3. Clasificación de evidencia por tipo de enfoque y participación de los sujetos de estudio

Enfoque/Método	No.	Sujeto de estudio		
		Personas	Empresas	Reviews
Cualitativo	32	2	22	7
Cuantitativo	19	8	11	0
Mixto	4	2	1	1
Total	55	12	34	8
Cualitativo	58.18%	6.25%	68.75%	21.88%
Cuantitativo	34.55%	42.11%	57.89%	0.00%
Mixto	7.27%	50.00%	25.00%	25.00%
Total	100.00%	21.82%	61.82%	14.55%

Fuente: Clasificación elaborada a base del análisis metodológico y muestral de cada evidencia sistematizada

Por último, se presenta un enfoque basado en estudiar las acciones de las empresas durante un periodo determinado de tiempo para poder obtener resultados que contrasten y ejemplifiquen el diseño de estudio.

Ahora bien, respecto al tamaño de la muestra aplicadas en las investigaciones cualitativas sistematizadas, el tamaño muestral de mayor predominancia es aquel menor a 20 sujetos e estudio (72%), le siguen los tamaños de muestra entre 21 y 100 elementos, entre 101 y 300 elementos, y mayor a 301 elementos; los cuales poseen el mismo porcentaje de tamaño de muestra (9.33%) individualmente.

Por otro lado, en las investigaciones cuantitativas, el 47% corresponden al tamaño de muestra mayor a 301 encuestados, seguido de tamaños de muestra entre 101 y 300 encuestados (37%), y entre 21 y 100 (16%) encuestados, tal como se puede apreciar en la Tabla 4. Por otro lado, en aquellas investigaciones de enfoque mixto, los tamaños muestrales predominantes corresponden a menos de 20 registros.

Tabla 4. Publicaciones sistematizadas por tamaño de la muestra

Enfoque	Menor a 20	Entre 21 y 100	Entre 101 y 300	Mayor a 301	Total
Cualitativo	23	3	3	3	32

Cuantitativo	-	3	7	9	19
Mixto	2	-	-	2	4
Total	25	6	10	14	55

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al enfoque geográfico de los artículos consultados, la tabla 5 ejemplifica que la mayor diversidad de investigaciones se reúne en América del Norte (30.4%), seguido de Europa (29.1%), América del Sur (17.7%) y Asia (17.7%). Asimismo, un porcentaje menor de artículos se centran en Oceanía (3.8%) y África (1.3%). Estos resultados cobran sentido al considerar que la presente investigación pretende analizar las tendencias de transformación digital en los mercados latinoamericanos; por ese motivo, se ha priorizado el análisis de literatura occidental en países en vías de desarrollo que sea fácilmente describible en la situación actual de la región geográfica

Tabla 5. Catálogo de publicaciones clasificadas por país de procedencia de cada autor

Continente / País	Número	Porcentaje
América del Norte	24	30.4%
Canadá	6	7.6%
México	4	5.1%
Estados Unidos	14	17.7%
América del Sur	14	17.7%
Argentina	1	1.3%
Brasil	2	2.5%
Chile	4	5.1%
Colombia	5	6.3%
Ecuador	1	1.3%
Perú	1	1.3%
Europa	23	29.1%
Alemania	2	2.5%
Austria	1	1.3%
Francia	2	2.5%
Grecia	1	1.3%
Inglaterra	9	11.4%
Italia	2	2.5%
Malta	1	1.3%
Países Bajos	1	1.3%
Polonia	1	1.3%
Serbia	1	1.3%
Suecia	1	1.3%
Ucrania	1	1.3%
Asia	14	17.7%
Arabia Saudita	2	2.5%
China	1	1.3%
Chipre	1	1.3%
Corea del Sur	1	1.3%

Continente / País	Número	Porcentaje
India	4	5.1%
Indonesia	2	2.5%
Líbano	1	1.3%
Japón	1	1.3%
Singapur	1	1.3%
Oceanía	3	3.8%
Australia	2	2.5%
Nueva Zelanda	1	1.3%
África	1	1.3%
Sudáfrica	1	1.3%
TOTAL	79	100%

Fuente: Elaboración propia

4. Resultados y Discusión

4.1. Tendencias de investigación sobre la aceleración del e-commerce

Indudablemente, la transformación digital se ha desarrollado de manera generalizada mediante el comercio electrónico en los últimos años, tanto para las corporaciones como para el resto de la comunidad; inclusive, dentro del rubro de las cadenas de suministro, diversas organizaciones han llegado a cuestionarse la sostenibilidad de estas en un mundo digitalizado y han puesto en marcha estrategias para adaptarlas a las nuevas herramientas de comercio electrónico (Mashalah et al., 2022). Tal como mencionan de Andrade et al. (2015), el comercio electrónico es un canal extremadamente versátil, flexible y accesible para optimizar todos los recursos de las organizaciones empresariales. En ese sentido, las empresas avanzadas digitalmente son las más capaces de mantener altos niveles de desempeño en tiempos de crisis, como lo fue el periodo de la COVID-19 (Bartsch et al., 2020).

Además, la implementación del comercio electrónico permite a las empresas expandir su alcance y llegar a nuevos mercados y consumidores de diferentes regiones del mundo. Esto puede ser especialmente útil para aquellas empresas de países en desarrollo que buscan aumentar su presencia en el mercado internacional. Por otro lado, la capacidad de llegar a nuevos clientes en línea también puede mejorar la solidez y la competitividad de las empresas, lo que contribuye a su crecimiento y éxito a largo plazo de su modelo de negocios; y, también, genera la incentiva de la

presentación de productos y/o servicios a mercados internacionales (Gajendran et al., 2013). Del mismo modo, según Cano et al. (2022), debido al auge de las plataformas digitales, el comercio electrónico mejoró las condiciones de vendedores y consumidores y aportó a la reducción de impactos ambientales con relación al transporte y movilidad entre ciudades y/o países; lo que consecuentemente fomentó nuevas dinámicas de vida y comercio.

A pesar de todo lo expuesto, las empresas latinoamericanas tardan en responder a la digitalización debido a que suelen ver los mercados de manera más tradicional; es decir, dejándolo de lado una perspectiva digital y global como es la que se desarrolla en el uso del comercio electrónico (Sanchez-Riofrio et al., 2022). Según Bogoviz et al. (2019), los países en desarrollo y desarrollados presentan distintas características sustantivas, por lo que las empresas de esta región deben enfrentar barreras institucionales y financieras para poder alcanzar sus objetivos económicos. Por contraparte, el inmenso potencial del comercio electrónico, actúa como una herramienta para reducir la brecha; no obstante, es indispensable el desarrollo de estrategias y políticas nacionales para incentivar e incrementar de manera significativa el comercio electrónico y sus herramientas en las empresas latinoamericanas (Alyoubi, 2015).

Con respecto a futuras investigaciones, Mashalah et al. (2022) sugieren realizar modelos de investigaciones cuantitativas, pues estos permiten extraer todo el potencial del tema en discusión y poseer una base sólida para investigaciones a futuro. En adición, Cano et al. (2022) señala que se debe profundizar sobre las limitaciones de muchas empresas para acceder a plataformas digitales y beneficiarse de estas, como es el caso de organizaciones empresariales provenientes de países menos adelantados. Por último, mayores investigaciones sobre digitalización y estrategia en economías emergentes y en desarrollo pueden contribuir a un análisis más profundo y detallado de todas las investigaciones en un entorno empresarial más volátil y dinámico (Sanchez-Riofrio et al., 2022).

4.2. Tendencias de investigación sobre las herramientas de la Industria 4.0

Una de las coincidencias de la literatura gira alrededor de que la Industria 4.0 se vuelve cada vez más común a medida que la aceleración de la tecnología sigue teniendo un gran impacto en el mundo moderno (Chauhan & Singh, 2020). Según (Chauhan & Singh, 2019), este término involucra combinaciones de manufacturas inteligentes, productos inteligentes y el IoT con el propósito de brindar información a tiempo real de los procesos productivos y el flujo de componentes. Asimismo, su implementación ayuda a los gerentes no solo a incorporar iniciativas de control; sino también, a combinar diversos procesos de seguridad y eficiencia de recursos en todos los procesos organizacionales (Luthra & Mangla, 2018).

La implementación de estas herramientas en las empresas multinacionales representa una ayuda para el manejo de sus complejas cadenas de suministros, que se encuentra interconectadas con una gran variedad de stakeholders con objetivos distintos (Matricano et al., 2022), pero con el fin común de buscar reducir los costos de operaciones (Sharma et al., 2022). La COVID-19 resultó ser aquel instrumento catalizador para que la implementación de tecnologías como la inteligencia artificial y el "big data" comenzaran a demostrar sus ventajas competitivas en el mercado. Estas incluyen, por supuesto, la búsqueda de fuentes de suministro alternativas y la aceleración de cada uno de los eslabones de la cadena de suministro mediante la incorporación de la robótica e inteligencia artificial en la fabricación de productos (Asokan et al., 2022).

A pesar de estas ventajas, los autores analizados sugieren que la aplicación de tecnología 4.0 se encuentra relacionada con una alta inversión de capital y procesos complejos de transformación (Chauhan & Singh, 2019); por lo que se requiere combinar talento humano, tecnología y cultura para poder alcanzar el éxito y reflejar resultados positivos (Shamim et al., 2019). En ese sentido, su incorporación a las estrategias de las multilaterales resulta ser compleja, además, la falta de exigencia por parte de los consumidores y la competencia, así como la poca capacidad financiera, impide su implementación eficiente (Shamim et al., 2019).

En cuanto a futuras investigaciones en este campo, Chauhan & Singh (2019) sugieren centrarse en el estudio de modelos que abarquen la viabilidad económica de la implementación de estas tecnologías en las empresas, así como análisis costo-beneficio según el tipo de industria. Asimismo, Luthra y Mangla recomiendan que futuros estudios puedan enfocarse en países en proceso de desarrollo mediante una metodología cuantitativa basada en Structural Equation Modeling (SEM). Finalmente, Asokan et al. (2022) es consciente de los impactos negativos que las herramientas de la industria 4.0 pueden generar, por lo que su exploración resulta ser interesante para un análisis futuro

4.3. Tendencias de investigación sobre las herramientas del Marketing

El auge del marketing digital se da como consecuencia de la pérdida de relevancia del marketing tradicional, pues este ya no cubre eficientemente a la nueva diversidad de clientes, sus necesidades y comportamientos cambiantes (Suh & Chow, 2021). Por otro lado, con la llegada de la pandemia, las organizaciones apostaron por nuevas plataformas digitales y la modificación de sus estrategias de marketing. Esto último, sumado con el hecho de que los consumidores de diferentes regiones hayan transformado sus hábitos de compra satisfaciendo sus necesidades mediante medios virtuales, fueron los cambios más radicales que tomaron las organizaciones y usuarios a fin de adaptarse a los nuevos escenarios (Abed, 2022).

Con los cambios en el entorno mundial ocasionados por la globalización; y, posteriormente, por la pandemia, han aparecido nuevos enfoques en marketing que han generado un impacto positivo y notable en la adopción de innovaciones de marketing digital por diferentes organizaciones. En ese sentido, la adopción de estas herramientas ha permitido mejoras el rendimiento empresarial, lo que incrementa la velocidad de adopción de tecnologías digitales (Giantari et al., 2022). A pesar de lo mencionado, Patiño et al. (2021), sostienen que el uso del marketing digital basado en la gestión de redes sociales y sitios web son usados por empresas de Sudamérica y el Caribe con menor frecuencia, ya que estas optan por el uso de

herramientas de marketing tradicional. Sin embargo, se reconoce que la innovación digital es ya una revolución que asimila las soluciones de marketing tradicionales aportándoles un nuevo impulso, lo cual está obligando a las empresas a revisar sus estrategias para seguir operando en mercados cada vez más internacionales y caracterizados por la presencia de consumidores más exigentes e informados (Mosca & Civera, 2017).

Resulta importante recalcar que diversos autores analizados sugieren que la aplicación del marketing digital en lo ulterior involucrará cada vez más a la inteligencia artificial y la gestión del "Internet de las Cosas" a fin de poder satisfacer los objetivos de marketing industrializado en los diversos entornos y contextos (Vicente-Ramos & Cano-Torres, 2022). Por lo tanto, si las organizaciones buscan adaptarse, crecer y sobrevivir en este nuevo contexto, tienen que ser sumamente dinámicas e implantar una cultura de innovación adecuada poniendo un énfasis adicional en la innovación de marketing, ya que es el factor fundamental para lograr un alto nivel de sostenibilidad durante períodos de crisis (El Chaarani et al, 2021).

Con respecto a futuras investigaciones, El Chaarani et al (2021), sugiere tener en cuenta el sector en el cual se encuentra la empresa analizada a fin de medir con mayor precisión el impacto que tiene la innovación en él. Asimismo, Suh & Chow (2021) recomiendan que las empresas de marketing que busquen realizar una segmentación y perfiles de marketing hagan uso de fuentes de datos más completas en términos de muestreo, mas disponibles y utilizables en una ciber estructura interconectada. Por último, Giantari et al (2022), mencionan que ya existen muchos estudios desde la vista empresarial, por lo que se debe incluir estudios desde la perspectiva del consumidor; así como considerar variables medidoras adicionales como las estrategias de innovación, cooperación y competición para la adopción del marketing digital.

5. Conclusiones

Con respecto al análisis cuantitativo se puede concluir que, de los artículos analizados, el 58% son cualitativos y presentan un objeto de estudio

relacionado con la implementación de la digitalización, industria 4.0 y herramientas del marketing digital en la época de pandemia. Asimismo, se refleja una gran diversidad en la procedencia geográfica involucrando a continentes como América Latina, Europa y Asia. Finalmente, por el lado de la veracidad y reconocimiento de las revistas, el 96% de los artículos se encuentra dentro de los cuartiles Q1 y Q2, lo que asegura que las investigaciones analizadas presentan un mayor grado de influencia en las áreas de investigación.

A partir del análisis bibliográfico realizado, se puede concluir que el e-commerce ha cobrado un protagonismo exponencial durante los últimos dos años debido al abrupto panorama que las organizaciones debieron asumir a causa de la pandemia; aunque, este ya se manifestaba en menor medida en los ámbitos empresariales de economías desarrolladas. En ese sentido, este proceso de adaptación del e-commerce representó una alternativa de operación para aquellos negocios que tuvieron que poner en pausa sus giros debido a las restricciones físicas de la pandemia; asimismo, fue un acelerador que posicionó a las empresas latinoamericanas en un nivel más equitativo en cuanto a transformación digital. A pesar de ello, existe una relación mixta entre la digitalización de las empresas y su desempeño a nivel de Latinoamérica; pues existen barreras extrínsecas relacionadas con la cultura y el contexto nacional de los países emergentes que impactan negativamente en la adopción de tecnología y herramientas del e-commerce. Por ello, los equipos de liderazgo deben asumir retos adicionales orientados a aprovechar las bondades del e-commerce para favorecer el proceso de internacionalización de estas empresas al mismo tiempo que se elimina la desconfianza por parte de los consumidores potenciales.

Por su parte, tal como sucede con las usabilidades del e-commerce, las herramientas de la Industria 4.0 también representan beneficios tangibles para las empresas. Específicamente, con respecto a los procesos productivos y cadenas de suministro, estas herramientas permiten integrarlas eficientemente, Minimizar los márgenes de error y bajar los costos de fabricación. Asimismo, con la llegada de la pandemia, la tecnología 4.0 ha

cobrado mayor protagonismo, lo que la ha convertido en el principal motor de recuperación económica para las empresas multinacionales. En esa misma línea, es evidente suponer que, si las empresas saben aprovechar las bondades de la Industria 4.0, éstas lograrán alcanzar ventajas comparativas que potencien su competitividad a nivel global. Sin embargo, en cuanto al panorama latinoamericano, a pesar de la disponibilidad de estas herramientas, su aplicación en el entorno empresarial de la región deja mucho que desear. La falta de una mentalidad competitiva y la insuficiencia de recursos financieros de las organizaciones empresariales tradicionales impiden que esta tecnología se utilice plenamente.

Finalmente, en cuanto a la era del marketing digital, se ha llegado a la conclusión de que está surgió como respuesta a la disminución de importancia del marketing tradicional, agravada por la pandemia y los cambios en los hábitos de los consumidores. Además, el marketing digital ha tenido un impacto significativo en la implementación de innovaciones de las empresas multinacionales europeas, asiáticas y norteamericanas, lo cual ha llevado a un mejoramiento en el desempeño empresarial y a la adopción de tecnologías digitales. Sin embargo, a pesar de que la innovación digital se abre camino, las empresas latinoamericanas aún priorizan el uso de herramientas de marketing tradicional. En ese sentido, la aplicación del marketing digital en adelante involucrará a que las organizaciones implementen una cultura de innovación adecuada para adaptarse, crecer y continuar siendo relevantes para consumidores que están cada vez más presentes en canales digitales como las redes sociales y el uso de otras tecnologías de masificación.

Futuras investigaciones, por un lado, deben priorizar el análisis cuantitativo de fenómenos vinculados a la gestión y aplicación del uso de las tecnologías digitales en casos sustantivos y particulares; y, por otro, estudios de casos empresariales de la implementación de las tecnologías ancladas a la Industria 4.0 en los modelos de negocios, preferentemente, de medianas y grandes empresas, estableciéndose la aplicación de modelos matemáticos para

comprender y entender las nuevas tendencias de consumo, los costos y beneficios de su implementación, así como la satisfacción de los

consumidores en un planeta que necesita, cada vez más, de mayores cuidados para el medio ambiente.

Referencias

- Abed, S. S. (2022). A literature review exploring the role of technology in business survival during the Covid-19 lockdowns. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5), 1045–1062. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2501>
- Acevedo Meneses, J. P., Robledo Giraldo, S., & Sepúlveda Angarita, M. Z. (2020). Subáreas de internacionalización de emprendimientos: una revisión bibliográfica. *ECONÓMICAS CUC*, 42(1), 249–268. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.7>
- Aguilar-Rodríguez, I. E., Bernal-Torres, C. A., Aldana-Bernal, J. C., Acosta-Aguinaga, A. G., Artieda-Cajilema, C. H., & Chalá, P. (2021). Relationship between social culture, industry 4.0, and organizational performance in the context of emerging economies. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(4), 750. <https://doi.org/10.3926/jiem.3560>
- Akpan, I. J., Udoh, E. A. P., & Adebisi, B. (2022). Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(2), 123–140. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1820185>
- Alyoubi, Adel. A. (2015). E-commerce in Developing Countries and how to Develop them during the Introduction of Modern Systems. *Procedia Computer Science*, 65, 479–483. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.127>
- Arancibia, J. D., Rusu, C., Barria, C., & Collazos, C. (2015). E-commerce Concerns -- Latin American Factors in Transactional Websites. *2015 12th International Conference on Information Technology - New Generations*, 744–745. <https://doi.org/10.1109/ITNG.2015.127>
- Asokan, D. R., Huq, F. A., Smith, C. M., & Stevenson, M. (2022). Socially responsible operations in the Industry 4.0 era: post-COVID-19 technology adoption and perspectives on future research. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 185–217. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2022-0069>
- Babenko, V., Kulczyk, Z., Perevosova, I., Syniavska, O., & Davydova, O. (2019). Factors of the development of international e-commerce under the conditions of globalization. *SHS Web of Conferences*, 65, 04016. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196504016>
- Bag, S., Gupta, S., & Kumar, S. (n.d.). Industry 4.0 adoption and 10R advance manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 231. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107844>
- Bag, S., Gupta, S., & Kumar, S. (2021). Industry 4.0 adoption and 10R advance manufacturing capabilities for sustainable development. *International Journal of Production Economics*, 231, 107844. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107844>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bogoviz, A. v., Osipov, V. S., Chistyakova, M. K., & Borisov, M. Y. (2019). Comparative Analysis of Formation of Industry 4.0 in Developed and Developing Countries. In *Studies in Systems, Decisions and Control* (Vol. 169, pp. 155–164). https://doi.org/10.1007/978-3-319-94310-7_15
- Borowski, P. (2021). Digitization, Digital Twins, Blockchain, and Industry 4.0 as Elements of Management Process in Enterprises in the Energy Sector. *Energies*, 14(7), 1885. <https://doi.org/10.3390/en14071885>
- Brodeur, A., Gray, D., Islam, A., & Bhuiyan, S. (2021). A literature review of the economics of COVID-19. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1007–1044. <https://doi.org/10.1111/joes.12423>

- Budnitz, H., & Tranos, E. (2022). Working from Home and Digital Divides: Resilience during the Pandemic. *Annals of the American Association of Geographers*, 112(4), 893–913. <https://doi.org/10.1080/24694452.2021.1939647>
- Camilleri, M. A. (2022). E-commerce websites, consumer order fulfillment and after-sales service satisfaction: the customer is always right, even after the shopping cart check-out. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 377–396. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2021-0045>
- Cano, J. A., Londoño-Pineda, A., Castro, M. F., Paz, H. B., Rodas, C., & Arias, T. (2022). A Bibliometric Analysis and Systematic Review on E-Marketplaces, Open Innovation, and Sustainability. *Sustainability*, 14(9), 5456. <https://doi.org/10.3390/su14095456>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2013). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3). <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>
- Castellani, D., Perri, A., & Scalera, V. G. (2022). Knowledge integration in multinational enterprises: The role of inventors crossing national and organizational boundaries. *Journal of World Business*, 57(3), 101290. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101290>
- Cepeda Palacio, S. D., Velásquez Estrada, L. J., & Marín Gómez, B. E. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 33(144). <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.006>
- Chauhan, C., & Singh, A. (2019). A review of Industry 4.0 in supply chain management studies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(5), 863–886. <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2018-0105>
- Cook, M., Duan, S., & Krivokapic-Skoko, B. (2021). SMEs Internationalization Through Electronic Commerce. In *Rural Entrepreneurship and Innovation in the Digital Era* (Vols. 80–102, pp. 80–102). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4942-1.ch005>
- Coppelli Ortiz, G. (2018). La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización. *Estudios Internacionales*, 50(191), 57–80. <https://doi.org/10.5354/0719-3769.2018.52048>
- Cuervo, A. (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*(4, 18–29. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300402>
- Dalenogare, L. S., Benitez, G. B., Ayala, N. F., & Frank, A. G. (2018). The expected contribution of Industry 4.0 technologies for industrial performance. *International Journal of Production Economics*, 204, 383–394. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.08.019>
- Dastmalchian, A., Bacon, N., McNeil, N., Steinke, C., Blyton, P., Satish Kumar, M., Bayraktar, S., Auer-Rizzi, W., Bodla, A. A., Cotton, R., Craig, T., Erten, B., Habibi, M., Huang, H. J., İmer, H. P., Isa, C. R., Ismail, A., Jiang, Y., Kabasakal, H., ... Varnali, R. (2020). High-performance work systems and organizational performance across societal cultures. *Journal of International Business Studies*, 51(3), 353–388. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00295-9>
- de Andrade, A. M. V., Costa e Silva, S., & Rebeca, G. P. (2015). E-commerce as an entry mode in foreign markets: A systemic approach to the assessment of opportunities. *2015 10th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1–7. <https://doi.org/10.1109/CISTI.2015.7170470>
- el Chaarani, H., Vrontis, Prof. D., el Namar, S., & el Abiad, Z. (2022). The impact of strategic competitive innovation on the financial performance of SMEs during COVID-19 pandemic period. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(3), 282–301. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2021-0024>
- Gajendran, T., Brewer, G., & Marimuthu, M. (2013). Internationalisation of construction business and e-commerce: Innovation, integration and dynamic capabilities. *Construction Economics and Building*, 13(2), 1–17. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v13i2.3321>

- George, G., & Schillebeeckx, S. J. D. (2022). Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise. *Journal of World Business*, 57(3), 101326. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101326>
- Giantari, I. G. A. K., Yasa, N. N. K., Suprasto, H. B., & Rahmayanti, P. L. D. (2022). The role of digital marketing in mediating the effect of the COVID-19 pandemic and the intensity of competition on business performance. *International Journal of Data and Network Science*, 6(1), 217–232. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.9.006>
- Hitt, M. A., Holmes, R. M., & Arregle, J.-L. (2021). The (COVID-19) pandemic and the new world (dis)order. *Journal of World Business*, 56(4), 101210. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101210>
- Jiang, Y., & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563–2573. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0237>
- Kaltenecker, E., & Montoya, M. A. (2022). Global cities and multilatinas: the search for global cities-specific advantages, establishment and ownership entry modes. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. <https://doi.org/10.1108/CR-03-2022-0030>
- Knight, J. J., Noboa, F. S., & Pacheco, B. G. (2022). Marketing in Latin America and the Caribbean. In *Marketing in Latin America and the Caribbean: Contemporary Case Studies*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003102472>
- Kronblad, C., & Envall Pregmark, J. (2021). Responding to the COVID-19 crisis: the rapid turn toward digital business models. *Journal of Science and Technology Policy Management*. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-10-2020-0155>
- Lopez-Morales, J. S., Nava-Aguirre, K. M., & Huerta-Estevez, A. (2021). Multilatinas and COVID-19: initial actions to the pandemic. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 19(1), 38–58. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2020-1091>
- Luthra, S., & Mangla, S. K. (2018). Evaluating challenges to Industry 4.0 initiatives for supply chain sustainability in emerging economies. *Process Safety and Environmental Protection*, 117, 168–179. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2018.04.018>
- Mandilas, A., Karasavoglou, A., Nikolaidis, M., & Tsourgiannis, L. (2013). Predicting Consumer's Perceptions in On-line Shopping. *Procedia Technology*, 8(1), 435–444. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.11.056>
- Mashalah, H. al, Hassini, E., Gunasekaran, A., & Bhatt (Mishra), D. (2022). The impact of digital transformation on supply chains through e-commerce: Literature review and a conceptual framework. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 165, 102837. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102837>
- Matricano, D., Castaldi, L., Sorrentino, M., & Candelo, E. (2022). The behavior of managers handling digital business transformations: theoretical issues and preliminary evidence from firms in the manufacturing industry. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1292–1309. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-01-2021-0077>
- Michelle Yang, K., Tang, J., Donbesuur, F., & Adomako, S. (2023). Institutional support for entrepreneurship and new venture internationalization: Evidence from small firms in Ghana. *Journal of Business Research*, 154, 113360. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113360>
- Mingo, S., Junkunc, M., & Morales, F. (2018). The interplay between home and host country institutions in an emerging market context: Private equity in Latin America. *Journal of World Business*, 53(5), 653–667. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.03.005>
- Molla, A., & Heeks, R. (2007). Exploring E-Commerce Benefits for Businesses in a Developing Country. *The Information Society*, 23(2), 95–108. <https://doi.org/10.1080/01972240701224028>
- Monaghan, S., Tippmann, E., & Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 11–22. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00290-0>

- Mosca, F., & Civera, C. (2017). Digital Channels and Social Media Management in Luxury Markets. In *Digital Channels and Social Media Management in Luxury Markets*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203702048>
- Park, E., Rishika, R., Janakiraman, R., Houston, M. B., & Yoo, B. (2018). Social Dollars in Online Communities: The Effect of Product, User, and Network Characteristics. *Journal of Marketing*, 82(1), 93–114. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0271>
- Parra, J., Duque, E., & Rodriguez, C. (2022). Born global: the fourth perspective of internationalization. *Innovar*, 32(83), 139–152. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.99920>
- Patiño, S. R.-G., da Silva Gomes, F., Constantinou, S., Lemaire, R., Hedrick, V. E., Serrano, E. L., & Kraak, V. I. (2021). An Assessment of Government Capacity Building to Restrict the Marketing of Unhealthy Food and Non-Alcoholic Beverage Products to Children in the Region of the Americas. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8324. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168324>
- Peerally, J. A., de Fuentes, C., Santiago, F., & Zhao, S. (2022). The sustainability of multinational enterprises' pandemic-induced social innovation approaches. *Thunderbird International Business Review*, 64(2), 115–124. <https://doi.org/10.1002/tie.22256>
- Poong, Y., Zaman, K.-U., & Talha, M. (2006). E-commerce today and tomorrow. *Proceedings of the 8th International Conference on Electronic Commerce The New E-Commerce: Innovations for Conquering Current Barriers, Obstacles and Limitations to Conducting Successful Business on the Internet - ICEC '06*, 553–557. <https://doi.org/10.1145/1151454.1151459>
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, 28, 171–195. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762010000100009&lng=en&tlng=es
- Rosales, O. (2009). La globalización y los nuevos escenarios del comercio Internacional. *Revista Cepal*, 97, 78–80. <http://hdl.handle.net/11362/11272>
- Sanchez-Riofrio, A. M., Lupton, N. C., & Rodríguez-Vásquez, J. G. (2022). Does market digitalization always benefit firms? The Latin American case. *Management Decision*, 60(7), 1905–1921. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2021-0117>
- Schilirò, D. (2021). Digital transformation, COVID 19, and the future of work. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 12(3), 1945–1952. <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/108817>
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., Li, Y., Chen, L. Y., & Yao, X. (2019). How firms in emerging economies can learn industry 4.0 by extracting knowledge from their foreign partners? A view point from strategic management perspective. *2019 International Conference on Advanced Mechatronic Systems (ICAMechS)*, 390–395. <https://doi.org/10.1109/ICAMechS.2019.8861622>
- Sharma, A., Kumar, V., Borah, S. B., & Adhikary, A. (2022). Complexity in a multinational enterprise's global supply chain and its international business performance: A bane or a boon? *Journal of International Business Studies*, 53(5), 850–878. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00497-0>
- Singh, R. K., Kumar, P., & Chand, M. (2021). Evaluation of supply chain coordination index in context to Industry 4.0 environment. *Benchmarking: An International Journal*, 28(5), 1622–1637. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0204>
- Sinkovics, N., & Archie-acheampong, J. (2019). The social value creation of MNEs – a literature review across multiple academic fields. *Critical Perspectives on International Business*, 16(1), 7–46. <https://doi.org/10.1108/cpoib-06-2017-0038>
- Siriwardhana, Y., de Alwis, C., Gur, G., Ylianttila, M., & Liyanage, M. (2020). The Fight Against the COVID-19 Pandemic With 5G Technologies. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 72–84. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3017451>

- Suh, T., & Chow, T. E. (2021). Developing a digital marketing tool for ethnic ventures' mixed business model and market-shaping: A design scientific approach of web demographics. *Industrial Marketing Management*, 93, 10–21. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.014>
- Sun, P., Doh, J. P., Rajwani, T., & Siegel, D. (2021). Navigating cross-border institutional complexity: A review and assessment of multinational nonmarket strategy research. *Journal of International Business Studies*, 52(9), 1818–1853. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00438-x>
- Tortorella, G. L., Cawley Vergara, A. mac, Garza-Reyes, J. A., & Sawhney, R. (2020). Organizational learning paths based upon industry 4.0 adoption: An empirical study with Brazilian manufacturers. *International Journal of Production Economics*, 219, 284–294. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.06.023>
- Viale Pereira, G., Estevez, E., Cardona, D., Chesñevar, C., Collazzo-Yelpo, P., Cunha, M. A., Diniz, E. H., Ferraresi, A. A., Fischer, F. M., Cardinelle Oliveira Garcia, F., Joia, L. A., Luciano, E. M., de Albuquerque, J. P., Quandt, C. O., Sánchez Rios, R., Sánchez, A., Damião da Silva, E., Silva-Junior, J. S., & Scholz, R. W. (2020). South American Expert Roundtable: Increasing Adaptive Governance Capacity for Coping with Unintended Side Effects of Digital Transformation. *Sustainability*, 12(2), 718. <https://doi.org/10.3390/su12020718>
- Vicente-Ramos, W., & Cano-Torres, L. M. (2022). The effect of digital marketing on the management of relationships with university students in times of Covid-19. *International Journal of Data and Network Science*, 6(1), 59–66. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.10.004>
- Zhang, J., Long, J., & von Schaewen, A. M. E. (2021). How Does Digital Transformation Improve Organizational Resilience? —Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 13(20), 11487. <https://doi.org/10.3390/su132011487>
- Zhang, M., Ye, T., & Jia, L. (2022a). Implications of the “momentum” theory of digitalization in accounting: Evidence from Ash Cloud. *China Journal of Accounting Research*, 100274. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2022.100274>
- Zhang, M., Ye, T., & Jia, L. (2022b). Implications of the “momentum” theory of digitalization in accounting: Evidence from Ash Cloud. *China Journal of Accounting Research*, 100274. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2022.100274>

Impact of innovation on International Performance

Impacto de la innovación en el Desempeño Internacional

Impacto da Inovação no Desempenho Internacional

Fabiana Scopel¹

Guillherme Bergman Borges Vieira²

Fábio Verruckl³

Dusan Scheiber⁴

Roberto Birch Gonçalves⁵

Moema Pereira Nunes⁶

Autores

¹ Bacharel, Aluna, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul-RS-Brazil, fabianascope12011@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6179-2174>

² Doutor, Professor, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul-RS-Brazil, gbvieira@ucs.br

³ Bacharel, Aluna, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul-RS-Brazil, fverruck@ucs.br

⁴ Doutor, Professor, Universidade Feevale, Novo Hamburgo-Rs Brazil, dsan@feevale.br

⁵ Bacharel, Aluna, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul-RS-Brazil, rbgoncalr@ucs.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6451-9034>

⁶ Doutora, Professora, Universidade Feevale e Faculdades Integradas de Taquara-Faccat, Novo Hamburgo-RS-Brazil e Taquara-RS- Brazil, moemanunes@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9729-9074>

Corresponding author: Fabiana Scopel. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul-RS-Brazil, fabianascope12011@hotmail.com

Copyright: ©2023 Revista Dimensão Empresarial / Vol.21 No.4, Edição outubro-diciembre (2023) / **e-ISSN:** 2322-956X

Tipo de artículo: Artículo de investigación / **Recibido:** 31/08/2023 **Aceptado:** 10/11/2023

JEL Classification: F23, M16, O32, Q55

Cómo citar:

Scopel, F., Borges, G.B., Verruckl, F., Scheiber, D., Birch, R., & Pereira, M. (2023). Impact of innovation on International Performance. *Revista Dimensão Empresarial*, 21(4), 26-44 edición octubre-diciembre. DOI: 10.15665/yb0yz974

Abstract

The present study aimed to analyze the importance of innovation for the international performance of companies in the metal-mechanical sector of *Serra Gaucha* region (southern Brazil). A sample of companies from that geographical area was surveyed. Data were analyzed using descriptive statistics and multivariate analysis, through multiple linear regression models, with the intent to verify the relationship between innovation practices developed by the companies and their international performance. Exporting companies presented a higher level of maturity in factors related to innovation than non-exporters. A positive relationship between international performance and the number of people dedicated to R&D+I was identified.

Keywords: Innovation, International performance, Export companies, South Brazil.

JEL Classification: Multinational companies; international economic activity (F23), International business administration (M16), Technological innovation and R&D management (O32), Technological innovation (Q55).

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la importancia de la innovación para el desempeño internacional de las empresas del sector metalmecánico de la región de Serra Gaúcha (sur de Brasil). Se encuestó a una muestra de empresas de esa zona geográfica. Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva y análisis multivariado, a través de modelos de regresión lineal múltiple, con el objetivo de verificar la relación entre las prácticas de innovación desarrolladas por las empresas y su desempeño internacional. Las empresas exportadoras presentaron un mayor nivel de madurez en factores relacionados con la innovación que las no exportadoras. Se identificó una relación positiva entre el desempeño internacional y el número de personas dedicadas a I+D+i.

Palabras clave: Innovación. Actuación internacional. Empresas exportadoras. Sur de Brasil.

Clasificación JEL: Empresas multinacionales; actividad económica internacional (F23), Administración de empresas internacionales (M16), Gestión de la innovación tecnológica y de la I+D (O32), Innovación tecnológica (Q55).

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar a importância da inovação para a atuação internacional das empresas do setor metal-mecânico da região da Serra Gaúcha (sul do Brasil). Foi pesquisada uma amostra de empresas daquela área geográfica. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e análise multivariada, por meio de modelos de regressão linear múltipla, com o intuito de verificar a relação entre as práticas de inovação desenvolvidas pelas empresas e seu desempenho internacional. As empresas exportadoras apresentaram maior nível de maturidade em fatores relacionados à inovação do que as não exportadoras. Foi identificada uma relação positiva entre o desempenho internacional e o número de pessoas dedicadas à I&D+I.

Palavras-chave: Inovação. Desempenho internacional. Empresas exportadoras. Sul do Brasil.

Classificação JEL: Empresas multinacionais; atividade econômica internacional (F23), Administração de negócios internacionais (M16), Inovação tecnológica e gestão de P&D (O32), Inovação tecnológica (Q55)

1. Introducción

A medida que las tecnologías digitales y los modelos comerciales se vuelven más omnipresentes, estos alteran las tecnologías heredadas, los procesos operativos y las relaciones con los socios empresariales más antiguos; lo que genera nuevas oportunidades y desafíos para las empresas (Schilirò, 2021). Desde el comienzo de la pandemia causada por la COVID-19, las tecnologías digitales han ayudado a las empresas a ser más resilientes, lo que permitió desarrollar su capacidad para resistir los efectos de una interrupción del negocio y centrar sus principales actividades en

continuar prestando los servicios indispensables (Khalil et al, 2022). Por consiguiente, las empresas ubicadas en países desarrollados implementaron de manera rápida la tecnología, lo que motivó al sector público y privado a inclinarse por el ámbito digital; sin embargo, existió una gran preocupación por las empresas de países en desarrollo respecto a la velocidad de adaptación de sus estrategias de transformación digital para hacer frente a los efectos económicos y comerciales provocados por la pandemia (Akpan et al., 2022).

Habiéndose reconocido como los principales motores de la evolución humana y de las economías del mundo, los sistemas digitales están modificando los parámetros sociales para aumentar la conectividad y transformar los procesos tradicionales existentes (Viale Pereira et al., 2020). Entonces, su investigación resulta ser de vital importancia porque las diferentes compañías vienen implementando esfuerzos progresivos para generar cambios organizacionales que incluyan a la transformación digital, el uso de tecnologías de información, comunicación y conectividad a fin de remodelar la visión corporativa, estratégica, estructural y de adaptación a un mercado cada vez más acelerado por la cuarta revolución industrial (Zhang et al., 2021).

Actualmente, las empresas multinacionales se enfrentan a presiones emergentes que las obligan a reevaluar cómo aprovechan la digitalización para competir en el mercado global (George & Schillebeeckx, 2022); y, para el caso de las "multilatinas"; Mingo et al. (2018) sugiere que se debe lidiar adicionalmente con el riesgo institucional que los países en vías de desarrollo experimentan: incertidumbre e inestabilidad política, así como el riesgo económico. Frente a estas observaciones y su implicancia sobre cómo las empresas multinacionales latinas pueden llegar a implementar la digitalización para enfrentar períodos de incertidumbre, el propósito de esta investigación es conocer las nuevas tendencias de investigación que se desarrollan sobre la transformación digital y resiliencia en las empresas multinacionales.

Las dinámicas empresariales, además, se han ido transformando durante los últimos años hasta el punto en el que la tecnología presenta un alcance generalizado, lo que disminuye las distancias geográficas físicas y los problemas en la logística (Acevedo Meneses et al., 2020). En ese sentido, las empresas reaccionan de manera positiva hacia la internacionalización o la expansión comercial mundial cuando experimentan una disminución en la demanda de sus bienes o servicios a nivel local o cuando estas son incentivadas por sus gobiernos a explorar nuevos mercados (Puerto, 2010). Para ser una empresa

competitiva en un mercado con tantos cambios tecnológicos, no solo basta con la imitación de las buenas prácticas de los pares, sino que es necesario que los gerentes o líderes de las organizaciones influyan en la estrategia de la digitalización. Asimismo, es importante invertir en investigación y desarrollo, que se amolde a los requerimientos internos de las compañías (Zhang et al., 2022)

Tras lo expuesto, se plantearon tres objetivos específicos: (i) determinar las tendencias de investigación sobre la aceleración del e-commerce, (ii) analizar las tendencias de investigación sobre las herramientas de la industria 4.0, y (iii) examinar las tendencias de investigación acerca de las nuevas herramientas del marketing digital.

2. Marco teórico

2.1. El concepto de internacionalización empresarial

La globalización es un sistema influyente de índole económico, tecnológico, social y/o cultural que ha permitido el desarrollo del mundo como lo conocemos. Conceptualmente, el término globalización abarca diversas áreas, dentro de las cuales encontramos la globalización económica, social y cultural (Coppelli Ortiz, 2018). Según Rosales (2009), en las últimas tres décadas, la economía internacional ha experimentado un fuerte aumento en la globalización, debido principalmente a los cambios tecnológicos y a nuevos competidores en Asia-Pacífico. En ese sentido, los cambios los entornos económicos globales ocasionaron que las organizaciones altamente competitivas dirijan su enfoque hacia los mercados internacionales (Puerto, 2010).

Alcanzar la internacionalización beneficia sobremanera a las empresas, pues mediante ella logran aumentar de modo significativo las ventas y disfrutar de mayores rendimientos sobre las inversiones previstas (Cuervo, 2004). Según Cardozo et al. (2013), existen tres perspectivas de internacionalización para las empresas tradicionales: la perspectiva de procesos, la perspectiva económica y la perspectiva de redes.

La primera está fundamentada en teorías y modelos estáticos, como los establecidos en el "Modelo Uppsala", en donde se hace énfasis en los parámetros de innovación, en el análisis del ciclo de vida de los productos, así como la planificación sistémica de sus estrategias, pero también, en el proceso de internacionalización incremental en aquellos mercados que promueven el libre mercado y el consumo.

Por otro lado, se cuenta con la perspectiva económica que ve al fenómeno de la internacionalización como aquel proceso fundado en aspectos económicos de reducción costos y maximización de ventas. En tal sentido, el fenómeno de internacionalización busca comprender las razones por las cuales una organización inicia su expansión comercial global basándose, por supuesto, en diversos contextos socioeconómicos y socioculturales que ayudan a las empresas a conseguir sus objetivos (Parra et al., 2022). Por último, se cuenta con la "perspectiva de redes" que indica que el fenómeno de la internacionalización se ha desarrollado a través de la gestión de las redes interorganizacionales, culturales y sociales empresariales, afianzando su participación en el mercado y teniendo impacto en los deseos de los consumidores.

Por último, se destacan recientes artículos de investigación que sugieren que las empresas desde sus primeros ciclos de vida organizacional buscan expandirse a mercados internacionales debido a aquellos factores socioeconómicos que alientan su supervivencia. Factores de riesgo y conocimiento resultan ser más influyentes para la expansión empresarial ya que maximizan sus oportunidades de éxito en el mercado global (Yang et al., 2023).

Ejemplos de empresas que incluyen perspectivas no tradicionales, como es el caso de las Born Global, generan día a día una expansión comercial progresiva y que cuentan, además, con fenómenos empresariales de fácil y rápida internacionalización, ya que sus modelos de negocios fueron pensados y planificados para ser estructurados como internacionales (Parra et al., 2022). Además, que las organizaciones, producto

de las políticas implementadas por los estados y organismos multilaterales, vienen implementando estrategias sostenibles a fin de no solo ser dinámicas y tecnologizadas, sino que también sean protectoras del medio ambiente.

2.2. Dinámica actual de las empresas multinacionales

Las corporaciones multinacionales, provenientes en su gran mayoría de países desarrollados, son definidas como una forma organizativa en la cual se busca llegar a transmitir el conocimiento, organización y coordinación de un marco institucional nacional a otro. Estas empresas son consideradas activas participantes en las cadenas de suministros globales, debido a que son afectadas por ecosistemas comerciales internacionales y una variedad de contextos socioculturales que les facilitan el acceso a conocimientos heterogéneos para su difusión en toda la red de la empresa (Castellani et al., 2022).

A esto se suma el hecho de que cuentan con una compleja cadena de suministros interconectada y digitalizada, que saben manejar adecuadamente sus estrategias de negocios para evitar el aumento de los costos e incrementar el margen de sus utilidades (Sharma et al., 2022).

Evidentemente, las empresas multinacionales (en adelante, MNE's) se encuentran sumergidas en diversos regímenes regulatorios y normativos a causa de su presencia a nivel global, así como de su deber de lidiar con las expectativas de los stakeholders y grupos de interés en aras de desarrollar estrategias beneficiosas para sus inversionistas (Sun et al., 2021); sin embargo, estos nuevos modelos de negocios se vuelven cada vez complicados de implementarlos, debido a presiones recientes provocadas por la pandemia generada por la COVID – 19, el incremento de fenómenos de la naturaleza provocados por el calentamiento global y la afectación del cambio climático, así como la aceleración de la digitalización de las tecnologías y la modificación de los parámetros de consumo; pero, también por la exacerbación de los fenómenos geopolíticos, socioeconómicos y socioculturales (Sun et al., 2021).

La pandemia de la COVID-19 es considerada una de las crisis sanitarias más severas desde la aparición de la influenza española en 1918 (Brodeur et al., 2021); su impacto llevó a las naciones a tomar medidas restrictivas para frenar sus repercusiones a corto plazo, por lo que los líderes globales recurrieron al cierre de fronteras que provocó la desaceleración del comercio internacional (George & Schillebeeckx, 2022).

Factores como el nacionalismo, la desglobalización y el declive democrático representaron el inicio de esta nueva normalidad y obligaron a las MNEs a replantear sus estrategias de negocios (Hitt et al., 2021). Asimismo, en el ámbito organizacional, el teletrabajo fue una de las principales referencias estratégicas empresariales y permitió que las firmas multinacionales impulsen el nivel de resiliencia adecuado para afrontar calamidades y crisis económicas en el futuro (Budnitz & Tranos, 2022).

Por otro lado, es necesario indicar que otra de las tensiones ocurridas y que enfrentan las MNE's devienen en los retos que presentan las organizaciones para la búsqueda de la eficiencia de la responsabilidad social (George & Schillebeeckx, 2022). Por ejemplo, Sinkovics & Archie-acheampong (2019) definen la creación del valor social empresarial como aquel fenómeno que cuenta con consecuencias sociales o ambientales positivas y que resulte de la implementación de actividades efectuadas por MNEs.

Según Peerally et al. (2022), los últimos dos años han permitido a las firmas multinacionales abordar la creación del valor social mediante dos estrategias. La primera es un enfoque a la satisfacción de las necesidades sociales, las cuales no se encuentran relacionadas con sus actividades comerciales principales; y, la segunda, se enfoca en el cambio radical del core business con el fin de generar apoyo social y ambiental mediante sus líneas de productos.

Asimismo, la transformación digital suele ser considerada, como una forma de empoderamiento de la tecnología digital y puede ayudar a potenciar a las organizaciones a realizar

actividades transfronterizas de las MNEs en cinco aspectos: (i) automatización, (ii) flexibilidad, (iii) compromiso directo de los stakeholders, (iv) impacto en la red de efectos empresariales y (v) escalabilidad global (Monaghan et al., 2020).

Bajo esta premisa, es importante que las multinacionales puedan adaptar su modelo de negocios a uno de naturaleza digital enfocado, por supuesto, en la innovación y desarrollo de estrategias a fin de abordar las nuevas necesidades de los consumidores en el mercado global (Kronblad & Envall Pregmark, 2021).

Por último, es importante señalar que las empresas multinacionales latinoamericanas no han sido ajenas a estas presiones, por lo que también han debido implementar nuevas estrategias y modelos de negocios para poder sobrevivir en un contexto económico y comercial en donde la inestabilidad política y el déficit de los marcos regulatorios predominan (Lopez-Morales et al., 2021).

Para el caso específico de las empresas multilatinas, el proceso de internacionalización en un entorno en constante evolución, como el ocurrido recientemente por la pandemia, debe verse representado por cuatro estrategias: (i) modernización mediante mejora de procesos, (ii) implantación de mejoras a través de la inspiración y liderazgo, (iii) integración, y (iv) mejora de las capacidades a través de la innovación (Kaltenecker & Montoya, 2022).

Además, que, las empresas enfocan sus esfuerzos en la digitalización de los documentos organizacionales, incluidos los contables, apoyándose de la automatización de los procesos y gestión de la inteligencia de indicadores de gestión con el fin de respaldar de manera eficaz las decisiones de sus líderes (Zhang et al., 2022b, p. 1).

2.3. Aceleración del e-commerce en las organizaciones

A lo largo de la literatura, el término "comercio electrónico" ha sido objeto de múltiples definiciones, especialmente cuando el espectro continúa estando en constante evolución dentro

del marco empresarial. Antes que nada, es fundamental destacar que la literatura coincide en determinar que el tecnicismo empresarial "e-business" hace referencia a la gestión y administración de redes electrónicas en las organizaciones y que cuentan con la finalidad de mejorar el proceso de toma de decisiones los líderes, y, también, el funcionamiento cotidiano de sus modelos de negocios, mientras que la palabra "e-commerce" se relaciona con aquellas transacciones o intercambios comerciales de bienes y servicios mediante el uso de la digitalización e infraestructura tecnológica a base de redes electrónicas (Poong et al., 2006).

Entonces, tomando en cuenta esta diferencia, el comercio electrónico puede definirse como cualquier forma de relación comercial donde la interacción entre los actores empresariales ocurre a través del uso de tecnologías del Internet (Babenko et al., 2019).

Por otro lado, en el mundo empresarial, se considera al e-commerce como la máxima manifestación de transformación digital, en la que las empresas van más allá del uso de la digitalización como una forma de presencia online a la digitalización de sus funciones de venta y la integración de su cadena de suministro (Mashalah et al., 2022).

Según Valente et al (2015), el comercio electrónico ha desencadenado uno de los cambios más profundos en los negocios, tanto en la forma de comercialización de bienes y servicios, así como en aquellas acciones que inciden en la modificación de los parámetros de comportamiento de las organizaciones y consumidores. Pero más que un simple cambio en el patrón de consumo, las nuevas tecnologías digitales han revolucionado la percepción de los negocios y remodelado incluso las distancias comerciales y fronteras físicas de los países (Gajendran et al., 2013).

Tal como menciona Mandilas et al. (2013), si hace unos años solo estaba al alcance de unas pocas empresas, hoy se ha convertido en una forma de transacción adoptada globalmente, lo que ha supuesto una reducción sustancial de las

barreras a la entrada en nuevos mercados. Así, se puede afirmar que la competitividad internacional de las empresas siguió un camino antes impensable, habiéndose incrementado exponencialmente (Mashalah et al., 2022).

Ahora bien, es necesario indicar que producto del impacto comercial de la COVID-19, los consumidores han comenzado a recurrir a mecanismos electrónicos que incorporen, incluso, compras en línea o el uso de transacciones bancarias y comerciales digitales; por lo que, aquellas empresas que aprovechan estas oportunidades de negocios a través de los procesos de migración digital y aceptan al comercio electrónico como su principal mecanismo de fidelización, superan ineficiencias tradicionales creadas por la oferta y la demanda (Cano et al., 2022).

Siguiendo esa misma tendencia, Bartsch et al. (2020) analizan uno de los fenómenos del mercado más difundidos a través del comercio electrónico: los "e-markets", que aparecieron en la ola digitalizadora para actuar como mecanismos intermediarios que garanticen eficiencia en la bancarización del proceso de compra y venta, permitiendo a los proveedores ofrecer una amplia variedad de productos y servicios a sus clientes.

Sin lugar a duda, en el contexto actual de postpandemia, el comercio electrónico se ha consolidado como un elemento clave para que las empresas regionales, por ejemplo, puedan competir y operar en un mercado global de manera más sencilla y accesible. Esto les ha permitido llegar a públicos más amplio y diversificar sus oportunidades de negocio de manera más directa, brindándoles la capacidad de competir con empresas de mayor envergadura en un entorno en constante cambio (Camilleri, 2022; Cook et al., 2021).

Con respecto a Latinoamérica, la cantidad de soluciones de comercio electrónico que emplean las empresas aumentó exponencialmente durante los últimos años (Arancibia et al., 2015). Sin embargo, a pesar de este crecimiento, Sanchez-Riofrio et al. (2022) sugieren que, en la

actualidad, existe una relación mixta entre la digitalización de las empresas y su desempeño a nivel regional; debido principalmente a que las empresas de los países desarrollados (PD) dan mayor prioridad a alcanzar objetivos financieros a corto plazo a través del control y reducción de costos de producción, antes, por supuesto, de considerar inversiones a largo plazo en digitalización y transformación de sus modelos de negocios de e-commerce (Bogoviz et al., 2019).

Del mismo modo, existen barreras extrínsecas en los países emergentes, relacionadas con la cultura y el contexto nacional que impactan negativamente en la adopción de tecnología, lo que podría reducir aún más el desempeño de las empresas en presencia de la digitalización del mercado (Bogoviz et al., 2019).

Por otro lado, el comercio electrónico juega un rol favorecedor en el proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas, pues elimina la necesidad de grandes inversiones o desembolsos en infraestructura física para desarrollar presencia global (Alyoubi, 2015). Asimismo, a pesar de que los países en desarrollo (PED) representan un mercado con potencialidad para el desarrollo del comercio electrónico, existen muchas realidades socioeconómicas nacionales que actúan como obstáculos para la búsqueda de prosperidad económica empresarial (Molla & Heeks, 2007).

En este contexto, es fundamental establecer ciertas condiciones que permitan el desarrollo del comercio electrónico en la región latinoamericana. Dos de estas condiciones son decisivas para el éxito de esta iniciativa: la primera vinculada a la preparación o predisposición del cliente, al estar estrechamente relacionada con su nivel de confianza en las transacciones electrónicas; y, la segunda asociada a la experiencia técnica y de gestión empresarial, la misma que incluye la capacidad de brindar una experiencia de compra en línea segura y fácil para el consumidor (Alyoubi, 2015).

Además, también es importante tener en cuenta otros aspectos que puedan influir en el éxito del comercio electrónico, tales como la

infraestructura tecnológica disponible, la regulación y los marcos legales adecuados, y la formación y educación de todos los sujetos que participan en el intercambio económico. Todos estos aspectos deben ser abordados de manera integral para garantizar un crecimiento sostenible y equilibrado del comercio electrónico en la región.

En resumen, el comercio electrónico ha proporcionado a las empresas una vía para mantenerse viables durante la crisis generada por la COVID-19, permitiéndoles expandirse a nuevos mercados y alcanzar un público más amplio de consumidores, tanto dentro como fuera de sus fronteras nacionales. Ahora bien, especialmente en los países en desarrollo, esta crisis ha brindado la oportunidad de acelerar la digitalización de sus economías y adoptar prácticas más avanzadas que fomenten la integración económica, la productividad comercial y el bienestar empresarial a largo plazo (Zhang et al., 2022b, p. 4)

2.4. Herramientas de la Industria 4.0

Según los autores Chauhan y Singh (2020), la Industria 4.0 busca construir nuevos valores y modelos de negocios basados en tecnologías emergentes para contrarrestar diversos problemas sociales. Entre estos modelos se encuentran, por ejemplo, el uso del Internet de las Cosas (IoT) para aplicación empresarial, así como los modelos de ciberseguridad, el trabajo colaborativo basado en la tecnología de la nube, la gestión de proceso a base del blockchain, e incluso, el uso la inteligencia artificial.

Estas herramientas permiten integrar los procesos productivos, lo que reduce los márgenes de error y disminuye los costos de producción. Según (Bag et al., 2021) estas tecnologías permiten medir y trazar la información en tiempo real mitigando riesgos en la conexión de la cadena de suministros.

Por otro lado, en aquellos países emergentes, la cultura social de la Industria 4.0 no ha sido bien comprendida, lo que genera déficit en su implementación y una limitada participación en sus modelos de gestión. Se observa, por ejemplo,

que la mayor parte de la implementación de la Industria 4.0 se limita únicamente a algunas partes de la cadena de suministro, lo que impacta negativamente a los eslabones de producción y distribución, disminuyendo, por tanto, los recursos de las empresas que pretenden implementarlas.

Además, que, resulta necesario la comunidad empresarial comprenda las bondades del modelo de negocios ya que una adopción más profunda y activa puede ayudar a mejorar la eficiencia y optimización del proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, la literatura coincide en determinar que es importante seguir trabajando en la educación y difusión de estos nuevos modelos de negocios para hacer más efectivas a las organizaciones (Singh et al., 2021).

El uso de la tecnología de la Industria 4.0 es vital para competir dentro del mercado emergente. Tras la pandemia de la COVID 19, muchas organizaciones se han visto forzadas a pausar sus operaciones, lo que ha causado una de las mayores crisis económicas de los tiempos modernos (Asokan et al., 2022). En ese sentido, la literatura afirma que los métodos clásicos de optimización de la producción son insuficientes para los nuevos modelos y requerimientos de las organizaciones en la actualidad (Aguilar-Rodríguez et al., 2021).

Evidentemente, se requieren de cambios estructurales no solo en los sectores empresariales, sino también en los sectores productivos; de tal modo, Borowski (2021) afirma que la digitalización también debe ser incluida en el resto de los sectores empresariales, debido a que este factor viene mejorado la productividad en un 2% anual.

En un contexto de postpandemia, el uso de la tecnología 4.0 puede ser empleado para luchar contra los estragos de la crisis sanitaria y acelerar el retorno a la normalidad (Siriwardhana et al., 2020). Las organizaciones que puedan tomar ventaja de esta oportunidad podrán recuperarse mejor de la pandemia al aplicar las bondades de estas herramientas a lo largo de todos sus

procesos con un aspecto social de sostenibilidad (Asokan et al., 2022).

Por último, es necesario indicar que la situación latinoamericana es distinta; pues muy poco se ha avanzado en su implementación en las economías de esta región (Dalenogare et al., 2018). Además, que existe una relación directa entre la administración de las prácticas de los recursos humanos para la búsqueda de eficiencia en las organizaciones, siendo estas moderadas por su cultura social y debilidad de su infraestructura tecnológica. Entonces, para realizar una transformación digital exitosa y encontrar cambios estructurales enfocados en la Industria 4.0, se requiere combinar liderazgo, talento humano, eficiencia de la administración, tecnologización de sus modelos de negocios y adaptación cultural (Shamim et al., 2019).

Sin embargo, otros autores mencionan que factores como la falta de impulso y exigencias por parte del consumidor y de la misma competencia y la incapacidad financiera, constituyen barreras que impiden el desarrollo e implementación de la tecnología 4.0 en esta región convulsa por la debilidad de sus estados de derecho (Luthra & Mangla, 2018).

2.5. Herramientas de Marketing Digital

Según la gran diversidad de autores el marketing digital es aquella actividad de mercadotecnia que emplea medios digitales o el Internet como su principal canal para promover el intercambio de bienes y servicios (Park et al., 2018). Por tanto, el marketing digital busca atraer a consumidores y clientes potenciales que generen valor para las empresas, a fin de promover estrategias efectivas y eficientes que se ajusten a los cambios en el comportamiento y variación de las preferencias de los consumidores, llegando a públicos amplios y diversos. Además, que su implementación contiene costos bajos en comparación con aquellos medios tradicionales, lo que incrementa su visibilidad y la lealtad en el mercado.

Asimismo, Suh & Chow (2021) explican que el marketing digital hace referencia al uso de herramientas modernas de comunicación con la ayuda de Internet para promover un

determinado producto o servicio en el mercado segmentado y especializado, existiendo, hasta el momento, 6 tipos de herramientas que, usualmente, son utilizados por las compañías: (i) los sitios web, (ii) el marketing de motores de búsqueda (SEO), (iii) las redes sociales, (iv) la publicidad online en medios promocionales vía internet, (v) el marketing por correo electrónico; y, por último, (v) el marketing por vídeo (Giantari et al., 2022).

De acuerdo con la Cepeda Palacio et al. (2017), la principal función del marketing digital latinoamericano no se limita a promocionar los productos en el mercado específico que se quiera abarcar, sino que, al mismo tiempo, ayuda al sistema de inteligencia empresarial a desarrollar una relación sólida con los consumidores. Giantari et al. (2022), afirman, además, que las técnicas de marketing digital buscan mejorar la imagen de la empresa, marca o producto ante los consumidores con el objetivo de aumentar sus ingresos. Es un enfoque, entonces, que ha surgido junto al progreso de la era digital (Vial, 2019).

En ese sentido, muchas empresas en la actualidad han comenzado a utilizarlo en diversas áreas y ámbitos organizacionales, lo cual ha representado una mejora significativa en su desempeño y rendimiento (Tortorella et al., 2020), involucrando tecnologías novísimas como es el caso de la inteligencia artificial y del IoT (Jiang & Wen, 2020).

3. Metodología

La investigación utiliza, en una primera etapa a la "revisión sistemática de literatura" (SLR) basada en la declaración PRISMA; además de usar, en una segunda, la selección de las publicaciones más significativas generadas durante la recopilación de evidencia extraída de las bases de datos indizadas como Scopus, Scielo, Emerald Insight y Science Direct.

Para poder delimitar los resultados en base al enfoque de las áreas de interés, se realizó una búsqueda en base a palabras claves de aquellos artículos de investigación más próximos al objeto

de análisis, entre las cuales están: "e-commerce", "transformación digital", "supply chain", "mejora de procesos", "IoT", "COVID-19", "industria 4.0", "gestión de crisis", entre otras. De los 55 artículos revisados, 47 de ellos fueron publicados durante los años 2018 y 2022. La lista de cada uno de los artículos que fueron empleados se encuentra en el siguiente enlace: <https://bit.ly/3ImJVYr>.

La matriz fue clasificada título del artículo, autores involucrados en su elaboración, el año de publicación, cuartil de la revista en la que fue publicado, la cantidad de veces citado y el repositorio de donde se obtuvo cada artículo.

En cuanto a la cobertura geográfica, los artículos consultados fueron desarrollados en todos los continentes, con mayor presencia epistemológica en América, Europa y Asia. En ese sentido, se destaca el análisis de publicaciones que estudian a las multinacionales provenientes de Colombia, Brasil, Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Singapur en Latinoamérica.

Finalmente, con respecto a las metodologías empleadas, se cuenta con los enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto, los cuales utilizan distintas herramientas de investigación como focus group, análisis de casos, entrevistas, técnicas experimentales y la combinación de estas.

Tal como se puede visualizar, existe una predominancia de artículos de investigación publicados dentro del rango de los años 2013-2022, por lo que se puede afirmar que la relación entre estos artículos se enfoca en las estrategias que las empresas multinacionales adoptan para poder mantenerse a la vanguardia de la globalización y de las tecnologías digitales. Adicional a ello, es de especial relevancia que, a las publicaciones, se les suma un nuevo factor: la pandemia de la COVID-19.

Por otro lado, en cuanto a la influencia científica de los artículos académicos, el 96% de estos se encuentran publicados en revistas calificadas en los cuartiles Q1 y Q2, según han sido comprobados por Scimago Journal Rank. Esta información permite dar a conocer el creciente

interés de los investigadores y revistas indexadas de alto renombre por ampliar el conocimiento científico en estas áreas.

Tabla 1. Lista de artículos clasificados por año y cuartil

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	%
Q1	2		2			4	4	4	9	10	35	65%
Q2	1		1			1		2	8	4	17	31%
Q3									1		1	2%
Q4											0	0%
n/d										1	1	2%
Total	3	0	3	0	0	5	4	6	18	15	55	100%
%	5%	0%	5%	0%	0%	9%	7%	11%	33%	27%		

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el análisis de las revistas que contienen los artículos publicados – SJR.

Como se puede verificar en la Tabla 1, existe una preferencia por los estudios cualitativos, de los cuales, el 100% es representado por estudios de tipo narrativo. Silva (2017), menciona que este tipo de estudio permite a los investigadores poder analizar los datos recogidos en los distintos documentos, estudiarlos, adaptarlos e interpretarlos según sea el contexto de estudio.

Tabla 2. Clasificación de publicaciones sistematizadas por enfoque y diseño

Enfoque/Diseño	No.	%
Cualitativo	32	58.18%
Narrativo	32	100.00%
Cuantitativo	19	34.55%
Experimental	12	63.16%
No Experimental	5	26.32%
No experimental - Correlacional	1	5.26%
No experimental - Descriptivo	1	5.26%
Mixto	4	7.27%
Narrativo y Experimental	4	100.00%
Total, general	55	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Los estudios cuantitativos identificados en la Tabla 2, en su mayoría, son de tipo experimental (63.16%), seguido de estudios No experimentales (26.32%), No Experimentales-Correlacionales y No experimentales Descriptivos (5.26%).

Por último, respecto a los artículos de investigación de enfoque mixto, se identifica que la totalidad son de tipo Narrativo-Experimental.

Con respecto a los sujetos de estudio, se puede identificar que las investigaciones toman en cuenta el punto de vista empresarial en un 61.82%; por otro lado, en menor medida se estudia a un grupo determinado de personas en un 21.82%, mientras se considera en menor grado a las revisiones bibliográficas (reviews) en un 14.55%.

Tabla 3. Clasificación de evidencia por tipo de enfoque y participación de los sujetos de estudio

Enfoque/Método	No.	Sujeto de estudio		
		Personas	Empresas	Reviews
Cualitativo	32	2	22	7
Cuantitativo	19	8	11	0
Mixto	4	2	1	1
Total	55	12	34	8
Cualitativo	58.18%	6.25%	68.75%	21.88%
Cuantitativo	34.55%	42.11%	57.89%	0.00%
Mixto	7.27%	50.00%	25.00%	25.00%
Total	100.00%	21.82%	61.82%	14.55%

Fuente: Clasificación elaborada a base del análisis metodológico y muestral de cada evidencia sistematizada

Por último, se presenta un enfoque basado en estudiar las acciones de las empresas durante un periodo determinado de tiempo para poder obtener resultados que contrasten y ejemplifiquen el diseño de estudio.

Ahora bien, respecto al tamaño de la muestra aplicadas en las investigaciones cualitativas sistematizadas, el tamaño muestral de mayor predominancia es aquel menor a 20 sujetos e

estudio (72%), le siguen los tamaños de muestra entre 21 y 100 elementos, entre 101 y 300 elementos, y mayor a 301 elementos; los cuales poseen el mismo porcentaje de tamaño de muestra (9.33%) individualmente.

Por otro lado, en las investigaciones cuantitativas, el 47% corresponden al tamaño de muestra mayor a 301 encuestados, seguido de tamaños de muestra entre 101 y 300 encuestados (37%), y entre 21 y 100 (16%) encuestados, tal como se puede apreciar en la Tabla 4. Por otro lado, en aquellas investigaciones de enfoque mixto, los tamaños muestrales predominantes corresponden a menos de 20 registros.

Tabla 4. Publicaciones sistematizadas por tamaño de la muestra

Enfoque	Menor a 20	Entre 21 y 100	Entre 101 y 300	Mayor a 301	Total
Cualitativo	23	3	3	3	32
Cuantitativo	-	3	7	9	19
Mixto	2	-	-	2	4
Total	25	6	10	14	55

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al enfoque geográfico de los artículos consultados, la tabla 5 ejemplifica que la mayor diversidad de investigaciones se reúne en América del Norte (30.4%), seguido de Europa (29.1%), América del Sur (17.7%) y Asia (17.7%). Asimismo, un porcentaje menor de artículos se centran en Oceanía (3.8%) y África (1.3%). Estos resultados cobran sentido al considerar que la presente investigación pretende analizar las tendencias de transformación digital en los mercados latinoamericanos; por ese motivo, se ha priorizado el análisis de literatura occidental en países en vías de desarrollo que sea fácilmente describible en la situación actual de la región geográfica

Tabla 5. Catálogo de publicaciones clasificadas por país de procedencia de cada autor

Continente / País	Número	Porcentaje
América del Norte	24	30.4%
Canadá	6	7.6%
México	4	5.1%
Estados Unidos	14	17.7%
América del Sur	14	17.7%
Argentina	1	1.3%
Brasil	2	2.5%

Continente / País	Número	Porcentaje
Chile	4	5.1%
Colombia	5	6.3%
Ecuador	1	1.3%
Perú	1	1.3%
Europa	23	29.1%
Alemania	2	2.5%
Austria	1	1.3%
Francia	2	2.5%
Grecia	1	1.3%
Inglaterra	9	11.4%
Italia	2	2.5%
Malta	1	1.3%
Países Bajos	1	1.3%
Polonia	1	1.3%
Serbia	1	1.3%
Suecia	1	1.3%
Ucrania	1	1.3%
Asia	14	17.7%
Arabia Saudita	2	2.5%
China	1	1.3%
Chipre	1	1.3%
Corea del Sur	1	1.3%
India	4	5.1%
Indonesia	2	2.5%
Líbano	1	1.3%
Japón	1	1.3%
Singapur	1	1.3%
Oceanía	3	3.8%
Australia	2	2.5%
Nueva Zelanda	1	1.3%
África	1	1.3%
Sudáfrica	1	1.3%
TOTAL	79	100%

Fuente: Elaboración propia

4. Resultados y Discusión

4.1. Tendencias de investigación sobre la aceleración del e-commerce

Indudablemente, la transformación digital se ha desarrollado de manera generalizada mediante el comercio electrónico en los últimos años, tanto para las corporaciones como para el resto de la comunidad; inclusive, dentro del rubro de las cadenas de suministro, diversas organizaciones han llegado a cuestionarse la sostenibilidad de estas en un mundo digitalizado y han puesto en marcha estrategias para adaptarlas a las nuevas herramientas de comercio electrónico (Mashalah et al., 2022). Tal como mencionan de Andrade et al.

(2015), el comercio electrónico es un canal extremadamente versátil, flexible y accesible para optimizar todos los recursos de las organizaciones empresariales. En ese sentido, las empresas avanzadas digitalmente son las más capaces de mantener altos niveles de desempeño en tiempos de crisis, como lo fue el periodo de la COVID-19 (Bartsch et al., 2020).

Además, la implementación del comercio electrónico permite a las empresas expandir su alcance y llegar a nuevos mercados y consumidores de diferentes regiones del mundo. Esto puede ser especialmente útil para aquellas empresas de países en desarrollo que buscan aumentar su presencia en el mercado internacional. Por otro lado, la capacidad de llegar a nuevos clientes en línea también puede mejorar la solidez y la competitividad de las empresas, lo que contribuye a su crecimiento y éxito a largo plazo de su modelo de negocios; y, también, genera la incentiva de la presentación de productos y/o servicios a mercados internacionales (Gajendran et al., 2013). Del mismo modo, según Cano et al. (2022), debido al auge de las plataformas digitales, el comercio electrónico mejoró las condiciones de vendedores y consumidores y aportó a la reducción de impactos ambientales con relación al transporte y movilidad entre ciudades y/o países; lo que consecuentemente fomentó nuevas dinámicas de vida y comercio.

A pesar de todo lo expuesto, las empresas latinoamericanas tardan en responder a la digitalización debido a que suelen ver los mercados de manera más tradicional; es decir, dejándolo de lado una perspectiva digital y global como es la que se desarrolla en el uso del comercio electrónico (Sanchez-Riofrio et al., 2022). Según Bogoviz et al. (2019), los países en desarrollo y desarrollados presentan distintas características sustantivas, por lo que las empresas de esta región deben enfrentar barreras institucionales y financieras para poder alcanzar sus objetivos económicos. Por contraparte, el inmenso potencial del comercio electrónico, actúa como una herramienta para reducir la brecha; no obstante, es indispensable el desarrollo de estrategias y políticas nacionales para incentivar e incrementar de manera significativa el

comercio electrónico y sus herramientas en las empresas latinoamericanas (Alyoubi, 2015)

Con respecto a futuras investigaciones, Mashalah et al. (2022) sugieren realizar modelos de investigaciones cuantitativas, pues estos permiten extraer todo el potencial del tema en discusión y poseer una base sólida para investigaciones a futuro. En adición, Cano et al. (2022) señala que se debe profundizar sobre las limitaciones de muchas empresas para acceder a plataformas digitales y beneficiarse de estas, como es el caso de organizaciones empresariales provenientes de países menos adelantados. Por último, mayores investigaciones sobre digitalización y estrategia en economías emergentes y en desarrollo pueden contribuir a un análisis más profundo y detallado de todas las investigaciones en un entorno empresarial más volátil y dinámico (Sanchez-Riofrio et al., 2022).

4.2. Tendencias de investigación sobre las herramientas de la Industria 4.0

Una de las coincidencias de la literatura gira alrededor de que la Industria 4.0 se vuelve cada vez más común a medida que la aceleración de la tecnología sigue teniendo un gran impacto en el mundo moderno (Chauhan & Singh, 2020). Según (Chauhan & Singh, 2019), este término involucra combinaciones de manufacturas inteligentes, productos inteligentes y el IoT con el propósito de brindar información a tiempo real de los procesos productivos y el flujo de componentes. Asimismo, su implementación ayuda a los gerentes no solo a incorporar iniciativas de control; sino también, a combinar diversos procesos de seguridad y eficiencia de recursos en todos los procesos organizacionales (Luthra & Mangla, 2018).

La implementación de estas herramientas en las empresas multinacionales representa una ayuda para el manejo de sus complejas cadenas de suministros, que se encuentra interconectadas con una gran variedad de stakeholders con objetivos distintos (Matricano et al., 2022), pero con el fin común de buscar reducir los costos de operaciones (Sharma et al., 2022). La COVID-19 resultó ser aquel instrumento catalizador para que la implementación de tecnologías como la inteligencia artificial y el "big data" comenzaran a

demostrar sus ventajas competitivas en el mercado. Estas incluyen, por supuesto, la búsqueda de fuentes de suministro alternativas y la aceleración de cada uno de los eslabones de la cadena de suministro mediante la incorporación de la robótica e inteligencia artificial en la fabricación de productos (Asokan et al., 2022).

A pesar de estas ventajas, los autores analizados sugieren que la aplicación de tecnología 4.0 se encuentra relacionada con una alta inversión de capital y procesos complejos de transformación (Chauhan & Singh, 2019); por lo que se requiere combinar talento humano, tecnología y cultura para poder alcanzar el éxito y reflejar resultados positivos (Shamim et al., 2019). En ese sentido, su incorporación a las estrategias de las multilatinas resulta ser compleja, además, la falta de exigencia por parte de los consumidores y la competencia, así como la poca capacidad financiera, impide su implementación eficiente (Shamim et al., 2019).

En cuanto a futuras investigaciones en este campo, Chauhan & Singh (2019) sugieren centrarse en el estudio de modelos que abarquen la viabilidad económica de la implementación de estas tecnologías en las empresas, así como análisis costo-beneficio según el tipo de industria. Asimismo, Luthra y Mangla recomiendan que futuros estudios puedan enfocarse en países en proceso de desarrollo mediante una metodología cuantitativa basada en Structural Equation Modeling (SEM). Finalmente, Asokan et al. (2022) es consciente de los impactos negativos que las herramientas de la industria 4.0 pueden generar, por lo que su exploración resulta ser interesante para un análisis futuro

4.3. Tendencias de investigación sobre las herramientas del Marketing

El auge del marketing digital se da como consecuencia de la pérdida de relevancia del marketing tradicional, pues este ya no cubre eficientemente a la nueva diversidad de clientes, sus necesidades y comportamientos cambiantes (Suh & Chow, 2021). Por otro lado, con la llegada de la pandemia, las organizaciones apostaron por nuevas plataformas digitales y la modificación de sus estrategias de marketing. Esto último, sumado con el hecho de que los consumidores de diferentes

regiones hayan transformado sus hábitos de compra satisfaciendo sus necesidades mediante medios virtuales, fueron los cambios más radicales que tomaron las organizaciones y usuarios a fin de adaptarse a los nuevos escenarios (Abed, 2022).

Con los cambios en el entorno mundial ocasionados por la globalización; y, posteriormente, por la pandemia, han aparecido nuevos enfoques en marketing que han generado un impacto positivo y notable en la adopción de innovaciones de marketing digital por diferentes organizaciones. En ese sentido, la adopción de estas herramientas ha permitido mejoras el rendimiento empresarial, lo que incrementa la velocidad de adopción de tecnologías digitales (Giantari et al., 2022). A pesar de lo mencionado, Patiño et al. (2021), sostienen que el uso del marketing digital basado en la gestión de redes sociales y sitios web son usados por empresas de Sudamérica y el Caribe con menor frecuencia, ya que estas optan por el uso de herramientas de marketing tradicional. Sin embargo, se reconoce que la innovación digital es ya una revolución que asimila las soluciones de marketing tradicionales aportándoles un nuevo impulso, lo cual está obligando a las empresas a revisar sus estrategias para seguir operando en mercados cada vez más internacionales y caracterizados por la presencia de consumidores más exigentes e informados (Mosca & Civera, 2017).

Resulta importante recalcar que diversos autores analizados sugieren que la aplicación del marketing digital en lo ulterior involucrará cada vez más a la inteligencia artificial y la gestión del "Internet de las Cosas" a fin de poder satisfacer los objetivos de marketing industrializado en los diversos entornos y contextos (Vicente-Ramos & Cano-Torres, 2022). Por lo tanto, si las organizaciones buscan adaptarse, crecer y sobrevivir en este nuevo contexto, tienen que ser sumamente dinámicas e implantar una cultura de innovación adecuada poniendo un énfasis adicional en la innovación de marketing, ya que es el factor fundamental para lograr un alto nivel de sostenibilidad durante períodos de crisis (El Chaarani et al, 2021).

Con respecto a futuras investigaciones, El Chaarani et al (2021), sugiere tener en cuenta el sector en

el cual se encuentra la empresa analizada a fin de medir con mayor precisión el impacto que tiene la innovación en él. Asimismo, Suh & Chow (2021) recomiendan que las empresas de marketing que busquen realizar una segmentación y perfiles de marketing hagan uso de fuentes de datos más completas en términos de muestreo, mas disponibles y utilizables en una ciber estructura interconectada. Por último, Giantari et al (2022), mencionan que ya existen muchos estudios desde la vista empresarial, por lo que se debe incluir estudios desde la perspectiva del consumidor; así como considerar variables medidoras adicionales como las estrategias de innovación, cooperación y competición para la adopción del marketing digital.

5. Conclusiones

Con respecto al análisis cuantitativo se puede concluir que, de los artículos analizados, el 58% son cualitativos y presentan un objeto de estudio relacionado con la implementación de la digitalización, industria 4.0 y herramientas del marketing digital en la época de pandemia. Asimismo, se refleja una gran diversidad en la procedencia geográfica involucrando a continentes como América Latina, Europa y Asia. Finalmente, por el lado de la veracidad y reconocimiento de las revistas, el 96% de los artículos se encuentra dentro de los cuartiles Q1 y Q2, lo que asegura que las investigaciones analizadas presentan un mayor grado de influencia en las áreas de investigación.

A partir del análisis bibliográfico realizado, se puede concluir que el e-commerce ha cobrado un protagonismo exponencial durante los últimos dos años debido al abrupto panorama que las organizaciones debieron asumir a causa de la pandemia; aunque, este ya se manifestaba en menor medida en los ámbitos empresariales de economías desarrolladas. En ese sentido, este proceso de adaptación del e-commerce representó una alternativa de operación para aquellos negocios que tuvieron que poner en pausa sus giros debido a las restricciones físicas de la pandemia; asimismo, fue un acelerador que posicionó a las empresas latinoamericanas en un nivel más equitativo en cuanto a transformación digital. A pesar de ello, existe una relación mixta entre la digitalización de las empresas y su

desempeño a nivel de Latinoamérica; pues existen barreras extrínsecas relacionadas con la cultura y el contexto nacional de los países emergentes que impactan negativamente en la adopción de tecnología y herramientas del e-commerce. Por ello, los equipos de liderazgo deben asumir retos adicionales orientados a aprovechar las bondades del e-commerce para favorecer el proceso de internacionalización de estas empresas al mismo tiempo que se elimina la desconfianza por parte de los consumidores potenciales.

Por su parte, tal como sucede con las usabilidades del e-commerce, las herramientas de la Industria 4.0 también representan beneficios tangibles para las empresas. Específicamente, con respecto a los procesos productivos y cadenas de suministro, estas herramientas permiten integrarlos eficientemente, Minimizar los márgenes de error y bajar los costos de fabricación. Asimismo, con la llegada de la pandemia, la tecnología 4.0 ha cobrado mayor protagonismo, lo que la ha convertido en el principal motor de recuperación económica para las empresas multinacionales. En esa misma línea, es evidente suponer que, si las empresas saben aprovechar las bondades de la Industria 4.0, éstas lograrán alcanzar ventajas comparativas que potencien su competitividad a nivel global. Sin embargo, en cuanto al panorama latinoamericano, a pesar de la disponibilidad de estas herramientas, su aplicación en el entorno empresarial de la región deja mucho que desear. La falta de una mentalidad competitiva y la insuficiencia de recursos financieros de las organizaciones empresariales tradicionales impiden que esta tecnología se utilice plenamente.

Finalmente, en cuanto a la era del marketing digital, se ha llegado a la conclusión de que está surgió como respuesta a la disminución de importancia del marketing tradicional, agravada por la pandemia y los cambios en los hábitos de los consumidores. Además, el marketing digital ha tenido un impacto significativo en la implementación de innovaciones de las empresas multinacionales europeas, asiáticas y norteamericanas, lo cual ha llevado a un mejoramiento en el desempeño empresarial y a la adopción de tecnologías digitales. Sin embargo, a pesar de que la innovación digital se abre camino,

las empresas latinoamericanas aún priorizan el uso de herramientas de marketing tradicional. En ese sentido, la aplicación del marketing digital en adelante involucrará a que las organizaciones implementen una cultura de innovación adecuada para adaptarse, crecer y continuar siendo relevantes para consumidores que están cada vez más presentes en canales digitales como las redes sociales y el uso de otras tecnologías de masificación.

Futuras investigaciones, por un lado, deben priorizar el análisis cuantitativo de fenómenos

vinculados a la gestión y aplicación del uso de las tecnologías digitales en casos sustantivos y particulares; y, por otro, estudios de casos empresariales de la implementación de las tecnologías ancladas a la Industria 4.0 en los modelos de negocios, preferentemente, de medianas y grandes empresas, estableciéndose la aplicación de modelos matemáticos para comprender y entender las nuevas tendencias de consumo, los costos y beneficios de su implementación, así como la satisfacción de los consumidores en un planeta que necesita, cada vez más, de mayores cuidados para el medio ambiente.

Referencias

- Abed, S. S. (2022). A literature review exploring the role of technology in business survival during the Covid-19 lockdowns. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5), 1045–1062. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2501>
- Acevedo Meneses, J. P., Robledo Giraldo, S., & Sepúlveda Angarita, M. Z. (2020). Subáreas de internacionalización de emprendimientos: una revisión bibliográfica. *ECONÓMICAS CUC*, 42(1), 249–268. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.7>
- Aguilar-Rodríguez, I. E., Bernal-Torres, C. A., Aldana-Bernal, J. C., Acosta-Aguinaga, A. G., Artieda-Cajilema, C. H., & Chalá, P. (2021). Relationship between social culture, industry 4.0, and organizational performance in the context of emerging economies. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(4), 750. <https://doi.org/10.3926/jiem.3560>
- Akpan, I. J., Udoh, E. A. P., & Adebisi, B. (2022). Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(2), 123–140. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1820185>
- Alyoubi, Adel. A. (2015). E-commerce in Developing Countries and how to Develop them during the Introduction of Modern Systems. *Procedia Computer Science*, 65, 479–483. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.127>
- Arancibia, J. D., Rusu, C., Barria, C., & Collazos, C. (2015). E-commerce Concerns -- Latin American Factors in Transactional Websites. *2015 12th International Conference on Information Technology - New Generations*, 744–745. <https://doi.org/10.1109/ITNG.2015.127>
- Asokan, D. R., Huq, F. A., Smith, C. M., & Stevenson, M. (2022). Socially responsible operations in the Industry 4.0 era: post-COVID-19 technology adoption and perspectives on future research. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 185–217. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2022-0069>
- Babenko, V., Kulczyk, Z., Perevosova, I., Syniavska, O., & Davydova, O. (2019). Factors of the development of international e-commerce under the conditions of globalization. *SHS Web of Conferences*, 65, 04016. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196504016>
- Bag, S., Gupta, S., & Kumar, S. (n.d.). Industry 4.0 adoption and 10R advance manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 231. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107844>
- Bag, S., Gupta, S., & Kumar, S. (2021). Industry 4.0 adoption and 10R advance manufacturing capabilities for sustainable development. *International Journal of Production Economics*, 231, 107844. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107844>

- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bogoviz, A. v., Osipov, V. S., Chistyakova, M. K., & Borisov, M. Y. (2019). Comparative Analysis of Formation of Industry 4.0 in Developed and Developing Countries. In *Studies in Systems, Decisions and Control* (Vol. 169, pp. 155–164). https://doi.org/10.1007/978-3-319-94310-7_15
- Borowski, P. (2021). Digitization, Digital Twins, Blockchain, and Industry 4.0 as Elements of Management Process in Enterprises in the Energy Sector. *Energies*, 14(7), 1885. <https://doi.org/10.3390/en14071885>
- Brodeur, A., Gray, D., Islam, A., & Bhuiyan, S. (2021). A literature review of the economics of COVID-19. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1007–1044. <https://doi.org/10.1111/joes.12423>
- Budnitz, H., & Tranos, E. (2022). Working from Home and Digital Divides: Resilience during the Pandemic. *Annals of the American Association of Geographers*, 112(4), 893–913. <https://doi.org/10.1080/24694452.2021.1939647>
- Camilleri, M. A. (2022). E-commerce websites, consumer order fulfillment and after-sales service satisfaction: the customer is always right, even after the shopping cart check-out. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 377–396. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2021-0045>
- Cano, J. A., Londoño-Pineda, A., Castro, M. F., Paz, H. B., Rodas, C., & Arias, T. (2022). A Bibliometric Analysis and Systematic Review on E-Marketplaces, Open Innovation, and Sustainability. *Sustainability*, 14(9), 5456. <https://doi.org/10.3390/su14095456>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2013). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3). <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>
- Castellani, D., Perri, A., & Scalera, V. G. (2022). Knowledge integration in multinational enterprises: The role of inventors crossing national and organizational boundaries. *Journal of World Business*, 57(3), 101290. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101290>
- Cepeda Palacio, S. D., Velásquez Estrada, L. J., & Marín Gómez, B. E. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 33(144). <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.006>
- Chauhan, C., & Singh, A. (2019). A review of Industry 4.0 in supply chain management studies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(5), 863–886. <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2018-0105>
- Cook, M., Duan, S., & Krivokapic-Skoko, B. (2021). SMEs Internationalization Through Electronic Commerce. In *Rural Entrepreneurship and Innovation in the Digital Era* (Vols. 80–102, pp. 80–102). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4942-1.ch005>
- Coppelli Ortiz, G. (2018). La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización. *Estudios Internacionales*, 50(191), 57–80. <https://doi.org/10.5354/0719-3769.2018.52048>
- Cuervo, A. (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*(4), 18–29. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300402>
- Dalenogare, L. S., Benitez, G. B., Ayala, N. F., & Frank, A. G. (2018). The expected contribution of Industry 4.0 technologies for industrial performance. *International Journal of Production Economics*, 204, 383–394. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.08.019>
- Dastmalchian, A., Bacon, N., McNeil, N., Steinke, C., Blyton, P., Satish Kumar, M., Bayraktar, S., Auer-Rizzi, W., Bodla, A. A., Cotton, R., Craig, T., Ertenu, B., Habibi, M., Huang, H. J., İmer, H. P., Isa, C. R., Ismail, A., Jiang, Y., Kabasakal, H., ... Varnali, R. (2020). High-performance work systems and organizational performance across societal cultures. *Journal of International Business Studies*, 51(3), 353–388. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00295-9>
- de Andrade, A. M. V., Costa e Silva, S., & Rebeca, G. P. (2015). E-commerce as an entry mode in foreign markets: A systemic approach to the assessment of opportunities. *2015 10th Iberian Conference*

- on *Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1–7.
<https://doi.org/10.1109/CISTI.2015.7170470>
- el Chaarani, H., Vrontis, Prof. D., el Nemar, S., & el Abiad, Z. (2022). The impact of strategic competitive innovation on the financial performance of SMEs during COVID-19 pandemic period. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(3), 282–301.
<https://doi.org/10.1108/CR-02-2021-0024>
- Gajendran, T., Brewer, G., & Marimuthu, M. (2013). Internationalisation of construction business and e-commerce: Innovation, integration and dynamic capabilities. *Construction Economics and Building*, 13(2), 1–17. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v13i2.3321>
- George, G., & Schillebeeckx, S. J. D. (2022). Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise. *Journal of World Business*, 57(3), 101326.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101326>
- Giantari, I. G. A. K., Yasa, N. N. K., Suprasto, H. B., & Rahmayanti, P. L. D. (2022). The role of digital marketing in mediating the effect of the COVID-19 pandemic and the intensity of competition on business performance. *International Journal of Data and Network Science*, 6(1), 217–232.
<https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.9.006>
- Hitt, M. A., Holmes, R. M., & Arregle, J.-L. (2021). The (COVID-19) pandemic and the new world (dis)order. *Journal of World Business*, 56(4), 101210. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101210>
- Jiang, Y., & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563–2573.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0237>
- Kaltenecker, E., & Montoya, M. A. (2022). Global cities and multilatinas: the search for global cities-specific advantages, establishment and ownership entry modes. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. <https://doi.org/10.1108/CR-03-2022-0030>
- Knight, J. J., Noboa, F. S., & Pacheco, B. G. (2022). Marketing in Latin America and the Caribbean. In *Marketing in Latin America and the Caribbean: Contemporary Case Studies*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003102472>
- Kronblad, C., & Envall Pregmark, J. (2021). Responding to the COVID-19 crisis: the rapid turn toward digital business models. *Journal of Science and Technology Policy Management*.
<https://doi.org/10.1108/JSTPM-10-2020-0155>
- Lopez-Morales, J. S., Nava-Aguirre, K. M., & Huerta-Estevez, A. (2021). Multilatinas and COVID-19: initial actions to the pandemic. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 19(1), 38–58. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2020-1091>
- Luthra, S., & Mangla, S. K. (2018). Evaluating challenges to Industry 4.0 initiatives for supply chain sustainability in emerging economies. *Process Safety and Environmental Protection*, 117, 168–179.
<https://doi.org/10.1016/j.psep.2018.04.018>
- Mandilas, A., Karasavoglou, A., Nikolaidis, M., & Tsourgiannis, L. (2013). Predicting Consumer's Perceptions in On-line Shopping. *Procedia Technology*, 8(1), 435–444.
<https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.11.056>
- Mashalah, H. al, Hassini, E., Gunasekaran, A., & Bhatt (Mishra), D. (2022). The impact of digital transformation on supply chains through e-commerce: Literature review and a conceptual framework. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 165, 102837.
<https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102837>
- Matricano, D., Castaldi, L., Sorrentino, M., & Candelo, E. (2022). The behavior of managers handling digital business transformations: theoretical issues and preliminary evidence from firms in the manufacturing industry. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1292–1309. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-01-2021-0077>
- Michelle Yang, K., Tang, J., Donbesuur, F., & Adomako, S. (2023). Institutional support for entrepreneurship and new venture internationalization: Evidence from small firms in Ghana. *Journal of Business Research*, 154, 113360. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113360>

- Mingo, S., Junkunc, M., & Morales, F. (2018). The interplay between home and host country institutions in an emerging market context: Private equity in Latin America. *Journal of World Business*, 53(5), 653–667. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.03.005>
- Molla, A., & Heeks, R. (2007). Exploring E-Commerce Benefits for Businesses in a Developing Country. *The Information Society*, 23(2), 95–108. <https://doi.org/10.1080/01972240701224028>
- Monaghan, S., Tippmann, E., & Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 11–22. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00290-0>
- Mosca, F., & Civera, C. (2017). Digital Channels and Social Media Management in Luxury Markets. In *Digital Channels and Social Media Management in Luxury Markets*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203702048>
- Park, E., Rishika, R., Janakiraman, R., Houston, M. B., & Yoo, B. (2018). Social Dollars in Online Communities: The Effect of Product, User, and Network Characteristics. *Journal of Marketing*, 82(1), 93–114. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0271>
- Parra, J., Duque, E., & Rodriguez, C. (2022). Born global: the fourth perspective of internationalization. *Innovar*, 32(83), 139–152. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.99920>
- Patiño, S. R.-G., da Silva Gomes, F., Constantinou, S., Lemaire, R., Hedrick, V. E., Serrano, E. L., & Kraak, V. I. (2021). An Assessment of Government Capacity Building to Restrict the Marketing of Unhealthy Food and Non-Alcoholic Beverage Products to Children in the Region of the Americas. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8324. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168324>
- Peerally, J. A., de Fuentes, C., Santiago, F., & Zhao, S. (2022). The sustainability of multinational enterprises' pandemic-induced social innovation approaches. *Thunderbird International Business Review*, 64(2), 115–124. <https://doi.org/10.1002/tie.22256>
- Poong, Y., Zaman, K.-U., & Talha, M. (2006). E-commerce today and tomorrow. *Proceedings of the 8th International Conference on Electronic Commerce The New E-Commerce: Innovations for Conquering Current Barriers, Obstacles and Limitations to Conducting Successful Business on the Internet - ICEC '06*, 553–557. <https://doi.org/10.1145/1151454.1151459>
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, 28, 171–195. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762010000100009&lng=en&tlng=es
- Rosales, O. (2009). La globalización y los nuevos escenarios del comercio Internacional. *Revista Cepal*, 97, 78–80. <http://hdl.handle.net/11362/11272>
- Sanchez-Riofrio, A. M., Lupton, N. C., & Rodríguez-Vásquez, J. G. (2022). Does market digitalization always benefit firms? The Latin American case. *Management Decision*, 60(7), 1905–1921. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2021-0117>
- Schilirò, D. (2021). Digital transformation, COVID 19, and the future of work. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 12(3), 1945–1952. <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/108817>
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., Li, Y., Chen, L. Y., & Yao, X. (2019). How firms in emerging economies can learn industry 4.0 by extracting knowledge from their foreign partners? A view point from strategic management perspective. *2019 International Conference on Advanced Mechatronic Systems (ICAMechS)*, 390–395. <https://doi.org/10.1109/ICAMechS.2019.8861622>
- Sharma, A., Kumar, V., Borah, S. B., & Adhikary, A. (2022). Complexity in a multinational enterprise's global supply chain and its international business performance: A bane or a boon? *Journal of International Business Studies*, 53(5), 850–878. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00497-0>
- Singh, R. K., Kumar, P., & Chand, M. (2021). Evaluation of supply chain coordination index in context to Industry 4.0 environment. *Benchmarking: An International Journal*, 28(5), 1622–1637. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0204>

- Sinkovics, N., & Archie-acheampong, J. (2019). The social value creation of MNEs – a literature review across multiple academic fields. *Critical Perspectives on International Business*, 16(1), 7–46. <https://doi.org/10.1108/cpoib-06-2017-0038>
- Siriwardhana, Y., de Alwis, C., Gur, G., Ylianttila, M., & Liyanage, M. (2020). The Fight Against the COVID-19 Pandemic With 5G Technologies. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 72–84. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3017451>
- Suh, T., & Chow, T. E. (2021). Developing a digital marketing tool for ethnic ventures' mixed business model and market-shaping: A design scientific approach of web demographics. *Industrial Marketing Management*, 93, 10–21. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.014>
- Sun, P., Doh, J. P., Rajwani, T., & Siegel, D. (2021). Navigating cross-border institutional complexity: A review and assessment of multinational nonmarket strategy research. *Journal of International Business Studies*, 52(9), 1818–1853. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00438-x>
- Tortorella, G. L., Cawley Vergara, A. mac, Garza-Reyes, J. A., & Sawhney, R. (2020). Organizational learning paths based upon industry 4.0 adoption: An empirical study with Brazilian manufacturers. *International Journal of Production Economics*, 219, 284–294. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.06.023>
- Viale Pereira, G., Estevez, E., Cardona, D., Chesñevar, C., Collazzo-Yelpo, P., Cunha, M. A., Diniz, E. H., Ferraresi, A. A., Fischer, F. M., Cardinelle Oliveira Garcia, F., Joia, L. A., Luciano, E. M., de Albuquerque, J. P., Quandt, C. O., Sánchez Rios, R., Sánchez, A., Damião da Silva, E., Silva-Junior, J. S., & Scholz, R. W. (2020). South American Expert Roundtable: Increasing Adaptive Governance Capacity for Coping with Unintended Side Effects of Digital Transformation. *Sustainability*, 12(2), 718. <https://doi.org/10.3390/su12020718>
- Vicente-Ramos, W., & Cano-Torres, L. M. (2022). The effect of digital marketing on the management of relationships with university students in times of Covid-19. *International Journal of Data and Network Science*, 6(1), 59–66. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.10.004>
- Zhang, J., Long, J., & von Schaewen, A. M. E. (2021). How Does Digital Transformation Improve Organizational Resilience? —Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 13(20), 11487. <https://doi.org/10.3390/su132011487>
- Zhang, M., Ye, T., & Jia, L. (2022a). Implications of the “momentum” theory of digitalization in accounting: Evidence from Ash Cloud. *China Journal of Accounting Research*, 100274. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2022.100274>
- Zhang, M., Ye, T., & Jia, L. (2022b). Implications of the “momentum” theory of digitalization in accounting: Evidence from Ash Cloud. *China Journal of Accounting Research*, 100274. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2022.100274>

Impactos macroeconómicos del Covid-19 en El Salvador

Macroeconomic impacts of Covid-19 in El Salvador

Impactos macroeconômicos da Covid-19 em El Salvador

Ricardo Humberto Olmos Guevara¹

Autores

¹ Investigador Externo. Centro de Investigación Salud y Sociedad (CISS), Universidad Evangélica de El Salvador, El Salvador, E-mail: rolmosguevara@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-2464-9932>

Corresponding author: Ricardo Humberto Olmos Guevara. Universidad Evangélica de El Salvador, E-mail: rolmosguevara@gmail.com

Copyright: ©2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol.21 No.4, Edición octubre-diciembre (2023) / **e-ISSN:** 2322-956X

Tipo de artículo: Artículo de investigación / **Recibido:** 11/10/2023 **Aceptado:** 10/11/2023

JEL Classification: J24, M1, M12

Cómo citar:

Chavarria-Briceño, R. (2023). Importancia y uso del Liderazgo Estratégico en las Organizaciones. *Revista Dimensión Empresarial*, 21(4), 45-61 edición octubre-diciembre. DOI: 10.15665/kpgxk075

Resumen

El autor explica como la crisis económica mundial de 2009 y la crisis económica provocada por el Covid-19 impactaron y profundizaron los desequilibrios macroeconómicos, y al mismo tiempo condujeron a menores niveles de desarrollo de las empresas y de los hogares en El Salvador. La medición de las variables permitió cuantificar la dimensión del impacto macroeconómico con respecto al PIB realizando la simulación sin y con la presencia de ambas crisis. Los resultados de la investigación indican que ambas crisis afectaron negativamente a las empresas y al Consumo Final de los Hogares muy por encima de la afectación del resto de variables macroeconómicas.

Palabras clave: Macroeconomía, Covid-19, Desarrollo, Contabilidad Nacional, Empresas, Hogares.

Clasificación JEL: Comportamiento de la empresa (D21), Contabilidad (M41), Macroeconomía y economía monetaria; crecimiento y fluctuación económica (N1), Análisis macroeconómico del desarrollo económico (O11).

Abstract

The author explains how the global economic crisis of 2009 and the economic crisis caused by Covid-19 impacted and deepened macroeconomic imbalances, and at the same time led to lower levels of development of companies and households in El Salvador. The measurement of the variables allowed us to quantify the dimension of the macroeconomic impact with respect to GDP

by carrying out the simulation without and with the presence of both crises. The results of the research indicate that both crises negatively affected companies and Household Final Consumption far above the impact of the rest of the macroeconomic variables.

Keywords: Macroeconomics, Covid-19, Development, National contability, Companies, Households.

JEL Classification: Business behavior (D21), Accounting (M41), Macroeconomics and monetary economics; economic growth and fluctuation (N1), Macroeconomic analysis of economic development (O11).

Resumo

O autor explica como a crise económica global de 2009 e a crise económica causada pela Covid-19 impactaram e aprofundaram os desequilíbrios macroeconómicos e, ao mesmo tempo, levaram a níveis mais baixos de desenvolvimento de empresas e famílias em El Salvador. A mensuração das variáveis permitiu quantificar a dimensão do impacto macroeconómico em relação ao PIB ao realizar a simulação sem e com a presença de ambas as crises. Os resultados da investigação indicam que ambas as crises afectaram negativamente as empresas e o Consumo Final das Famílias muito acima do impacto das restantes variáveis macroeconómicas.

Palavras-chave: Macroeconomia, Covid-19, Desenvolvimento, Contabilidade nacional, Empresas, Famílias.

Classificação JEL: Comportamento empresarial (D21), Contabilidade (M41), Macroeconomia e economia monetária; crescimento e flutuação económica (N1), Análise macroeconómica do desenvolvimento económico (O11).

1. Introducción

El propósito central de este estudio es medir los impactos macroeconómicos debido a la crisis provocada por el Covid-19.

Esta emergencia sanitaria generó inmediatamente la pérdida en vidas humanas, y trastocó la economía en cada uno de los países en que fue apareciendo. Los efectos inmediatos sorprendieron a las autoridades sanitarias a nivel local y mundial (OMS, 2023). Además, los efectos inmediatos, así como las medidas para mitigar los efectos iniciales afectaron notablemente la oferta agregada en cada uno de los países, es decir la producción de bienes y servicios, tanto públicos como privados disminuyendo en la medida que el virus se propagaba a nivel mundial. La reducción de las redes de distribución nacionales, regionales y mundiales de mercancías

condujeron a un estancamiento de la economía global (World Trade Organization, 2021).

También, se reconoce que las economías en cada uno de los países sufrieron una reducción de la demanda agregada, es decir el consumo nacional, las inversiones, el gasto gubernamental y el comercio exterior (Charles, Sébastien Thomas Dallery et Jonathan Marie, 2021, p 41).

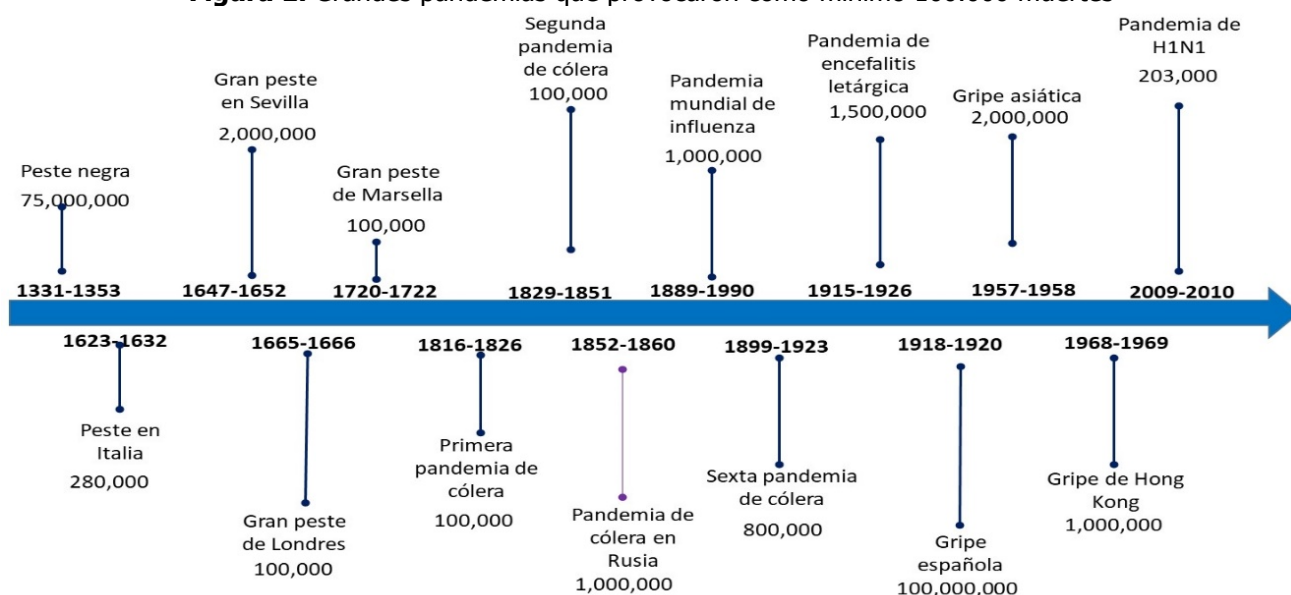
Los gobiernos se enfrentaron con la disyuntiva de reducir la pandemia con medidas que al mismo tiempo afectaban la vida económica de las sociedades. Por ejemplo, la puesta en vigor de mecanismos de reducción de las actividades productivas dejando solamente las actividades productivas esenciales, aplicación de medidas de distanciamiento social hasta el cierre de las fronteras (Byrialsen, M. R., & Raza, H. 2021).

Estas medidas se impusieron con la finalidad de detener el crecimiento exponencial de afecciones, y por consiguiente de fallecimientos a causa de la pandemia.

Esta situación sin lugar a dudas afectó el ambiente macroeconómico, el cual es vital para hacer frente a crisis como la descrita, por ello se vuelve crucial determinar ¿cuáles son los impactos ocasionados por el Covid-19 en las principales variables macroeconómicas en El Salvador? ¿Cuáles son los principales efectos

adversos de la crisis sanitaria a la economía salvadoreña? Dado que un buen ambiente macroeconómico genera recursos humanos con formación y también genera recursos financieros y materiales los que son claves para hacer frente en el corto plazo a la demanda de los servicios públicos. En resumen, ayer como hoy, los servicios públicos como los que prestan los hospitales han sido aclamados para que continúe siendo la clave para la defensa de la salud, como bien primordial (Philippe Batifoulier, 2021, p9).

Figura 1. Grandes pandemias que provocaron como mínimo 100.000 muertes



Fuente: Alfani y Murfhy(2017); Taleb y Cirilo (20220), y https://en. Wikipedia.org/wiki/List_of_epidemics con sus referencias. Jordà Oscar, Singh, S. R., & Taylor, A. M. (2020). The long economic hangover of pandemics. *Finance & Development*, 57(2), 12–15.

Nota: El total de fallecidos a causa del Covid-19 para el año 2023 alcanza los 6.9 millones a nivel mundial.

Según la Figura 1 se presentan los antecedentes de otras pandemias si bien han sido desastrosas no se compara con los resultados del Covid-19. La dimensión de la crisis puede ciertamente valorarse por las vidas humanas que se han perdido, pero también puede ser valorada por los desequilibrios generados en materia macroeconómica. Es decir, la reducción en el consumo de los hogares y de las empresas, las distorsiones en la inversión y el comercio exterior y en algunos casos atender aquellos territorios con signos de hambruna. (Banco Mundial, (2020), (PNUD, 2020). Tal como se observa en la Figura 2, El Salvador es un país con antecedentes

de recientes desastres, incluido los de salud que drenan los recursos públicos.

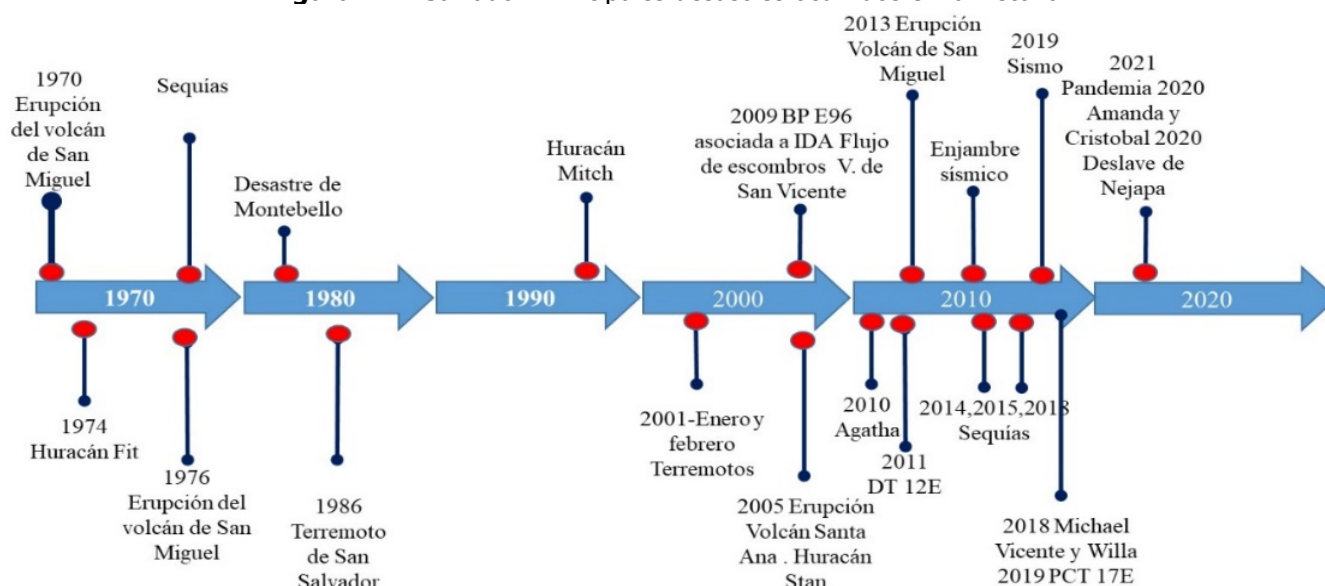
El ambiente macroeconómico y el desarrollo de las sociedades se condicionan mutuamente. Esta reciprocidad se destaca en la importante relación teórica y práctica entre el desarrollo humano y la Contabilidad Nacional. Ejemplo de ello es la emergencia sanitaria que impactó y profundizó los desequilibrios macroeconómicos, y al mismo tiempo, ello condujo a menores niveles de desarrollo para los salvadoreños. Las economías se estancaron, los desequilibrios macroeconómicos fueron dramáticos y redujeron

por consiguiente las capacidades para mantener los niveles de desarrollo alcanzados a la fecha.

En este estudio con la evidencia empírica se asegura que la crisis económica provocada por el Covid-19 impactó negativamente y con reducciones crecientes en los niveles de desarrollo humano experimentado a través de la interconexión existente entre la Contabilidad Nacional y desarrollo como dos caras de una misma moneda. Los resultados estadísticos indican que la crisis sanitaria impactó negativamente más en las variables macroeconómicas referida al consumo de los

hogares por encima de las variables macroeconómicas, como son la inversión, el gasto gubernamental, las exportaciones e importaciones, el empleo e ingreso, principalmente. Evidencia de ello ha sido las dificultades para mantener la inversión en salud pública y en servicios públicos básicos los que sin un ambiente macroeconómico estable se vuelven inviables. Esto significa que el reforzamiento de los sistemas de salud por parte del Estado a fin de elevar su estatus de las familias y de la sociedad es fuertemente bien valorizado (Batifoulie Philippe, Da Silva Nicolas, Domin Jean-Paul, 2018, p.135).

Figura 2. El Salvador. Principales desastres ocurridos en la historia



Fuente: Gobierno de El Salvador, (2022), Guía para la formulación de un marco de recuperación post desastre para fortalecer la planificación de la recuperación, El Salvador, *PNUD*, 57p.

2. Marco teórico

2.1. Teorías y Conceptualizaciones Contabilidad Nacional y Desarrollo

Existe una interconexión recíproca entre la Contabilidad Nacional y el desarrollo (Sen, 2000, p. 42). Esa relación permite explicar fenómenos como el condicionamiento del Covid-19 y las variables macroeconómicas vinculadas con la vida de los salvadoreños.

En la Figura 3 se presenta las diferentes conexiones que subyacen entre los elementos de la Contabilidad Nacional asociados a diferentes variables, entre ellas el consumo de los hogares, la inversión, el gasto público y la balanza por cuenta corriente (Krugman, 2006, p. 299)¹. Krugman, Paul (2008).

¹ Paul Krugman, su aporte fue considerado innovador pues creó la nueva teoría del comercio y la nueva geografía económica.

Figura 3. Relación de la Contabilidad Nacional y el Desarrollo



Fuente: elaboración propia por parte del autor.

Este proceso del impacto de la crisis sanitaria inicialmente golpeó de manera directa a las variables de la Contabilidad Nacional generando el deterioro y el desequilibrio de las cuentas macroeconómicas las que a su vez reducen las capacidades de recursos económicos y financieros imprescindibles, para fomentar el desarrollo de El Salvador. Este impacto de las variables macroeconómicas es preciso medirlo, pues a su vez, genera desequilibrios sociales, que puede derivar en una subsecuente profundización del subdesarrollo en el país. Por ello es más que elocuente el pensamiento de Sen cuando afirma que la intervención del Estado es necesario cuando puede enriquecer - en lugar de empobrecer - la vida humana (Sen, 2000, p. 24). Ese tipo de institucionalidad puede generar desarrollo con la aplicación de políticas económicas activistas anti cíclicas (Byrialsen, Mikael Randrup & Finn Olesen and Mogens Ove Madsen, 2021)

La interconexión de la contabilidad y desarrollo se explica entonces indicando que a medida que las condiciones macroeconómicas son favorables con una indudable intervención y liderazgo del Estado, ello contribuye más rápidamente a reducir las restricciones que obstaculizan el desarrollo o al menos existen condiciones para reducir los

desequilibrios sociales de corto plazo. Los países que a lo largo del tiempo mantienen regímenes macroeconómicos estables pueden invertir más en los recursos humanos. Esto trae consigo que ante mejores niveles de formación del ser humano se tienen mejores ingresos, menor analfabetismo, menores condiciones de sistemas de salud deteriorados, se puede reducir el hambre y la desnutrición. Aún más, una mejora en la educación y la salud pueden ser factores para obtener mejores ingresos.

Si bien Sen le dedica una importancia singular a la constitución de las instituciones como a la libertad individual y económica, así como a las libertades políticas que son el fundamento del desarrollo, esos conceptos aún no son interiorizados en la práctica política y de gobernanza. Además, este autor hace mención de la importancia de la Contabilidad Nacional, tal como la configuraron otros autores, entre ellos William Petty, Francois Quesnay, Joseph Louis Lagrange, Antoine Laurent Lavoisier, y otros que demostraron que con la Contabilidad Nacional se puede demostrar la importancia de la prosperidad o no de los individuos (Sen, 2000, p. 42). En fin, lo crucial es tener presente que los frutos del crecimiento económico, es decir de un buen clima macroeconómico, por ejemplo, puede

ser utilizados para evidenciar el mejor bienestar de la población en su conjunto.

Los estudios realizados para varios países que recientemente se han industrializado han dado cuenta de que las condiciones favorables de un crecimiento económico, les han posibilitado a esos países condiciones macroeconómicas favorables, pudiendo apreciarse del destino de las inversiones del Estado al fortalecimiento de sistemas educativos y a los sistemas de salud que han provocado una mayor longevidad, y por supuesto a una mayor esperanza de vida (Sen, 2000, p. 64-65).

Cada crisis pone en evidencia las debilidades de los sistemas macroeconómicos los cuales son cruciales para mantener la ruta del desarrollo de las sociedades en donde el gasto público puede reducir las hambrunas en el mundo (Sen, 2000, p. 210-211)². Aunque existe un rol importante de los incentivos que promueve el mercado en la economía para estimular la producción y existencia de bienes y servicios, a veces es importante que el Estado promueva la producción de bienes básicos.

Ese argumento se encuentra ciertamente alineado con la tesis central de Arrow, a propósito de los servicios de salud (Arrow K. J.1963), (Klamer, Arjo, 2000, p194). Además, en las sociedades actuales existen regularidades entre el apareamiento de enfermedades y de nueva farmacología con eficacia en los tratamientos, sin embargo, el mercado no garantiza una asignación eficiente de los recursos para la atención de este nuevo tipo de enfermedades (Restrepo, Jairo y Kristian Rojas, 2016, p212). Por ello es importante la participación del Estado, así como para otras tareas claves a fin de generar desarrollo. Es por ello que se vuelve imperativo comprender entonces que el inaccess a la atención de salud por falta de ingresos suficientes, no tiene el mismo contenido que el acceso a otros bienes de consumo (Philippe Batifoulier et Jean-Paul Domin, 2015, p.9).

En esa línea Sen afirma con elocuencia que el crecimiento del PIB puede constituir en un medio

importante para expandir las libertades de que disfrutaban los miembros de una sociedad. (Sen, 2000, p. 19). Se indica por ejemplo que la existencia de las libertades, así como la existencia de un buen funcionamiento de las instituciones que tienen por finalidad fortalecer las libertades, pueden a su vez profundizar la democracia, y en consecuencia, se pueden convertirse en pieza clave y factor imprescindible para generar desarrollo. Asimismo, se argumenta de la importancia de los servicios públicos de salud puesto que procuran el desarrollo humano. En realidad, los bienes públicos que se promueven a instancias del Estado son importantes en la mayoría de economías y representan por cierto una inmensa gama de servicios (Sen, Amartya, 2009, p102).

Existen pues interconexiones entre las variables macroeconómicas y el desarrollo de las sociedades, condiciones que propician las mejores condiciones de vida de la población, así como las libertades políticas. Por ejemplo, la existencia de la democracia como régimen político facilita la existencia de instituciones socio económicas que también propician el buen funcionamiento del mercado, las libertades y los apoyos para reducir las privaciones económicas de los individuos que son condiciones que también propician el progreso de las sociedades, pero estas a su vez, pueden ser generadas por un buen clima macroeconómico.

A lo largo del tiempo, se tiene la evidencia empírica que en la mayoría de los países generan instituciones que promueven la infraestructura de hospitales o clínicas sin fines de lucro que constituyen la mayoría en los países, tanto desarrollados como no desarrollados. Esta realidad puede que prevalezca con el tiempo, como parte de la fuerte presencia del Estado, en tanto que se reconoce que en efecto la salud es un bien público y que debe proveerse, por consiguiente, por el Estado a la población (Stiglitz, 2000, p351)³. La sociedad viene aceptando una categorización positiva hacia la salud como derecho humano universal, es decir como bien público universal, el cual se afianza cada vez más considerando la

² En el año 1998 Amartya Sen obtuvo el Premio Nobel por sus contribuciones a la economía del bienestar.

³ Joseph Eugene Stiglitz obtuvo en el año 2001 el Premio Nobel de economía por sus análisis del funcionamiento de mercados

con información imperfecta, en particular en mercados con información asimétrica.

contribución que la salud justamente aporta a la sociedad (Bruno Boidin, p116).

En síntesis, las relaciones teóricas expuestas entre contabilidad nacional y desarrollo conducen a la exposición de las siguientes hipótesis.

2.2. Hipótesis general

La crisis sanitaria denominada Covid-19 profundizó los desequilibrios macroeconómicos en El Salvador.

2.3. Hipótesis específica

Los desequilibrios ocasionados en las cuentas macroeconómicas debido a la crisis económica mundial del año 2009 y la crisis económica ocasionada debido al Covid-19 provocaron la reducción de las variables macroeconómicas vinculadas con las condiciones de vida de los hogares y de las empresas por encima del deterioro de otras cuentas macroeconómicas.

3. Metodología

La metodología propuesta se basa en los criterios y recomendaciones para la evaluación de impacto tomando en consideración cada una de las cuentas del Sistema de Contabilidad Nacional (FMI, SCN, 2008)⁴, lo que permite que se pueda aplicar el proceso metodológico utilizado para cualquier país del mundo (Quan Kiu, Arturo, 2008, p38) (PNUD, 2020).

3.1. Enfoque y tipo de investigación

El enfoque macroeconómico comparativo y el tipo de investigación implementado en la investigación es de naturaleza cuantitativa, utilizando para ello la información estadística disponible del Sistema de Contabilidad Nacional de El Salvador.

La información estadística que se presenta en esta investigación es lo más detallada posible tomando en consideración las dos mayores crisis vividas por los salvadoreños. La crisis económica mundial de 2009 y la crisis de 2020. Eso significa que se

aprovecha para realizar una breve comparación entre ambas crisis que han afectado las variables macroeconómicas y la vida de la gente⁵.

El procedimiento utilizado en un primer momento contempló la aplicación y ordenamiento de cada una de las series temporales de las variables más importantes de la Contabilidad Nacional. Una vez se obtuvo la información estadística respectiva, se realizó y determinó la tasa de crecimiento anual tanto de la serie observada (serie estadística con Covid-19) y con respecto a la serie estimada (serie sin Covid-19). Luego se procedió a analizar la descripción económica apropiada.

Es de hacer notar que se procedió con información estadística ofensiva que posee cobertura nacional, es decir total para el territorio salvadoreño para realizar la evaluación de los costos de la crisis.

Otros estudios han utilizado metodologías como la técnica econométrica habiendo observado impactos de la pandemia en variables de la contabilidad nacional en 59 países (Olha Kuzmenko, Olha, Et Al, (2023).

Asimismo, es de especial importancia indicar el estudio econométrico realizado para Europa Central y del Este (12 países) desde 2001-2020. Se han encontrado relaciones explicativas entre las variables macroeconómicas como la deuda pública, el consumo de los hogares, la inversión, ventas al por menor, el consumo del gobierno central, y por supuesto el Covid-19 en el crecimiento económico. Los resultados indican que existe un impacto negativo del Covid-19 en el crecimiento económico para los países estudiados (Iuga, Iulia Cristina and Anastasia Mihalciuc 2020).

Con la utilización de la metodología de la Matriz Insumo Producto se determinó también la reducción de la actividad económica a causa del Covid-19 para el caso de México en las principales

⁴ Para efectos de evaluación económica se recomienda utilizar el Sistema de Cuentas Nacionales. Este Manual se refiere básicamente a la aplicación de las mediciones de la actividad económica de acuerdo con convenciones contables estrictas, basadas en principios económicos.

https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/sna2008_web.pdf

⁵ En este estudio se realizó una breve comparación entre los impactos económicos en las principales variables macroeconómicas del El Salvador con respecto a los impactos sufridos por el Covid-19. Es preciso aclarar que el interés esencial fue indicar observar el impacto del Covid-19 en la situación macroeconómica salvadoreña.

variables macroeconómicas (Díaz González, Eliseo, 2020).

También, con la aplicación de funciones de maximización y del modelo Cobb Douglas, se ha observado que la pandemia de Covid-19 fue aproximadamente la misma en Estados Unidos y la UE afectando las variables macroeconómicas más representativa como la inversión, consumo, la productividad de los factores, la producción, etc. habiendo excluido las variables comercio exterior (Szomolányi, Karol, Martin Lukácik and Adriana Lukáciková, 2023, p72-73).

3.2. Método utilizado

Tal como se menciona en la sección anterior en el presente estudio se compara la tendencia de cada una de las variables observadas con la existencia del Covid-19 y se compara con la tendencia de esa serie económica de no haber ocurrido el Covid-19. En otras palabras, se analiza los costos para la sociedad en su conjunto ya que se toma en consideración el comportamiento de la información estadística con Covid-19 y aquella información estadística sin Covid-19.

En consecuencia, la comparación realizada permite además dimensionar los impactos del Covid-19 para las variables macroeconómicas de la economía salvadoreña tomando muy en cuenta en ese análisis comparativo, la evaluación de los costos, particularmente (Salazar, Ligia, Suzanne Jackson y Allan Shiell, 2007, p11).

Este método es simple pero muy utilizado, comprensible y fácil de explicar. Además, posee un consenso generalizado en su uso. Regularmente las instituciones aplican esta metodología puesto que identifica la realidad económica con estadística básica mostrando así una evaluación de los impactos de la crisis sanitaria sobre las variables macroeconómicas seleccionadas.

En esta investigación se ha utilizado un modelo estándar que goza del consenso pudiendo capturar el nivel de complejidad que es absolutamente necesario, y para el cual existen datos disponibles a fin de para describir el comportamiento de las variables esenciales (Ludy A. Parada-Vargas, Ludy A. y Alejandra Taborda-Restrepo, 2011, p357).

La serie con Covid-19 es similar a la escogencia cuando se evalúa un programa en donde hay que definir un grupo de tratamiento. En esos casos, la selección del “grupo de tratamiento” no es aleatoria, es decir proviene de las estadísticas ya procesadas. Por cierto, cuando no existe información estadística oficial, los costos de este tipo de estudios con cobertura completa, es decir cuando se tiene un alcance nacional, la comparación se vuelve compleja y costosa debiendo utilizar grupos similares para realizar la comparación entre ambos grupos (Gertler, Paul J. 2017, p107), (Parera, María Antonia, 2009).

En síntesis, en este estudio se procederá con técnicas estadísticas básicas para comparar las series observada con Covid-19 versus las series sin Covid-19 que serán como los grupos de comparación, sin requerir de ninguna asignación al azar. Por tal razón, en esta propuesta técnica para realizar el presente estudio se plantea utilizar el método de evaluación de esas diferencias de costos que significaron consecuencias en la población a través de un método cuasi experimental (Díaz, S. Carrasco 2005, p 65), (Secrétariat du Conseil du Trésor, 1989, p16).

3.3. Diseño e instrumentos para la validación de hipótesis

3.3.1. Análisis de la información

En materia de la técnica e instrumentos que se utilizaron en esta investigación, se ordenó la información estadística para su interpretación económica respectiva.

La inclusión de las variables macroeconómicas para su análisis obedece a la metodología utilizada por todos los países que llevan Cuentas Nacionales para la medición de la producción nacional las que son utilizadas para efectos de presentar de manera técnica y fundamental el conjunto de la economía nacional (FMI, 2008). (Olivier Blanchard, et al, 2012), (Dullien, S. 2017).

3.3.1.1. Variables e indicadores

En esta sección se presentan las diferentes variables de la Contabilidad Nacional que usualmente sirven para medir el PIB.

3.3.1.1.1. Variables desde del enfoque del gasto

Las variables macroeconómicas que proceden de este enfoque del gasto permite observar la demanda de que realizan los agentes de una economía, es decir el Consumo Final, CF; la Formación Bruta de Capital Fijo, FBCF; la Variación de las Existencias, VE; las Exportaciones e Importaciones. En términos algebraicos se puede indicar de la siguiente manera:

$$\text{PIB} = \text{CF} + \text{FBK} + \text{VE} + \text{X} - \text{M}$$

3.3.1.1.2. Variables desde del enfoque del ingreso

Desde el enfoque del ingreso las variables que miden el PIB son las siguientes. Las Remuneraciones de los empleados (Re), los Impuestos Indirectos Netos de Subsidios (Tin), del Ingresos Brutos Mixtos (IBM), el Excedente Neto de Explotación (ENE) y los Impuestos sobre las Importaciones (Im).

$$\text{PIBpc} = \text{Re} + \text{Tin} + \text{ENE} + \text{IBM} + \text{Im}$$

3.3.1.1.3. Variables desde del enfoque de la producción

Las variables macroeconómicas que se utilizan para realizar la estimación del PIB a través del enfoque de la producción son el Valor Bruto de la Producción, VBP; el Consumo intermedio, CI; Valor agregado; VA.

$$\text{PIB} = (\text{VBP} - \text{CI}) + \text{Impuestos} - \text{Subvenciones}$$

$$\text{PIB} = \text{VA} + \text{IMPUESTOS NETOS}$$

3.3.1.2. Criterios para la validación de las hipótesis

En la tabla 1 se presentan los criterios para la aceptación o rechazo de si el Covid-19 afectó el

comportamiento determinadas variables de la contabilidad nacional.

Tabla 1. Criterios de aceptación o rechazo de las variables analizadas

Criterios	Variables	Niveles de aceptación o de rechazo
Fuerte impacto	Variables de la contabilidad nacional	Variables por encima del 120% del PIB (aceptación)
Alto o elevado impacto		Variables con 100 al 120% del PIB (aceptación)
Moderado Impacto		Variables con 91 a 100% del PIB (aceptación)
Bajo impacto		Variables con menor del 90% del PIB (rechazo)

Fuente: elaboración propia por parte de los autores

3.3.1.3. Técnicas y procedimientos para la recopilación de la información

En este estudio se realizó la búsqueda en el sitio web del Banco Central de Reserva, BCR y se encontró la información relativa a las variables macroeconómicas en el sector real de la economía. Para efectos del de las variables macroeconómicas fiscales se utilizó el mismo mecanismo, es decir mediante la búsqueda electrónica en el sitio web del BCR de conformidad a las variables de interés⁶.

La información referente a la información para determinar la serie de la inflación se obtuvo la serie publicada por el BCR en el sector real de la economía⁷.

Previo al análisis de la información se realizó la descripción conceptual de cada una de las variables participantes en el estudio de conformidad a los tres enfoques para la estimación del PIB y las recomendaciones metodológicas respectivas (BCR, 2023)⁸. También, para una acertado análisis de la información es necesario tomar en cuenta de documentos oficiales y de diferentes manuales y políticas (MH, 2023)^{9,10}.

⁶ Las variables referidas al sector fiscal se encuentran en: <https://estadisticas.bcr.gob.sv/serie/ingresos-totales-del-gobierno-central-mensual>

⁷ La serie se obtuvo del BCR en el sector real de la economía. <https://estadisticas.bcr.gob.sv/serie/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

⁸ El Banco Central de Reserva proporciona información sobre las notas metodológicas para la comprensión del Sistema de Cuentas Nacionales.

Revista Dimensión Empresarial * Vol.21 No.4, Edición octubre-diciembre (2023) * Barranquilla, Colombia * e-ISSN 2322-956X * pp.53

https://www.bcr.gob.sv/documental/Inicio/vista/Conceptos_basicos_del_SCN20081.pdf

⁹ Para tales efectos se han utilizado los diferentes manuales que posee el Ministerio de Hacienda.

<https://www.transparenciafiscal.gob.sv/downloads/pdf/700-DPEF-IF-2022-00058.pdf>

¹⁰ Además, el Ministerio de Hacienda se puede consultar la política presupuestaria de varios años para observar el comportamiento de las variables de interés.

Luego se procedió al ordenamiento de cada una de las series de datos observados para la identificación de esas series con la presencia de la crisis mundial 2009 y con la presencia del Covid-19.

Además, se formuló la estimación de la serie de datos sin la presencia de la crisis mundial 2009 y sin la presencia del Covid-19 utilizando para ello la tasa de crecimiento de los últimos cinco años previo a cada evento y luego se utilizó el promedio para estimar los datos para 2009 y para 2020.

Con estos resultados se realizó la diferencia entre la serie estimada (sin covid-19 y sin la crisis mundial 2009) y la serie observada (con Covid-19 y con la crisis mundial 2009) para obtener la brecha y compararla con respecto a la serie del PIB para esos años.

4. Resultados y Discusión

4.1. Evidencia empírica de las principales variables seleccionadas

4.1.1. Variables desde el enfoque del gasto

En esta sección se presentan los resultados de los impactos tanto del Covid-19 como de la crisis económica mundial de 2009 en cada una de las variables seleccionadas ¹¹.

4.1.1.1. Consumo final de los hogares.

Los resultados del consumo de los hogares de la economía salvadoreña luego de las crisis económicas recientes disminuyeron con la crisis mundial de 2009 y la crisis de 2020 denominada Covid-19.

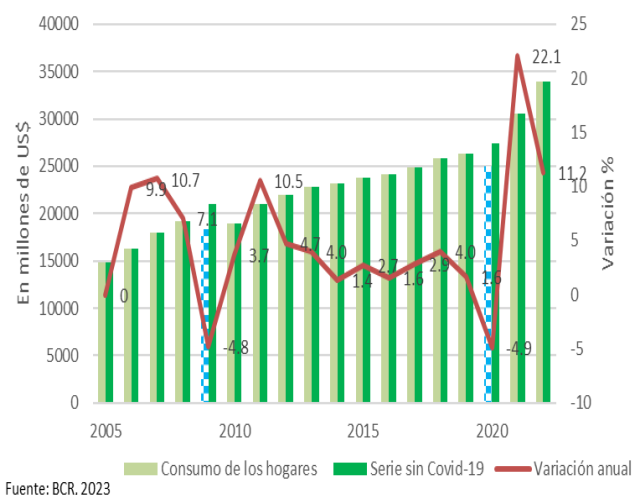
Los hogares constituyen un importante agente económico en la sociedad pues provocó la demanda de bienes de consumo. Previo a la crisis de 2009 su crecimiento promedio fue de 9.4%; sin embargo, la crisis suscitada en el año 2009 provocó

una disminución de 6.8% con respecto al año anterior. El impacto de esta crisis en el PIB fue de 15.2% de disminución en el consumo de los hogares. Por su parte, la crisis de 2020 denominada Covid-19 provocó una disminución anual de 8.5% de consumo de los hogares. La pandemia provocó una disminución de 9.6% con respecto al PIB.

La disminución del consumo de los hogares provocó fuertemente la reducción de la demanda final de la economía salvadoreña. Eso significa que las familias sufrieron fuertemente ambas crisis generando un déficit alimenticio y de nutrición en los miembros del hogar.

Estos resultados están alineados con las estimaciones de reducción del consumo a nivel de otras regiones lo que significa de una mayor atención política para abordar la amenaza sistémica de las pandemias (Agarwal, R., Farrar, J., Gopinath, G., Hatchett, R., Sands, P., 2022).

Figura 4. El Salvador. Comportamiento del Consumo de los Hogares



Fuente: BCR, 2023

4.1.1.2. Exportaciones de bienes y servicios

Las exportaciones constituyen el valor monetario del total de la producción de bienes y servicios que son vendidos en el mercado externo.

enfoque de la producción, los ingresos y las variables fiscales se han desarrollado en el documento de investigación más amplio para el Centro de Investigación Salud y Sociedad de la Universidad Evangélica de El Salvador.

<https://www.transparenciafiscal.gob.sv/downloads/pdf/700-DGP-NR-2022-PP022.pdf>

¹¹ En esta sección solamente se presenta el análisis algunas de las variables referidas al enfoque del gasto por cuestiones de espacio. Las variables referidas al

Tal como se presentan en la Figura 7 las exportaciones de bienes y servicios constituyen una de las entradas de ingresos al país mediante la venta de bienes y servicios a los principales socios en el mercado exterior. El comportamiento de las exportaciones a lo largo de los últimos veinte años muestra una tendencia creciente. Si se descuenta la reducción provocada por la crisis de 2009 y de la crisis del Covid-19 el comportamiento experimentado es de al menos 15% de crecimiento promedio de las exportaciones de bienes y servicios por la economía salvadoreña.

Ahora bien, si se toma en cuenta que para el año 2009, año de la crisis económica mundial, las exportaciones manifestaron una reducción con respecto al año anterior de hasta el 12.3% en el total exportado, mientras que para el 2020 con el apareamiento del Covid-19 se observó una reducción en el crecimiento de 24.6% del valor de las exportaciones efectuadas con respecto al año anterior.

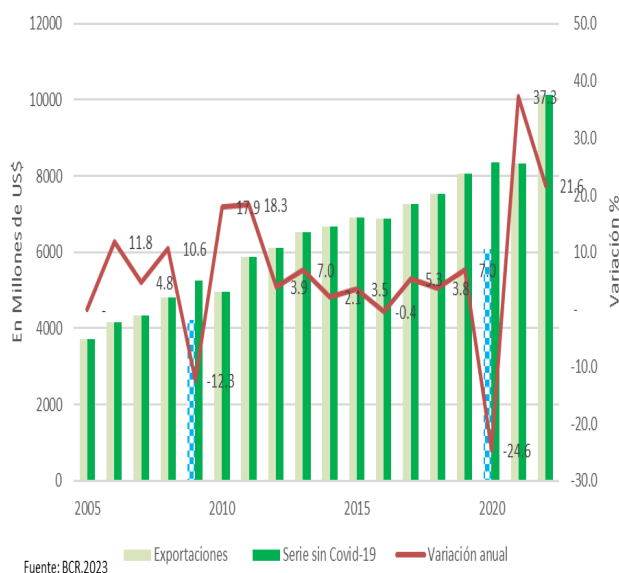
Ante este panorama ¿cuál ha sido el impacto provocado por el Covid-9 sobre las exportaciones y cuánto representa del PIB? Las estimaciones realizadas sin Covid-19 indican que el crecimiento promedio de las exportaciones de los últimos cinco años, hubiera alcanzado 8,369.1 en Millones de US\$ lo que hubiera representado un crecimiento de 3.9% para ese año sin Covid-19.

Al comparar ese resultado con la cifra observada con Covid-19, es decir la diferencia entre el monto total exportado estimado con respecto al total observado se tiene un resultado de 2,300.1 Millones US\$ como impacto negativo del Covid-19 lo cual representa un 9.2% del PIB que el país dejó de exportar debido a la pandemia.

El valor de las exportaciones son ingresos importantes para que las empresas puedan continuar generando bienes para el consumo del resto del mundo.

La reducción de las exportaciones condujo a una contracción económica de corto plazo, afectando el empleo, los ingresos y, por consiguiente, un menor nivel de riqueza para los salvadoreños.

Figura 5. El Salvador. Comportamiento del Saldo Comercial: Las Exportaciones



Fuente: BCR, 2023

4.1.1.3. Importaciones de Bienes y Servicios

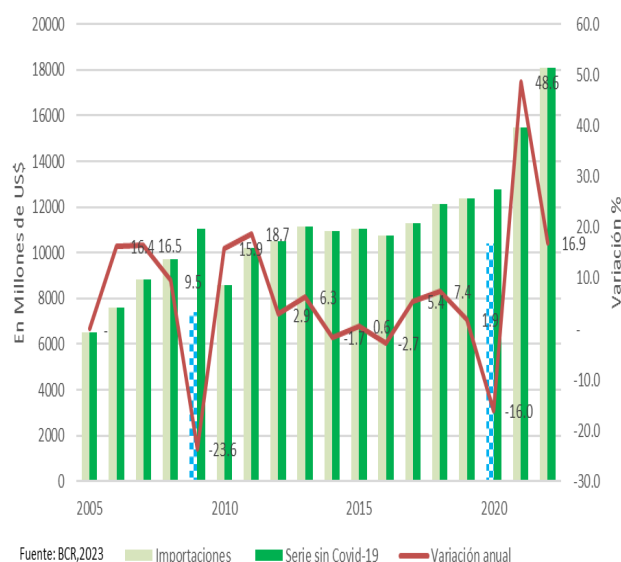
Las importaciones corresponden al valor monetario del total de la producción de bienes y servicios que son comprados en el mercado externo.

Las importaciones son los bienes y servicios que las economías compran a sus principales socios comerciales para completar los insumos requeridos en el proceso de producción, cuando son bienes intermedios, pero cuando son bienes finales son inmediatamente consumidos por las empresas, hogares y la administración pública.

¿Cuál ha sido el shock propiciado por la crisis del Covid-19 a la economía salvadoreña en materia de importaciones? Tal como se ha mencionado más arriba existen en los últimos veinte años dos shocks que han marcado la economía salvadoreña.

El primero sufrido con la crisis económica mundial de 2009. Esto provocó una reducción del 23.6% de las importaciones para ese año. Por su parte, el Covid-19 para el año 2020 marcó un impacto negativo en el crecimiento de las importaciones con 16.0% de reducción.

Figura 6. El Salvador. Comportamiento del Saldo Comercial: Las Importaciones



Fuente: BCR, 2023

Además, cuando se realiza el escenario para dimensionar el impacto sufrido por la economía con respecto a esta variable de las importaciones, se observa que, en condiciones normales, es decir manteniendo la tendencia de crecimiento de las importaciones, es decir sin Covid-19, estas crecerían al menos 3.0% para el año 2020. Eso hubiera significado un crecimiento en términos absolutos de esta variable en 12,761.5 Millones de US\$.

Por su parte, la cifra observada con la incidencia del Covid-19 fue de 10,400.3 Millones de US\$. El impacto en términos absolutos fue de 2,361.2 millones de US\$ lo que representó el 9.5% de reducción con respecto al PIB de ese año 2020. Al tener menores importaciones las empresas dejan de tener la materia prima que es necesaria para el proceso productivo. También, las empresas que realizan importaciones de bienes para el consumo final dejan de realizar esa actividad, generando consecuentemente un menor consumo y empleo para la población.

4.2. Validación de hipótesis

En esta sección se presentan los hallazgos de la investigación sobre la medición de los impactos macroeconómicos debido al Covid-19 en El Salvador. Es importante indicar que los resultados son congruentes con la hipótesis central que la

Artículo de investigación

crisis sanitaria denominada Covid-19 profundizó los desequilibrios macroeconómicos en El Salvador.

También, se confirma y acepta con elevado y fuerte impacto positivo la hipótesis específica en el sentido que los desequilibrios ocasionados en las cuentas macroeconómicas debido a la crisis económica mundial del año 2009 y la crisis económica ocasionada debido al Covid-19 provocaron la reducción de las variables macroeconómicas vinculadas con las condiciones de vida de los hogares y de las empresas por encima del deterioro de otras cuentas macroeconómicas.

4.2.1. Impactos sobre las variables macroeconómicas a causa del Covid-19

4.2.1.1. Impacto en el Consumo final de los Hogares, CFH

En la Tabla 2 se observa la reducción registrada con impacto negativo del Covid-19 de 9.6% en el Consumo Final de los Hogares con respecto al PIB. Esto significó 2.4% (es decir un 33%) por encima del 7.2% del PIB, cifra que registró para el 2020 el conjunto de la economía salvadoreña.

4.2.1.2. Impacto en las empresas que realizan las exportaciones

Las empresas que realizan las exportaciones que son uno de las fuentes de ingresos de la economía por la venta de bienes y servicios que se realizan en el exterior, sufrieron una reducción debido al Covid-19. Esto además profundizó los desequilibrios seculares de la balanza comercial con un impacto negativo de las exportaciones con una reducción del 9.2 % del PIB es decir 2.0% con el 27.7% por encima del PIB registrado para la economía salvadoreña.

4.2.1.3. Impacto en las empresas que realizan las importaciones

A Las empresas que realizan las importaciones, el Covid-19 les provocó una reducción del 9.5% del PIB lo que provocó que muchos procesos productivos se estancaran, es decir dejaran de producir los bienes y servicios para el consumo interno, así como de los insumos básicos que sirven como materia prima para las exportaciones que realiza el país. Las empresas vinculadas con las importaciones con una reducción del 9.5% del PIB;

es decir, con 2.3% por encima de ese indicador y con 31.7% de reducción por encima del valor global de la economía salvadoreña.

Tabla 2. *Síntesis del impacto provocado por el Covid-19 de las variables vinculadas con el enfoque del gasto*

Variables	Impacto Negativo del Covid-19			
	Crisis mundial 2009	% PIB	Covid-19	% PIB
	Millones de US\$		Millones US\$	
Consumo final	2 694.7	15.3	1 947.9	7.8
Hogares	2 680.5	15.2	2 395.3	9.6
Gobierno Central	44.1	0.3	480.7(*)	1.9(*)
Formación Bruta de Capital Fijo	364.8	2.1	1 021.5	4.1
Privado	1 024.6	5.8	679.5	2.7
Público	1 21.4	0.7	100.3	0.4
Variación de Existencias	459.6	2.6	271.3	1.1
Exportaciones	1021.1	5.8	2 300.1	9.2
Importaciones	3 655.9	20.8	2 361.2	9.5

Nota: (*) Variable con impacto positivo

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Impactos sobre las variables macroeconómicas a causa de la crisis económica mundial de 2009

4.2.2.1. Impacto en el consumo final de los Hogares CFH

El PIB de la economía salvadoreña para el año 2009 fue de 2.1. Según la Tabla 2 la crisis económica mundial de 2009 afectó drásticamente el Consumo Final de los Hogares, CFH con 15.2% del PIB. Eso significa que la crisis económica mundial afectó el CFH en 7.2 veces.

4.2.2.2. Impacto en las empresas que realizan las exportaciones

Las empresas vinculadas con las exportaciones experimentaron 5.8% con respecto al PIB habiendo superado el PIB de 2009 en 3.7 puntos porcentuales. Eso significa que el impacto fue mayor en 2.7 veces.

4.2.2.3. Impacto en las empresas que realizan las importaciones

Por su lado, las empresas que realizan importaciones experimentaron una reducción de 20.8% con respecto al PIB. Ello permite afirmar que

Artículo de investigación

las empresas sufrieron un impacto 9.2 veces por encima del PIB de ese año.

4.2.2.4. Impactos de otras variables macroeconómicas

En la Tabla 3 se presentan las estimaciones desde otra perspectiva de los ingresos, y corresponden a las variables macroeconómicas que permiten visualizar los impactos sobre determinados agentes económicos, es decir sobre los asalariados, los empresarios y el gobierno central.

Tabla 3. *Síntesis del impacto provocado por el Covid-19 de las variables vinculadas con el enfoque del ingreso*

Variables	Impacto Negativo del Covid-19			
	Crisis mundial 2009	% PIB	Covid-19	% PIB
	Millones de US\$		Millones US\$	
Remuneraciones	369.9	2.1	646.7	2.6
Excedente Bruto de Explotación	996.1	5.7	1 557.2	6.2
Ingreso Bruto Mixto	348.6(*)	1.4(*)	348.6	1.4
Impuestos	471.6	2.7	241.5	1.0
Impuestos menos Subvenciones	308.5	1.8	212.8	0.9

Nota: (*) Variables con impacto negativo

Fuente: Elaboración propia

El común denominador del resto de variables macroeconómicas es que en efecto impactaron en un mayor desequilibrio macroeconómico de las cuentas nacionales. Por su parte, las remuneraciones corresponden a los ingresos que reciben los trabajadores en las diferentes unidades productivas del país. El impacto negativo en las remuneraciones fue de una reducción del 2.6% sobre el PIB a consecuencia de la crisis del Covid-19 y de determinadas medidas que redujeron la actividad económica. El Excedente Bruto de Explotación corresponde a los ingresos que obtienen los empresarios por realizar sus actividades al frente de los negocios, es decir son los ingresos por generar capacidades y por las inversiones que realiza con su capital, puestas en función de la actividad productiva. Los resultados de las estimaciones realizadas indican el fuerte impacto negativo en los (EBE) con una reducción del 6.2% con respecto al PIB.

Los Ingresos Brutos Mixtos corresponden a las remuneraciones y a parte del excedente de explotación de los propietarios y familiares que trabajan en esas unidades productivas. En este caso suele suceder, dado que las familias no diferencian entre los salarios y las ganancias, y por ello poseen esa denominación. La crisis del Covid-19 afectó negativamente a este tipo de actividad económica con menores ingresos que medido con respecto al PIB ascendieron en 1.4%.

En la Tabla 4 se destaca los impactos de las variables macroeconómicas desde el punto de vista de la producción. Se destaca algunas actividades sectoriales para observar los impactos que la pandemia causó sobre esas variables. Y tal como se puede observar, el conjunto de ellas indica impacto causados por el Covid-19.

Tabla 4. *Síntesis del impacto provocado por el Covid-19 de las variables vinculadas con el enfoque de la producción*

Variables	Impacto Negativo del Covid-19			
	Crisis mundial 2009	% PIB	Covid-19	% PIB
	Millones de US\$		Millones US\$	
Valor Agregado Bruto, VAB (**)	1 371.4	7.8	2 557.3	10.3
Agricultura, Ganadería, pesca,	258.0	1.5	72.3	0.3
Industrias manufactureras	412.6	2.3	590.6	2.4
Construcción	222.8	1.3	346.4	1.4
Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas	10.4	0.1	484.5	1.9
Actividades financieras y de seguros	98.9	0.6	48.1(*)	0.2*
Actividades inmobiliarias	46.4	0.3	170.6	0.7
Impuesto Netos de Subvenciones	75.9	0.4	348.4	1.4

Notas: (*) Variable con impacto positivo

(**) De las actividades del VAB solo se seleccionaron 6 actividades representativas

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

La vida de los salvadoreños ha estado marcada recientemente por dos acontecimientos mundiales. La crisis económica de 2009 y la crisis denominada Covid-19.

En primer lugar, la evidencia empírica permite asegurar que ambas crisis impactaron negativamente y con reducciones crecientes en los niveles de desarrollo humano experimentado a través de la interconexión existente entre la contabilidad nacional y desarrollo como dos caras de una misma moneda, puesto que se condicionan mutuamente. Los resultados estadísticos dimensionan en qué medida la crisis sanitaria impactó negativamente aún más en el consumo de los hogares y en el funcionamiento de las empresas más que el resto de las variables macroeconómicas como la formación bruta de capital fijo, el gasto gubernamental, las remuneraciones, la deuda pública, la deuda externa y otras. Las variables que experimentaron un impacto por encima del 7.2% del PIB de El Salvador se citan a continuación.

- 1) El Consumo Final de los Hogares, CFH experimentó una reducción del 9.6% es decir 2.4% por encima del 7.2% PIB del año 2009 siendo porcentualmente superior en su impacto en un 33.33% al PIB relacionado.
- 2) Por su parte, las exportaciones que corresponden los ingresos que un país obtiene por la venta de sus bienes y servicios representó el 9.2% del PIB, es decir 2.0% es decir el 27.7% por encima del PIB.
- 3) Las importaciones con una reducción del 9.5% del PIB; es decir, con 2.3% por encima de ese indicador y con 31.7% de reducción por encima del valor global de la economía salvadoreña.

Es necesario indicar que el resto de variables macroeconómicas con valores por debajo de ese indicador, en ningún momento significa que no hayan profundizado los desequilibrios macroeconómicos del país. Al contrario, nos reafirma que el impacto ha sido diferenciado en cada uno de esos agentes, (hogares, empresas y gobierno) y que su margen de resiliencia, por cierto, es diferente en cada uno de ellos para enfrentar la crisis.

En segundo lugar, el impacto del Covid-19 en esta variable macroeconómica del Consumo Final de los Hogares da pie para argumentar que la crisis de las familias en materia de dieta alimenticia significó un duro golpe sin duda alguna para los sectores sociales más vulnerables de la sociedad salvadoreña. Por ello se reafirma que la pandemia de Covid-19 ha hecho más que reforzar esa sensación de urgencia y de impotencia, pues se han vivido hechos que han sido devastadores por sus efectos sobre las actividades informales en todo el mundo, y que han sido puestos esos temas en la agenda de los foros y discusiones internacionales, como es el de la necesidad de que los gobiernos proporcionen asistencia de emergencia a grandes segmentos de la población. (Deléchat, Corinne y Leandro Medina, 2020, p54)

En tercer lugar, las consecuencias económicas provocadas por la emergencia sanitaria dejan a la economía salvadoreña con menores márgenes para realizar una gobernanza que permita generar condiciones para el desarrollo humano, y reducir la pobreza. Ante todo, las políticas públicas deben privilegiar como misión fundamental por parte del Estado el bienestar de la sociedad. En otras palabras, que se ponga énfasis en el resguardo de

la vida con presupuestos públicos que superen los desequilibrios estructurales que se han profundizado con esta crisis sanitaria. De esa manera se mantendrá un lenguaje sincrónico con la visión universal en el sentido de que el mundo necesita una mejor gestión de bienes públicos globales, incluida la preparación para luchar contra futuras pandemias (Agarwal, R., & Gopinath, G. 2021).

Por último, los países más pobres probablemente sufrieron consecuencias macroeconómicas del Covid-19 como es el caso de El Salvador. Ello significa menor capacidad de maniobra para atender otro tipo de emergencias en el corto plazo, por lo que es sumamente urgente de cualquier alivio de la deuda en el marco de los organismos multilaterales como el G20, Banco mundial y el Fondo Monetario Internacional (Graz, Jean-Christophe, et al, 2021)¹².

Se debe mantener la idea que se requiere de una gobernanza que reduzca cuanto antes esos desequilibrios macroeconómicos señalados, sin reducir las condiciones de vida de la población salvadoreña.

Referencias

- Agarwal, R., & Gopinath, G. (2021). Pandemic economics: Finance and development, *Finance & Development*, 58(4), 10-11. Retrieved from <file:///C:/Users/DELL/Downloads/022-article-A003-en.pdf>
- Agarwal, R., Farrar, J., Gopinath, G., Hatchett, R., Sands, P., & International Monetary Fund. Research Department. (2022). *A global strategy to manage the long-term risks of covid-19* (Ser. Imf working paper, wp/22/68). International Monetary Fund, Research Department. Retrieved 2023, from <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2022/04/04/A-Global-Strategy-to-Manage-the-Long-Term-Risks-of-COVID-19-516079>.
- Arrow, K. J. (2001). Uncertainty and the welfare economics of medical care. 1963. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 26(5), 851-83.
- Banco Central de Reserva de El Salvador, (2023) *Conceptos básicos del Sistema de Cuentas Nacionales*, 38p. https://www.bcr.gob.sv/documental/Inicio/vista/Conceptos_basicos_del_SCN20081.pdf
- Banco Mundial (2020), *La economía en los tiempos del Covid-19, Informe semestral de la región América latina y el Caribe*, 66p. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/121753d1-a35f-578c-8cf6-1e4bad3af8bd/content>

¹² Graz, Jean-Christophe, Et Al, 2021 sostienen que la crisis de la pandemia de la Covid-19 también repercute en el régimen de la deuda internacional de la que dependen las políticas de desarrollo. Entonces que la posibilidad de una moratoria de un año sobre la deuda bilateral para 77 países

entre los más pobres del mundo ha sido noticia en las actas de las reuniones del G20, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional.

- Banco Mundial (2023), *Global Economic Prospects*, Washintong, 198p.
- Banco Mundial (2017), *La evaluación de impacto en la práctica*, Segunda edición, 361p.
- Batifoulier, P., Boidin, B., Domin, J.-P., & Raully, A. (2021). La théorie économique à l'épreuve de la covid-19. *Revue de la Régulation*, (202120210721). <https://doi.org/10.4000/regulation.20115>
- Batifoulier, P., Da Silva, N., Domin, J.-P., & Cairn.info. (2018). *Économie de la santé* (Ser. Coursus). Armand Colin. Retrieved 2023, from <https://go.openathens.net/redirector/umoncton.ca?url=https://www.cairn.info/economie-de-la-sante--9782200619510.htm>.
- Boidin, Bruno (2015) Économie politique de la santé comme bien public mondial, *Revue de la régulation* 17, 1er semestre, p.115-139.
- Byrialsen, M. R., Olesen, F., & Madsen, M. O. (2021). The macroeconomic effects of covid-19: the imperative need for a keynesian solution. *Revue De La Régulation*, (202120210518). <https://doi.org/10.4000/regulation.18405>
- Byrialsen, M. R., & Raza, H. (2021). Assessing the macroeconomic effects of covid-19 in an empirical sfc model for denmark. *International Journal of Political Economy*, 50(4), 318–350. <https://doi.org/10.1080/08911916.2021.2001194>
- Canada, (1989) Secrétariat du Conseil du Trésor, Méthode d'Évaluation de programmes, troisieme edition, 156p. <https://www.tbs-sct.canada.ca/cee/pubs/meth/pem-mep-fra.pdf>
- Charles, S., Dallery, T., & Marie, J. (2021). Covid-19 et imbrication des crises: réhabiliter le keynésianisme pour refonder la politique macroéconomique. *Revue de la Régulation*, (202120210219). <https://doi.org/10.4000/regulation.18390>
- Deléchat, C., & Medina, L. (2020). What is the informal economy?: Finance and development. *Finance & Development*, 57(4), 54-55. Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/what-is-informal-economy/docview/2471852507/se-2>
- Díaz, Carrasco, (2005), *Metodología de la investigación científica*, 457p.
- Dullien, S. (2017). [Review of Progress and confusion: The state of macroeconomic policy, by O. Blanchard, R. Rajan, K. Rogoff, & L. H. Summers]. *Journal of Economics*, 122(2), 191–193. <http://www.jstor.org/stable/44980306>
- FMI (2008), *Sistema de Cuentas Nacionales*, 832p. https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/sna2008_web.pdf
- Gertler, Paul J. et al, (2017) Evaluación de impacto en la práctica, Banco mundial, Segunda edición, 375p.
- Gobierno de El Salvador, (2022), Guía para la formulación de un marco de recuperación post desastre para fortalecer la planificación de la recuperación, El Salvador, *PNUD*, 57p.
- Graz, J.-C., Alary, P., Labrousse, A., Lamarche, T., & Vercueil, J. (2021). Covid-19: l'économie dévoilée par la crise pandémique. *Revue de la Régulation*, (202120210517). <https://doi.org/10.4000/regulation.17592>
- Díaz González, Eliseo (2020), Efectos económicos del coronavirus, Covid-19 en la economía de México, *Departamento de Estudios Económicos, El Colef*, 17p.
- Iuga, I.C.; Mihalciuc, A. Major Crises of the XXIst Century and Impact on Economic Growth. *Sustainability* 2020, 12, 9373. <https://doi.org/10.3390/su12229373>
- Ludy A. Parada-Vargas, Ludy A. y Alejandra Taborda-Restrepo (2011) *Modelos de evaluación económica: su aplicación en las decisiones sanitarias*, *Rev. Colombia. Psiquiat.*, vol. 40 / No. 2, p 352-362.
- Jordà Oscar, Singh, S. R., & Taylor, A. M. (2020). The long economic hangover of pandemics. *Finance & Development*, 57(2), 12–15.
- Jordà, Ó. (2020). Las secuelas de la pandemia de la Covid-19. *Papeles de Economía Española*, (165), 162-169. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/las-secuelas-de-la-pandemia-covid-19/docview/2491983881/se-2>
- Klamer, Arjo (2000) Sur l'économie de marché. Entretien avec Amartya Sen, *JSTOR Presses Universitaires de France*, pp. 179-201

- PNUD (2020) *Evaluación económica inicial de los efectos de covid-19 y el alcance de las opciones de política en Costa Rica, síntesis para la discusión y análisis de políticas*, 84p. [file:///C:/Users/DELL/Downloads/undp_cr_evaluacion_economica_efectos_COVID19_20%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/undp_cr_evaluacion_economica_efectos_COVID19_20%20(2).pdf)
- Krugman, P. R., Obstfeld, M., Obstfeld, M., Capelle-Blancard, G., & Crozet, M. (2006). *Economie internationale* (7e éd). Pearson Education France.
- Krugman, P. (2008). Time is ripe for health-care reform. an interview with paul krugman. *Bulletin of the World Health Organization*, 86(11), 828–828.
- Malbranque, Benoît, (2013) Introduction a la méthodologie économique, *Institut coppet*, Paris, 74p. www.institutcoppet.org
- Mendoza González, Miguel Angel, y Luis Quintana Romero (2020) Impactos macroeconómicos potenciales de la covid-19 en México, *Pluralidad y Consenso*, Año 10, No. 44, 78-93p. <http://www.revista.ibd.senado.gob.mx/index.php/PluralidadyConsenso/article/viewFile/672/630>
- Ministerio de Hacienda (2020), Informe Preliminar de la Gestión de las Finanzas Públicas, *Dirección de Política Económica y Fiscal*, 27p p6
- Ministerio de Hacienda *Política presupuestaria*, varios años.
- Ministerio de Hacienda (2023) Estadísticas básicas sobre las finanzas públicas, *Dirección de Política Económica y fiscal*, 63p. <https://www.transparenciafiscal.gob.sv/downloads/pdf/700-DPEF-IF-2022-00058.pdf>
- Kuzmenko O, Lyeonov S, Letunovska N, Kashcha M, Strielkowski W (2023) Impact of COVID-19 on the national development of countries: Implications for the public health. *PLOS ONE* 18(3): e0277166. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0277166>
- Olivier Blanchard, et alt, (2012) *Macroeconomía*, 5ª. Edición, ed. Pearson, Madrid, 688p.
- OMS, (2023) *Panel de la OMS sobre el coronavirus (COVID-19)*, <https://covid19.who.int>
- OPS (2023). *La OPS reúne a las autoridades de salud de las Américas para dialogar acerca del futuro instrumento sobre pandemias*, <https://www.paho.org/es/noticias/14-3-2023-ops-reune-autoridades-salud-americas-para-dialogar-acerca-futuro-instrumento>.
- Parera, María Antonia, (2009), Guía práctica 6 Evaluación económica, *Instituto de evaluación de políticas públicas*, Barcelona, 50p.
- Philippe Batifoulier, Bruno Boidin, Jean-Paul Domin et Amandine Raully, (2021) La théorie économique à l'épreuve de la covid-19 , *Revue de la régulation*, 29, p1-16.
- Quan Kiu, Arturo (2008) Evaluación de la política económica, Procedimiento metodológico mediante la utilización del sistema de cuentas nacionales por sectores institucionales (SNSI), *Universidad de Puebla*, 143p.
- Restrepo, Jairo y Kristian Rojas, (2016) La génesis de la Economía de la Salud en Kenneth, Arrow (1963) *Universidad de Medellín, Lecturas de Economía* - No. 84, enero-junio, pp209-242.
- Salazar, Ligia, Suzanne Jackson y Allan Shiell, (2007) *Guía de Evaluación Económica en Promoción de la Salud*, OPS, 100p.
- Sen, Amartya (2009) *Éthyque et économie*, quatrieme edition, 357p.
- Sen, Amartya (2000) *Desarrollo y Libertad*, Barcelona, Primera reimpresión, 220p.
- Sen, Amartya (2021) *Nuevo examen de la desigualdad*, Tercera edición, 349p
- Szomolányi, Karol, Martin Lukácik and Adriana Lukáciková (2023) Macroeconomic impacts of COVID-19 pandemic first wave in the World, Department of Operations Research and Econometrics, University of Economics in Bratislava, Dolnozemska 1/b, 852 35 Bratislava, Slovakia, *Croatian Operational Research, Review* 65, CRORR 14(2023), 65-76. [file:///C:/Users/DELL/Downloads/25233-Article%20Text-106196-1-10-20230710%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/25233-Article%20Text-106196-1-10-20230710%20(4).pdf)
- Stiglitz, Joseph, (2000), *La economía del sector público*, Tercera edición, 2000, 379p.
- World Health Organization, (2022) World Health Statistics, Monitoring health for the SGDs, *Sustainable development goals*, 125p.
- World Trade Organization, (2021) World Trade Report, *Economic resilience and trade*, 208p

Factores Determinantes de la Inclusión Financiera en una Zona Rural de Colombia: Caso municipio de El Carmen de Bolívar

Determining Factors of Financial Inclusion in a Rural Area of Colombia: Case of the municipality of El Carmen de Bolívar

Fatores Determinantes da Inclusão Financeira em uma Zona Rural da Colômbia: Caso do município do El Carmen De Bolívar

Luis Erasmo Berrío Ramos¹

Anthony Rafael Altahona Pareja²

Enoc Barrientos Pérez³

Nelvis Esther Navarro⁴

Autores

¹ Administrador en Finanzas y Negocios Internacionales, Especialista en Gerencia Empresarial. Magíster en Finanzas, Universidad Autónoma del Caribe. Colombia, E-mail: luis.berrio1@uac.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3487-6858>

² Contador Público. Magíster en Finanzas, Universidad Autónoma del Caribe. Colombia, E-mail: anthony.altahona@uac.edu.co

³ Contador Público, Especialista en Edumática, Magíster en Administración de Empresas e Innovación, y Doctor en Ciencias Gerenciales. Docente, Universidad Autónoma del Caribe. Colombia, E-mail: enoc.barrientos@uac.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-8613-5552>

⁴ Economista y Contador Público. Especialista en Estadística Aplicada. Magíster en Educación. Docente, Universidad de La Costa. Colombia, E-mail: nnavarro4@cuc.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-5536-7966>

Corresponding author: Enoc Barrientos Pérez. Universidad Autónoma del Caribe, E-mail: enocbtos3@gmail.com

Copyright: ©2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol.21 No.4, Edición octubre-diciembre (2023) / **e-ISSN:** 2322-956X

Tipo de artículo: Artículo de investigación / **Recibido:** 27/10/2023 **Aceptado:** 10/11/2023

JEL Classification: G2, G21

Cómo citar:

Berrío-Ramos, L.E., Altahona-Pareja, A.R., Barrientos-Pérez, E., & Navarro-Charis, N.E. (2023). Factores determinantes de la inclusión financiera en una zona rural de Colombia: Caso municipio de El Carmen de Bolívar. *Revista Dimensión Empresarial*, 21(4), 62-78 edición octubre-diciembre. DOI: 10.15665/gty9tg60

Resumen

A través de un enfoque mixto combinando análisis cuantitativos y cualitativos, este estudio identifica los principales obstáculos y facilitadores representados mediante variables que influyen en la capacidad de la población rural para acceder a los servicios financieros. En la ejecución se toma una muestra de 628 habitantes de dicho municipio, compuesta por 111 docentes y 517 comerciantes; usando formularios y metodologías estadísticas como lo es el análisis multivariado se logra describir las condiciones del sector financiero en dicha zona, vislumbrar las necesidades financieras y determinar las variables con más ponderaciones correlacionadas con la inclusión financiera.

Palabras clave: Inclusión Financiera, Factores Incidentes, Zona Rural.

Clasificación JEL: Instituciones y Servicios Financieros (G2), Bancos; Otras instituciones de depósito; Hipotecas (G21).

Abstract

Through a mixed-methods approach that combines quantitative and qualitative analyses, this study identifies the primary obstacles and aids represented by variables that influence the rural population's ability to access financial services. A sample of 628 residents of the city is taken for the study, consisting of 111 teachers and 517 traders. Using surveys and statistical methodologies such as multivariate analysis, the study describes the conditions of the financial sector in the area, discerns financial needs, and determines the variables with the highest correlations to financial inclusion.

Keywords: Financial Inclusion, Determining factors, Rural zone.

JEL Classification: Financial Institutions and Services (G2), Banks; Other Deposit-Taking Institutions; Mortgages (G21).

Resumo

Através de uma abordagem mista que combina análises quantitativas e qualitativas, este estudo identifica os principais obstáculos e facilitadores representados pelas variáveis que influenciam a capacidade da população rural de aceder aos serviços financeiros. Na execução é retirada uma amostra de 628 habitantes do referido município, composta por 111 professores e 517 comerciantes; utilizando formas estatísticas e metodologias como a análise multivariada, é possível descrever as condições do sector financeiro nesta área, vislumbrar as necessidades financeiras e determinar as variáveis com maiores pesos correlacionados com a inclusão financeira.

Palavras-chave: Inclusão financeira, Fatores incidentes, Área Rural.

Classificação JEL: Instituições e Serviços Financeiros (G2), Bancos; Outras Instituições de Depósito; Hipotecas (G21).

1. Introducción

En miras de potencializar el desarrollo sostenible económico, tanto el sector privado como los programas gubernamentales han centrado sus esfuerzos en las zonas rurales de Colombia y aunque en el proceso de cobertura la banca ha tenido resultados tangibles, en lo referente al acceso y promoción de productos financieros diseñados bajo un perfil que se adapte a las condiciones de usuarios de estas zonas geográficas (zonas rurales), aún se preservan brechas y barreras para el acceso a dichos servicios (Africano, 2021). Por ejemplo, los grupos con menor probabilidad de acceder a créditos son los pequeños y medianos agricultores o quienes no están cubiertos por programas de subvenciones o asistencias; asimismo, grupos con poca o nula

capacidad y predisposición al ahorro (Mantilla, 2020). Así pues, en el desarrollo de esta investigación, de manera analítica y mediante el uso de recursos bibliográficos se aborda la temática de la inclusión financiera emprendiendo este tópico de manera global formando un contexto amplio y de actualidad para luego reducir el foco de manera específica a nivel nacional y particularmente la problemática centrada en las zonas rurales de Colombia, concretamente, en el Municipio de El Carmen de Bolívar, departamento de Bolívar.

De esta manera, la investigación se esboza sobre la base de los factores o las variables que muestran más incidencia en la inclusión financiera en dichas áreas rurales. Por tanto, se postularon ciertas herramientas (como formularios de encuestas y

programas de tabulación y análisis estadísticos) con el propósito de llevar a cabo una descripción general de las características del sector financiero en dichas zonas, así como las necesidades de carácter financiero y proceder en la búsqueda y establecimiento de variables que presentaran una ponderación importante en cuanto a incidencia en la inclusión financiera se refiere. De esta manera, la investigación establece una delimitación con un alcance enmarcado en la zona rural del mencionado municipio, pues la representación del mismo se realiza mediante una muestra total de 628 habitantes del municipio compuesta por docentes y comerciantes.

En este sentido, la investigación parte de un corte mixto con un enfoque analítico y explicativo, a través del método inductivo, partiendo de unos elementos particulares del objeto de estudio y su dimensión a un contexto general. De esta manera se concluye que, factores como el nivel educativo, ingresos o salarios, la formalidad y la edad, adquieren cierta importancia a la hora de acceder a los servicios financieros.

2. Marco teórico

2.1. Teoría de la Inclusión Financiera

La teoría de la inclusión financiera proporciona una base fundamental para comprender el concepto y los objetivos de la inclusión financiera. Esta teoría se centra en garantizar que todas las personas y comunidades tengan acceso a servicios financieros adecuados, asequibles y sostenibles. Se argumenta que la inclusión financiera puede impulsar el desarrollo económico y mejorar el bienestar social (Ozili, 2020).

2.1.1. Evolución de la Inclusión Financiera en Cifras.

Estadísticamente, los adultos con educación terciaria tienen más del doble de probabilidades de tener una cuenta formal que quienes tienen educación primaria o de menor nivel (Mejía, 2019). Entre diciembre de 2012 y diciembre de 2013, 1,1 millones de nuevas personas accedieron al depósito electrónico, convirtiéndolo en el producto financiero con mayor crecimiento en este periodo (160%). La cuenta de ahorros con 683 mil personas

más, fue el segundo producto con mayor crecimiento en el cuarto trimestre de 2013.

2.1.2. La Inclusión Financiera desde la Demanda.

Desde esta perspectiva, en este trabajo se identificaron las siguientes barreras que explican el bajo grado de acceso a servicios financieros: los agentes no saben qué productos necesitan o no los entienden; aun cuando saben que necesitan, no saben si estos productos existen; se conoce qué productos financieros se necesitan, existen, pero no se tiene acceso a ellos por alguna o varias barreras de oferta; y por autoexclusión que se explica por preferencias de liquidez de los agentes o desconfianza en el sistema financiero. Este último punto está relacionado con la informalidad que por lo general es alta en países menos desarrollados. (Cano, 2019).

2.1.3. La Inclusión Financiera desde la Oferta.

En general, tanto a nivel teórico como empírico, el análisis de la inclusión financiera se enfoca casi exclusivamente desde el punto de vista de la oferta. La ausencia de inclusión financiera (de acceso financiero o bancarización) origina una barrera de entrada al sistema financiero que es, en esencia, una barrera de precios (es decir, una tasa de interés) y de condiciones que no están ligadas a ellos (los usuarios). La falta de inclusión financiera surge porque la institución financiera ofrece financiamiento a un precio demasiado elevado y en condiciones (no relacionadas con los precios) que son demasiado restrictivas. (CEPAL, 2018). Asimismo, las razones que explican el bajo acceso a servicios financieros son: las instituciones financieras desconocen las necesidades de los excluidos; aun cuando las conocen, no tienen los productos necesarios para incluirlos; y tienen los productos o están en capacidad de ofrecerlos, pero no lo hacen por restricciones asociadas al riesgo, costos y/o regulación.

2.1.4. El Rol de las Nuevas Tecnologías en la Inclusión Financiera.

A groso modo las fintech se podrían conceptualizar como la aplicación de innovaciones, avances y esquemas tecnológicos en los servicios financieros (Anne-Laure Mention, 2019); estos desarrollos vanguardistas han rediseñado los paradigmas del

mercado de los servicios financieros y con ello han traído considerables contribuciones en la dinámica de los sistemas financieros a nivel mundial. El empleo de modelos matemáticos para el ajuste de perfiles cuyo aprendizaje evolutivo es automático, aunado a la recopilación de información en bases de datos usada por las plataformas fintech no solo abarata los costes de los procesos para la creación y colocación de productos financieros, sino que también rediseña estos procesos de formas mucho más eficientes y efectivas. (Kandpal & Mehrotra, 2019).

2.1.5. La Teoría de la Difusión de Innovaciones.

Puede relacionarse de manera significativa con los factores determinantes de la inclusión financiera en zonas rurales al proporcionar un marco para comprender cómo se adoptan y se propagan las innovaciones financieras en estas áreas, por ejemplo, al ofrecer un marco para comprender cómo los individuos y las comunidades rurales adoptan estas innovaciones financieras se pueden identificar diferentes grupos dentro de las comunidades rurales, desde los "innovadores" que adoptan las innovaciones tempranamente hasta los "rezagados" que son más cautelosos. En resumen, la Teoría de la Difusión de Innovaciones proporciona una estructura valiosa para comprender cómo las innovaciones financieras se adoptan y se propagan en zonas rurales y cómo los factores determinantes de la inclusión financiera pueden influir en este proceso. Al combinar esta teoría con una comprensión profunda de los desafíos específicos que enfrentan las comunidades rurales, se pueden desarrollar estrategias más efectivas para promover la inclusión financiera en estas áreas.

3. Metodología

Teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación es el análisis de los factores más determinantes en la inclusión financiera, se utilizan un método mixto, usando tanto el enfoque deductivo como el enfoque no experimental. No experimental porque las variables nunca llegan a manipularse y el investigador solo se limita a la observación de los hechos o fenómenos en un contexto natural para su posterior análisis y conclusiones. (Risco, 2020). Deductivo pues se

Artículo de investigación

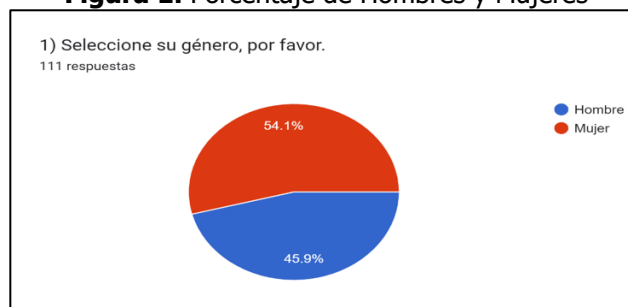
parte de una base general para llegar a conclusiones específicas sobre un caso particular (Creswell, 2019).

4. Resultados y Discusión

Descripción Sociodemográfica de la Muestra de Docentes. De manera aleatoria se escogió para la encuesta una muestra de 111 docentes que laboran en instituciones oficiales y privadas del municipio de El Carmen de Bolívar. La distribución sociodemográfica descriptiva quedó constituida de la siguiente manera.

Género: El 54% (60 personas) de la población son mujeres y el 45% (51 personas) hombres.

Figura 1. Porcentaje de Hombres y Mujeres



Fuente: elaboración propia

Edad: El 30% (34 personas) están en un rango entre 21 y 28 años; el 17% (19 personas) entre 29 y 35 años; y el 30% (33 personas) entre los 35 y 45 años y casi un 23% afirma tener más de 45 años (25 personas).

Figura 2. Rangos etarios de la encuesta

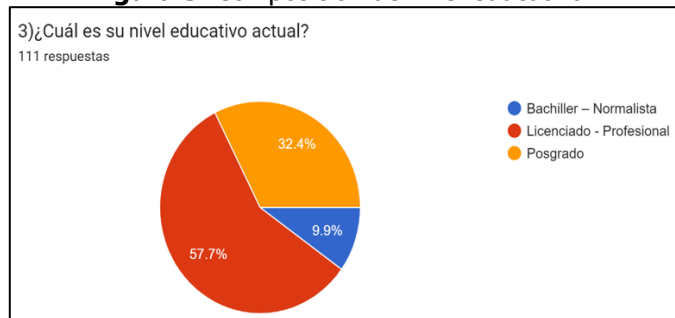


Fuente: elaboración propia

Educación: El 10% (11 personas) poseen un título de normalista; al menos un 58% (64 personas) es

profesional o licenciado y el 32% (36 personas) tienen titulación posgradual.

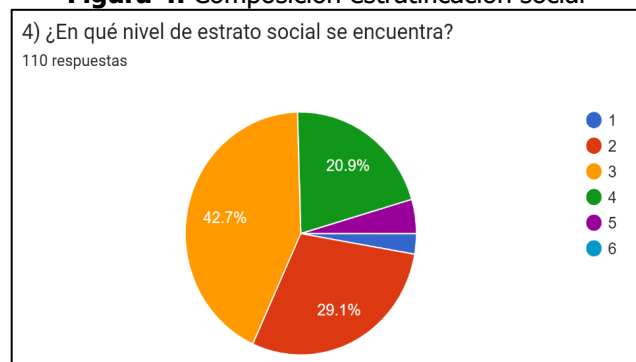
Figura 3. Composición de nivel educativo



Fuente: elaboración propia

Estratificación Social: Solo el 3% (3 personas) se encuentran viviendo en estrato 1; el 30% en estrato 2 (32 personas); el 42% (47 personas) en estrato 3; un 20% (23 personas) en estrato 4; y un 5% (5 personas) en estrato 5. De las personas encuestadas, nadie afirmó vivir en estrato 6.

Figura 4. Composición estratificación social



Fuente: elaboración propia

Nivel de Ingresos: el 17% (19 personas) devengan entre 900 mil y un millón cuatrocientos mil pesos. El 3% (3 personas) están en un rango salarial entre millón cuatrocientos un mil pesos y un millón novecientos. 14% (16 personas) están en un rango salarial entre millón novecientos un mil pesos y dos millones cuatrocientos. El 16% (18 personas) están entre los dos millones cuatrocientos un mil pesos y dos millones novecientos mil pesos. Un 33% de los encuestados está en más de los dos millones cuatrocientos un mil pesos y dos millones novecientos mil pesos y tres millones cuatrocientos. Solo un 11% (13 personas) devengan entre tres millones cuatrocientos un mil pesos y tres millones ochocientos mil pesos. Y, por último, solo el 3%

de los encuestados afirma ganar más de cuatro millones de pesos.

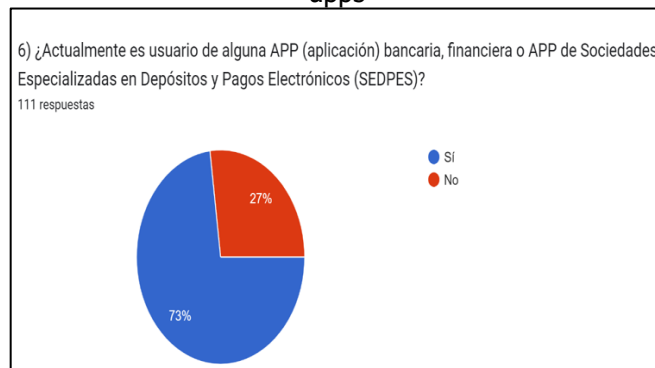
Figura 5. Composición Rangos salariales



Fuente: elaboración propia

Usuarios de las fintech de la muestra: sólo el 73% (81 personas) de los encuestados asevera ser usuario de alguna aplicación financiera. (111 respuestas).

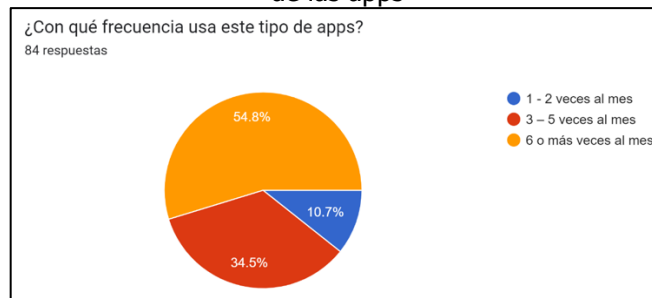
Figura 6. Composición usuarios y no usuarios de las apps



Fuente: elaboración propia

Frecuencia de uso: El 10% usa las apps al menos dos veces al mes; el 34% la usa entre 3 y 5 veces al mes y el 55% las usa 6 o más veces al mes.

Figura 6. Composición de rangos de frecuencia de uso de las apps



Fuente: elaboración propia

4.1. Análisis Estadístico, Correlaciones e Interpretaciones Particulares

Edad – Uso de las Fintech.

H0: La edad no está relacionada con el uso de las apps.

H1: La edad está relacionada con el uso de las apps.

Tabla 1. Edad vs Uso. M. Docentes

			Seleccione el rango de edad en el que usted se encuentra	Es usuario?
Rho de Spearman	Seleccione el rango de edad en el que usted se encuentra	Coefficiente de correlación	1,000	,752**
		Sig. (bilateral)	.	,0001
		N	111	111
	Es usuario?	Coefficiente de correlación	,752**	1,000
		Sig. (bilateral)	,0001	.
		N	111	111

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular: A un nivel de significancia del 1% se rechaza la Hipótesis Nula (H0). Por tanto, se podría decir que existe evidencia estadística que indica que **si hay relación entre dichas variables**.

Asimismo, teniendo como coeficiente de correlación 0.752 (un valor cercano a 1), se afirma que la correlación es "**Significativa positiva**"; por tanto, los usuarios de las apps aumentan a medida que la edad aumenta.

Sexo - Uso de las fintech.

H0: El sexo no está relacionada con el uso de las apps.

H1: El sexo está relacionada con el uso de las apps.

Tabla 2. Sexo Vs Uso. M. Docentes

			Es usuario?	Marque con una X su Sexo
Rho de Spearman	Es usuario?	Coefficiente de correlación	1,000	,660**
		Sig. (bilateral)	.	,0001
		N	111	111
	Marque con una X su Sexo	Coefficiente de correlación	,660**	1,000
		Sig. (bilateral)	,0001	.
		N	111	111

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular: A un nivel de significancia del 1% se rechaza la Hipótesis Nula (H0). Por tanto, se podría afirmar que existe evidencia estadística que indica la existencia de una **relación entre dichas variables**. Así también, teniendo como coeficiente de correlación 0.660 (un valor cercano a 1), se afirma que la correlación es "**moderada**". Por tanto, para esta población en particular, aunque existe una relación entre dichas variables, la inclinación de cualquiera de los dos géneros a ser usuario de estas tecnologías no es "significativamente" más alto que la inclinación del otro género. Por lo tanto, se afirma que la relación es "**No concluyente**".

Estrato social – Uso de las Fintech.

H0: El estrato social no está relacionado con el uso de las apps.

H1: El estrato social está relacionado con el uso de las apps.

Tabla 3. Estrato Vs Uso. M. Docentes

			Es usuario?	Seleccione su estrato social
Rho de Spearman	Es usuario?	Coefficiente de correlación	1,000	,794**
		Sig. (bilateral)	.	,0001
		N	111	110
	Seleccione su estrato social	Coefficiente de correlación	,794**	1,000
		Sig. (bilateral)	,0001	.
		N	110	110

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular: A un nivel de significancia del 1% se rechaza la Hipótesis Nula (H0). Por tanto, se podría decir que existe evidencia estadística que indica que **si hay relación entre dichas variables**. Así mismo, teniendo como coeficiente de correlación 0.794 (un valor cercano a 1), se afirma que la correlación es **"Significativa positiva"**. En este orden se ideas, se podría afirmar que entre más alto es el estrato social, los docentes se inclinan más a ser usuarios de las apps.

Nivel educativo – Uso de las fintech.

H0: El nivel educativo no está relacionado con el uso de las apps.

H1: El nivel educativo está relacionado con el uso de las apps.

Tabla 4. Educación Vs Uso. M. Docentes

			Es usuario?	Seleccione su nivel educativo
Rho de Spearman	Es usuario?	Coeficiente de correlación	1,000	,810**
		Sig. (bilateral)	.	,0001
		N	111	111
	Seleccione su nivel educativo	Coeficiente de correlación	,810**	1,000
		Sig. (bilateral)	,0001	.
		N	111	111

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular: A un nivel de significancia del 1% se rechaza la Hipótesis Nula (H0). Por tanto, se podría aseverar que existe evidencia estadística que indica **que sí hay relación entre dichas variables**. En el mismo sentido, teniendo como coeficiente de correlación 0.810 (un valor cercano a 1), se afirma que la correlación es **"significativa"**.

En este orden se ideas, se podría afirmar que el número de usuarios de apps con carreras profesionales o licenciados es más grande que el número de usuarios bachilleres o normalistas. Asimismo, el número de docentes con posgrado y usuarios de las apps es más alto que el de usuarios docentes profesionales y aún mucho más alto que el de docentes normalistas.

Nivel de ingresos – Uso de las fintech.

H0: El nivel de ingresos no está relacionado con el uso de las apps.

H1: El nivel de ingresos está relacionado con el uso de las apps.

Tabla 5. Nivel de ingresos vs Uso. M. Docentes

			Es usuario?	Seleccione su rango de ingresos
Rho de Spearman	Es usuario?	Coeficiente de correlación	1,000	,684**
		Sig. (bilateral)	.	,0001
		N	111	110
	Seleccione su rango de ingresos	Coeficiente de correlación	,684**	1,000
		Sig. (bilateral)	,0001	.
		N	110	110

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular: A un nivel de significancia del 1% se rechaza la Hipótesis Nula (H0). Por tanto, se afirma la existencia de evidencia estadística que señala una relación entre dichas variables. Ahora bien, teniendo como coeficiente de correlación 0.684 (un valor cercano a 1), se afirma que la correlación es **"moderada"** positiva. Por tanto, resulta válido afirmar que los docentes tienden a ser usuarios de las apps cuando su salario es más alto.

Edad – Frecuencia.

H0: La edad no está relacionada con la frecuencia de uso de las apps.

H1: La edad está relacionada con la frecuencia de uso de las apps.

Tabla 6. Frecuencia Vs Edad. M. Docentes

		Con qué frecuencia usa la app	Seleccione el rango de edad en el que usted se encuentra
Con qué frecuencia usa la app	Correlación de Pearson	1	,825**
	Sig. (bilateral)		,0001
	N	84	84
Seleccione el rango de edad en el que usted se encuentra	Correlación de Pearson	,825**	1
	Sig. (bilateral)	,0001	
	N	84	111

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular: A un nivel de significancia del 1% se rechaza la Hipótesis Nula (H0). Así pues, es factible afirmar que existe evidencia estadística que indica que la edad sí es un factor que se relaciona con la frecuencia de uso de las apps.

Asimismo, obedeciendo a un coeficiente de correlación de 0.825 (valor cercano a 1), se afirma que la correlación es **"fuerte"**; por tanto, la tendencia vista es que, los docentes ubicados en el rango 29 -35 tienden a usar tales tecnologías de manera más frecuentes que los del rango 21 – 28 años.

Del mismo modo, los del rango de edad de 45 – 49 años serán usuarios más frecuentes que los del grupo que le precede. La misma conducta aplicaría para el rango de más de 45 años.

Género – Frecuencia.

H0: El género no está relacionado con la frecuencia de uso de las apps.

H1: El género sí está relacionado con la frecuencia de uso de las apps.

Tabla 7 Género vs Frecuencia. M. Docentes

			Con qué frecuencia usa la app	Marque con una X su Sexo
Rho de Spearman	Con qué frecuencia usa la app	Coeficiente de correlación	1,000	,556**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	84	84
	Marque con una X su Sexo	Coeficiente de correlación	,556**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	84	111

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular: A un nivel de significancia del 1% se rechaza la Hipótesis Nula (H0). Por tanto, se podría decir que existe evidencia estadística que indica que **si hay relación entre dichas variables**. Así mismo, teniendo como

coeficiente de correlación 0.556 se puede aseverar que la relación es "moderada".

Aunque existe una relación entre la frecuencia y género, ésta no llega a ser significativa, es decir, que, si bien existe una tendencia de uno de los sexos a usar más las apps que el otro, dicha tendencia no puede considerarse un factor "diferenciador" entre ambos sexos respecto a quién es un usuario más frecuente. En otras palabras, no es concluyente.

Estrato social – Frecuencia.

H0: El estrato social no está relacionado con la frecuencia de uso de las apps.

H1: El estrato social está relacionado con la frecuencia de uso de las apps.

Tabla 8. Estratificación Vs Frecuencia . M. Docentes

		Con qué frecuencia usa la app	Seleccione su estrato social
Con qué frecuencia usa la app	Correlación de Pearson	1	,868**
	Sig. (bilateral)		,0001
	N	84	84
Seleccione su estrato social	Correlación de Pearson	,868**	1
	Sig. (bilateral)	,0001	
	N	84	110

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular: A un nivel de significancia del 1% se rechaza la Hipótesis Nula (H0). Por tanto, se podría decir que existe evidencia estadística que indica que **si hay relación entre dichas variables**. Por otra parte, teniendo como coeficiente de correlación 0.868 (un valor cercano a 1), se afirma que la correlación es **"fuerte positiva"**. Entonces, resultaría válido afirmar que los docentes ubicados en estratos más altos, usan con mayor frecuencia las apps.

Nivel Educativo – Frecuencia.

H0: El nivel educativo no está relacionado con la frecuencia de uso de las apps.

H1: El nivel educativo está relacionado con la frecuencia de uso de las apps.

Tabla 9 Nivel educativo vs Frecuencia. M. Docentes

			Con qué frecuencia usa la app	Seleccione su nivel educativo
Rho de Spearman	Con qué frecuencia usa la app	Coefficiente de correlación	1,000	,619**
		Sig. (bilateral)	.	,0001
		N	84	84
	Seleccione su nivel educativo	Coefficiente de correlación	,619**	1,000
		Sig. (bilateral)	,0001	.
		N	84	111

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular: A un nivel de significancia del 1% se rechaza la Hipótesis Nula (H0). Por tanto, se podría decir que existe evidencia estadística que indica que **si hay relación entre dichas variables**. Así mismo, teniendo como coeficiente de correlación 0.619 (un valor relativamente alejado a 1), se afirma que la correlación es **"Moderada positiva"**. Por tanto, es congruente afirmar que el nivel educativo de los docentes conserva una relación poco significativa con la frecuencia de uso de las apps.

Ingresos – frecuencia.

H0: El nivel de ingresos no está relacionado con la frecuencia de uso de las apps.

H1: El nivel de ingresos está relacionado con la frecuencia de uso de las apps.

Tabla 10 Ingresos vs frecuencia. M. Docentes

		Con qué frecuencia usa la app	Seleccione su rango de ingresos
Con qué frecuencia usa la app	Correlación de Pearson	1	,889**
	Sig. (bilateral)		,0001
	N	84	84
Seleccione su rango de ingresos	Correlación de Pearson	,889**	1
	Sig. (bilateral)	,0001	
	N	84	110

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

A un nivel de significancia del 1% se rechaza la Hipótesis Nula (H0). Por tanto, se podría decir que

Artículo de investigación

existe evidencia estadística que indica que **si hay relación entre dichas variables**. Así mismo, teniendo como coeficiente de correlación 0.889 (un valor cercano a 1), se afirma que la correlación es **"fuerte"** positiva. De esta manera, es factible aseverar que, entre más ingresos tenga un docente, más hará uso de las apps.

4.2. Descripción Sociodemográfica Comerciantes (Formales E Informales).

En el sondeo se trabajó con una muestra aleatoria de 517 personas; donde sólo el 40% (207 encuestados) afirman estar registrados en cámara de comercio.

El resto, 310, son comerciantes informales, cuyas actividades comerciales en su mayoría son las ventas ambulantes, fabricantes de galletas tradicionales (chepacorinas), pequeños agricultores y campesinos que traen sus cosechas al casco urbano para la venta, pequeños negocios de barrio, entre otros.

En lo respectivo a los comerciantes formales, se tuvieron en cuenta negocios de la zona céntrica, como ferreterías, almacenes, bodegas, farmacias, grandes comercios, locales de entretenimiento, restaurantes, entre otros.

Figura 1 Composición comerciantes formales/informales

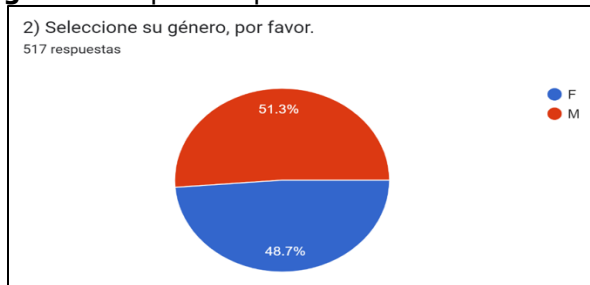


Fuente: elaboración propia

La composición sociodemográfica se describe a continuación.

Género. Se registró casi una paridad, pues el 51.3% de los registros obedecen a hombres (265) y el resto a mujeres con un total de 252 respuestas.

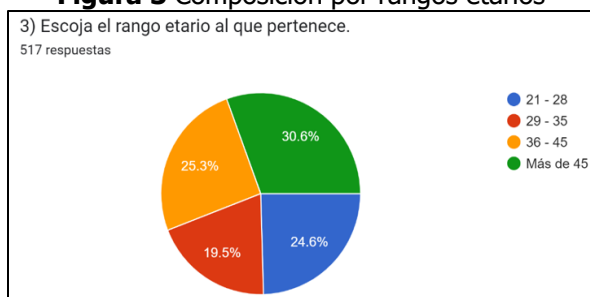
Figura 2 Composición por sexo muestra comerciantes



Fuente: elaboración propia

Edad. El rango etario más grande los ocupan las personas mayores de 45 años con un 30% (158 personas). Los rangos de 21 a 28 años y 36 a 45 años resultaron casi simétricos con un 24.6% (127 personas) y 25.3% (131 personas) respectivamente; dejando 101 personas en el rango de 29 a 35 años.

Figura 3 Composición por rangos etarios



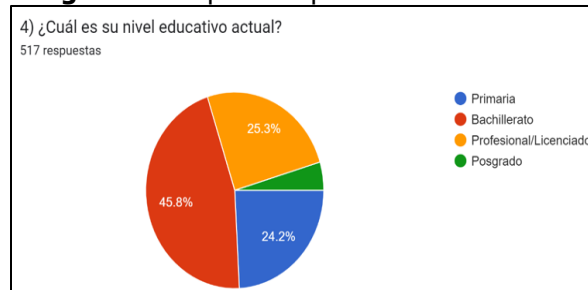
Fuente: elaboración propia

Educación. Casi la mitad de los encuestados tienen un nivel educativo de bachiller, un 45%.

Asimismo, 1/4 de la muestra sólo ha cursado la primaria, unos 125 encuestados; del total de la muestra, 131 personas (el 25.3%) han cursado un programa universitario y solo el 4.6% (24 personas) registran un programa de posgrado en los formularios.

Resulta importante resaltar que de las 155 con educación universitaria de posgrado y pregrado, todas están registradas en cámara de comercio.

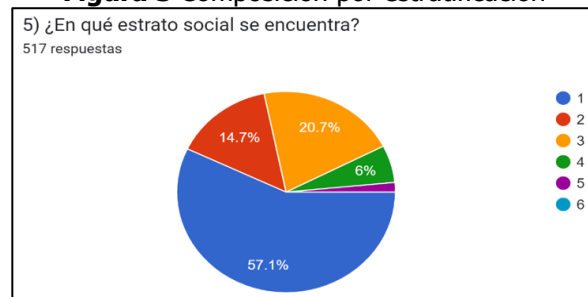
Figura 4 Composición por niveles educativos



Fuente: elaboración propia

Estratificación. El 57% de los encuestados pertenece al estrato 1; casi un 15% (76 personas) se ubican en el estrato 2. En el estrato 3 se encuentra aproximadamente el 20% de los registros (unas 107 personas, todos registrados en cámara de comercio). 31 personas afirmaron vivir en estrato 4, solo el 6% y aproximadamente el 1.5% (8 personas) admiten vivir en estrato 5. Por último, no se registraron comerciantes pertenecientes al estrato 6.

Figura 5 Composición por estratificación



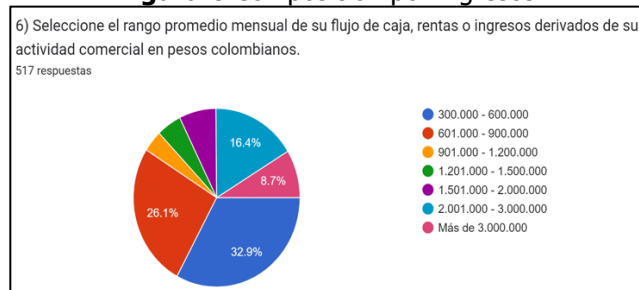
Fuente: elaboración propia

Nivel de Ingresos. Casi 1/3 del total de la muestra tienen un nivel de flujos de dinero de entre 300 mil y 600 mil pesos. La causa probable es que esto esté relacionado con el hecho de que una gran parte de los encuestados son comerciantes que viven de flujos de venta diarios, como los vendedores ambulantes o ventas callejeras. Por otra parte, poco más de 1/4 de la muestra (135 personas) se ubican con un rango de ingreso de más de 600 mil pesos hasta los 900 mil.

El siguiente ítem de rango con mayor peso es el rango de más de 2 millones a 3 millones de pesos mensuales; menos del 9%, 45 persona gana más de 3 millones de pesos y con menor peso se encuentran los demás rangos, más de novecientos mil hasta un millón doscientos mil con casi 4%; más de millón doscientos mil pesos hasta un millón

quinientos mil pesos con un porcentaje del 4.8% y por último el rango de millón quinientos mil pesos hasta dos millones con un 7,2%.

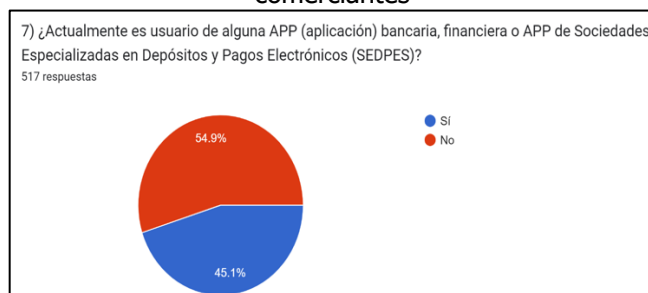
Figura 6 Composición por ingresos



Fuente: elaboración propia

Usuarios de las fintech de la muestra. Del total de los registros, solo 233 encuestados son usuarios de las aplicaciones financieras, aproximadamente el 45%, resaltando el hecho de que casi todos los comerciantes debidamente registrados en cámara de comercio usan estas aplicaciones (exceptuando 4 personas de 207) y tan solo 30 comerciantes informales usan las aplicaciones financieras.

Figura 7. Porcentaje de usuarios de la muestra comerciantes



Fuente: elaboración propia

Frecuencia de uso. El 78% (184 personas) de la muestra usa las aplicaciones financieras con una frecuencia de al menos 6 veces al mes, en su mayoría comerciantes formales; mientras que el 15% las usa entre 3 a 5 veces por mes. Solo 16 personas (el 6.8%) las usan menos de 2 veces en el lapso mensual.

Figura 8 Composición por rangos de frecuencia de uso



Fuente: elaboración propia

4.3. Formalidad en el uso de las Fintech.

A partir de los datos recopilados y sus respectivos análisis estadísticos, correlaciones e interpretaciones particulares, podemos observar en lo referente a la formalidad en el uso de las fintech. Teniendo en cuenta las siguientes hipótesis:

H0: La formalidad no está relacionada con el uso de las fintech.

H1: La formalidad está relacionada con el uso de las fintech.

Tabla 11 Formalidad Vs Uso. M. Comerciantes

			Forma/Informal	Usuario de apps
Rho de Spearman	Forma/Informal	Coefficiente de correlación	1,000	,870**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	517	517
	Usuario de apps	Coefficiente de correlación	,870**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	517	517

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular. A un nivel de significancia de 0.001 se rechaza la Hipótesis Nula (H0). De esta manera, se podría afirmar que se evidencia estadísticamente que existe una relación matemática establecida entre el uso de las aplicaciones financieras y la formalización de los comerciantes. En el mismo sentido, el software arroja un coeficiente de correlación bastante alto, (0,870); es decir, el hecho de estar formalizado aumentará las probabilidades de ser usuario de las plataformas financieras.

Género - Uso de las fintech.

H0: El sexo no está relacionada con el uso de las apps.

H1: El sexo está relacionada con el uso de las apps.

Tabla 12 Género Vs Uso. M. Comerciantes

			Género	Usuario de apps
Rho de Spearman	Género	Coefficiente de correlación	1,000	-,033
		Sig. (bilateral)	.	,456
		N	517	517
	Usuario de apps	Coefficiente de correlación	-,033	1,000
		Sig. (bilateral)	,456	.
		N	517	517

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular. Considerando el número arrojado de la significancia bilateral que es de 0.456 (>0.05) se asume rechazar la hipótesis del investigador, corroborando que no se halló evidencias estadísticas para afirmar que ser mujer u hombre se asocia probabilísticamente con ser usuario de las aplicaciones. Asimismo, se complementa lo anterior con un coeficiente de correlación de -0.033; apoyando el rechazo fehaciente de H1.

Estrato social – Uso de las Fintech.

H0: El estrato social no está relacionado con el uso de las apps.

H1: El estrato social está relacionado con el uso de las apps.

Tabla 13 Estrato social vs ser usuario. M. Comerciantes

			Usuario de apps	Estrato
Rho de Spearman	Usuario de apps	Coefficiente de correlación	1,000	,820**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	517	517
	Estrato	Coefficiente de correlación	,820**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	517	517

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular. Con un nivel de significancia mucho menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula (H0).

En el mismo sentido, con un coeficiente de correlación del 0.820 se toma como una correlación fuerte y en sentido positivo, por tanto, se afirmará que para el caso de tal muestra la movilidad social está relacionada con el uso de las fintech, o que entre más alto sea el estrato social en donde se ubique un comerciante de la muestra, más probable es de que sea usuario de tales tecnologías.

Ingresos Vs Formalidad.

H0: Los ingresos no están relacionados con estar formalizado

H1: Los ingresos están relacionados con el estar formalizado

Tabla 14 Ingresos Vs Formalidad. M. Comerciantes

			Forma/Informal	Ingresos Mes
Rho de Spearman	Forma/Informal	Coefficiente de correlación	1,000	,865**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	517	517
	Ingresos Mes	Coefficiente de correlación	,865**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	517	517

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular. Con un nivel de significancia menor a 0.05 se afirma que existe evidencia estadística que sugiere una relación entre los ingresos de los comerciantes y la cualidad de estar formalizados; pues con un coeficiente de 0.865 (bastante alto) se asume que dicha relación es positiva, es decir, entre más altos sean los ingresos de los comerciantes, será mucho mayor la probabilidad de que los comerciantes se formalicen y viceversa.

Nivel educativo – Uso de las fintech.

H0: El nivel educativo no está relacionado con el uso de las apps.

H1: El nivel educativo está relacionado con el uso de las apps.

Tabla 15 Nivel Educativo Vs Uso. M. Comerciantes

			Nivel Educativo	Usuario de apps
Rho de Spearman	Nivel Educativo	Coefficiente de correlación	1,000	,703**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	517	517
	Usuario de apps	Coefficiente de correlación	,703**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	517	517

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular. Obteniendo un nivel de significancia de 0.01 (aproximadamente), se rechaza la Hipótesis Nula (H0). De esta manera, se podría establecer el hallazgo de evidencias estadísticas para aseverar que existe una correlación entre el nivel de estudio de los comerciantes y ser usuario de las fintech. Asimismo, con un coeficiente de 0.703, se establece que esta correlación es significativamente alta y positiva para establecer que entre más nivel educativo tengan los comerciantes, más probabilidades que sean usuarios de las fintech.

Nivel de Ingresos – Uso de las Fintech.

H0: El nivel de ingresos no está relacionado con el uso de las apps.

H1: El nivel de ingresos está relacionado con el uso de las apps.

Tabla 16 Nivel de ingresos Vs Uso. M. Comerciantes

			Usuario de apps	Ingresos Mes
Rho de Spearman	Usuario de apps	Coefficiente de correlación	1,000	,795**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	517	517
	Ingresos Mes	Coefficiente de correlación	,795**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	517	517

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular. Para este cruce se obtuvo un nivel de significancia mucho menor al requerido para aceptar H0, por tanto, se confirma evidencia matemática del caso para asignar una correlación directa y positiva entre estas dos variables; más aún si se tiene en cuenta que el coeficiente de correlación fue de 0.795, resultado bastante significativo y cercano a 1. En este orden

Artículo de investigación

de ideas, se establece que, entre más ingresos tengan los comerciantes, más probabilidades hay de que sean usuarios de las aplicaciones financieras.

Rango Etario – Uso de las Fintech.

H0: La edad no está relacionada con el uso de las apps.

H1: La edad está relacionada con el uso de las apps.

Tabla 17 Edad Vs Uso. M. Comerciantes

			Usuario de apps	Rango Etario
Rho de Spearman	Usuario de apps	Coefficiente de correlación	1,000	,141**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	517	517
	Rango Etario	Coefficiente de correlación	,141**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	517	517

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular. Los resultados para el cruce de estas dos variables se categorizan como **no concluyentes**; pues pese a que el P valor o el nivel de significancia cae en los rangos de rechazo de la H0, no arroja suficiente información en los coeficientes de correlación (0.141 valor cercano a cero) para poder afirmar que hay una relación entre variables. Por tanto, se asevera que para los comerciantes de esta muestra no se hallaron datos estadísticos que muestren una relación entre la edad o los rangos etarios y ser o no usuario.

Género – Frecuencia de uso de las Fintech.

H0: El género no está relacionado con la frecuencia de uso de las apps.

H1: El género está relacionado con la frecuencia de uso de las apps.

Tabla 18 Género vs Frecuencia de uso. M. Comerciantes

			Género	Frecuencia de uso
Rho de Spearman	Género	Coefficiente de correlación	1,000	-,150*
		Sig. (bilateral)	.	,026
		N	517	221
	Frecuencia de uso	Coefficiente de correlación	-,150*	1,000
		Sig. (bilateral)	,026	.
		N	221	221

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular. A pesar de que la significancia bilateral es menor a la regla de aceptación para la H1; se asume un resultado no concluyente, pues el coeficiente de correlación no es lo suficientemente significativo para sustentar evidencias estadísticas para asumir una correlación sólida entre estas dos variables.

De tal manera que, se concluye que la frecuencia en el uso de estas aplicaciones no se relaciona – para esta muestra – con el sexo o género de los o las comerciantes.

Social – Frecuencia de uso de las Fintech.

H0: El estrato social no está relacionado con la frecuencia de uso de las apps.

H1: El estrato está relacionado con la frecuencia de uso de las apps.

Tabla 19 Estrato Vs Frecuencia De Uso. M. Comerciantes

			Frecuencia de uso	Estrato
Rho de Spearman	Frecuencia de uso	Coeficiente de correlación	1,000	,577**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	221	221
	Estrato	Coeficiente de correlación	,577**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	221	517

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular. Arrojando un coeficiente de correlación de 0.577 (valor por encima de 0.5) se asume la existencia de una relación entre estas dos variables, toda vez se obtuvo un valor en la significancia bilateral menor al 0.05. Por tales razones, se afirma que la movilidad social está relacionada con la frecuencia de uso de las aplicaciones, es decir, entre más se ubica un individuo de la muestra, habrá más probabilidades de que este use con más frecuencia las apps financieras.

Nivel Educativo – Frecuencia de uso de las Fintech.

H0: La educación no está relacionada con la frecuencia de uso de las apps.

H1: LA educación está relacionada con la frecuencia de uso de las apps.

Tabla 20. Educación Vs Frecuencia De Uso. M. Comerciantes

			Frecuencia de uso	Nivel Educativo
Rho de Spearman	Frecuencia de uso	Coeficiente de correlación	1,000	,737**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	221	221
	Nivel Educativo	Coeficiente de correlación	,737**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	221	517

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular. Teniendo en cuenta la información estadística de la tabla anterior, se establece que existe correlación en el cruce de estas dos variables, dado que el coeficiente de correlación es cercano a 1 y la significancia bilateral es menor a 0.05. En este orden de ideas, se puede afirmar que se hallaron evidencias matemáticas para sostener con bases una correlación entre dichas variables, o sea, que entre más educación se tenga, más se tiende a usar con más frecuencia las aplicaciones financieras, en lo que se refiere a la muestra de los comerciantes.

Nivel Ingresos – Frecuencia de uso de las Fintech.

H0: El nivel de ingresos no está relacionado con la frecuencia de uso de las apps.

H1: El nivel de ingresos está relacionado con la frecuencia de uso de las apps.

Tabla 21 Ingresos vs frecuencia de uso. M. Comerciantes

			Frecuencia de uso	Ingresos Mes
Rho de Spearman	Frecuencia de uso	Coeficiente de correlación	1,000	,852**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	221	221
	Ingresos Mes	Coeficiente de correlación	,852**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	221	517

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Interpretación particular. A un nivel de significancia menor que 0.05, se rechaza la Hipótesis nula (H_0) y se afirma que existe evidencia estadística que sostiene una correlación entre el nivel de ingresos y la frecuencia de uso de las aplicaciones financieras por parte de los individuos de la muestra. Con un coeficiente de correlación de 0.852 (cercano a 1) se afirma también que dicha relación es bastante fuerte y positiva, así que, entre más ingresos mensuales tengan los comerciantes de la muestra, más uso les darán a sus aplicaciones financieras.

5. Conclusiones

Al abordar los resultados de la investigación tendientes a una descripción general del sector financiero en dicha área rural, se tiene que lo más resaltable son los bajos niveles de educación financiera, pues muchos de los encuestados afirmaron no tener conocimientos acerca de los contextos, las reglas de juego y las dinámicas de funcionamiento, tanto de las cuentas de ahorro tradicionales, como de las tecnologías financieras y demás productos; esto, unido a una infraestructura muy limitada propone ciertos desafíos propios de la centralización, como el tener que realizar desplazamientos largos en busca de una sede, un cajero o un corresponsal bancario. En el mismo sentido, la baja bancarización, sobre todo en estratos bajos, confluye en un contexto ideal para un desafío importante que requiere la colaboración de gobiernos, instituciones financieras, organizaciones no gubernamentales y otras partes interesadas para desarrollar soluciones que

aborden las necesidades específicas de estas comunidades y fomenten la inclusión financiera.

Ahora bien, en lo referente a abordar el análisis del espectro general de las necesidades más destacadas que arrojó la investigación, se obtuvo que existe una necesidad importante de aumentar infraestructura, propender por el reestructurar las políticas de colocación de créditos, microcréditos, Nanocréditos y cuentas de ahorro, rediseñar los programas de pedagogía en sus campañas de marketing y publicidad e iniciar actividades que contemplen extender los conocimientos de las dinámicas socioeconómicas del área, para que, de esa manera, el sector financiero obtenga mucho más entendimiento del mercado rural en el que se desenvuelve, asimismo mejorar los proyectos de penetración digital en pro de bajar los niveles de centralización del sector financiero.

En lo que se refiere a los factores cuya incidencia repercute de manera más significativa en la panorámica de la inclusión financiera en dicha zona rural, se advierten correlaciones muy fuertes en ciertas características sociodemográficas como la educación, nivel de ingresos, estrato social y el hecho de estar censado en cámara de comercio (para el caso de los comerciantes). Basados en los mismos estudios inferenciales estadísticos, se obtuvo también que el sexo y la edad (para el caso de los comerciantes) no juegan un papel preponderante en esta panorámica; no obstante, se hace importante resaltar la premisa investigativa que afirma que la correlación no necesariamente implica causalidad.

Referencias

- Banca de Oportunidades - Bancoldex. (2016). *Reporte de Inclusión Financiera 2016*. Tomado de: <https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2018-02/PDF%202016.pdf>
- Africano, A. C. (2021). *Fintech, Una apuesta de la tecnología para la inclusión financiera en Colombia*. *Colombia Científica*. Tomado de: https://www.researchgate.net/publication/344841948_Fintech_Una_apuesta_de_la_tecnologia_para_la_inclusion_financiera_en_el_mundo
- Mungaray, A., González, N., & Osorio, G. (2021). Educación financiera y su efecto en el ingreso en México. *Problemas del Desarrollo*. 52(205), 55-78. Epub 23 de agosto de 2021. <https://doi.org/10.22201/iiiec.20078951e.2021.205.69709>
- Amézquita, D. N., & Rueda, N. S. (2022). Gaps in Financial Inclusion in fruit production in Boyacá, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 13(1), 53-68. Dialnet-BrechasEnInclusionFinancieraEnLaProduccionDeFrutal-10013360.pdf

- Ana Bolena Escobar Escobar, S. H. (2023). *Barreras de Inclusión Financiera WWB Colombia*. Tomado de: <https://www.fundacionwwbcolombia.org/wp-content/uploads/2023/05/Barreras-de-inclusion-financiera.pdf>
- Alfonso Rodríguez, A.C. & Zamora Hernández, A.F. (2021). Estrategias de digitalización en productos financieros guiados a la inclusión financiera en zonas rurales. *EAN*. [Especialización en Administración Financiera, Universidad EAN]. Tomado de: <https://repository.universidadean.edu.co/entities/publication/61e44be8-af11-48d6-96df-01c8099a2b78>
- Anne-Laure Mention. (2019). The Future of Fintech. *Research-Technology Management*, 62(4) p.59-63
- ASOBANCARIA. (2022). *Ensayos sobre inclusión financiera en Colombia*. Tomado de: <https://publicaciones.asobancaria.com/libro/ensayos-sobre-inclusion-financiera-en-colombia/>
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2019). *La revolución de las empresas FinTech y el futuro de la Banca*. Corporación Andina de Fomento, 43.
- Banco de la República . (2014). *Informe Especial Sobre Estabilidad Financiera (Inclusión Financiera)*. Tomado de: <https://www.banrep.gov.co/es/inclusion-financiera-informe-especial-estabilidad-financiera-marzo-2014>
- Banco de la República. (2014). *Inclusión financiera en Colombia*. Tomado de: https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/eventos/archivos/sem_357.pdf
- Bayona, J. B., & Baron, L. F. (2022). Análisis de las Fintech y su aporte a la inclusión financiera en Colombia. *Estrategia Organizacional* 11(2) 145-164. Tomado de: Dialnet-AnalisisDeLasFintechYSuAporteALaInclusionFinancier-8543957%20(1).pdf
- Bolaños, L. F. (2019). Nequi, el único neobanco colombiano, completa 450.000 usuarios tras dos años de operación. *ColombiaFinTech*. Tomado de: <https://www.larepublica.co/finanzas/nequi-el-unico-neobanco-colombiano-completa-450-000-usuarios-tras-dos-anos-de-operacion-2742121>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Guía para conocer una Fintech*. Tomado de: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/9d8054c4-e778-4d83-a68b-75ee17dbc109>
- Camilo Hernández . (2022). *Modelo de finanzas abiertas en Colombia*.
- Cano, C. E. (2019). *Inclusión financiera en Colombia*. Banco de la República. Tomado de: <https://repositorio.banrep.gov.co/items/0c27648c-3085-4b8a-8d03-b9d96d40cda1>
- Cano, C.G., Pilar Esguerra, Rueda, J.L., & Velasco A.M. (2014). *Inclusión Financiera en Colombia*. Tomado de: https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/eventos/archivos/sem_357.pdf
- Castillo, J. M. (2014). *Función Ejecutiva y Control Inhibitorio en el Bilingüe (Tesis de Doctorado)*. Granada: Universidad de Granada.Tomado de: <https://digibug.ugr.es/handle/10481/34146>
- Catalina Granda, F. H. (2017). *Ensayos sobre inclusión financiera en Colombia*. Bogotá: Asobancaria, y BID. p.418. Tomado de: Ensayos-sobre-inclusio%CC%81n-financiera-en-Colombia.pdf
- CEPAL. (2018). *La inclusión para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo*. Chile: CEPAL. Tomado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44213-la-inclusion-financiera-la-insercion-productiva-papel-la-banca-desarrollo>
- Chambers, R. (2018). *Rural Development: Putting the Last First*. London: Routledge, p.257. Tomado de: <https://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/54506/1/198.pdf>
- Chaparro Africano, A.M. (2021). Fintech, una apuesta de la tecnología para la inclusión financiera en Colombia. *Colombia Científica* . Tomado de: <https://repository.urosario.edu.co/items/a5f2ac05-e73c-4081-af18-53fe8d7b47fa>
- Clavijo, S. (2019). *LAS SOCIEDADES ESPECIALIZADAS EN DEPÓSITOS Y PAGOS ELECTRÓNICOS*.
- Comisión Intersectorial para la Inclusión Financiera. (2020). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Colombia*.
- Creswell, J. W. (2019). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications. p.342
- DANE. (2017). *Boletín técnico: Educación Formal*. Tomado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/bol_EDUC_17.pdf
- DANE. Explorador de datos (21 de 9 de 2023). <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#/>

- Daniela Gualtero, María Meneses. (2023). *Informes Especiales de Estabilidad Financiera (Banco de la República)*.
- Fernandez Collado , C., Baptista Lucio, P., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá. p.497
- Gershenson, D., Lambert, F., Herrera, L., Ramos, G., Rousset, M. V., & Torres, J. L. (2021). Fintech and Financial Inclusion in Latin America and the Caribbean. *Working Paper*. p.77. Tomado de: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2021/english/wp2021221-print-pdf.pdf>
- Gómez Pinto, M. (2016). Acceso a la bancarización en Colombia frente a los costos de los servicios.
- Gonzales, L. (2018). *Análisis del impacto de la cuarta revolución industrial en el sector bancario colombiano*. [Maestría en Administración de Empresas, Universidad EAFIT] tomado de: <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/a1180d0f-6129-4501-b0e4-f84f56e407a8/content>
- Iman, N. (2019). Traditional Banks Against Fintechs Starups: A fiel investigation of a regional Bank in Indonesia. *Bussines Perspectives* 14(3) 20-33 [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.14\(3\).2019.03](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.14(3).2019.03).
- Barbosa, J.R., Alviz, M.P., & Montoya, O.H. (2014). Retos De La Banca Colombiana Para Mejorar La Profundización Financiera (Challenges of the Colombian Banking System in Order to Improve the Financial Deepening).
- Cática Barbosa, J.R. Parra Alviz, M., & López Montoya, O.H. (2014). Retos de la banca colombiana para mejorar la profundización financiera. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 7 (4) pp. 27-37
- Joseph F. Hair, J. W. (2019). *Multivariate Data Analysis*. 8th ed. Cengage, p.834
- Juan Carlos Alonso, M. P. (2020). La industrial Fintech y la inclusión financiera. *Jornadas Nacionales de Administración Financiera*. Tomado de: https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xl_jornadas/40-j-alonso-perossa-la-industria-fintech-y-la-inclusion-financiera.pdf
- Kandpal, V., & Mehrotra, R. (2019). Fintech and financial inclusion: Opportunities and. *ECONSTOR*, 26. ADBI Working Paper Series, No. 1165, Asian Development Bank Institute (ADBI), Tokyo
- Mantilla, J.J. (2020). Inclusión financiera en Colombia: determinantes y barreras. *Universidad de los Andes*. Tomado de: <https://repositorio.uniandes.edu.co/challenge>
- Mejía Mejía, S. (2016). ¿Vamos hacia una Colombia bilingüe? Análisis de la brecha académica entre el sector público y privado en la educación del inglés. *Educación y Educadores* 19(2) 223-237. <https://www.redalyc.org/pdf/834/83446681003.pdf>
- Urueña Mejía, J. C. (2019). Inclusión financiera de Colombia. *Revista Activos* 13(24) 141-151. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8895070>
- La educación financiera en América Latina y el Caribe: SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS.*
- Ozili, P. K. (2020). Theories of financial inclusion. *MPRA Munich Personal RePEc Archive*.
- Risco, A. A. (2020). Clasificación de las Investigaciones. *Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas*.

Importancia y uso del Liderazgo Estratégico en las Organizaciones

Importance and use of Strategic Leadership in Organizations

Importância e aplicação da liderança estratégica nas organizações

Randy Chavarría Briceño¹

Autores

¹ Ingeniero, MBA. Investigador de la Universidad Nacional de Costa Rica, Costa Rica, E-mail: Randy.chavarria.briceno@una.cr Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8510-4260>

Corresponding author: Randy Chavarría Briceño. Universidad Nacional de Costa Rica, Costa Rica, E-mail: Randy.chavarria.briceno@una.cr

Copyright: ©2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol.21 No.4, Edición octubre-diciembre (2023) / **e-ISSN:** 2322-956X

Tipo de artículo: Artículo de reflexión / **Recibido:** 11/10/2023 **Aceptado:** 10/11/2023

JEL Classification: J24, M1, M12

Cómo citar:

Chavarría-Briceño, R. (2023). Importancia y uso del Liderazgo Estratégico en las Organizaciones. *Revista Dimensión Empresarial*, 21(4), 79-93 edición octubre–diciembre. DOI: 10.15665/webdxc47

Resumen

El liderazgo estratégico es el factor determinante para el éxito corporativo actual. Este exige una visión compartida y proactiva que reemplace la intuición por el análisis de datos, permitiendo una adaptación ágil ante entornos volátiles para garantizar la sostenibilidad organizacional. Por lo que el objetivo de este artículo es: analizar la relevancia del liderazgo estratégico y sus principios rectores como herramientas fundamentales para la supervivencia y competitividad empresarial. El método utilizado fue una investigación cualitativa de tipo descriptivo, basada en un método de reflexión analítica y revisión documental, bajo un diseño no experimental de corte transversal. En conclusión, esta práctica transforma la incertidumbre en oportunidades, asegurando el crecimiento y posicionamiento robusto de la empresa a largo plazo.

Palabras clave: Liderazgo, Estrategia, Principios, Gestión Empresarial.

Clasificación JEL: Capital humano; Cualificación; Elección de ocupación; Productividad del trabajo (J24), Administración de Empresas (M1), Gestión de personal (M12).

Abstract

Strategic leadership is the determining factor for today's corporate success. It demands a shared and proactive vision that replaces intuition with data analysis, enabling agile adaptation to volatile environments to ensure organizational sustainability. Therefore, the objective of this article is to analyze the relevance of strategic leadership and its guiding principles as fundamental tools for

business survival and competitiveness. The method used was a descriptive qualitative study, based on analytical reflection and document review, under a non-experimental, cross-sectional design. In conclusion, this practice transforms uncertainty into opportunities, ensuring the company's long-term growth and robust positioning.

Keywords: Leadership, Strategic, Principles, Business management.

JEL Classification: Human Capital, Qualification; Occupational Choice; Labor Productivity (J24), Business Administration (M1), Personnel Management (M12).

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar a importância da inovação para a atuação internacional das empresas do setor metal-mecânico da região da Serra Gaúcha (sul do Brasil). Foi pesquisada uma amostra de empresas daquela área geográfica. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e análise multivariada, por meio de modelos de regressão linear múltipla, com o intuito de verificar a relação entre as práticas de inovação desenvolvidas pelas empresas e seu desempenho internacional. As empresas exportadoras apresentaram maior nível de maturidade em fatores relacionados à inovação do que as não exportadoras. Foi identificada uma relação positiva entre o desempenho internacional e o número de pessoas dedicadas à I&D+I.

Palavras-chave: Liderança, Estratégia, Princípios, Gestão Empresarial.

Classificação JEL: Capital Humano; Qualificação; Escolha Profissional; Produtividade do Trabalho (J24), Administração de Empresas (M1), Gestão de Pessoal (M12)

1. Introducción

Los principios del liderazgo estratégico son fundamentales para el éxito y el crecimiento sostenible de cualquier organización. Estos principios se basan en la idea de que no solo se trata de tomar decisiones a nivel ejecutivo, sino también de guiar a la organización hacia un futuro deseado mediante una visión clara y una planificación cuidadosa. En un mundo empresarial cada vez más competitivo y en constante cambio, el liderazgo estratégico se ha convertido en un factor determinante para el logro de los objetivos organizacionales. Los líderes estratégicos deben ser capaces de identificar oportunidades, anticipar desafíos y tomar decisiones que posicionen a la empresa de manera ventajosa en el mercado.

La capacidad de liderar y movilizar a equipos es igualmente esencial en el liderazgo estratégico empresarial. Los líderes deben inspirar a sus equipos, motivarlos hacia la consecución de los

objetivos estratégicos y fomentar la colaboración y la innovación.

Estos principios se basan en la idea de que el liderazgo estratégico va más allá de la gestión diaria y requiere una visión a largo plazo, la capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio y la habilidad para inspirar y guiar a los equipos hacia objetivos estratégicos compartidos.

2. Marco teórico

2.1. Liderazgo

El liderazgo es un concepto fundamental en la vida de cualquier individuo, organización o sociedad. Se puede definir como la capacidad de influir en otros para que logren objetivos comunes de manera efectiva y satisfactoria, fomentando la colaboración y el desarrollo personal y colectivo. Asimismo, no se limita solo a los roles de autoridad formal, sino

que puede ser ejercido por cualquier persona en cualquier contexto (Riquelme et al., 2020)

En primer lugar, implica la capacidad de inspirar e influir en los demás. Un líder efectivo es capaz de comunicar de manera clara sus ideas y motivar a su equipo para alcanzar metas compartidas; además, tiene la habilidad de escuchar y comprender las necesidades y preocupaciones de los demás, creando un ambiente de confianza y respeto mutuo (Chaves et al., 2022).

Por otro lado, el liderazgo implica tomar decisiones sabias y oportunas; debe ser capaz de analizar la información disponible, evaluar las diferentes opciones y tomar decisiones informadas que benefician a todos los involucrados. Esto requiere de habilidades de pensamiento crítico y capacidad para manejar situaciones complejas y ambiguas (Alcázar, 2020).

Otro aspecto clave, es la capacidad de fomentar el desarrollo personal y profesional de los demás. Un líder efectivo no solo busca alcanzar metas y objetivos, sino que también se preocupa por el crecimiento y bienestar de su equipo. Esto implica brindar retroalimentación constructiva, promover el aprendizaje continuo y facilitar oportunidades de desarrollo (Rozo et al., 2019). Asimismo, el liderazgo implica ser un ejemplo por seguir. Un líder debe actuar de acuerdo con los valores y principios que defiende, demostrando coherencia y ética en su comportamiento. Esto inspira a los demás a seguir su ejemplo y promueve la confianza y la integridad en el grupo (Alcázar, 2020).

2.2. Estrategia

Se puede decir que las estrategias se diseñan como un plan de acción que busca lograr un objetivo único. Se trata de un conjunto de decisiones y acciones llevadas a cabo de manera deliberada y organizada para lograr un propósito determinado. En el mundo empresarial, una estrategia es fundamental para el éxito de una empresa ya que guía las acciones y medidas que se toman para alcanzar metas y mantener una ventaja competitiva en el mercado (Pérez, 2019).

Una estrategia implica identificar las fortalezas y debilidades de una empresa, así como las oportunidades y amenazas que existen en el entorno económico y competitivo (Méndez, 2019).

Con esta información, se busca definir un plan de acción que permita capitalizar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas. La estrategia puede incluir decisiones sobre los productos o servicios que se ofrecen, los segmentos de mercado a los que se dirigen, los canales de distribución utilizados, entre otros (Servitje, 2022).

Existen diferentes tipos de estrategias que se pueden emplear en diferentes áreas de una organización. Por ejemplo, en el ámbito del marketing, se pueden desarrollar estrategias de posicionamiento de marca, estrategias de precios, estrategias de publicidad y promoción, entre otras. En el ámbito de la gestión de recursos humanos, se pueden establecer estrategias de reclutamiento y selección, estrategias de desarrollo y capacitación, estrategias de compensación y beneficios, entre otros (Romero et al., 2020).

Es importante destacar que una estrategia no es estática, sino que debe adaptarse y evolucionar de acuerdo con los cambios en el entorno y las necesidades de la organización. Es fundamental que las estrategias sean revisadas y ajustadas periódicamente para asegurar su efectividad y mantenerse a la vanguardia en un mercado en constante cambio (Villanueva et al., 2020).

2.3. Liderazgo Estratégico

El liderazgo estratégico es un concepto fundamental para el éxito de cualquier organización, ya sea una empresa, una institución o incluso un equipo deportivo. Este tipo de liderazgo implica una combinación de habilidades y competencias que permiten a un líder establecer una visión clara, desarrollar estrategias efectivas y guiar a su equipo hacia el logro de metas y objetivos (López et al., 2020).

Este tipo de liderazgo implica tener una visión clara y poder comunicarla de manera efectiva a todos los miembros del equipo. Un líder estratégico debe ser capaz de identificar las oportunidades y desafíos que enfrenta la organización, así como de establecer metas y objetivos claros que estén alineados con la visión global. Además, debe ser capaz de comunicar esta visión y motivar a su equipo para trabajar hacia su consecución (Muñoz et al., 2019).

Además, implica la capacidad de desarrollar y ejecutar estrategias efectivas. Esto implica analizar el entorno interno y externo de la organización, identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, y desarrollar planes y estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades, y superar las debilidades y amenazas (Murulanda et al., 2019).

Un líder estratégico también debe ser capaz de tomar decisiones efectivas y eficientes, basadas en un análisis cuidadoso de las situaciones y las implicaciones a largo plazo. Esto implica evaluar diferentes alternativas, considerar los riesgos y beneficios asociados y tomar decisiones fundamentadas que estén en línea con los objetivos estratégicos de la organización (Martínez et al., 2020).

Otra habilidad clave del liderazgo estratégico es la capacidad de guiar y motivar a los miembros del equipo. Un líder estratégico debe ser capaz de inspirar a su equipo y generar un sentido de propósito y compromiso. Esto implica establecer una cultura organizacional sólida, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, y brindar apoyo y reconocimiento a los logros alcanzados (Valdez, 2019).

2.4. Gestión Empresarial

La gestión empresarial se refiere a las actividades y procesos llevados a cabo para administrar y dirigir una empresa hacia el logro de sus objetivos y metas. Es un conjunto de técnicas, herramientas y habilidades que permiten tomar decisiones estratégicas, organizar los recursos, planificar las acciones y controlar el desempeño de la empresa (Mora et al., 2019).

La gestión empresarial abarca diversas áreas, como la gestión financiera, la gestión del talento humano, la gestión de operaciones y la gestión del marketing. Cada una de estas áreas tiene sus propios métodos y enfoques, pero todas se complementan entre sí para lograr el éxito y la sostenibilidad de la empresa (Díaz y Salazar, 2021). También la toma de decisiones basadas en datos y análisis, la asignación eficiente de recursos, la elaboración de planes estratégicos, la dirección de equipos de trabajo, la implementación de medidas

de control y la búsqueda constante de mejoras y de oportunidades de crecimiento (Quintana, 2020).

Una buena gestión empresarial es clave para alcanzar el máximo rendimiento de la empresa y enfrentar los desafíos del entorno competitivo. Un líder empresarial debe tener habilidades de liderazgo, pensamiento estratégico, negociación, comunicación efectiva y capacidad de adaptación (Acosta y Jiménez, 2020). Así mismo, también implica la gestión del cambio, ya que el entorno empresarial es dinámico y las empresas deben ser capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos y sociales para mantener su competitividad (Camargo, 2021).

Además, la gestión empresarial se centra en el logro de los objetivos y metas de la empresa, ya sea en términos de rentabilidad, crecimiento, expansión o mejora continua. Para ello, es necesario establecer indicadores de desempeño, establecer políticas y procedimientos, y evaluar y medir los resultados (Medina et al., 2021).

3. Metodología

La investigación utilizó un enfoque cualitativo con un alcance de tipo descriptivo, a través de un método analítico, reflexivo y de revisión documental, bajo un diseño no experimental de corte transversal.

4. Resultados y Discusión

Se logró evidenciar la existencia de diez principios de liderazgo estratégico, los cuales permiten analizar la relevancia del liderazgo estratégico y sus principios rectores como herramientas fundamentales para la supervivencia y competitividad empresarial.

Estos diez principios se detallan a continuación

4.1. Distribuir la Responsabilidad

Este tipo de principio juega un papel fundamental en el éxito de una organización. El liderazgo estratégico implica la capacidad de tomar decisiones y establecer metas a largo plazo que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos. Sin embargo, este liderazgo no puede ser llevado a

cabo de manera efectiva si todas las responsabilidades recaen únicamente en una persona (Servitje, 2022)

Rodríguez (2020) argumenta que es importante reconocer que ninguna persona posee todas las habilidades y conocimientos necesarios para liderar de manera efectiva una organización. Cada líder tiene sus fortalezas y debilidades, y es necesario distribuir las responsabilidades de acuerdo con estas características individuales. Al asignar diferentes responsabilidades a diferentes personas, se está aprovechando al máximo la experiencia y el talento de cada uno, lo que a su vez conduce a una toma de decisiones más equilibrada y efectiva (Moraga y Peñaloza, 2023).

Además, se puede incluir la creación de equipos de trabajo con diferentes habilidades y conocimientos. Estos equipos pueden ser responsables de áreas específicas de la organización, como marketing, ventas, operaciones, entre otros. Al asignar responsabilidades a equipos especializados, se fomenta la colaboración y se facilita la toma de decisiones estratégicas (Reinoso, 2022). Cada miembro del equipo tiene la oportunidad de aportar sus conocimientos y perspectivas únicas, lo que enriquece el proceso de liderazgo estratégico (Rodríguez, 2020).

Otro aspecto importante es la delegación. Los líderes estratégicos deben ser capaces de identificar las personas adecuadas para llevar a cabo determinadas tareas y asignarles la responsabilidad correspondiente (Machado et al., 2022).

La delegación no solo permite al líder centrarse en la toma de decisiones estratégicas, sino que también desarrolla las habilidades y la confianza de los miembros del equipo. Esta distribución de responsabilidades permite a cada individuo sentirse valioso y comprometido con el éxito general de la organización. (Mateos y Sánchez, 2020).

Hidalgo et al., (2022) argumentan que, al distribuir las responsabilidades, se fomenta el desarrollo del liderazgo en todos los niveles de la organización. No solo los líderes de alto nivel deben estar involucrados en la toma de decisiones estratégicas,

sino que también se debe fomentar la participación de los líderes de nivel medio y bajo.

Al darles la oportunidad de tomar decisiones estratégicas en sus respectivas áreas de responsabilidad, se empodera a estos líderes y se crea una cultura de liderazgo en toda la organización (Pérez et al., 2020).

4.2. Ser honesto y abierto sobre la información

La honestidad y la transparencia en el liderazgo estratégico son fundamentales para construir relaciones sólidas, fomentar la confianza y tomar decisiones efectivas (Camargo, 2023). En un mundo empresarial cada vez más complejo y competitivo, los líderes que practican la honestidad y la apertura en la comunicación se destacan como modelos a seguir y generan un ambiente de trabajo saludable y productivo (Urrego, 2020).

La honestidad en el liderazgo estratégico implica ser sincero y veraz en todas las interacciones, tanto internas como externas. Esto significa compartir información precisa y relevante, incluso cuando la noticia no sea positiva (García y Granadillo, 2022). Un líder honesto no oculta problemas o errores, sino que los aborda de frente y trabaja en soluciones. Esta actitud crea un ambiente en el que los empleados se sienten valorados y respetados, lo que a su vez aumenta su compromiso y su lealtad hacia la organización (Pérez, 2023).

La transparencia es una extensión de la honestidad en el liderazgo estratégico. Significa que los líderes comparten abiertamente información sobre la visión, los objetivos, los desafíos y las estrategias de la empresa. Cuando los empleados comprenden el panorama completo, están mejor equipados para contribuir de manera efectiva y alinearse con los objetivos de la organización. Además, la transparencia promueve la cohesión dentro del equipo, ya que todos tienen acceso a la misma información y pueden tomar decisiones informadas (Santander y Lara, 2023).

Santander y Lara (2023) argumentan que un líder estratégico que practica la honestidad y la transparencia también fomenta un ambiente de aprendizaje y mejora continua. Al admitir sus propias limitaciones y estar dispuesto a escuchar y

aprender de otros, el líder establece un ejemplo poderoso para su equipo. Esto puede inspirar la innovación y el crecimiento tanto a nivel individual como organizacional.

Estos principios también son cruciales en las relaciones con los clientes y socios comerciales. Un líder estratégico que se comunica de manera abierta y sincera con estos grupos demuestra integridad y construye una reputación positiva para la empresa. Los clientes confían en las organizaciones que son honestas sobre sus productos y servicios, mientras que los socios comerciales valoran las relaciones basadas en la confianza mutua (Montero et al., 2021).

Por otro lado, la falta de honestidad y transparencia puede tener consecuencias devastadoras en el liderazgo estratégico. La ocultación de información o la toma de decisiones engañosas pueden erosionar la confianza y socavar la moral de los empleados, lo que a su vez puede llevar a la rotación de personal y a la pérdida de talento. Además, las prácticas deshonestas pueden dañar la reputación de la empresa y tener un impacto negativo en sus resultados financieros (Montero et al., 2021).

4.3. Crear múltiples caminos para generar y probar ideas

Este principio es una habilidad fundamental en el mundo empresarial y organizacional. Implica la capacidad de tomar decisiones informadas que guíen a una empresa u organización hacia sus objetivos a largo plazo (Quirola et al., 2022). Una parte esencial de este proceso es la generación y prueba de ideas. Sin embargo, es importante reconocer que no todas las ideas son igualmente efectivas, y por eso es crucial crear múltiples caminos para generar y probar ideas en el liderazgo estratégico (Dumois et al., 2023).

El primer paso para crear múltiples caminos es fomentar una cultura de innovación dentro de la organización. Esto implica alentar a los empleados a contribuir con sus ideas y perspectivas, independientemente de su nivel jerárquico (Soledispa y Tuárez, 2020). Las ideas pueden provenir de cualquier parte de la organización y a menudo surgen de personas que están más cerca de los procesos o de los clientes. Al abrir la puerta

a la participación de todos, se generan diferentes puntos de vista y enfoques que pueden enriquecer el proceso de toma de decisiones estratégicas (Andrade, 2022).

Además, es importante crear un entorno en el que las ideas sean bienvenidas y respetadas. Los líderes deben demostrar apertura a nuevas ideas y estar dispuestos a escuchar a su equipo. También es esencial recompensar y reconocer el pensamiento innovador y la creatividad. Esto motiva a los empleados a contribuir activamente con sus ideas y a sentirse valorados en el proceso (Yeung y Ulrich, 2020).

Quispe et al., (2022) menciona que una vez que se han generado diversas ideas, es necesario establecer un proceso efectivo para probarlas. Esto implica identificar cuáles son las ideas más prometedoras y desarrollar planes concretos para ponerlas en práctica. Es importante asignar recursos y establecer indicadores clave de desempeño para evaluar el impacto de las ideas en el logro de los objetivos estratégicos.

La diversidad de caminos para generar y probar ideas también puede incluir la colaboración con socios externos, la adopción de enfoques ágiles y la exploración de nuevas tecnologías (Pizzi, 2021). La colaboración con socios externos puede brindar acceso a nuevas perspectivas y recursos, mientras que los enfoques ágiles permiten a la organización adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial. La adopción de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, puede proporcionar insights valiosos para la toma de decisiones estratégicas (Chacón et al., 2022).

4.4. Hacer seguro el fallar

Dumois et al., (2023) argumenta que el liderazgo estratégico es un aspecto fundamental en cualquier organización, ya que es el encargado de establecer y dirigir la visión, misión y objetivos de la empresa. Sin embargo, no todo líder estratégico siempre tiene éxito en sus iniciativas, y es importante reconocer que el fracaso también puede ser una parte normal del proceso de liderazgo. Aunque fallar puede ser duro, es posible hacer seguro el fallar en el liderazgo estratégico siguiendo ciertos principios y prácticas.

En primer lugar, es esencial tener una mentalidad de aprendizaje. Los líderes estratégicos deben ser conscientes de que los errores son oportunidades para crecer y mejorar. En lugar de culparse a sí mismos o a los demás, es importante analizar el error, identificar las lecciones aprendidas y utilizar esa información para realizar ajustes y mejoras en futuras estrategias (Bredfeldt, 2021).

Además, es crucial fomentar una cultura de confianza y transparencia en la organización. Los líderes deben crear un entorno en el que los empleados se sientan seguros para admitir errores y compartir nuevas ideas sin temor a represalias (Cagigal, 2023). La confianza y la transparencia permiten una comunicación abierta y honesta, lo que a su vez facilita la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones de manera conjunta (Calvo, 2020).

Asimismo, es importante establecer metas realistas y alcanzables. Los líderes estratégicos deben evaluar cuidadosamente las circunstancias y capacidades de la organización antes de establecer objetivos. Establecer metas inalcanzables solo aumentará las probabilidades de fracaso y desmotivación. Por otro lado, establecer metas realistas y alcanzables brinda a los líderes y a sus equipos una sensación de logro y motivación para seguir mejorando (Sterman, 2019).

Otro aspecto importante es el fomento de la innovación y la experimentación. El liderazgo estratégico exitoso implica estar abierto a nuevas ideas y enfoques, e involucrar activamente a los miembros del equipo en la generación de ideas y soluciones (Ballvé y Fontana, 2021). Al fomentar la innovación y la experimentación, se crea un ambiente propicio para la creatividad y la generación de ideas disruptivas, lo que puede conducir a resultados sorprendentes y exitosos (Sandoval, 2022).

Asimismo, también implica aprender de los errores y ajustar la dirección cuando sea necesario. Si una estrategia no funciona como se esperaba, es importante ser flexible y estar dispuesto a revisar y ajustarla según sea necesario. Este enfoque adaptativo permite a los líderes adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y tomar

decisiones informadas y efectivas (Green y High, 2023).

4.5. Proporcionar acceso a otras estrategias

Montalvo y Salazar (2023) argumentan que, un líder estratégico tiene la capacidad de pensar de manera holística, evaluar diferentes escenarios y tomar decisiones informadas que impulsen el crecimiento y la ventaja competitiva de la empresa. Sin embargo, muchas veces esta responsabilidad recae en un solo individuo, lo que limita las perspectivas y el potencial creativo. Por esta razón, es fundamental proporcionar acceso a otras estrategias en el liderazgo estratégico.

Una de las principales razones para brindar acceso a otras estrategias es la diversidad de pensamiento. Cada persona tiene su propia experiencia, conocimientos y perspectiva única, lo que puede enriquecer enormemente el proceso de toma de decisiones estratégicas. Al permitir que múltiples estrategias aporten sus ideas, se pueden explorar diferentes enfoques y encontrar soluciones innovadoras a los desafíos que enfrenta la organización. Además, la diversidad de pensamiento también ayuda a evitar el sesgo y los errores de juicio al evaluar diferentes alternativas y riesgos (Sánchez et al., 2022).

Además de la diversidad de pensamiento, proporcionar acceso a otras estrategias también fomenta la colaboración y el trabajo en equipo. Cuando varias estrategias se unen, pueden compartir conocimientos, habilidades y recursos, lo que puede resultar en un liderazgo estratégico más efectivo. La colaboración permite que los líderes estratégicos se desafíen y se apoyen mutuamente, lo que conduce a mejores decisiones y resultados más sólidos (Dutra da Costa, 2023).

Asimismo, brindar acceso a otras estrategias también promueve la inclusión y la participación de diferentes niveles jerárquicos y departamentos dentro de la organización. Muchas veces, los estrategias de alto nivel son quienes toman las decisiones finales, sin embargo, esto puede limitar el aporte de otras personas que están más cerca de la operativa diaria y tienen un conocimiento más profundo de los problemas y oportunidades. Al proporcionar acceso a otras estrategias, se les da voz y se les permite contribuir a las decisiones

estratégicas, lo que promueve un clima de participación y empoderamiento (Muñiz et al., 2022).

Por otro lado, ayuda a desarrollar líderes futuros; al permitir que otros miembros de la organización participen activamente en la toma de decisiones estratégicas, se les brinda la oportunidad de desarrollar y fortalecer sus habilidades de liderazgo. Esto no solo mejora el liderazgo estratégico en el presente, sino que también prepara a la organización para el futuro al cultivar una base de líderes sólidos y diversificados (Montero et al., 2021).

4.6. Desarrollar oportunidades para el aprendizaje basado en la experiencia

El aprendizaje basado en la experiencia en el liderazgo estratégico es una poderosa herramienta para el crecimiento y desarrollo de líderes efectivos. Esta metodología se basa en la idea de que el aprendizaje más significativo y duradero ocurre cuando los líderes enfrentan desafíos reales, toman decisiones y reflexionan sobre sus acciones (Mayorga et al., 2019).

Es importante reconocer que no es simplemente un conjunto de conceptos teóricos que se pueden aprender de un libro o en un aula. Es una habilidad práctica que se perfecciona a lo largo del tiempo mediante la toma de decisiones, la gestión de equipos y la adaptación a situaciones cambiantes. Por lo tanto, ofrecer oportunidades para que los líderes se involucren en situaciones reales y desafiantes es esencial (Santander y Lara, 2023).

Una forma efectiva de desarrollar el aprendizaje basado es a través de proyectos estratégicos. Estos proyectos pueden ser iniciativas reales dentro de la organización que requieren la participación activa de los líderes. Al asignar a los líderes responsabilidades clave en proyectos estratégicos, se les brinda la oportunidad de aplicar sus conocimientos y habilidades en un entorno práctico (Ordóñez et al., 2022).

Además de los proyectos estratégicos, los programas de mentoría y coaching son herramientas valiosas para el aprendizaje basado en la experiencia. Emparejar líderes emergentes con líderes más experimentados permite que los

primeros aprendan de las experiencias y conocimientos de los segundos. Esta relación de mentoría no solo brinda orientación, sino que también fomenta la reflexión y el aprendizaje continuo (Ortiz y Soto, 2020).

Otra forma de promover el aprendizaje basado en la experiencia es a través de la rotación de roles y responsabilidades. Permitir que los líderes trabajen en diferentes áreas de la organización o asuman roles temporales en proyectos específicos les brinda una visión más amplia de la empresa y fortalece su capacidad para tomar decisiones estratégicas informadas (Luzuriaga et al., 2020).

La retroalimentación y la reflexión son componentes esenciales del aprendizaje basado en la experiencia. Después de enfrentar desafíos y tomar decisiones estratégicas, los líderes deben tener la oportunidad de reflexionar sobre sus acciones y recibir comentarios constructivos. Esto les permite identificar áreas de mejora y ajustar su enfoque estratégico en el futuro (Luzuriaga et al., 2020).

4.7. Contratar para la transformación

La contratación para la transformación en el liderazgo estratégico es un proceso crucial para las organizaciones que buscan adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio. En un mundo donde la disrupción y la innovación son la norma, contar con líderes estratégicos capaces de liderar la transformación se ha vuelto más importante que nunca. En este artículo, exploraremos por qué es esencial contratar líderes que estén dispuestos y preparados para impulsar la transformación en el liderazgo estratégico y cómo puede lograrse de manera efectiva (Ortiz y Soto, 2020).

Es fundamental reconocer que el liderazgo estratégico no es solo una cuestión de mantener el rumbo, sino también de adaptarse y evolucionar continuamente. Los líderes estratégicos deben ser capaces de identificar oportunidades y desafíos emergentes, y luego liderar la organización hacia nuevas direcciones si es necesario. Contratar líderes que tengan una mentalidad de transformación es esencial para garantizar que la organización esté preparada para enfrentar los

cambios inevitables en el entorno empresarial (Quispe et al., 2022).

Núñez et al., (2022) argumenta que los líderes estratégicos de hoy en día deben ser innovadores y estar dispuestos a cuestionar el status quo. La transformación implica la búsqueda constante de nuevas formas de hacer las cosas y la capacidad de adoptar tecnologías y enfoques innovadores. Al contratar líderes con una mentalidad innovadora, las organizaciones pueden asegurarse de que estén aprovechando al máximo las oportunidades de transformación digital y estratégica.

La contratación para la transformación en el liderazgo estratégico también implica buscar líderes que sean excelentes comunicadores y agentes de cambio. La capacidad de comunicar una visión clara y movilizar a las personas hacia un objetivo compartido es esencial para liderar con éxito la transformación. Los líderes deben inspirar y motivar a sus equipos para que abracen el cambio y trabajen juntos para lograr los objetivos estratégicos (Pérez, 2023).

Un enfoque efectivo para la contratación en el liderazgo estratégico es identificar líderes con experiencia previa en la gestión de proyectos de transformación. Estos individuos han demostrado su capacidad para liderar cambios significativos en organizaciones anteriores y están familiarizados con los desafíos y obstáculos comunes que pueden surgir durante el proceso de transformación (Mayorga et al., 2019).

Además, es importante buscar líderes que estén comprometidos con el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades. La transformación es un proceso en constante evolución, y los líderes estratégicos deben estar dispuestos a adquirir nuevas habilidades y conocimientos a medida que surgen nuevas oportunidades y desafíos (Green y High, 2023).

4.8. Traer todo tu ser al trabajo

El liderazgo estratégico es una disciplina que va más allá de simples tareas y responsabilidades. Para ser un líder efectivo en este ámbito, es fundamental traer todo tu ser al trabajo. Esto implica un compromiso profundo, pasión y autenticidad en tu enfoque hacia la toma de

decisiones estratégicas y la dirección de la organización (Oblitas, 2020).

Lo anterior significa estar completamente comprometido con la visión y la misión de la organización. No se trata simplemente de desempeñar un papel o cumplir con un conjunto de tareas; es sobre abrazar la causa y sentir una conexión emocional con los objetivos de la empresa. Cuando un líder estratégico está verdaderamente comprometido, es más probable que inspire a otros y motive a todo el equipo hacia un objetivo común (Sumba et al., 2020).

Pérez et al., (2020) argumenta que la pasión es otro elemento esencial en el liderazgo estratégico. La pasión se refleja en la energía y la dedicación que un líder aporta a su trabajo. Cuando un líder es apasionado por la estrategia y la dirección de la organización, transmite entusiasmo y motivación a su equipo. La pasión también impulsa la perseverancia, lo que es crucial en la gestión de desafíos estratégicos a largo plazo.

Asimismo, Ortiz y Soto (2020) dictan que la autenticidad es un tercer componente clave para traer todo tu ser al trabajo en el liderazgo estratégico. Los líderes auténticos son genuinos en su enfoque y se mantienen fieles a sus valores y creencias. La autenticidad genera confianza, ya que los empleados ven a su líder como una persona íntegra y confiable. Además, un líder auténtico es más efectivo en la toma de decisiones estratégicas, ya que no se ve influenciado por agendas ocultas o motivaciones personales.

Otro aspecto importante de traer todo tu ser al trabajo en el liderazgo estratégico es la capacidad de mostrar empatía y comprensión hacia los demás. Esto incluye a los miembros del equipo, colegas, clientes y otras partes interesadas. La empatía permite a un líder entender las necesidades y preocupaciones de los demás, lo que es esencial para la toma de decisiones estratégicas que tengan en cuenta múltiples perspectivas (Stamateas, 2021)

Además, un líder estratégico que trae todo su ser al trabajo es un comunicador efectivo. La comunicación clara y abierta es fundamental para alinear a todos los miembros de la organización con

la estrategia y para asegurarse de que todos estén en la misma página. Un líder que se compromete a comunicar de manera efectiva construye una cultura de transparencia y colaboración (Carrillo y Montezuma, 2022).

4.9. Encontrar tiempo para reflexionar

En el mundo empresarial actual, los líderes a menudo se encuentran abrumados con tareas y responsabilidades. Dirigir una organización requiere tomar decisiones rápidas y solucionar problemas constantemente, dejando poco o ningún tiempo para la reflexión estratégica. Sin embargo, encontrar tiempo para reflexionar en el liderazgo estratégico es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier empresa (Aguirre y Gutiérrez, 2020).

La reflexión implica analizar y evaluar objetivamente las estrategias y planes actuales de la organización, identificar áreas de mejora y establecer nuevos objetivos a largo plazo. Este proceso es crucial para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio y tomar decisiones bien fundamentadas para el crecimiento y la supervivencia de la empresa (Mayorga et al., 2019). Para encontrar tiempo para reflexionar en el liderazgo estratégico, los líderes deben priorizar y gestionar su tiempo de manera efectiva. Esto implica establecer límites claros, delegar tareas y evitar caer en la trampa de la multitarea constante (Montalvo y Salazar, 2023).

González et al., (2022) argumenta que una forma de encontrar tiempo para la reflexión estratégica es establecer un horario regular para ello. Esto puede incluir bloquear un par de horas cada semana o incluso programar un retiro estratégico trimestral donde los líderes se alejen del bullicio diario y se enfoquen exclusivamente en reflexionar sobre la dirección de la empresa.

Además, es importante crear un entorno propicio para la reflexión estratégica. Esto puede incluir la creación de un espacio tranquilo y libre de distracciones, donde los líderes puedan centrarse en su pensamiento estratégico. También pueden utilizar herramientas y técnicas como la meditación, el journaling o la discusión en grupo para generar ideas y perspectivas nuevas (Sandoval, 2022).

Por otro lado, Luzuriaga et al., (2020) dicta que encontrar tiempo para reflexionar en el liderazgo estratégico es contar con un equipo de confianza y delegar tareas. Los líderes no pueden hacerlo todo por sí mismos, y confiar en su equipo para gestionar el día a día de la organización les permite liberar tiempo para la reflexión estratégica. Además, al involucrar a su equipo en el proceso de reflexión estratégica, se pueden obtener ideas frescas y diferentes puntos de vista que enriquecerán la toma de decisiones.

4.10. Reconocer el desarrollo del liderazgo como una práctica continua

Reconocer el desarrollo del liderazgo como una práctica continua es esencial en el ámbito del liderazgo estratégico. A medida que el entorno empresarial y las dinámicas organizacionales evolucionan constantemente, los líderes estratégicos deben adaptarse y crecer para seguir siendo efectivos en sus roles (López et al., 2020).

Contreras et al., (2023) argumenta que es fundamental comprender que el liderazgo estratégico no es estático. Los líderes deben enfrentarse a desafíos cambiantes, desde cambios tecnológicos hasta fluctuaciones económicas y tendencias del mercado. Como resultado, un enfoque estático en el liderazgo no es suficiente. Reconocer el desarrollo del liderazgo como una práctica continua implica la voluntad de aprender y adaptarse constantemente a nuevas circunstancias.

Al mismo tiempo, los líderes estratégicos deben ser modelos a seguir para sus equipos y organizaciones. Si no están comprometidos con su propio desarrollo, es menos probable que inspiren a otros a hacer lo mismo. Un líder que muestra un interés genuino en crecer y aprender envía un mensaje poderoso a su equipo, fomentando una cultura de mejora continua en toda la organización (Aguirre y Gutiérrez, 2020).

La formación y el aprendizaje continuo son componentes clave en el desarrollo del liderazgo. Los líderes estratégicos pueden beneficiarse enormemente de la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos que les permitan abordar mejor los desafíos estratégicos. Esto puede incluir la participación en programas de

capacitación, la búsqueda de mentoría o la lectura de literatura relevante. La educación formal y el aprendizaje experiencial son herramientas valiosas para fortalecer la capacidad de liderazgo (Quispe et al., 2022).

Además, el desarrollo del liderazgo implica la autoevaluación constante. Los líderes deben reflexionar sobre sus fortalezas y debilidades, identificar áreas de mejora y establecer metas para su crecimiento personal y profesional. Esto no solo beneficia al líder en sí, sino que también contribuye al éxito general de la organización al garantizar que los líderes estén equipados para tomar decisiones estratégicas efectivas (Silva et al., 2020).

Otro aspecto importante del desarrollo del liderazgo continuo es la retroalimentación. Los líderes estratégicos deben buscar activamente la opinión y el feedback de sus equipos y colegas. Esto proporciona información valiosa sobre áreas de mejora y permite ajustar el enfoque de liderazgo en consecuencia. La retroalimentación constructiva es una herramienta poderosa para el crecimiento y el desarrollo (García et al., 2020).

5. Conclusiones

El liderazgo estratégico es un enfoque de gestión empresarial que se centra en dirigir y desarrollar estrategias efectivas para lograr los objetivos organizacionales. Este estilo de liderazgo es fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que ayuda a establecer un rumbo claro, motiva a los empleados y maximiza los recursos disponibles.

En primer lugar, implica la capacidad de formular una visión clara y convincente para la organización. Un líder estratégico debe tener una comprensión profunda de la industria y del entorno empresarial en el que opera la empresa. Esto significa estar al tanto de las tendencias emergentes, las amenazas y las oportunidades que puedan afectar al negocio. Con esta información, el líder puede desarrollar una estrategia sólida que guíe el comportamiento y las decisiones de toda la organización.

Además, también conlleva la capacidad de motivar e influir en los miembros del equipo para que trabajen juntos hacia el logro de los objetivos organizacionales. Un líder estratégico debe tener habilidades de comunicación efectivas, ser capaz de inspirar a los demás y fomentar un ambiente de confianza y colaboración. Al establecer metas claras y proporcionar apoyo y recursos adecuados, un líder estratégico puede empoderar a los empleados y fomentar un sentido de propiedad y compromiso.

Otro importante aporte del liderazgo estratégico es la capacidad de tomar decisiones informadas y de manera ágil; debe ser capaz de evaluar de manera crítica las opciones disponibles y elegir la mejor estrategia para la organización. Esto implica tener una mentalidad abierta, ser flexible y estar dispuesto a adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Además, debe tener la capacidad de aprender de los errores y ajustar la estrategia según sea necesario.

Este tipo de liderazgo juega un papel crucial en la asignación y optimización de los recursos disponibles. Un líder estratégico debe tener una comprensión clara de los recursos de la organización y ser capaz de asignarlos de manera eficiente para maximizar los resultados. Esto implica gestionar el talento humano, financiero y tecnológico de manera efectiva, identificando las áreas clave de enfoque y asegurándose de que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades estratégicas.

Estos principios también promueven la innovación y la mejora continua en la organización, donde se fomenta un ambiente de creatividad y aprendizaje en el que se pueda generar nuevas ideas y soluciones. Esto implica fomentar la participación y el trabajo en equipo, fomentar la experimentación y estar abierto a nuevas formas de hacer las cosas. Un líder estratégico debe estar dispuesto a desafiar el status quo y buscar constantemente formas de mejorar el desempeño organizacional.

Referencias

- Acosta, M., y Jiménez, M. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 5(5), 115-131. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.218>
- Aguirre, A., y Gutiérrez, M. (2020). Estilos de liderazgo en empresas restauranteras: el liderazgo transformacional como herramienta de administración estratégica para la competitividad. RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, 2(10), 5. <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/10/liderazgo-transformacional.html>
- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía coyuntural*, 5(4), 89-122. http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf
- Andrade, J. F. (2022). Como crear cultura estratégica de la calidad del servicio al cliente. ADIEC. Asoc. Docentes Investigadores & Emprendedores del Caribe.
- Ballvé, A., y Fontana, A. (2021). *El propósito de la empresa: Hacia un liderazgo directivo centrado en el bien común*. LID Editorial.
- Bredfeldt, G. (2021). Gran líder gran maestro: Una visión bíblica para liderazgo. Editorial Patmos.
- Cagigal, R. (2023). *Cómo prepararla de forma eficaz para impulsar y fidelizar el talento en las empresas*. LID Editorial.
- Calvo, J. (2020). Viaje al futuro de la empresa: Cómo competir en la era del liderazgo moonshot y las organizaciones exponenciales. Libros de Cabecera.
- Camargo, Y. (2021). Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial. *Revista de ciencias sociales*, 27(2), 130-146. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35903>
- Camargo, A. (2023). *Liderazgo de alto rendimiento: Las características esenciales que todo líder efectivo debe poseer*. Amys Camargo.
- Carrillo, L., y Moctezuma, J. (2022). Gestión estratégica de los equipos de trabajo intergeneracionales en las organizaciones. *Revista Torreón Universitario*, 11(32). <https://doi.org/10.5377/rtu.v11i32.15004>
- Chacón, J., López, E., y Arias, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 32-44. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4524>
- Chávez, C., Miranda, U., Arias, J., y Acosta, D. (2022). Liderazgo responsable como fortaleza de las empresas democráticas. *Revista de filosofía*, 39(2), 433-443. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7309417>
- Contreras, L., Alvarado, W., y Flórez, E. (2023). Importancia de la construcción de escenarios para el liderazgo transformacional en la gerencia moderna en Colombia. *Dictamen Libre*, (32), 53-63. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.32.10401>
- Díaz, G., y Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, (39), 19-36. <http://dx.doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Dumois, C., Gutiérrez, G., y Baumgarten, F. (2023). *Viraje estratégico: cómo reencontrar la ruta del crecimiento en tiempos adversos*. CONECTA.
- Dutra da Costa, D. (2023). Propuesta de un nuevo modelo de alineamiento estratégico personal para profesionales de recursos humanos en posiciones estratégicos. *Visión de futuro*, 27(1), 73-96. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.003.es>
- García, R., Cortes, R., y Blum, F. (2020). Estructura organizacional en las prácticas de liderazgo. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 14(14), 43-56. <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/209>
- García, J., y Granadillo, M. (2022). Factores que Influyen en las Habilidades del Liderazgo Disruptivo en las Empresas del Sector Camaronero. *RECITIUTM*, 9(1), 1-28. <http://recitiutm.iutm.edu.ve/index.php/recitiutm/article/view/222>

- González, J., Sánchez, J., y Cárdenas, M. (2022). Pensamiento estratégico y restructuración industrial. *Desarrollo Gerencial*, 14(1), 1-20. <https://doi.org/10.17081/dege.14.1.4995>
- Green, D., y High, B. (2023). *Liderazgo no por el libro: 12 principios no convencionales para generar resultados increíbles*. Charisma Media.
- Hidalgo, M., González, D., y Carrillo, M. (2022). Mejores prácticas y excelencia empresarial. Análisis de una PYME exportadora mexicana. *Recherches en Sciences de Gestion*, 153(6), 33-64. https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=RESG_153_0033
- López, J., De la Garza, M., y Zavala, M. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- Luzuriaga, D., Maldonado, J., Perez, I., y Véliz, M. (2020). Coaching: liderazgo y desarrollo profesional. *Revista Universidad de Guayaquil*, 131(2), 27-40. <https://doi.org/10.53591/rug.v131i2.1354>
- Machado, J., del Carmen, L., Gómez, A., y Boyano, T. (2022). La gestión del cambio de las instituciones de educación superior frente al Covid-19. *Aglala*, 13(2), 160-172. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/2218>
- Martínez, M., Laborín, J., y Salazar, V. (2020). Validación de la escala de liderazgo en Pymes para la industria alimentaria. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 8(22). <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2020.22.71654>
- Mateos, A., y Sánchez, O. (2020). Organización empresarial y de recursos humanos. UF0517. TUTOR FORMACIÓN.
- Mayorga, F., Arias, D., Mayorga, I., y Coloma, L. (2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 1061-1084. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(3\).septiembre.2019.1061-1084](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(3).septiembre.2019.1061-1084)
- Medina, L., Sánchez, A., Forero, F., Espinosa, P., Paternina, L., Castro, L., y Álvarez, F. (2021). *Gestión empresarial de la cadena de suministro*. Ediciones de la U.
- Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Montalvo, H., y Salazar, B. (2023). Estrategias para un liderazgo efectivo: Evaluación de la gestión administrativa en un instituto de investigación. *Revista de El Colegio de San Luis*, 13(24), 1-28. <https://doi.org/10.21696/rcsl132420231479>
- Montero, I., Mariño, R., Javier, M., Cajas, V., y Colcha, O. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 544-563. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.7>
- Mora, M., Carvajal, V., y Álvarez, G. (2019). El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial. *RECIMUNDO*, 3(3 ESP), 659-681. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(3.Esp\).noviembre.2019.659-681](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(3.Esp).noviembre.2019.659-681)
- Moraga, E., y Peñaloza, A. (2023). Liderazgo distribuido en escuelas públicas y relación con sus categorías de desempeño. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(especial). DOI:10.18861/cied.2023.14.especial.3318
- Muñiz, L., Tomalá, R., y Alvarado, J. (2022). La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las Mipymes en Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 372-383. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2577>
- Muñoz, A., Ceballos, E., Obeso, M., y Herrera, R. (2019). Administración efectiva como contribución al logro de la competitividad organizacional. *Liderazgo Estratégico*, 9(1), 246-252. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3818>
- Marulanda, N., Flórez, A., y Blanco, A. (2019). Empoderamiento femenino e igualdad de género en las organizaciones. *Liderazgo estratégico*, 9(1), 140-148. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3809>

- Núñez, M., Otálvaro, I., Zambrano, D., Múnera, I., Cañaveral, J., Arbeláez, A., y Rodríguez, I. (2022). *Aprende a gestionar tu negocio*. Universidad EAFIT.
- Oblitas, G. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el tercer milenio*, 23(46), 89-98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Ordóñez, C., Gaibor, A., y Mera, J. (2022). Herramientas de gestión de liderazgo ético dialógico: una oportunidad de desarrollo organizacional para la eficiencia productiva. *Revista de filosofía*, 39(1), 440-454. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6456680>
- Ortíz, E., y Soto, E. (2020). El nuevo liderazgo y la transformación de las organizaciones del siglo XXI. *Gestión y Desarrollo Libre*, 5(9). <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.9.2020.8113>
- Perez, J. (2019). *Fundamentos de estrategia*. Editorial Elearning, SL.
- Pérez, E., Caraveo, M., Medina, D., y Parra, M. (2020). *Emprendimiento: modelos, tipología y comunicación eficaz del proyecto*. Página Seis.
- Pérez, O. (2023). La Mística y el Liderazgo Militar como parte del Proceso de Transformación Institucional. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 2(3), 101-112. <https://doi.org/10.56221/yspt.v2i3.35>
- Pizzi, C. M. (2021). *Planeamiento estratégico y control de gestión sustentable: Creando pymes con futuro*. Sb editorial.
- Quintana, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 272-283. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>
- Quirola, K., Massuh, E., y Cruz, P. (2022). Importancia de la planificación estratégica para el crecimiento empresarial. *RECIMUNDO*, 6(3), 192-201. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(3\).junio.2022.192-201](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(3).junio.2022.192-201)
- Quispe, A., Pocomucha, J., Ingaruca, M., y Ortiz, C. (2022). Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revista de ciencias sociales*, 28(2), 319-335. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37941>
- Reinoso, M. V. A. (2022). La gestión del capital humano en el sector empresarial en el Ecuador. *REVISTA MULTIDISCIPLINARIA DE DESARROLLO AGROPECUARIO, TECNOLÓGICO, EMPRESARIAL Y HUMANISTA.*, 4(2), 6-6. <https://dateh.es/index.php/main/article/view/108>
- Riquelme, J., Pedraja, L., y Vega, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación universitaria*, 13(1), 135-144. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- Rodríguez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>
- Romero, D., Sánchez, S., Quintero, Y., y Silva, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 465-475. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34674>
- Rozo, A., Flórez, A., y Gutiérrez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67. <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
- Sánchez, M., Paparella, L., y Rotundo, G. (2022). Teoría de Capacidades Dinámicas: Aportes y Evolución a partir de los trabajos de David Teece. *Revista Científica Compendium*, 25(48), 3-3. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7127188>
- Sandoval, C. (2022). *Liderazgo en tiempos de crisis*. CONECTA.
- Santander, E., y Lara, L. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15-29. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>
- Servitje, R. (2022). *Bimbo. Estrategia de éxito empresarial*. Océano.
- Silva, M., Reyes, A., Maciel, O., y Velasco, A. (2020). Mejora continua e innovación en agroempresa mexicana: Modelo Self Lead Team. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(91), 796-810. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33167>

- Soledispa, L., y Tuárez, L. (2020). La planeación estratégica como herramienta en las empresas. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 105-116. <https://doi.org/10.47230/unesciencias.v4.n4.2020.237>
- Stamateas, B. (2021). *Liderazgo exitoso: ideas para alcanzar tu máximo potencial*. VERGARA.
- Sterman, D. (2019). *Cultura FAIL: Fallar y Aprender para Innovar y Liderar*. Ediciones Granica.
- Sumba, R., Cárdenas, N., Bravo, T. y Arteaga, R. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(4), 114-136.
- Urrego, L. (2020). Liderazgo Estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 28-43. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i9.556>
- Valdez, I. (2019). Pensamiento táctico y liderazgo estratégico: la evolución de la doctrina naval española entre los siglos XVII y XVIII. In *Liderazgo estratégico en España, 1475-2018* (pp. 39-64). Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado. <https://iugm.es/wp-content/uploads/2019/06/Libro-LIDERAZGO-ok.pdf>
- Villanueva, L., Vera, K., y Intriago, D. (2020). *Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional*. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2152>
- Yeung, A., y Ulrich, D. (2020). *Reinventando la organización: Cómo crear mayor valor en mercados en constante evolución*. Editorial Almuzara.