

VOLUMEN 9 NÚMERO 35
JULIO -SEPTIEMBRE 2025

ISSN: 2616-8219
ISSN L: 2616-8219



Revista de Investigación
en Ciencias de la Administración



CET-BOLIVIA®

VOLUMEN 9 NÚMERO 35
JULIO -SEPTIEMBRE 2025

ISSN: 2616-8219
ISSN L: 2616-8219



Revista de Investigación
en Ciencias de la Administración



CET-BOLIVIA®

EQUIPO EDITORIAL/ EDITORIAL TEAM

EDITOR

Dr. Roger Dante Prado Lafuente, Centro de Estudios Transdisciplinarios, Bolivia.
<https://orcid.org/0000-0002-5560-3840>

CONSEJO EDITORIAL/ EDITORIAL BOARD

Dr. Mario Florez Guzman, Universidad Cooperativa de Colombia sede Ibagué, Colombia.
<https://orcid.org/0000-0002-8468-4168>

Dr. Jaime Tinto Arandes, Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.
<https://orcid.org/0000-0001-8507-6837>

Dr. Maximiliano Gracia Hernández, Colegio del Estado de Hidalgo, México.
<https://orcid.org/0000-0003-3174-8006>

Dr. Julián Leoncio Rodríguez, Universidad de La Habana, Cuba.
<https://orcid.org/0000-0003-1626-6009>

COMITÉ CIENTÍFICO/ SCIENTIFIC COMMITTEE

Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México.
<https://orcid.org/0000-0002-8310-4483>

Dra. María Luisa Saavedra García, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
<https://orcid.org/0000-0002-3297-1157>

Dra. Claudia María Giraldo Velásquez, Institución Universitaria Colegio Mayor De Antioquia, Colombia.
<https://orcid.org/0000-0002-5533-138X>

Dr. Fernando Morales Parada, Universidad del Bío-Bío, Chile.
<https://orcid.org/0000-0001-9046-5407>

Dr. Alberto Méndez, Universidad Nacional Autónoma De México, México.
<https://orcid.org/0000-0001-9339-9601>

Dr. Esteban Arias Castañeda, Universidad Politécnica Estatal de Carchi, Ecuador.
<https://orcid.org/0000-0001-7068-061X>

Dr. Carlos Alberto Villafuerte Álvarez, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
<https://orcid.org/0000-0002-8786-077X>

Dr. Eduardo Rosas Rojas, Universidad Autónoma del Estado De México, México.
<https://orcid.org/0000-0002-7255-7778>

EVALUADORES PARES/ PEER EVALUATORS

Dra. Julieta Sánchez Cano, Universidad Juárez del Estado de Durango, México.
<https://orcid.org/0000-0002-1735-0483>

Dr. Carlos Riojas López, Universidad de Guadalajara, México.
<https://orcid.org/0000-0002-5914-9884>

Dr. Dante Ayaviri Nina, Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador.
<https://orcid.org/0000-0002-3078-1771>

Dr. Marco P. Naranjo Chiriboga, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.
<https://orcid.org/0000-0003-4969-9775>

Dr. Luis Fernando Freire Constante, Universidad Internacional SEK Ecuador.
<https://orcid.org/0000-0002-9936-3041>

Dr. Wilson Araque Jaramillo, Director del Área Académica de Gestión y del Observatorio de la PyME, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
<https://orcid.org/0000-0002-2626-8705>

Dra. Katia Natalia Barrientos Paredes, Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco, Perú.
<https://orcid.org/0000-0001-8742-3556>

Dr. Alejandro Apaza Tarqui, Universidad Nacional del Altiplano Puno, Perú.
<https://orcid.org/0000-0003-1622-8862>

Mba. David Simonetta, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina.
<https://orcid.org/0000-0002-2679-9151>

MSc. José Laurian Ramírez Díaz, Universidad Católica de Costa Rica, Costa Rica.
<https://orcid.org/0000-0003-4644-9674>

MSc. Carlos Carrion Rodríguez, Universidad Central del Ecuador.
<https://orcid.org/0000-0002-8257-1047>

MSc. David Zuluaga Goyeneche, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.
<https://orcid.org/0000-0002-4321-9147>

Ing. Luis A. Chávez, Consultor Independiente, Ecuador.
<https://orcid.org/0000-0003-3699-4636>

Ing. Jorge Alejandro Villavicencio Santana, Red Solidaria De Economía Popular Del Ecuador, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0000-1804-9265>

Prof. Alejandro Ruiz Dimas, Universidad de Guayaquil, Ecuador.
<https://orcid.org/0000-0002-5622-0382>

EQUIPO TÉCNICO/ TECHNICAL TEAM

Lic. Alba Gil. Diagramadora

Lic. Betsabe Pari Quiñones. Diseñadora

Dr. Emilio Arévalo. Traductor.

Ing. Freddy Javier Sánchez González. Soporte Técnico.

Ing. Junior Alexander Barreto Cegarra. Soporte Técnico.

AUTORIDADES/ AUTHORITIES

MSc. Edgar Olivares Alvares. Editor General.
Ph. D. Rolando Barral Zegarra. Consejo directivo
Dr. Alex Alberto Chamán Portugal. Consejo directivo
Dr. Adhemar Poma de Chama. Consejo directivo

EDITA/ EDIT

Centro de Estudios Transdisciplinarios Bolivia

CONSEJO DE PUBLICACIONES/ PUBLICATIONS BOARD

Dra. Gloria Valera. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela.
<https://orcid.org/0000-0002-4422-1281>

Dra. Penélope Hernández. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela.
<https://orcid.org/0000-0002-6572-2085>

Dra. Leslie Daza Cazana. Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia.
<https://orcid.org/0000-0002-5242-8709>

Dr. Feibert A. Guzmán P. Centro de Estudios Transdisciplinarios Bolivia, Bolivia.
<https://orcid.org/0000-0003-2657-9826>

Dr. Roger Dante Prado Lafuente. Centro de Estudios Transdisciplinarios, Bolivia.
<https://orcid.org/0000-0002-5560-3840>
Ing. MSc. Alcides Wilfredo Carpio Patty. Centro de Estudios Transdisciplinarios Bolivia, Bolivia

Menú

CONTACTO/ CONTACT

Dirección postal
Centro de Estudios Transdisciplinarios Bolivia
Avenida Huayna Potosí N° 48
Nuevos Horizontes III, Ciudad de El Alto
La Paz – Bolivia
Correo electrónico: editor@revistavive.org

Contacto de soporte/ Support contact

Freddy Javier Sánchez González
Correo electrónico: soportesistemas@cetbolivia.org

POLÍTICA

Enfoque y Alcance

La Revista de Investigación en Ciencias de la Administración “Enfoques”, tiene como propósito lograr la difusión y divulgación de los avances y resultados de las investigaciones científicas y humanísticas sobre el acontecer administrativo, económico, gerencial y de finanzas con relación a las políticas públicas y privadas en el campo académico y de investigación, sus avances, y contribuciones, manteniendo siempre un enfoque multidisciplinario en las diversas áreas administrativas dentro de un contexto nacional e internacional.

Alcance

La revista Enfoques es un nuevo medio de divulgación científica, humanística, especializada en el área de Ciencias administrativas, creada por el Centro de Estudios Transdisciplinarios Bolivia, bajo la orientación o modalidad de acceso abierto. Esta revista persigue posicionarse en los principales portales de indización, a través de las investigaciones científicas de calidad que se publicaran en ella. Posee además, un alcance internacional, y se mantiene abierta a todos los docentes e investigadores.

La revista Enfoques es una publicación periódica de aparición trimestral, en español, arbitrada bajo el sistema de revisión por pares a doble ciego, es una revista de acceso abierto. Sus investigaciones están destinadas a dar aportes a la comunidad científica para mejorar la calidad en los procesos, teniendo siempre como objetivo principal el estudio de las organizaciones en los aspecto de planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización o institución. Ambicionando el máximo beneficio posible; en los aspectos sociales, económicos, dependiendo de la necesidad de las organizaciones donde se esté desarrollando la investigación o estudio.

La revista está dirigida a investigadores, docentes, estudiantes y comunidad en general involucrados en los temas de acontecer administrativo y sus derivados que generen avances científicos sobre estudios administrativos. Los artículos recibido por Enfoques serán revisados, arbitrados y aceptados, según resultados arrojados por la evaluación para su posterior edición y publicación.

El proceso de edición Enfoques, se encuentra sometido bajos las normas y los estándares de control de calidad, garantizando la originalidad, pertinencia y actualidad de los artículos aceptados y publicados a través del establecimiento de principios de ética y políticas de detención de plagio.

Políticas de sección

Presentación o editorial. Está relacionada con la introducción a las temáticas de los manuscritos que se serán publicados en el número correspondiente, en ella, se sustenta la información contentiva de la publicación para acercar, y en la medida de las posibilidades conectar al lector con los temas que se encontraran en el número sobre las disciplinas científicas, mediante la divulgación y el debate de los diversos temas que se abordaran en Enfoques.

Investigación. Bajo este rubro, los trabajos deberán contemplar criterios como el diseño pertinente de la investigación, la congruencia teórica y metodológica, el rigor en el manejo de la información y los métodos, la veracidad de los hallazgos o de los resultados, la discusión de resultados, conclusiones, limitaciones del estudio y, en su caso, prospectiva. La extensión de los textos deberá ser de 15 cuartillas mínimo y 25 máximo, incluidas gráficas, notas y referencias. Las páginas deberán ir numeradas y estar escritas a espacio y medio.

Artículos de revisión. Se trata de un estudio detallado, selectivo y crítico que integra la información esencial en una perspectiva unitaria y de conjunto. Es un tipo de artículo científico que sin ser original recopila la información más relevante de un tema específico. Su finalidad es examinar la bibliografía publicada y situarla en cierta perspectiva. Debe describir la metodología que se empleará para el análisis o sistematización de la información, criterios de inclusión y exclusión, entre otras. Este artículo no debe de exceder de 6000 palabras, incluidas gráficas, notas y referencias. Las páginas deberán ir numeradas y estar escritas a espacio y medio.

Intervenciones académicas. Deberán contar con un sustento teórico-metodológico encaminado a mostrar innovaciones dentro del campo científico. La extensión de estos trabajos es de 15 cuartillas mínimo y 25 máximo, incluidas gráficas, notas y referencias. Las páginas irán numeradas y se escribirán a espacio y medio.

Reseñas de libros. Deberán aproximarse de manera crítica a las ideas, argumentos y temáticas de libros especializados. Su extensión no deberá exceder las tres mil palabras, calculadas con el contador de Word, incluidas gráficas, notas y referencias. Las páginas irán numeradas, con interlínea de espacio y medio.

Reseña de revistas. Se referirán revistas nacionales o internacionales cuya temática sea de interés para la comunidad científica. Deben estructurarse con: Título, resumen en inglés y español, descripción del área temática, tipo de artículo y periodicidad, editorial, Institución, país, localización. Máximo 2 páginas.

Reseña de tesis y trabajos de grado. Se referirán trabajos de investigadores de las universidades. Deben estructurarse con: Título, autor (es), resumen del trabajo de investigación en español inglés (abstract) con las palabras claves, tipo de tesis (Doctoral, Maestría), tutor, departamento, universidad, fecha de aprobación. Máximo 2 páginas.

Reseña de páginas web, blogs y otros documentos electrónicos. Se referirán a trabajos o referencias de trabajos publicados en Internet que sean de interés para el campo académico e investigativo. Deben estructurarse en: título, autor (es) de la revisión, breve información sobre el contenido, especificación de dirección(es) electrónicas y los aportes que justifican dicha referencia. Máximo 4 páginas.

Eventos. Minuta de los profesionales e investigadores que asistan a eventos nacionales o internacionales que divulgarán o participarán las ponencias, conferencias, foros, simposios entre otras actividades que se hayan sido presentadas o por presentar en un evento. El archivo debe ir estructurado de la siguiente manera: objetivos, resultados, conclusiones y propuestas generados en los mismos. Deben señalar datos de identificación: nombre del evento, lugar, fecha y objetivos. También forman parte de esta sección, la promoción y difusión de Jornadas, Congresos, Reuniones y Conferencias nacionales e internacionales de interés para los lectores. Máximo tres cuartillas.

Proceso de evaluación por pares

El tiempo estimado desde la aceptación del trabajo por los evaluadores hasta la publicación se estima de tres (3) meses. La Revista Enfoques del CET, se reserva el derecho de sugerir modificaciones formales a los artículos que sean aceptados para su publicación. Todos los textos enviados deben regirse por las Normas APA para la presentación de artículos.

Este sistema de control de calidad se desarrolla durante todo el proceso editorial de la revista en formato digital, de la siguiente manera:

- Inicia con el proceso de recepción de las propuestas de artículos que realiza el (los) autor (es). Seguidamente, el artículo es evaluado de forma rigurosa por el Comité Editorial previendo que posea los parámetros de estructura claridad de los objetivos, coherencia de las ideas, pertinencia de la metodología, solidez de los resultados y discusión, conclusiones y referencias, en función de garantizar la pertinencia, originalidad del aportes, rigurosidad científica y la ética en el proceso editorial, reservándose el comité el derecho de remitir a expertos en la temática planteada.
- Posteriormente, se asignarán dos pares externos a la institución editora, estos pueden ser nacionales o internacionales; como evaluadores del artículo bajo la modalidad de proceso de revisión por pares a doble ciego, y en caso de presentarse desacuerdo en los conceptos, se asignará un tercer par evaluador para dirimir los desacuerdos; son ellos quienes realizarán observaciones y emitirán un dictamen en términos de: (a) Aceptado para publicación, (b) Pendiente de publicación, o (c) No se acepta para publicación.
- Finalmente, el artículo es publicado en el número correspondiente al que se encuentre estructurado en función de temas actuales y pertinentes. Es por ello, que la propuesta de artículos es ingresada a nuestro sistema respondiendo a los parámetros establecidos por el Comité Editorial..

En el proceso de arbitraje se tienen en cuenta los siguientes criterios:

1. Cumplimiento de las normas del manual de Publicaciones de la American Psychological Association (APA).
2. Pertinencia de la temática con el área de cobertura de lo publicado en la Revista Enfoques.
3. Aporte de nuevos conocimientos teóricos y prácticos sobre la temática trabajada.
4. Rigurosidad y objetividad con la temática abordada.
5. Uso adecuado, claro y coherente del idioma escrito.
6. Actualización y vigencia del respaldo referencial informado (cinco últimos años).

Normas de entrega

El autor deberá descargar del sitio web de la revista, llenar y adjuntar a su contribución el formato único que integra la siguiente información:

Solicitud de evaluación del artículo. La declaración de autoría individual o colectiva (en caso de trabajos realizados por más de un autor); cada autor o coautor debe certificar que ha contribuido directamente a la elaboración intelectual del trabajo y que lo aprueba para ser evaluado por pares a ciegas y, en su caso, publicado. Declaración de que el original que se entrega es inédito y no está en proceso de evaluación en ninguna otra publicación. Datos: nombre, grado académico, institución donde labora, domicilio, teléfono, correo electrónico.

- Currículo resumido del autor que no exceda de 5 líneas, en hoja aparte.
- El trabajo y los documentos solicitados arriba se enviarán a la dirección electrónica: editor@revistaenfoques.org
- Los trabajos deberán presentarse en tamaño carta, con la fuente Arial de 12 puntos, a una columna, y en mayúsculas y minúsculas.
- El título deberá ser en trilingüe (español, inglés y portugués) y no podrá exceder las 15 palabras.
- Toda contribución deberá ir acompañada de un resumen en español que no exceda de 150 palabras, con cinco a seis palabras clave que estén incluidas en el vocabulario controlado del IRESIE, más la traducción de dicho resumen al inglés (abstract) con sus correspondientes palabras clave o key words y Portugués Resumo (obsérvese la manera correcta de escribir este término).
- Las palabras clave se presentarán en orden alfabético. Todos los trabajos deberán tener conclusiones.
- Los elementos gráficos (tablas, gráficas, esquemas, dibujos, fotografías) irán numerados en orden de

aparición y en el lugar idóneo del cuerpo del texto con sus respectivas fuentes al pie y sus programas originales. Es decir, no deberán insertarse en el texto con el formato de imagen.

- Las fotografías deberán tener mínimo 300 dpi de resolución y 140 mm de ancho.
- Se evitarán las notas al pie, a menos de que sean absolutamente indispensables para aclarar algo que no pueda insertarse en el cuerpo del texto. La referencia de toda cita textual, idea o paráfrasis se añadirá al final de la misma, entre paréntesis, de acuerdo con los lineamientos de la American Psychological Association (APA).
- La lista de referencias bibliográficas también deberá estructurarse según las normas de la APA y cuidando que todos los términos (&, In, New York, etcétera) estén en español (y, En, Nueva York, etcétera).
- Todo artículo de revista digital deberá llevar el DOI correspondiente, y a los textos tomados de páginas web modificables se les añadirá la fecha de recuperación. A continuación se ofrecen algunos ejemplos.

Libro

Skinner, B. F. (1971). *Beyond freedom and dignity*. Nueva York, N. Y.: Knopf.

Ayala de Garay, M. T., y Schwartzman, M. (1987). *El joven dividido: La educación y los límites de la conciencia cívica*. Asunción, pa: Centro Interdisciplinario de Derecho Social y Economía Política (CIDSEP).

Capítulo de libro

Helwig, C. C. (1995). Social context in social cognition: Psychological harm and civil liberties. En M. Killen y D. Hart (Eds.), *Morality in everyday life: Developmental perspectives* (pp. 166-200). Cambridge, ru: Cambridge University Press.

Artículo de revista

Gozálvez, V. (2011). Educación para la ciudadanía democrática en la cultura digital. *Revista Científica de Educomunicación* 36(18), 131-138.

Artículo de revista digital

Williams, J., Mark G., y Kabat-Zinn, J. (2011) Mindfulness: Diverse perspectives on its meaning, origins, and multiple applications at the intersection of science and dharma. *Contemporary Buddhism* 12(1), 1-18. Doi: 10.1080/14639947.2011.564811

Fuentes electrónicas

Sistema Regional de Evaluación y Desarrollo de Competencias Ciudadanas (2010). Sistema Regional de Evaluación y Desarrollo de Competencias Ciudadanas. Recuperado de: http://www.sredecc.org/imagenes/que_es/documentos/SREDECC_febrero_2010.pdf

Ceragem. (n. d.). Support FAQ. Recuperado el 27 de julio de 2014, de: <http://basic.ceragem.com/customer/customer04.asp>

Política de acceso abierto

La Revista de Investigación en Ciencias de la Administración “Enfoques”, en su misión de divulgar la investigación y apoyar el conocimiento y discusión en los campos de interés proporcionan acceso libre, inmediato e irrestricto a su contenido de manera libre mediante la distribución de ejemplares digitales. Los investigadores pueden leer, descargar, guardar, copiar y distribuir, imprimir, usar, buscar o referenciar el texto completo o parcial de los artículos o de la totalidad de la Revista, promoviendo el intercambio del conocimiento global. En este sentido, la revista Enfoques no cobra a los autores ninguna tasa por presentación/envío de manuscritos ni tampoco cuotas por la publicación de artículos.

La Revista de Investigación en Ciencias de la Administración “Enfoques”, se acoge a una licencia Creative Commons (CC) de Atribución – No comercial – Compartir igual, 4.0 Internacional: “El material creado puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceros si se muestra en los créditos. No se puede obtener ningún beneficio comercial y las obras derivadas tienen que estar bajo los mismos términos de licencia que el trabajo original”.

Para más información: <http://co.creativecommons.org/tipos-de-licencias/> Las licencias CC se basan en el principio de la libertad creativa con fines académicos, científicos, culturales. Las licencias CC complementan el derecho de autor sin oponerse a este.

Derechos de autor

Al enviar los artículos para su evaluación, los autores aceptan que transfieren los derechos de publicación a la Revista de Investigación en Ciencias de la Administración “Enfoques”, para su publicación en cualquier medio. Con el fin de aumentar su visibilidad, los documentos se envían a bases de datos y sistemas de indización, así mismo pueden ser consultados en la página web de la Revista: [Http://revistaenfoques.org](http://revistaenfoques.org) Por último, la Revista se acoge en todo lo que concierne a los derechos de autor, al reglamento de propiedad intelectual del Centro de Estudios Transdisciplinarios Bolivia, el cual se encuentra en la siguiente dirección: <https://www.cetbolivia.org>

Principios éticos y buenas prácticas

Los artículos publicados en la Revista de Investigación en Ciencias de la Administración, “Enfoques”, son sometidos al cumplimiento de los principios éticos contenidos en las diferentes declaraciones y legislaciones sobre propiedad intelectual y derechos de autor específicos del país donde se realizaron el estudio. Por tal motivo los investigadores o autores de los artículos aceptados para publicar y que presentan resultados de investigaciones, deben descargar y firmar la declaración de originalidad, de cesión de derechos y de cumplimiento total de los principios éticos y las legislaciones específicas.

Antiplagio

Todos los artículos sometidos a revisión en la Revista Enfoques son inspeccionados por una disciplinada política antiplagio que vela por la originalidad de los artículos. Para ello se analizan los textos utilizando el servicio antiplagio de Viper en busca de coincidencias de textos e información de otros autores, respetando así el derecho de otros autores, y garantizando que los trabajos sean inéditos y que cumplan con los estándares de calidad editorial que avalen producción científica propia.

Revista Enfoques como publicación que busca excelencia a nivel internacional, se inspira en el código ético del Comité de Ética de Publicaciones (COPE), dirigido a editores, revisores y autores.

Responsabilidades de los Autores

Los autores de los artículos enviados a Enfoques certifican que el trabajo es original e inédito, que no contiene partes de otros autores ni de trabajos ya publicados por los autores. Además, confirman la autenticidad de los datos y que no han sido alterados.

El autor no debe publicar artículos en los que se repitan los mismos resultados en más de una revista científica u otra publicación académica o de otro carácter. La propuesta simultánea a múltiples revistas científicas de un mismo trabajo es considerada éticamente incorrecta y reprobable.

El autor debe suministrar siempre la correcta indicación de las fuentes y aportes a los que se hace mención en el artículo.

Los autores garantizan la inclusión de las personas que han contribuido de manera científica e intelectual en la conceptualización y la planificación del trabajo como en la interpretación de los resultados y en la redacción del mismo. Al mismo tiempo se jerarquiza el orden de aparición de los autores de acuerdo a su nivel de responsabilidad e implicación.

En caso de que el Consejo Editorial lo considere apropiado, los autores de los artículos deben poner a disposición también las fuentes o datos en los que se basa la investigación, que puede conservarse durante un período razonable de tiempo después de la publicación y posiblemente hacerse accesible.

Todos los autores están obligados a declarar explícitamente que no hay conflictos de intereses que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas. Los autores también deben indicar cualquier financiación de agencias y/o de proyectos de los que surge el artículo de la investigación.

Cuando un autor identifica un error en su artículo, deberá inmediatamente informar a los editores de la revista y proporcionar toda la información necesaria para realizar las correcciones pertinentes. La responsabilidad del contenido de los artículos publicados en la Revista Enfoques es exclusiva de los autores.

Compromisos de los Revisores

La revisión por pares es un procedimiento que ayuda a los editores para tomar decisiones sobre los artículos propuestos y también permite al autor mejorar la calidad de los artículos enviados para su publicación. Los revisores asumen el compromiso de realizar una revisión crítica, honesta, constructiva y sin sesgo, tanto de la calidad científica como de la calidad literaria del escrito en el campo de sus conocimientos y habilidades.

- El revisor que no se sienta competente en la temática a revisar o que no pueda terminar la evaluación en el tiempo programado, deberá notificar de inmediato a los editores. Los revisores se comprometen a evaluar los trabajos en el menor tiempo posible para respetar los plazos de entrega, dado que en Enfoques los límites de custodia de los manuscritos en espera son limitados e inflexibles por respeto a los autores y sus trabajos.
- Cada manuscrito asignado debe ser considerado como confidencial. Por lo tanto, estos textos no se deben discutir con otras personas sin el consentimiento expreso de los editores. Impugnables.
- La revisión dos pares ciego debe realizarse de manera objetiva. Los revisores están obligados a dar razones suficientes para cada una de sus valoraciones, utilizando siempre la plantilla de revisión. Los revisores entregarán un informe, crítico completo con referencias adecuadas mediante un instrumento de evaluación según protocolo de revisiones de Enfoques y las normativas públicas para los revisores; especialmente si se propone que el trabajo sea rechazado. Están obligados a advertir a los editores si partes sustanciales del trabajo ya han sido publicadas o están bajo revisión para otra publicación.
- Los revisores se comprometen a indicar con precisión las referencias bibliográficas de obras fundamentales posiblemente olvidadas por el autor. El revisor también debe informar a los editores de cualquier similitud o solapamientos del manuscrito con otros trabajos publicados.
- Para garantizar que el proceso de revisión sea lo más objetivo, imparcial y transparente posible, la identidad de los autores se suprime antes de ser enviados los trabajos a revisión por pares. Si se da el caso de que por alguna razón se ha visto comprometida la identidad de los autores, sus filiaciones institucionales o algún otro dato que ponga en riesgo la anonimidad del documento, el revisor debe notificar de inmediato a los editores.

Visibilidad y financiamiento

- Financiada por el Centro de Estudios Transdisciplinario de Bolivia (CET-Bolivia)
- Publicada bajo la licencia Creative Commons
- La revista Enfoques es edita y publicada por Editorial CIDE-Ecuador, con presupuesto institucional proveniente de las contribuciones económicas que se generan por la publicación de libros académicos

Autoarchivo

Una vez se disponga del documento en pdf, e-book, y html, el autoarchivo se deposita en los sistemas de información:

- Open Journal System (OJS)
- Repositorio del Centro de Estudios Transdisciplinarios Bolivia

Lista de comprobación para la preparación de envíos

- Como parte del proceso de envío, los autores/as están obligados a comprobar que su envío cumpla todos los elementos que se muestran a continuación. Se devolverán a los autores/as aquellos envíos que no cumplan estas directrices.
- Se debe adjuntar una carta de presentación del artículo dirigida al editor de la La Revista de Investigación en Ciencias de la Administración, “Enfoques”, firmada por todos los autores del mismo, en la cual se indique que el documento es original, que no ha sido publicado y que no se ha presentado simultáneamente a otra revista para su publicación.
- El archivo de envío está en formato Open Office, Microsoft Word, WordPerfect.
- Siempre que sea posible, se proporcionan direcciones URL para las referencias.
- El texto tiene interlineado doble; 12 puntos de tamaño de fuente; se utiliza cursiva en lugar de subrayado (excepto en las direcciones URL); y todas las ilustraciones, figuras y tablas se encuentran colocadas en los lugares del texto apropiados (no al final).
- El texto se adhiere a los requisitos estilísticos y referenciales resumidos en las Directrices del autor, que aparecen en el enlace “Acerca de la revista”.

- Se debe adjuntar, en un documento diferente, una página de presentación con los nombres de los autores, su filiación académica y los datos del autor de contacto.
- Se debe registrar en el sistema OJS todos los metadatos de cada uno de los autores del artículo (nombres completos, código ORCID, datos de contacto, formación académica, índice H, entre otros).

Aviso de derechos de autor/a

Al enviar los artículos para su evaluación, los autores aceptan que transfieren los derechos de publicación a la Revista de Investigación en Ciencias de la Administración “Enfoques”, para su publicación en cualquier medio. Con el fin de aumentar su visibilidad, los documentos se envían a bases de datos y sistemas de indización, así mismo pueden ser consultados en la página web de la Revista: <http://revistaenfoques.org> Por último, la Revista se acoge en todo lo que concierne a los derechos de autor, al reglamento de propiedad intelectual del Centro de Estudios Transdisciplinarios Bolivia, el cual se encuentra en la siguiente dirección: <https://www.cetbolivia.org>

Declaración de privacidad

Los nombres y las direcciones de correo electrónico introducidos en esta revista se usarán exclusivamente para los fines establecidos en ella y no se proporcionarán a terceros o para su uso con otros fines. Además la Revista Enfoques no se hace responsable por las opiniones de juicios emitidos por los autores y resultados de sus investigaciones.

CONTENIDO

171 EDITORIAL

INVESTIGACIONES

173 Alternativas de las PYMES para evitar la vulnerabilidad financiera.

Alternatives for SMEs to avoid financial vulnerability.

Alternativas para as PMEs evitarem a vulnerabilidade financeira.

Gonzalo Lenin Serrano Mantilla

198 Impacto de la descentralización fiscal en el desarrollo de la región.

Impact of fiscal decentralization on development of the region.

Impacto da descentralização fiscal no desenvolvimento da região.

Alberto Ticona Maquera

213 Empresas sociales como instrumento de sostenibilidad de organizaciones civiles.

Social enterprises as an instrument for the sustainability of civil organizations.

Empresas sociais como um instrumento para a sustentabilidade de organizações civis.

Jorge Arturo Ojeda López

229 Incidencia del reglamento europeo N° 488/2014 con el desempeño exportador de productores peruanos de cacao.

Impact of the european regulation N° 488/2014 on the export performance of peruvian cocoa producers.

Impacto do regulamento europeu N° 488/2014 no desempenho de exportação dos produtores de cacau peruanos.

Corina Ruth Rosillo Lozano

244 Auditoría tributaria y prevención de infracciones administrativas: Una revisión sistemática de la literatura científica.

Tax audit and prevention of administrative violations: A systematic review of scientific literature.

Auditoria fiscal e prevenção de contraordenações: Uma revisão sistemática da literatura científica.

Marco Antonio Suriaga Sánchez; Paco Egdon Granoble Chancay; Arturo Antonio Alvarez Indacochea, y Lizardo Elias Solórzano Cevallos

Editorial

En un escenario global marcado por la incertidumbre económica, las transformaciones normativas y los desafíos estructurales, la capacidad de adaptación y sostenibilidad de los actores económicos adquiere una relevancia crucial. En este volumen 9 número 35 de la *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración, Enfoques*, se abordan temáticas que, desde distintas dimensiones, permiten comprender los factores que condicionan el desarrollo económico y social, especialmente en contextos donde la resiliencia se vuelve indispensable.

Abrimos este número con una reflexión profunda sobre las alternativas que las PYMES pueden adoptar para reducir su vulnerabilidad financiera. Este sector, vital en las economías latinoamericanas por su capacidad de generar empleo y dinamizar mercados locales, enfrenta constantemente riesgos financieros que pueden comprometer su permanencia. El estudio destaca estrategias innovadoras y de gestión que permiten a estas empresas sortear dificultades y construir modelos más sostenibles.

En segundo lugar, se analiza el impacto de la descentralización fiscal en el desarrollo regional, una temática fundamental para los países que buscan redistribuir el poder económico y mejorar la eficiencia del gasto público. La investigación presentada evidencia cómo una descentralización bien implementada puede ser un motor de crecimiento territorial, siempre que vaya acompañada de capacidades institucionales y una asignación equitativa de recursos.

Complementando la visión sobre sostenibilidad, otro artículo examina el papel de las empresas sociales como instrumentos eficaces para la sostenibilidad de organizaciones civiles. Este enfoque híbrido, que combina la lógica empresarial con fines sociales, ofrece alternativas concretas para que las organizaciones de la sociedad civil reduzcan su dependencia de fondos externos y afiancen su autonomía operativa, ampliando su impacto y fortaleciendo el tejido social.

Editorial

Finalmente, se incorpora una mirada internacional con el análisis de la incidencia del Reglamento Europeo N.º 488/2014 en el desempeño exportador de los productores peruanos de cacao. Esta normativa, que regula los niveles de cadmio en productos importados, ha tenido implicaciones directas en las exportaciones latinoamericanas. El artículo no solo evidencia sus efectos, sino que propone estrategias para que los productores adapten sus procesos y mantengan la competitividad en el mercado europeo.

Este número reúne contribuciones que, desde lo microeconómico hasta lo normativo-internacional, permiten comprender los desafíos actuales de la economía regional. Invitamos a nuestros lectores a sumergirse en estos análisis que, con rigor académico y pertinencia temática, buscan contribuir al debate y a la construcción de soluciones desde la academia y la práctica.



Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:
<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v9i35.207>





Alternativas de las PYMES para evitar la vulnerabilidad financiera

Alternatives for SMEs to avoid financial vulnerability

Alternativas para as PMEs evitarem a vulnerabilidade financeira

ARTÍCULO ORIGINAL

 **Gonzalo Lenin Serrano Mantilla**

gonzalo.s@uasb.edu.bo

**Universidad Andina Simón Bolívar
Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador**



Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v9i35.208>

Recibido: 14 de mayo 2025 | Aceptado: 20 de junio 2025 | Publicado: 10 de julio 2025

Resumen

Las PyMES son un motor clave de la economía ecuatoriana; abordar su rentabilidad cuando está seriamente comprometida es alarmante para el sistema productivo, porque en ellas existen elementos que inciden directamente en el crecimiento económico de la nación como es la generación de empleo y la inclusión social; por ende, se analizaron alternativas que evitan su vulnerabilidad financiera en Ecuador. Metodológicamente el estudio tuvo un enfoque cualitativo de nivel descriptivo y diseño documental, cuya técnica aplicada fue el análisis de contenido a través de artículos de revistas indexadas e investigaciones nacionales e internacionales. Los resultados constan de dos vertientes, la primera se relaciona a las recomendaciones dadas a los empresarios PyMES a nivel interno de la organización y la segunda consiste en todas las gestiones que debe hacer la PyME a nivel externo y evitar en un alto porcentaje su vulnerabilidad financiera para mantenerse en el mercado.

Palabras clave: PyMES; Vulnerabilidad Financiera; Alternativas Crediticias; Gestión Empresarial; Sostenibilidad Financiera

Abstract

SMEs are a key engine of the Ecuadorian economy; addressing their profitability when it is seriously compromised is alarming for the productive system, because in them there are elements that have a direct impact on the economic growth of the nation such as employment generation and social inclusion; therefore, alternatives to avoid their financial vulnerability in Ecuador were analyzed. Methodologically, the study had a qualitative approach of descriptive level and documentary design, whose applied technique was the content analysis through articles of indexed journals and national and international research. The results consist of two aspects, the first is related to the recommendations given to the SME entrepreneurs at the internal level of the organization and the second consists of all the steps that the SME must take at the external level and avoid a high percentage of their financial vulnerability in order to remain in the market.

Key words: SMEs; Financial Vulnerability; Credit Alternatives; Business Management; Financial Sustainability

Resumo

As PME são um motor fundamental da economia equatoriana; abordar a sua rentabilidade quando está seriamente comprometida é alarmante para o sistema produtivo, porque nelas existem elementos que afectam diretamente o crescimento económico da nação, como a geração de emprego e a inclusão social; portanto, foram analisadas alternativas que evitam a sua vulnerabilidade financeira no Equador. Metodologicamente, o estudo teve uma abordagem qualitativa a nível descritivo e um desenho documental, cuja técnica aplicada foi a análise de conteúdo através de artigos de revistas indexadas e pesquisas nacionais e internacionais. Os resultados consistem em dois aspectos, o primeiro está relacionado com as recomendações dadas aos empresários das PME a nível interno da organização e o segundo consiste em todas as medidas que as PME devem tomar a nível externo e evitar uma elevada percentagem da sua vulnerabilidade financeira para se manterem no mercado.

Palavras-chave: PMEs; Vulnerabilidade financeira; Alternativas de crédito; Gestão de negócios; Sustentabilidade financeira

INTRODUCCIÓN

La vulnerabilidad financiera de las empresas a nivel mundial tiene una incidencia significativa en la economía global, afectando el comercio, la estabilidad financiera y la productividad. La caída en el volumen de comercio internacional, el deterioro de los términos de intercambio y la restricción del financiamiento externo son efectos directos. Además, la incertidumbre económica puede generar desconfianza y desmotivación en los empleados, impactando la productividad y el compromiso.

Según el Banco Mundial, la vulnerabilidad financiera de las empresas en el mundo tiene una gran incidencia, especialmente en los países de ingreso bajo. La deuda externa de estos países ha aumentado a un ritmo superior al crecimiento económico en la última década, y las múltiples crisis desde 2020 han exacerbado estas vulnerabilidades. Se estima que el 52% de los países de ingreso bajo enfrentan un alto riesgo de sobreendeudamiento. (Grupo Banco Mundial, 2024). También señala que la mayor incertidumbre en materia de política económica y los cambios adversos en la política comercial, son riesgos que pueden afectar aún más la vulnerabilidad financiera de las empresas. (Grupo Banco Mundial, 2025).

Asimismo, el Banco Mundial enfatiza que la demora en la adopción de medidas para abordar la vulnerabilidad financiera puede limitar

el acceso al crédito, desalentar la iniciativa empresarial y llevar a la conversión de deuda privada en deuda pública. (Grupo Banco Mundial, 2022). De acuerdo con lo expuesto, una empresa puede calificarse financieramente vulnerable cuando su rentabilidad se aduce como negativa cuando la cobertura de los intereses es menor que 1 o cuando sus propios recursos se encuentran por debajo del 10% de sus pasivos totales (Menéndez y Mulino, 2015). Una organización empresarial independientemente de su ubicación geográfica puede encontrarse en circunstancias de vulnerabilidad financiera, cuando debido a cambios en los factores económicos exógenos que la pueden aquejar adquiere una alta posibilidad de no poder enfrentar sus obligaciones de pago (Gil et al., 2019).

Para la economía moderna, la vulnerabilidad financiera se ha convertido en un foco de atención tanto en la investigación académica como en la toma de decisiones gubernamentales. En un mundo caracterizado por la incertidumbre y la variabilidad económica, la vulnerabilidad financiera se manifiesta como la exposición de los individuos, las familias y las empresas a situaciones de riesgo que amenazan su estabilidad económica y bienestar, en tanto que para las organizaciones sin ánimo de lucro la vulnerabilidad financiera de acuerdo con los autores Jimeno y Mir (2020), se asocia con el riesgo de que una entidad desaparezca debido a dificultades económicas

y su incapacidad para continuar cumpliendo con su propósito social. En efecto, si la entidad se encuentra en una situación vulnerable y no logra adaptarse a estas condiciones ni revertir su situación, podría llegar a desaparecer de manera permanente.

En Ecuador la vulnerabilidad financiera de las empresas se debe a diversos factores, incluyendo la pandemia de COVID-19, la falta de acceso al financiamiento formal y la influencia de factores macroeconómicos como la inflación. La pandemia afectó negativamente la liquidez y rentabilidad de muchas empresas, y la falta de acceso al crédito formal dificulta el crecimiento y la diversificación, también entran en juego los factores macroeconómicos como la inflación y la inestabilidad económica, así como la fluctuación de los tipos de cambio y la inestabilidad del mercado que pueden generar riesgos para las empresas que operan en el sector exportador.

En el caso de la realidad de las PyMES que se desarrollan en Ecuador se manifiesta principalmente a través de la dificultad de acceso a financiamientos, debido a que a menudo tienen dificultades para obtener préstamos bancarios o inversiones debido a la falta de garantías, historial crediticio y la percepción de riesgo por parte de los prestamistas. También entran en juego la competencia con grandes empresas y con empresas informales que puede dificultar la supervivencia y el crecimiento de las PyMES,

especialmente en sectores donde la competencia es intensa.

Asimismo, Ecuador, como país dolarizado y con una economía dependiente de las exportaciones de petróleo, es susceptible a cambios en el entorno económico global, lo que puede afectar la estabilidad financiera de las PyMES. Igualmente está la falta de formalización de muchas PyMES que dificulta su acceso a servicios financieros y a la protección social, lo que las hace más vulnerable a las crisis económicas. Algunas PyMES también enfrentan problemas internos, como una mala gestión financiera, falta de plan de negocios y falta de capacitación del personal, lo que también contribuye a su vulnerabilidad. En el estudio de (García, 2018) se resalta que sólo el 5% de las PyMES en el Ecuador han tenido acceso a financiamiento externo, mientras que el 90% ha tenido que recurrir a fuentes no formales como préstamos a personas naturales o uso de herencia, ahorros etc.

En 2024, en Ecuador la banca privada y las cooperativas de ahorro y crédito colocaron créditos a las MIPyMES. En el sector privado, se otorgaron USD 477,1 millones en microcrédito a emprendimientos comerciales, representando el 19% del total, mientras que las cooperativas colocaron USD 807,4 millones, con el 25% de los créditos dirigidos a emprendimientos del sector. (Tapia, 2025).

Por todo lo antes expuesto, se consideró necesario ofrecer alternativas a las PyMES para evitar su Vulnerabilidad Financiera en Ecuador y de esta manera auspiciar su desarrollo productivo e impulsar su permanencia en el mercado laboral ecuatoriano centrándose por una parte en la opción bancaria y también en la exploración de otras fuentes de financiamiento que han sido poco abordadas por este sector y que de acuerdo a sus necesidades puedan brindarles a los directivos un poco más de tranquilidad y seguridad financiera a la hora de mantener en funcionamiento a la empresa en el mercado.

METODOLOGÍA

Se determinó que el estudio se realizará bajo un enfoque cualitativo, porque los resultados obtenidos describen de manera detallada las alternativas que tienen las PyMES para evitar la vulnerabilidad financiera en Ecuador, caracterizando las opciones a través de fuentes documentales que son reconocidas a nivel nacional e internacional con la convicción de que serán beneficiosas para los dueños de este tipo tan particular de empresas.

La presente investigación responde a un nivel descriptivo que coadyuva a la obtención de un adecuado financiamiento a las PyMES que tendrá repercusión en todas las etapas del ciclo de vida empresarial, dado que permite que las mismas inicien, desarrollen y evolucionen sus modelos de

negocio, al tiempo que contribuyen al empleo, el crecimiento y la inclusión social.

El diseño de la investigación fue netamente documental al concentrarse bibliográficamente en los cimientos teóricos y las experiencias que se han tenido en otros escenarios distintos a Ecuador sobre la necesidad que tienen las PyMES en términos de financiamiento para crecer, invertir y mantener la liquidez, aumentando de esta manera su producción, empleo y ventas, así como para invertir en innovación tecnológica y crecimiento.

Para la presente investigación se aplicó la técnica de análisis de contenido cuyos instrumentos utilizados se basaron en fuentes electrónicas de publicaciones, revistas indexadas y trabajos de investigaciones nacionales e internacionales.

RESULTADOS Y DISCUSION

Para fortalecer a las PyMES en Ecuador y reducir su vulnerabilidad, es crucial enfocarse tanto en elementos internos como externos. Internamente se debe mejorar la gestión financiera, la innovación y la digitalización, así como la capacitación del personal. Externamente es fundamental buscar acceso a financiamiento, fortalecer la red de apoyo entre emprendedores y fomentar la colaboración con otras empresas y el gobierno. A continuación, se presenta el siguiente esquema general.



Figura 1. Esquema de tópicos que inciden en la mitigación de la vulnerabilidad financiera de las PyMES ecuatorianas.

Entre los elementos internos están los siguientes:

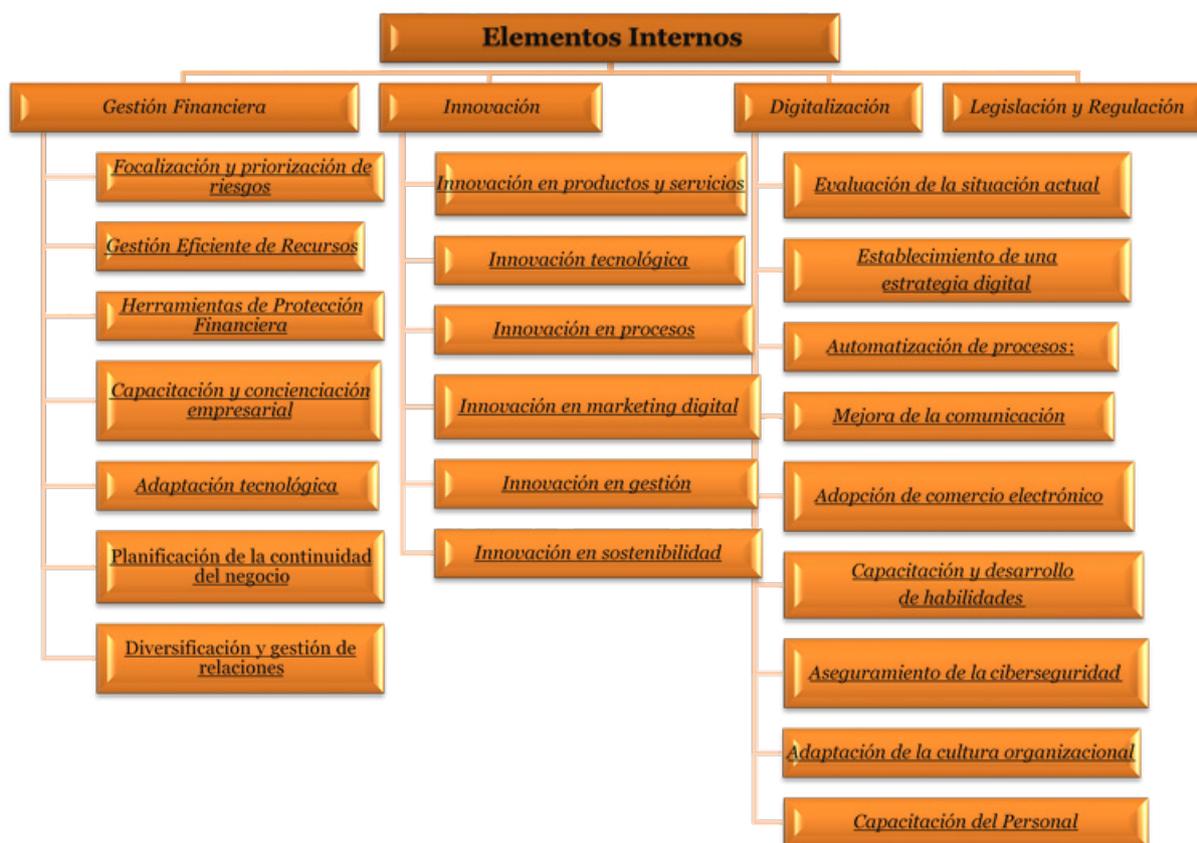


Figura 2. Elementos internos en la mitigación de la vulnerabilidad financiera de las PyMES ecuatorianas.

Gestión financiera

Es importante implementar sistemas de contabilidad y control financiero eficientes, para monitorear gastos, flujo de efectivo y rentabilidad del negocio. Entre las soluciones prácticas y adaptaciones del enfoque efectivo de Gestión de Riesgos Empresariales para las PyMES están las siguientes:

Focalización y priorización de riesgos; entre ellas están:

- **Análisis simplificado de riesgos:** Utilizar herramientas básicas como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para identificar y priorizar los riesgos más críticos.
- **Matrices de riesgo simplificadas:** Implementar matrices de riesgo adaptadas que se centren en los riesgos de mayor impacto y probabilidad. (Auditool, 2024).
- **Diversificar fuentes de ingreso:** Una de las grandes vulnerabilidades en cuanto a lo financiero es depender de una única fuente de ingresos, pues si hay algún problema, la empresa puede enfrentar una crisis inmediata. De esta manera mejora la resiliencia del negocio. Si inicia solo dirigiéndose a un mercado, procure que con el paso del tiempo y el crecimiento pueda expandirse, abrir nuevas oportunidades y reducir la dependencia. Asimismo, puede considerar ofrecer servicios extra o productos complementarios para incrementar los

ingresos y las fuentes. La diversificación no solo fortalece la estabilidad financiera, sino que también te permite adaptarse más fácilmente a los cambios en las preferencias de los clientes o en las condiciones del mercado. Si bien diversificar implica un esfuerzo adicional, los beneficios a largo plazo justifican la inversión. (Edenred, 2020).

- La gestión de tesorería reconoce que el riesgo se asume y se minimiza con estrategias proactivas como: Evaluar la rentabilidad de cada inversión; hay que analizar la mayor cantidad posible de información sobre cada operación, centrándose en su rentabilidad.
- **Analizar tendencias y anticiparse a movimientos:** Es imposible conocer el futuro, pero es muy factible informarse sobre las tendencias económicas y anticiparse a los movimientos del mercado.
- **Diversificación:** Las inversiones son una manera efectiva de obtener recursos, pero conllevan un riesgo. La manera de minimizarlo es hacer tu cartera lo más amplia y diversa posible.
- **Analizar los resultados:** Los informes y reportes históricos son las mejores herramientas de las que se vale la gestión de tesorería para reducir el riesgo futuro. Permiten analizar errores y descubrir áreas de mejora. (Kuspit, 2024).

Capacitar a los equipos en gestión de riesgos:

Es importante realizar capacitaciones en temas de detección de riesgos, ciberseguridad, manejo

de crisis, etc., así se fortalece la capacidad de la empresa para hacer frente a los desafíos. Ofrecer talleres, cursos, diplomados o hasta simulacros permite crear una cultura corporativa basada en la prevención. Además, cuando se tiene a un equipo bien capacitado, se detectan más rápidamente los problemas antes de que escalen. La capacitación de personal no debe ser un evento único, sino constante. Las actualizaciones son fundamentales para mantener a tus equipos preparados para responder a distintos obstáculos y superarlos exitosamente (Edenred, 2024).

Desarrollo de planes de contingencia: Crear planes de contingencia que permitan a las PyMES afrontar situaciones de crisis, como la pérdida de clientes o la caída de ventas. Los pasos para desarrollar un plan de contingencia ameritan de los siguientes elementos: 1. Identificación y evaluación de riesgos como la pérdida de clientes, la caída de ventas, problemas de proveedores, ciberataques, etc. 2. Análisis de impacto y probabilidad de ocurrencia de cada riesgo identificado. 3. Definir acciones concretas para responder a cada riesgo identificado, incluyendo medidas de reducción de pérdidas, recuperación, y comunicación. 4. Documentar el plan de contingencia, incluyendo los pasos a seguir, las responsabilidades de cada persona, y los recursos necesarios. 5. Realizar pruebas periódicas del plan de contingencia para asegurar su efectividad y actualizarlo según sea necesario.

Se recomienda para la pérdida de clientes:

Diversificación de la cartera de clientes, búsqueda de nuevos mercados, implementación de estrategias de retención de clientes, como descuentos o promociones especiales. Para la caída de ventas; Reducción de costos, ajuste de precios, implementación de campañas de marketing agresivas, búsqueda de nuevos productos o servicios, diversificación de canales de venta. Para problemas de proveedores; Establecimiento de relaciones con múltiples proveedores, creación de un inventario de reserva, implementación de sistemas de gestión de cadena de suministro más robustos (ASANA, 2024; Unificas, 2024; INTUIT, 2020).

Gestión eficiente de recursos, está estructurado de la siguiente manera:

- **Control de costos:** Implementar sistemas de gestión de costos para identificar y eliminar gastos innecesarios, optimizando la utilización de recursos.
- **Monitoreo de flujo de efectivo:** Mantener un seguimiento constante del flujo de efectivo para asegurar la liquidez y evitar problemas de pago.
- **Gestión de inventarios:** Optimizar la gestión de inventarios para reducir costos de almacenamiento y evitar pérdidas por obsolescencia.

- **Cobranza eficiente:** Implementar procesos de cobranza eficientes para garantizar la entrada de ingresos a tiempo. (Pluxe, 2022).
- **Establecer límites claros de endeudamiento:** El endeudamiento puede ayudar a las empresas, pero solo si hay una buena gestión; de lo contrario, puede afectar la gestión de riesgos. Para evitarlo, es fundamental establecer límites precisos sobre cuánto y cómo endeudarse, evaluar la capacidad de pago de la compañía antes de contraer un compromiso, esto se puede hacer de manera sencilla a partir de la relación deuda-ingreso; preferiblemente las deudas no deben superar el 30% de los ingresos totales. Asimismo, es importante priorizar deudas con intereses bajos y plazos que se ajusten a los flujos de efectivo. Por otro lado, es crucial que haya un buen manejo de las políticas internas relacionadas con el endeudamiento, es decir, definir quiénes pueden autorizar nuevos créditos y bajo qué condiciones. Esto te permitirá tener un mejor control y evitar comprometer la estabilidad financiera a largo plazo.
- **Diseñar un plan de recuperación ante crisis:** Una práctica vital para la gestión de riesgos es contar con un plan de recuperación para mitigar el impacto de eventos inesperados, como crisis económicas, cambios regulatorios o desastres naturales. Este debe incluir acciones determinadas para reducir gastos, proteger los activos más importantes y

mantener las operaciones mínimas necesarias para la empresa en caso de emergencia. Para ello, es importante establecer alianzas estratégicas con proveedores y socios, que puedan apoyarte en momentos complicados a partir de plazos extendidos o suministro prioritario de recursos. El plan debe revisarse cada determinado tiempo para que se adapte a los cambios del entorno y las operaciones del negocio (Edenred, 2020; BBVA, 2023).

Herramientas de protección financiera, están acompañadas de diversos elementos que se describirán a continuación:

- **Seguros:** Contratar seguros que cubran riesgos específicos de la empresa, como seguros de crédito, de responsabilidad civil o de propiedad. En Ecuador los seguros para PyMES están diseñados para proteger el patrimonio y la continuidad de los negocios, cubriendo diversos riesgos como incendios, desastres naturales, robos, daños a equipos y pérdidas financieras por lucro cesante. Estos seguros suelen ser adaptables a las necesidades específicas de cada empresa, ofreciendo coberturas personalizadas y opciones de financiamiento. Para elegir el seguro adecuado para la PyME se debe evaluar los riesgos que enfrenta la empresa, comparar diferentes pólizas revisando las coberturas, límites de indemnización y condiciones de cada aseguradora, consultar con un asesor para

obtener una recomendación personalizada y por último adaptar la póliza ajustándose a las necesidades específicas de la empresa.

- **Control financiero:** El control financiero es el conjunto de políticas y procedimientos establecidos por una organización para gestionar, documentar, validar y reportar las transacciones financieras que realiza a lo largo del tiempo. Implica un seguimiento de todos los movimientos y estados financieros con el objetivo de optimizar los recursos económicos disponibles. Para poder implementarlo se deben seguir los siguientes pasos: 1) Revisar que la calidad de tus datos de los registros (contables, financieros, económicos) sean llevados con fiabilidad y de manera oportuna, es decir, que la información aparezca sin errores y provenga de fuentes confiables; 2) Analizar la situación financiera actual tomando en consideración el stock de deudas por pagar, el stock de cuentas por cobrar y saldo de flujos de ingresos vs egresos. 3) Simular dos escenarios: buenas ventas y malas ventas. Estas acciones nos deberían conducir a planes de acción, o al menos algunas medidas paliativas en caso de ocurrir un mal escenario. 4) Crear presupuestos por área y para la empresa que sirvan de guía en la toma de decisiones para evitar el descontrol financiero. 5) Revisar las desviaciones y tomar decisiones. Después de revisar la calidad de tus datos, analizar la situación financiera actual, simular dos escenarios y crear presupuestos,

uno de los principales objetivos del control financiero debe ser validar a qué escenario se asemeja más la realidad, y corregir el rumbo trimestre a trimestre, para que la rentabilidad del negocio siempre esté asegurada o por menos obtener un máximo de protección (CRENTIO, 2024).

- **Fondo de emergencia:** Tener un fondo de emergencia es clave para la gestión de riesgos, pues permite poder responder a hechos inesperados que pueden poner en peligro la situación económica de tu empresa. La clave para trabajar en esto es la constancia. Debe destinar un porcentaje fijo de los ingresos de su negocio para este fondo y evitar gastarlo en conceptos regulares. Lo ideal es acumular al menos los recursos necesarios para cubrir tres meses de operación, con el fin de que su negocio se encuentre a salvo frente a posibles amenazas, como pérdida de clientes, atrasos en pagos, etc. Tener un fondo de contingencia, además de darle estabilidad financiera le permite tomar decisiones más estratégicas durante tiempos difíciles. En lugar de recurrir a préstamos costosos o recortes drásticos puede usarlo para mantener el equilibrio (Endered, 2020).
- **Auditorías internas:** Las auditorías internas son clave para detectar errores, fraudes o ineficiencias antes de que se conviertan en problemas más graves. A través de estos análisis, es posible evaluar la precisión de sus

registros y garantizar que se sigan los procesos establecidos. Para que estos estén más ajustados a la realidad es importante involucrar a todas las áreas relevantes de la empresa, así se asegura una evaluación más completa y se fomenta una cultura de transparencia. También es importante que considere emplear herramientas tecnológicas que ayuden al análisis de datos, la detección de anomalías y más (Endered, 2020).

Capacitación y concienciación empresarial; está comprendida por:

- **Formación interna:** La gestión de riesgos y cultura de riesgos en Ecuador es crucial para mejorar la seguridad y el bienestar en el trabajo. Implica desarrollar programas de capacitación específicos que enseñen a los empleados a identificar, evaluar y controlar los riesgos, así como fomentar una mentalidad proactiva y responsable ante la gestión de riesgos.
- **Para la implementación de la formación interna se deben seguir los siguientes pasos:**
 1. Diseño de programas de capacitación; esto implica elaborar programas de capacitación que se ajusten a las necesidades específicas de la organización y de cada puesto de trabajo.
 2. Implantación de la capacitación; implementar los programas de capacitación a través de métodos variados, como clases en el aula, cursos online, talleres y simulaciones.
 3. Evaluación de la capacitación; para identificar

áreas de mejora y ajustar los programas en consecuencia. 4. Monitoreo y seguimiento de la gestión de riesgos de forma continua y realizar ajustes cuando sea necesario (SafetyCulture, 2024).

Capacitar a los equipos en gestión de riesgos:

Es importante realizar capacitaciones en temas de detección de riesgos, ciberseguridad, manejo de crisis, etc., así se fortalece la capacidad de la empresa para hacer frente a los desafíos. Ofrecer talleres, cursos, diplomados o hasta simulacros permite crear una cultura corporativa basada en la prevención. Además, cuando se tiene a un equipo bien capacitado, se detectan más rápidamente los problemas antes de que escalen. La capacitación de personal no debe ser un evento único, sino constante. Las actualizaciones son fundamentales para mantener a tus equipos preparados para responder a distintos obstáculos y superarlos exitosamente (Intelligent Training, 2020).

- **Uso de recursos externos:** Aprovechar consultorías, seminarios y cursos en línea para adquirir conocimientos específicos sobre ERM (Enterprise Risk Management), complementando la formación interna y fomentando una cultura de gestión de riesgos. Estos recursos externos pueden ofrecer una perspectiva más amplia y especializada, enriqueciendo la comprensión de la gestión de riesgos dentro de una organización.

- Para llevarlo a cabo se debe realizar Consultorías, debido a que pueden proporcionar experiencia práctica en la implementación de ERM, ofreciendo asesoramiento personalizado para la adaptación de la metodología a las necesidades específicas de la empresa. Seminarios, tanto en formato presencial como virtual, ofrecen una oportunidad para aprender de expertos en gestión de riesgos, debatir casos prácticos y generar networking.
- **Cursos en línea, las plataformas de aprendizaje en línea (MOOCs)** ofrecen una amplia variedad de cursos sobre ERM, desde introducciones básicas hasta especializaciones avanzadas, permitiendo a los participantes aprender a su propio ritmo y desde cualquier lugar. Según el Blog del BID. Recursos complementarios como los cursos en línea también pueden incluir elementos interactivos como simulaciones, seminarios web y estudios de casos, que enriquecen la experiencia de aprendizaje y facilitan la aplicación de los conocimientos adquiridos, según Secureframe (2023).
- **Transparencia y comunicación:** Mantener a los empleados informados sobre la situación financiera de la empresa fomenta la confianza y el compromiso.

Adaptación tecnológica; está conformada por:

- **Herramientas accesibles:** Utilizar herramientas de gestión de riesgos accesibles y rentables, como hojas de cálculo avanzadas y software asequible de gestión de riesgos.
- **Automatización de procesos básicos:** Implementar la automatización en áreas clave como la contabilidad y la gestión de inventarios para reducir errores y mejorar la eficiencia.
- **Infraestructura tecnológica:** Invertir en tecnología financiera que permita a las PYMES acceder a servicios financieros más eficientes y seguros. Aunque la implementación de estas herramientas puede requerir una inversión inicial, los beneficios en términos de eficiencia y prevención de riesgos superan con creces el costo.

Planificación de la continuidad del negocio; lo conforma los siguientes elementos:

- **Planes de contingencia:** Desarrollar y documentar planes de contingencia para abordar interrupciones en la cadena de suministro, desastres naturales y otras emergencias.
- **Simulacros y pruebas:** Realizar simulacros y pruebas regulares para asegurar que los planes de continuidad del negocio sean efectivos.

Diversificación y gestión de relaciones; está constituido por los elementos mencionados a continuación:

- **Diversificación de clientes y proveedores:** Reducir la dependencia de pocos clientes o proveedores diversificando la base de clientes y estableciendo relaciones con múltiples proveedores.
- **Evaluación de proveedores:** Implementar procesos de evaluación y monitoreo de proveedores para identificar y mitigar riesgos en la cadena de suministro. (AUDITOOL, 2024).

Innovación

De acuerdo (Urdaneta-Montiel, A., et al., 2024), para las PyMES de Ecuador se recomienda una innovación que mejore la eficiencia operativa, la calidad de los productos y servicios, y la adaptabilidad a las tendencias del mercado. Esto incluye la adopción de nuevas tecnologías, la optimización de procesos, la innovación en productos y servicios, y la implementación de estrategias de marketing digital. En detalle, se recomienda:

- **Innovación tecnológica:** Implementar herramientas tecnológicas para automatizar procesos, mejorar la gestión de datos y la comunicación con los clientes. Esto comprende la adopción de software de gestión empresarial, el uso de inteligencia artificial y el análisis de datos.

- **Innovación en productos y servicios:** Desarrollar nuevos productos o servicios que satisfagan las necesidades del mercado o mejorar los existentes. Este segmento se trata de la innovación en la calidad de los productos, la personalización de los servicios y la creación de nuevos modelos de negocio.
- **Innovación en procesos:** Optimizar los procesos internos para mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la productividad y para llevarlo a cabo se pueden implementar sistemas de gestión de calidad, la automatización de tareas y la mejora de la logística.
- **Innovación en marketing digital:** Utilizar estrategias de marketing digital para llegar a nuevos clientes, mejorar la visibilidad de la empresa y aumentar las ventas. Esta sección la conforma el uso de redes sociales, la creación de contenido relevante, la implementación de estrategias de SEO y la optimización de la experiencia del usuario en línea.
- **Innovación en gestión:** Mejorar la gestión de recursos humanos, la gestión financiera y la gestión de la calidad, es necesario contemplar la posibilidad de capacitar al personal, implementar sistemas de gestión de calidad y la mejora de la cultura organizacional.
- **Innovación en sostenibilidad:** Adoptar prácticas de producción y consumo que sean respetuosas con el medio ambiente y con la sociedad, como la reducción del consumo

de energía, la reutilización de materiales, la promoción de la diversidad y la inclusión social.

Digitalización

Para las PyMES de Ecuador, se recomienda una digitalización gradual y estratégica, enfocada en áreas clave como la automatización de procesos, la mejora de la comunicación interna y externa, y la adopción de herramientas de marketing digital y comercio electrónico.

El proceso de digitalización para PyMES en Ecuador debería incluir:

- **Evaluación de la situación actual:** Realizar una evaluación de la madurez digital actual de la empresa, identificando áreas que requieren mayor atención.
- **Establecimiento de una estrategia digital:** Definir objetivos claros y medibles para la digitalización, y elegir las herramientas y tecnologías que mejor se adapten a las necesidades específicas de la empresa.
- **Automatización de procesos:** Implementar software de gestión empresarial (ERP), automatización de procesos robóticos (RPA), y otras herramientas que ayuden a optimizar los procesos operativos.
- **Mejora de la comunicación:** Utilizar redes sociales, email marketing, herramientas de mensajería instantánea, blogs y videos para mejorar la comunicación con clientes y

proveedores.

- **Adopción de comercio electrónico:** Implementar una tienda en línea para llegar a nuevos mercados y ampliar la oferta de productos o servicios.
- **Capacitación y desarrollo de habilidades:** Proporcionar capacitación a los empleados en el uso de las nuevas tecnologías y herramientas digitales.
- **Aseguramiento de la ciberseguridad:** Implementar medidas de seguridad para proteger los datos y sistemas de la empresa.
- **Adaptación de la cultura organizacional:** Fomentar una cultura de innovación y cambio en la empresa, para que todos los empleados se involucren en la transformación digital.
- **Capacitación del Personal:** Brindar oportunidades de desarrollo profesional para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados, lo que contribuye a una mayor eficiencia y productividad (Salazar-Mariscal et al., 2025).

Legislación y regulación

Monitorear los cambios en la legislación y regulación financiera, y adaptarse a ellos para evitar sanciones o problemas legales es una de las acciones más importantes que pueden hacer las PyMES ecuatorianas.

Las PyMES ecuatorianas pueden cumplir con la legislación y regulación a través de la formalización al registrarse legalmente y cumplir

con los requisitos de constitución y registro ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Asimismo, deben obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes) y cumplir con las obligaciones tributarias establecidas en la Ley de Régimen Tributario Interno. La formalización también implica cumplir con las regulaciones laborales y de seguridad social.

Otro factor que entra en juego partiendo de la legalidad ecuatoriana es el acceso a información y asesoramiento legal, es decir, las PyMES deben buscar información sobre la legislación y regulaciones relevantes para su sector y tipo de actividad, ellas pueden acceder a recursos online, como el portal de la Superintendencia de Compañías, el sitio web de PyMES Latinas Grandes Negocios y la biblioteca digital de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. También es recomendable buscar asesoramiento legal y contable especializado para garantizar el cumplimiento de las obligaciones.

Y para finalizar está la capacitación en aspectos clave como tributación, comercio exterior y protección de datos. Las PyMES deben capacitar a sus empleados en aspectos clave como la gestión de datos personales, la legislación tributaria y el comercio exterior. El Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN promueve la capacitación en sistemas de gestión de calidad. El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca ofrece programas de apoyo y capacitación para las MIPyMES (BACLAW Barrera Andrade Abogados, 2024; PyMES Latinas Grandes Negocios, 2021; Garzón, 2025).

Como se había mencionado con anterioridad existen elementos externos que al ser considerados por las PyMES pueden cambiar el curso de la empresa hacia un futuro promisorio, a continuación, se presentan:

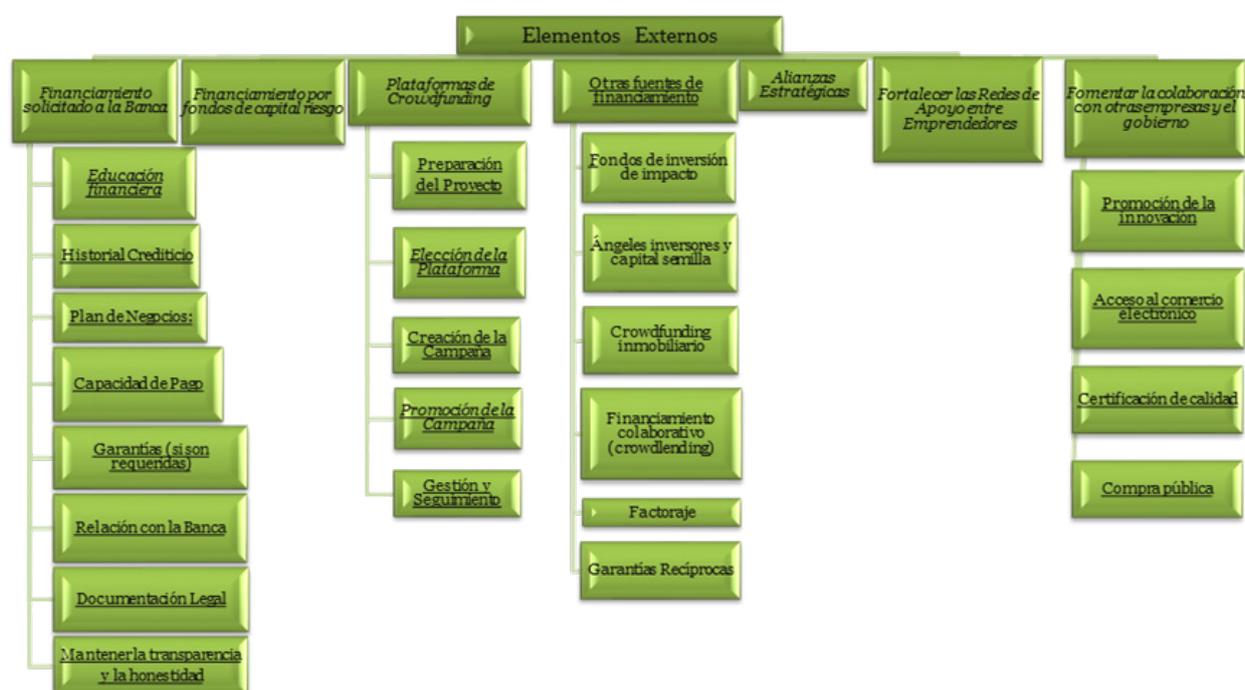


Figura 3. Elementos externos en la mitigación de la vulnerabilidad financiera de las PyMES ecuatorianas.

Acceso a la financiación

Diversificación de Fuentes: Explorar fuentes de financiación alternativas como inversores privados, fondos de capital riesgo y plataformas de crowdfunding.

Financiamiento solicitado a la banca

Las PyMES necesitan de recursos para apalancar sus actividades, así extender sus mercados, y la manera más tradicional de buscar el financiamiento deseado es a través de las entidades financieras ecuatorianas. Entre los puntos más álgidos que debe abordar las PyMES para que se le otorgue ese apoyo monetario están:

- **Educación financiera:** de acuerdo a BBVA (2025) La educación financiera es un proceso

informativo, formativo y de asesoramiento que nos ayuda a tomar mejores decisiones sobre el dinero, el ahorro y la inversión. Con una buena base, es más fácil gestionar gastos, elegir préstamos y planificar el futuro. De esta manera, mejoraremos nuestro bienestar económico.

La idea es implementar programas de capacitación para dueños y empleados sobre gestión financiera, incluyendo presupuestación, control de costos, análisis de flujos de caja y gestión de riesgos. Además, la idea es fomentar la cultura de la planificación financiera a largo plazo, utilizando herramientas como estados financieros y análisis de tendencias.

En Ecuador se puede acceder a educación financiera a través de diversos canales, incluyendo la capacitación virtual de la Superintendencia de Bancos, programas de instituciones financieras y cursos en línea. También existen recursos educativos como materiales impresos y talleres presenciales.

Entre los canales de educación financiera en Ecuador se tienen lo siguiente:

Superintendencia de Bancos:

- **Capacitación virtual:** Ofrece cursos en línea a través del Aula Virtual.
- **Capacitación presencial:** Proporciona talleres a instituciones educativas con transporte institucional y material impreso.

Instituciones Financieras:

- **Corporación Financiera Nacional (CFN):** Ofrece capacitación sobre educación financiera y desarrollo de capacidades a través de correos electrónicos y coordinación con funcionarios.
- **Banco de Desarrollo del Ecuador (BDE):** Tiene un Programa de Educación Financiera y/o iniciativas de educación financiera.

Otros:

- **COSEDE:** Ofrece cursos online sobre seguridad financiera a través de su plataforma <http://educate.cosedegob.ec>.
- **CAF (Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe):** Implementa talleres, estudios y

colaboración con instituciones para mejorar las capacidades financieras.

Recursos en línea:

- **Gob.ec:** Publica información sobre educación financiera en su página web.
- **Superbancos.gob.ec:** Superbancos.gob.ec.
- **Edutin Academy:** Ofrece cursos en línea sobre finanzas.

Historial crediticio: Un buen historial crediticio es crucial para las PyMES, ya que facilita el acceso a financiamiento en mejores condiciones, fortalece las relaciones comerciales y mejora la reputación empresarial. Un historial crediticio sólido puede abrir las puertas a préstamos con tasas de interés más bajas, mayores montos y aprobación más rápida. Además, demuestra a proveedores y socios comerciales que la empresa es confiable y solvente.

Las PyMES en Ecuador pueden obtener y mejorar su historial crediticio a través de una serie de estrategias, que incluyen solicitar créditos de forma responsable, esto quiere decir que se puede comenzar solicitando créditos o tarjetas de crédito con límites bajos para construir su historial crediticio evitando sobreexplotar el crédito y siempre pagar a tiempo, además se sugiere mantener las cuentas abiertas: No cerrar cuentas de crédito antiguas que ya no se usen, ya que pueden ayudar a demostrar una historia crediticia más larga. Asimismo, se debe mantener buenos hábitos de pago, esto se refiere

al pago puntual de deudas, evitar pagos tardíos e intentar mantener los saldos de crédito bajos en relación con los límites. También se sugiere utilizar servicios de consulta de historial crediticio en la Superintendencia de Bancos o Equifax y otras agencias de crédito también ofrecen informes de crédito.

- **Plan de negocios:** Un plan de negocios bien estructurado es aquel que detalla la actividad, las proyecciones financieras y la estrategia de la empresa, siendo capaz de generar gran confianza para el ente financiador. Un plan de negocios o Business Plan incluye información clave sobre una empresa, como su concepto, mercado objetivo, productos o servicios, estrategias de marketing y ventas, análisis financiero y estructura organizativa. Además, describe los objetivos, las estrategias para alcanzarlos y los recursos necesarios, incluyendo proyecciones financieras y un resumen ejecutivo.
- **Capacidad de pago:** Las PyMES en Ecuador pueden demostrar su capacidad de pago a través de varios métodos, como la presentación de estados financieros, el historial de crédito, la capacidad de generar ingresos, y la gestión de activos y pasivos. Es crucial que las PyMES mantengan una documentación clara y transparente de su situación financiera para facilitar el proceso de evaluación de crédito por parte de los bancos u otras instituciones

financieras.

- **Garantías (si son requeridas):** Ofrecer garantías, como colaterales o avales, puede aumentar las posibilidades de aprobación del crédito.
- **Relación con la Banca:** Mantener una relación sólida con el banco puede facilitar el proceso de solicitud de crédito y generar confianza.
- **Documentación legal:** Tener toda la documentación legal necesaria, como el registro comercial y las declaraciones de impuestos, para garantizar la legalidad de la empresa.
- **Mantener la transparencia y la honestidad:** La banca valora la transparencia y la honestidad en la presentación de la información.

Financiamiento por fondos de capital riesgo

Un fondo de capital de riesgo (venture capital) es un tipo de fondo de inversión que financia empresas en etapas iniciales o de crecimiento, a menudo con alto potencial pero también con mayor riesgo. Estos fondos captan capital de inversionistas y luego invierten en empresas emergentes, startups o pequeñas y medianas empresas (PyMES) con el objetivo de obtener retornos a largo plazo (MARKEL, 2023).

Para que una PyME de Ecuador pueda acceder a un fondo de capital de riesgo, deberá en primer lugar preparar un pitch convincente, es decir, un resumen ejecutivo que resalte los aspectos clave del negocio y su valor diferencial y elaborar un

modelo financiero detallado que destaque el potencial de su negocio, su modelo de negocio, su viabilidad financiera, su equipo y el valor diferencial de su empresa.

También deberá identificar los fondos de capital de riesgo que puedan estar interesados en su sector y etapa de crecimiento. Una vez identificados, la PyME deberá contactarlos y presentarles su proyecto, siendo crucial una presentación clara y convincente, si la inversión es viable se negociarán los términos de la inversión y se formalizará un acuerdo. El acuerdo de inversión determinará la participación del fondo en la empresa y otros términos relevantes.

En Ecuador existen diferentes fondos de capital de riesgo que financian emprendimientos y pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) que buscan innovar y crecer. Estos fondos, a menudo promovidos por el gobierno ofrecen apoyo financiero a través de diferentes instrumentos como "Capital Crece (Semilla)" para emprendedores y MIPyMES en etapas iniciales, y "Capital Progreso (Riesgo)" para MIPyMES con mayor trayectoria (MPCEIP, 2022; BID, 2024).

Plataformas de Crowdfunding

El crowdfunding, o financiación colectiva, es un método de recaudación de fondos en línea donde individuos o empresas pueden obtener dinero para sus proyectos a través de donaciones de una gran cantidad de personas, generalmente a través de plataformas dedicadas. Las características

del crowdfunding son fundamentales para comprender cómo funciona y por qué se ha convertido en una opción popular tanto para los creadores como para los inversores. Algunas de las características más destacadas:

- **Acceso global.** El crowdfunding se realiza en línea, lo que significa que los proyectos pueden alcanzar una audiencia global.
- **Diversidad de proyectos.** Tiene una capacidad para financiar una amplia variedad de proyectos, desde productos y servicios innovadores hasta causas benéficas y proyectos sociales. Esto permite que proyectos de diferentes industrias y áreas encuentren el apoyo necesario para materializarse (MicroBank, 2024).

En Ecuador, las PyMES pueden recurrir a diversas plataformas de crowdfunding para obtener financiamientos, tanto locales como internacionales.

En cuanto a las Plataformas de Crowdfunding, en Ecuador se tiene *Catapultados* que permite a emprendedores lanzar campañas de crowdfunding y obtener financiamiento a través de la comunidad (BBF Ecuador, 2023).

A nivel internacional se tiene a *Kickstarter* y *Indiegogo* que son Plataformas internacionales populares que también pueden ser utilizadas por emprendedores ecuatorianos, especialmente para proyectos creativos e innovadores. GoFundMe que es otra plataforma popular para recaudar

fondos, especialmente para causas personales o proyectos de emprendimiento. Y a Kiva también internacional que ofrece préstamos a bajo interés a emprendedores en países en desarrollo, incluyendo Ecuador.

Los pasos que deben seguir las PyMES para obtener financiamiento mediante Crowdfunding son:

- **Preparación del proyecto:** En esta etapa se incluye definir el Proyecto, investigación de mercado y creación de un plan de negocios:
- **Elección de la plataforma:** Elegir una plataforma de crowdfunding que se alinee con los objetivos del proyecto y el tipo de financiamiento requerido (recompensas, donación, participación o préstamos).
- **Creación de la campaña:** Desarrollar una Presentación Atractiva: Crear una página de campaña con una descripción detallada del proyecto, objetivos claros y beneficios para los patrocinadores.
- **Video promocional:** Incluir un video que explique el proyecto y motive a los potenciales patrocinadores a contribuir.
- **Recompensas y beneficios:** Definir claramente las recompensas o beneficios para los patrocinadores.
- **Promoción de la campaña:** Redes Sociales: Utilizar redes sociales para promover la campaña y atraer patrocinadores. Correo

Electrónico: Enviar correos electrónicos a contactos y potenciales patrocinadores.
 Eventos y Medios: Organizar eventos de lanzamiento y contactar a medios de comunicación para aumentar la visibilidad de la campaña.

Gestión y seguimiento:

- **Actualizar a los patrocinadores:** Mantener informados a los patrocinadores sobre el progreso del proyecto y la campaña.
- **Cumplir con las promesas:** Asegurar que todas las recompensas o beneficios prometidos se entreguen según lo acordado. (BBF Ecuador, 2023).

Entre los beneficios del Crowdfunding para las PyMES está el acceso a capital, debido a que permite a las PyMES obtener financiamiento sin tener que recurrir a préstamos bancarios tradicionales. También visibilidad y alcance porque las plataformas de crowdfunding ayudan a estas empresas a llegar a un público más amplio, tanto nacional como internacional. Seguidamente se tiene la participación de la comunidad ya que el crowdfunding promueve la participación y el apoyo de la comunidad en los proyectos empresariales. Y por último la flexibilidad porque las plataformas ofrecen diferentes mecanismos de financiación, como donaciones, préstamos o inversiones, adaptándose a las necesidades de cada PyME.

Existen también otras fuentes de financiamiento alternativas en Ecuador como:

- **Fondos de inversión de impacto:** Instituciones como el Grupo BID ofrecen financiamiento y apoyo a emprendimientos innovadores.
- **Ángeles inversores y capital semilla:** Estas fuentes de financiamiento pueden ser una alternativa a los préstamos bancarios tradicionales.
- **Crowdfunding inmobiliario:** Permite a las PyMES acceder a fondos para proyectos inmobiliarios a través de inversiones de pequeños inversionistas.
- **Financiamiento colaborativo (crowdlending):** Plataformas especializadas en préstamos entre personas, como la plataforma "Financiamiento Colaborativo: Plataforma de crowdlending para MiPyMES y PyMES", según la plataforma Épico.
- **Factoraje:** Este instrumento permite a las PyMES financiar sus operaciones al obtener financiamiento con base en sus cuentas por cobrar (facturas).
- **Garantías recíprocas:** Un sistema donde empresas se garantizan mutuamente, lo que puede facilitar el acceso a créditos bancarios para las PyMES. Entre otros.

Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son vitales para las PyMES ecuatorianas para fortalecerse y evitar vulnerabilidades, ya que les permiten acceder a

recursos como capital, tecnología, conocimiento y redes de distribución que de otra manera serían difíciles de obtener, también reduce costos, es decir, al compartir costos de producción, marketing y administración, las alianzas pueden ayudar a las PyMES a ser más eficientes y competitivas.

Adicional a todo lo planteado las alianzas estratégicas les permiten a las PyMES acceder a nuevos mercados y mejorar su competitividad, especialmente en un entorno económico dinámico abriendo nuevas oportunidades de negocio para ellas, permitiéndoles expandir su alcance geográfico y llegar a nuevos clientes. Otro factor que incide en este tipo de empresas es alcanzar mayor competitividad, ya que la colaboración entre PyMES puede fortalecer su capacidad para innovar, desarrollar nuevos productos y servicios, y competir con grandes empresas.

Asimismo, se tiene el fortalecimiento de la marca porque al asociarse con otras empresas las PyMES pueden mejorar su reputación y generar confianza en sus clientes. La transferencia de conocimiento y tecnología es otro elemento importante, porque las alianzas pueden facilitar la transferencia de conocimiento y tecnología entre las empresas, lo que puede impulsar su innovación y crecimiento.

En líneas generales se puede decir que, en el contexto ecuatoriano, las alianzas estratégicas son esenciales para las PyMES, por la necesidad de adaptarse a una economía cambiante, con una alta competencia y un entorno regulatorio

en constante evolución, por lo que las PyMES necesitan aliarse para mantenerse competitivas.

También está la importancia de la internacionalización para crecer y diversificar sus negocios debido a que las PyMES ecuatorianas necesitan acceder a mercados internacionales, y las alianzas pueden facilitar este proceso. Y por último y no menos importante está la necesidad de impulsar el desarrollo económico como un motor de crecimiento económico en Ecuador, y las alianzas pueden contribuir a su desarrollo y a la creación de empleo. (Andino-Chancay et al., 2022; Useche-Aguirre et al., 2021; Ortiz-Choez et al., 2024).

Fortalecer las redes de apoyo entre emprendedores

Es crucial que las PyMES en Ecuador fortalezcan sus redes de apoyo entre emprendedores para evitar su vulnerabilidad, ya que la colaboración y el intercambio de conocimientos son esenciales para su supervivencia y crecimiento en un entorno empresarial competitivo y globalizado. Las redes de apoyo brindan a las PyMES acceso a información, recursos y oportunidades que pueden fortalecer su capacidad de adaptación a los cambios del mercado, aumentar su competitividad y disminuir la probabilidad de fracaso.

Entre los beneficios de fortalecer las redes de apoyo están el acceso a información y conocimientos debido a que las redes de apoyo

permiten a las PyMES compartir experiencias, identificar tendencias de mercado y acceder a información valiosa para tomar decisiones más estratégicas.

Asimismo, brinda la mayor capacidad de adaptación, es decir, la colaboración con otros emprendedores para ayuda a las PyMES a identificar y superar los desafíos que pueden surgir en el proceso de crecimiento, así como a adaptarse a los cambios del mercado. También da cabida al acceso a recursos y oportunidades; las redes de apoyo facilitan el acceso a financiamiento, mentores, proveedores y clientes, lo que puede impulsar el crecimiento de las PyMES.

Otros de los elementos que trae consigo las redes de apoyo son una mayor competitividad ya que al compartir conocimientos y experiencias, las PyMES pueden fortalecer sus estrategias de negocio y mejorar su competitividad en el mercado, así como una mayor probabilidad de éxito, porque las redes de apoyo ayudan a las PyMES a reducir el riesgo de fracaso y a aumentar la probabilidad de alcanzar sus objetivos empresariales.

Igualmente está presente el desarrollo personal y profesional en vista de que la participación en redes de apoyo permite a los emprendedores desarrollar habilidades de comunicación, liderazgo y negociación, así como a establecer relaciones de confianza y apoyo mutuo. De la misma forma está el impacto en el desarrollo económico al fortalecer las redes de apoyo entre

emprendedores, se contribuye a la creación de un ecosistema empresarial más robusto y competitivo, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en el crecimiento económico del país. (Costales-Roberto, 2024; Villavicencio-Morejón, 2025; Zamora-Boza, 2018).

Fomentar la colaboración con otras empresas y el gobierno

Fomentar las PyMES en Ecuador, a través de la colaboración con otras empresas y el gobierno, es crucial para el desarrollo económico del país, ya que es bien sabido que ellas son el motor dinamizador de la economía ecuatoriana. Entre los beneficios de la colaboración están el acceso a nuevos mercados, aumenta la competitividad mejorando su productividad, innovación y calidad, mayor visibilidad, mayor capacidad de financiamiento y mayor desarrollo profesional.

La colaboración facilita el crecimiento y desarrollo de estas empresas a través de estrategias para fomentar la colaboración como las siguientes:

- **Formación de redes de negocios:** Las PyMES pueden crear redes con otras empresas, tanto locales como internacionales, para compartir conocimientos, recursos y oportunidades de negocio. Estas redes pueden ser formales como las cámaras de comercio, o informales a través de eventos, ferias y plataformas online.
- **Promoción de la innovación:** Las PyMES deben

fomentar la innovación en sus productos, procesos y servicios para ser más competitivas y atraer a otros actores del mercado. Para ello, pueden colaborar con instituciones de investigación y desarrollo, universidades y otros centros de conocimiento.

- **Participación en iniciativas gubernamentales:** El gobierno ecuatoriano ofrece diversos programas y ayudas a las PyMES, como créditos, becas y servicios de consultoría. Las PyMES pueden participar activamente en estas iniciativas para acceder a recursos y apoyo.
- **Acceso al comercio electrónico:** El gobierno ecuatoriano está impulsando el desarrollo del comercio electrónico para que las PyMES puedan ampliar su alcance y llegar a nuevos clientes. Las PyMES pueden aprovechar esta oportunidad para crear sus propias tiendas online y comercializar sus productos y servicios.
- **Certificación de calidad:** La certificación de calidad puede ayudar a las PyMES a demostrar su compromiso con la excelencia y a ganarse la confianza de los clientes y socios comerciales.
- **Compra pública:** El gobierno ecuatoriano incluye a las PyMES en sus procesos de compra pública, lo que les permite acceder a contratos con el Estado. Las PyMES pueden aprovechar esta oportunidad para diversificar sus fuentes de ingresos y fortalecer su presencia en el mercado (Andino-Chancay et al., 2022; ENROKE, 2025).

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la presente investigación se evidenció la verdadera importancia que tiene el orientar a las PyMES ecuatorianas a permanecer en el mercado laboral enfrentando una realidad tan compleja como la que se vive en dicha nación, evitando la vulnerabilidad financiera de estas empresas que se consideran el motor dinamizador de la economía.

Se tiene la certeza de que este análisis bidimensional internas como externas hacia las PyMES le garantizarán una estabilidad y crecimiento al gestionar mejor sus recursos, optimizar sus operaciones, y evitar la acumulación de deuda. Asimismo, se tomó en consideración el auspicio para la generación de empleo en Ecuador, agregándole un elemento que es la expansión de sus operaciones, lo que a su vez genera un aumento en la fuerza laboral.

Otro punto relevante es que las PyMES con una asesoría financiera pueden acceder a mejores condiciones de crédito y financiamiento, lo que les permite mejorar su competitividad en el mercado. También se tiene a la innovación y desarrollo a nivel de inversión, esto les trae como consecuencia optimar sus productos y servicios, y adaptarse a los cambios del mercado.

Quizás un elemento que no ha sido visibilizado, pero está latente en las PyMES es la resiliencia ante dificultades, debido a que si ellas están fortalecidas financieramente de una manera

inmediata se asume que están mejor preparadas para enfrentar crisis económicas y financieras, ya que tienen una gestión más eficiente de sus recursos.

En el mismo orden y sentido las PyMES son la base del desarrollo regional, y con una orientación financiera adecuada les permite contribuir al crecimiento de las regiones donde operan y coadyuva a participar más activamente en la economía nacional e internacional, generando mayor valor con un aumento significativo de su rentabilidad, auspiciando su inversión en el futuro para seguir creciendo y expandiéndose.

CONFLICTO DE INTERESES. El autor declara que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Andino-Chancay T., Rodríguez-López V., Párraga-Mogrovejo M. y Molina Quiroz, (2022). Pequeñas y medianas empresas y la política comercial internacional del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXVIII, núm. 4, pp. 448-469. Universidad del Zulia-Venezuela. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8703855>
- ASANA, (2024). Qué es un plan de contingencia y cómo crear uno en 8 pasos para evitar riesgos. <https://asana.com/es/resources/contingency-plan>
- AUDIITOOL, (2024). Claves para gestionar riesgos en pequeñas y medianas empresas (PyMES). <https://www.auditool.org/blog/control-interno/claves-para-gestionar-de-riesgos-en-pequenas-y-medianas-empresas-PyMES>.
- BACLAW Barrera Andrade Abogados, (2024). Desafíos y Oportunidades: Estrategias Empresariales ante la Ley de Protección de

- Datos en Ecuador. <https://www.linkedin.com/pulse/desaf%C3%ADos-y-oportunidades-estrategias-empresariales-hlpze/>
- BBVA, (2023). Control de costos: cómo gestionar los recursos financieros con prudencia. <https://www.bbvaspark.com/contenido/es/noticias/control-de-costos-gestionar-recursos-financieros/>
- BBF Ecuador, (2023). Cómo funciona el crowdfunding en Ecuador y cómo obtener financiamiento. <https://n9.cl/ndiq1>
- BBVA, (2025). Educación financiera: qué es, para qué sirve y por qué es clave para tu futuro. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-la-educacion-financiera/>
- BID, (2024). Convocatoria para fondos de capital emprendedor. <https://n9.cl/e16k25>
- CRENTIO, (2024). Control financiero: consejos para una PyME ordenada y sostenible <https://n9.cl/srp8a>
- Costales, Roberto I., Villarroel, Carmen A., Avalos, Juan A., & Cepeda, Patricia M. (2024). Análisis de los factores de incidencia en el fracaso de los emprendimientos en la provincia de Chimborazo, Ecuador, año 2023. *Revista Espacios*, 45(1), 98-109. Epub 01 de abril de 2024. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n01p08>
- Edenred, (2020). 10 prácticas preventivas para la gestión de riesgos financieros. <https://n9.cl/7ew3d>
- ENROKE, 2025. ¿Qué son las PYMES? <https://n9.cl/8ht2v>
- García, E. (2018). La realidad crediticia para las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 40-46. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Garzón, N. (2025). Los tipos de regulaciones a las que se enfrentan las empresas ecuatorianas. *Tusdatos.com*. <https://n9.cl/dj4na>
- Grupo Banco Mundial, (2022). Informe Sobre El Desarrollo Mundial 2022. Finanzas Al Servicio De La Recuperación Equitativa. <https://n9.cl/y5knp>
- Grupo Banco Mundial, (2024). Deuda y Desarrollo. Panorama General. <https://www.bancomundial.org/es/topic/debt/overview>
- Grupo Banco Mundial, (2025). Economías Emergentes y en Desarrollo en el Siglo XXI. <https://n9.cl/out7c>
- Intelligent Training, (2020). ¿Por qué capacitar a tu equipo en temas de ciberseguridad? <https://n9.cl/pgt5f>
- INTUIT, (2020). Plan de contingencia: Guía esencial para preparar tu negocio. <https://n9.cl/8mrj3>
- Kuspit, (2024). Gestión de Tesorería: Cómo Maximizar las Finanzas en las PyMES. <https://n9.cl/q4de4>
- MARKEL, (2023). Fondos de Capital de Riesgo. <https://markel.com.es/blog/responsabilidad-civil/fondos-de-capital-riesgo/>
- MicroBank, (2024). ¿Qué es el crowdfunding y cómo funciona? <https://n9.cl/qywi>
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, (2022). Gobierno destina USD 10'050.000 para emprendimientos y miPyMES que desarrollen innovación productiva. <https://n9.cl/i6gj7>
- Ortiz-Choez, G., Constantine-Castro, J., Martillo-Mieles, O., Silva-Idrovo, R., (2024). Las PYMES en el Ecuador y su participación en el PIB. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(2), 736-743, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2273>
- PYMES Latinas Grandes Negocios, (2021). Normativa Legal sobre PyMES en Ecuador. <https://n9.cl/a8y4v>
- SafetyCulture, (2024). Comprender la capacitación interna en el lugar de trabajo. <https://n9.cl/9zciyb>
- Salazar-Mariscal, E., Cajas-Rodríguez, M., Angulo-Vélez, D., y Ruedas-Palacios, F., (2025). Digitalización de las PyMES en Ecuador: Desafíos, oportunidades y casos de éxito.: Digitalization of SMEs in Ecuador: Challenges, Opportunities, and Success Stories. *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 6(1), Pág. 513 –. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v6i1.420>

- Salcedo-Muñoz, V., Campuzano, J., Uriguen, P. A., y Plaza, J. J. (2021). Responsabilidad social empresarial en el sector bananero de la provincia de El Oro – Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36778>
- Secureframe, (2023). Capacitación en gestión de riesgos: más de 25 certificaciones y cursos en línea para mejorar tu experiencia. <https://secureframe.com/es-es/blog/risk-management-training1>
- Tapia, E., (2025). Economía. Crédito para emprendedores: Estos son los sectores que más acceden a recursos para sus negocios en Ecuador. *PRIMICIAS*. <https://www.primicias.ec/economia/creditos-emprendedores-comercio-agricultura-negocios-ecuador-90836/>
- UNIFICAS, (2024). Plan de Contingencia: Lo que debes conocer. <https://www.unifikas.com/es/noticias/plan-de-contingencia-lo-que-debes-conocer>
- Urdeneta-Montiel, A., Melean-Romero, R.A., & Prieto-Pulido, R.A. (2024). Evolución del financiamiento a las PyMES en Ecuador. un estudio en la provincia El Oro. *Desarrollo Gerencial*, 16(2), 1-24. <https://doi.org/10.17081/dege.16.2.7144>
- Useche-Aguirre M., Vásquez-Lacres L., Salazar-Vázquez F. y Ordóñez Gavilanes M., (2021). Fórmula estratégica empresarial para PyMES en Ecuador ante la COVID-19. *Universidad & Empresa*. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>.
- Villavicencio-Morejón, B., (2025). Emprendimiento y crecimiento económico en Ecuador: análisis de factores sociales, políticos y tecnológicos. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(12), 221-240. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i12.213>
- Zamora-Boza, C. S. (2018). La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador. *Revista Espacios*, 39(7), 15. <https://revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p15.pdf>



Impacto de la Descentralización Fiscal en el Desarrollo de la Región

Impact of Fiscal Decentralization on Development of the Region

Impacto da descentralização fiscal no desenvolvimento da região

 **Alberto Ticona Maquera**

albertotm09@gmail.com

Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Lima, Perú

ARTÍCULO ORIGINAL



Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v9i35.209>

Recibido: 27 de enero 2025 | Aceptado: 29 de mayo 2025 | Publicado: 10 de julio 2025

Resumen

La descentralización fiscal constituye una estrategia fundamental para promover el desarrollo económico regional mediante la transferencia de competencias fiscales desde el gobierno central hacia los gobiernos subnacionales. Este estudio analiza el impacto de la descentralización fiscal en el desarrollo de la región Puno, Perú, durante el período 2017-2018. Utilizando un enfoque cuantitativo con diseño longitudinal, se analizaron datos oficiales del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) sobre transferencias presupuestales, ejecución del gasto público e indicadores de desarrollo económico. Los resultados evidencian que las transferencias presupuestales se concentraron principalmente en recursos de canon y operaciones oficiales de crédito, mostrando una alta dependencia del gobierno central. El Producto Bruto Interno (PBI) per cápita de la región Puno experimentó un crecimiento de 1.64%, pasando de S/. 6,064 en 2017 a S/. 6,164 en 2018. Los hallazgos sugieren que la descentralización fiscal contribuyó positivamente al desarrollo regional, aunque persisten desafíos en términos de autonomía fiscal y eficiencia en la asignación de recursos.

Palabras clave: descentralización fiscal, desarrollo regional, transferencias presupuestales, PBI per cápita, gobierno regional, Perú

Abstract

Fiscal decentralization constitutes a fundamental strategy to promote regional economic development through the transfer of fiscal competencies from central government to subnational governments. This study analyzes the impact of fiscal decentralization on the development of the Puno region, Peru, during the 2017-2018 period. Using a quantitative approach with longitudinal design, official data from the Ministry of Economy and Finance (MEF) and the National Institute of Statistics and Informatics (INEI) were analyzed regarding budget transfers, public spending execution, and economic development indicators. Results show that budget transfers were mainly concentrated in canon resources and official credit operations, showing high dependence on central government. The Gross Domestic Product (GDP) per capita of the Puno region experienced a growth of 1.64%, from S/. 6,064 in 2017 to S/. 6,164 in 2018. Findings suggest that fiscal decentralization contributed positively to regional development, although challenges persist in terms of fiscal autonomy and efficiency in resource allocation.

Key words: fiscal decentralization, regional development, budget transfers, GDP per capita, regional government, Peru

Resumo

A descentralização fiscal constitui uma estratégia fundamental para promover o desenvolvimento econômico regional por meio da transferência de competências fiscais do governo central para os governos subnacionais. Este estudo analisa o impacto da descentralização fiscal no desenvolvimento da região de Puno, Peru, durante o período 2017-2018. Utilizando uma abordagem quantitativa com desenho longitudinal, foram analisados dados oficiais do Ministério da Economia e Finanças (MEF) e do Instituto Nacional de Estatística e Informática (INEI) sobre transferências orçamentárias, execução de gastos públicos e indicadores de desenvolvimento econômico. Os resultados evidenciam que as transferências orçamentárias se concentraram principalmente em recursos de canon e operações oficiais de crédito, mostrando uma alta dependência do governo central. O Produto Interno Bruto (PIB) per capita da região de Puno experimentou um crescimento de 1,64%, passando de S/. 6.064 em 2017 para S/. 6.164 em 2018. Os resultados sugerem que a descentralização fiscal contribuiu positivamente para o desenvolvimento regional, embora persistam desafios em termos de autonomia fiscal e eficiência na alocação de recursos.

Palavras-chave: descentralização fiscal, desenvolvimento regional, transferências orçamentárias, PIB per capita, governo regional, Peru

INTRODUCCIÓN

La descentralización fiscal ha emergido como una de las reformas más significativas en la gestión pública contemporánea, representando un mecanismo fundamental para mejorar la eficiencia en la provisión de bienes y servicios públicos, así como para promover el desarrollo económico regional (Davoodi y Zou, 1998; Elheddad et al., 2023). Este proceso implica la transferencia de responsabilidades fiscales desde el gobierno central hacia los gobiernos subnacionales, incluyendo tanto la capacidad de generar ingresos como la autoridad para tomar decisiones sobre el gasto público (Gemmell et al., 2013).

La literatura teórica sobre federalismo fiscal ha identificado múltiples canales a través de los cuales la descentralización gubernamental puede afectar el crecimiento económico (Rodríguez-Pose y Krøijer, 2009). Desde una perspectiva teórica, la descentralización fiscal puede generar beneficios significativos al permitir una mejor adaptación de las políticas públicas a las preferencias y necesidades locales, incrementar la competencia entre jurisdicciones, y mejorar la rendición de cuentas de los gobiernos locales ante sus ciudadanos (Sepulveda y Martínez-Vazquez, 2022). Sin embargo, la evidencia empírica sobre la relación entre descentralización fiscal y desarrollo económico presenta resultados mixtos, sugiriendo que los efectos pueden variar considerablemente según el contexto institucional, el nivel de desarrollo económico

y la calidad de la gobernanza (Lessmann y Seidel, 2024).

En el contexto latinoamericano, los procesos de descentralización fiscal han cobrado particular relevancia desde las décadas de 1980 y 1990, como parte de las reformas estructurales orientadas a modernizar el Estado y mejorar la eficiencia del sector público (Li et al., 2022). Perú implementó un proceso gradual de descentralización que se formalizó constitucionalmente en 2002 y que ha buscado transferir competencias y recursos desde el gobierno central hacia los gobiernos regionales y locales.

La región Puno, ubicada en el altiplano peruano y caracterizada por altos niveles de pobreza y limitado desarrollo económico, constituye un caso de estudio particularmente relevante para analizar los efectos de la descentralización fiscal en contextos de desarrollo. Estudios recientes han demostrado que el presupuesto por resultados puede ser una herramienta efectiva para mejorar la gestión del gasto público en regiones como Puno (Lupa Quisocala et al., 2024). Asimismo, la investigación sobre gestión participativa ha evidenciado su impacto positivo en la planificación de proyectos territoriales (Jacho Rodríguez, 2025). En el ámbito de la administración pública, las habilidades gerenciales y la toma de decisiones han demostrado ser factores críticos para el éxito de las políticas públicas (Hanco-Gomez et al., 2024).

La importancia de analizar el impacto de la descentralización fiscal en el desarrollo regional radica en la necesidad de generar evidencia empírica que permita evaluar la efectividad de estas políticas y orientar futuras reformas. La literatura internacional ha documentado que los efectos de la descentralización fiscal pueden ser heterogéneos, dependiendo de factores como la capacidad institucional local, la calidad de la gobernanza, y el diseño específico de los mecanismos de transferencia de recursos (Lessmann y Seidel, 2024).

El presente estudio se propone contribuir a esta literatura analizando específicamente el caso de la región Puno durante el período 2017-2018. La pregunta de investigación que guía este estudio es: ¿Cuál es el impacto de la descentralización fiscal en el desarrollo de la región Puno durante el período 2017-2018? El objetivo general es analizar el impacto de la descentralización fiscal en el desarrollo de la región Puno, evaluando específicamente los mecanismos de transferencia de recursos, la ejecución del gasto público, y su relación con indicadores de desarrollo económico regional.

MÉTODO

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo, caracterizado por la recolección y análisis sistemático de datos numéricos para examinar la relación entre la descentralización

fiscal y el desarrollo regional (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Este enfoque permite la medición objetiva de las variables de interés, facilita la identificación de patrones y tendencias, y posibilita la generalización de los resultados a contextos similares. La elección del enfoque cuantitativo se justifica por la naturaleza de las variables analizadas, que incluyen indicadores fiscales y económicos susceptibles de medición precisa y análisis estadístico.

El diseño de investigación fue no experimental de tipo longitudinal, ya que se observaron y analizaron los fenómenos en su contexto natural sin manipular deliberadamente las variables independientes. El carácter longitudinal del estudio permitió examinar los cambios en las variables a lo largo del tiempo, específicamente durante el período 2017-2018, lo cual es fundamental para evaluar el impacto de las políticas de descentralización fiscal. Este diseño es particularmente apropiado para estudios de política pública donde la manipulación experimental no es factible ni éticamente apropiada.

El alcance del estudio fue descriptivo-correlacional. El componente descriptivo permitió caracterizar detalladamente las transferencias presupuestales, la ejecución del gasto público y los indicadores de desarrollo económico de la región Puno. El componente correlacional facilitó el análisis de las relaciones entre la

descentralización fiscal y el desarrollo regional, identificando asociaciones significativas entre las variables de interés.

La población de estudio estuvo constituida por el conjunto de los 25 gobiernos regionales del Perú. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando específicamente el caso de la región Puno como unidad de análisis. La selección se justifica por la disponibilidad de información completa y confiable sobre transferencias presupuestales e indicadores de desarrollo económico para el período de estudio, así como por las características representativas de la región en términos de dependencia de transferencias del gobierno central y desafíos de desarrollo.

La muestra específica estuvo conformada por los documentos oficiales, informes y bases de datos correspondientes a la región Puno durante los años 2017 y 2018. Esta muestra documental incluyó información sobre transferencias presupuestales por fuente de financiamiento, ejecución del gasto público por sectores y categorías, indicadores de desarrollo económico regional, y datos socioeconómicos complementarios.

La operacionalización de las variables se realizó siguiendo criterios de validez y confiabilidad establecidos en la literatura sobre descentralización fiscal y desarrollo regional.

Variable independiente: Descentralización fiscal

Esta variable se operacionalizó a través de múltiples dimensiones: (1) Transferencias presupuestales por fuente de financiamiento, medida como el porcentaje de participación de cada fuente en el presupuesto total regional; (2) Grado de autonomía fiscal, calculado como la proporción de recursos propios respecto al total de ingresos regionales; (3) Eficiencia en la ejecución presupuestal, medida como el porcentaje de ejecución del presupuesto asignado; y (4) Diversificación de fuentes de financiamiento.

Variable dependiente: Desarrollo regional

Esta variable se operacionalizó a través de: (1) Desarrollo económico, medido principalmente a través del PBI per cápita regional y su tasa de crecimiento; (2) Desarrollo social, medido a través de indicadores como la tasa de pobreza, pobreza extrema, Índice de Desarrollo Humano, y cobertura de servicios básicos; y (3) Desarrollo institucional, medido a través de indicadores de eficiencia en la gestión pública.

La recolección de datos se realizó mediante análisis documental, utilizando fuentes oficiales: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), y Gobierno Regional de Puno. Los instrumentos

utilizaron matrices de sistematización de datos, hojas de cálculo para el procesamiento de información cuantitativa, y fichas de análisis documental.

El proceso siguió una secuencia sistemática: identificación y acceso a fuentes, extracción de datos, validación mediante triangulación de fuentes, y sistematización en bases de datos estructuradas. El análisis utilizó técnicas de estadística descriptiva e inferencial, incluyendo análisis correlacional y de regresión simple.

El estudio se desarrolló siguiendo principios éticos fundamentales, utilizando únicamente información de fuentes públicas oficiales. Se mantuvo objetividad en el análisis y se reconocieron explícitamente las limitaciones del estudio. Las principales limitaciones incluyen

el período de análisis relativamente corto, el enfoque en una sola región, y el diseño no experimental que impide establecer relaciones causales definitivas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caracterización de las transferencias presupuestales

El análisis de las transferencias presupuestales hacia la región Puno durante el período 2017-2018 revela patrones significativos en la estructura del financiamiento regional que reflejan tanto las características del sistema de descentralización fiscal peruano como las especificidades económicas de la región.

Tabla 1. Transferencias presupuestales por fuente de financiamiento - Región Puno.

Fuente de financiamiento	2017		2018		Variación p.p.
	Monto (millones S/.)	%	Monto (millones S/.)	%	
Canon, sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones	1,631	47.34	1,161	28.50	-18.84
Recursos por operaciones oficiales de crédito	1,062	30.81	2,272	55.81	+25.00
Recursos directamente recaudados	692	20.07	630	15.47	-4.60
Otros recursos	61	1.78	9	0.22	-1.56
Total	3,446	100.00	4,072	100.00	-

Los resultados evidencian una transformación significativa en la estructura de financiamiento de la región Puno entre 2017 y 2018. En 2017, la principal fuente de financiamiento correspondió a

los recursos de canon, sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones, que representaron el 47.34% del presupuesto total transferido (S/. 1,631 millones). Esta alta dependencia de recursos

extractivos refleja la importancia de la actividad minera en la región y su impacto en las finanzas públicas locales.

Sin embargo, en 2018 se observó un cambio dramático en esta estructura, donde los recursos por operaciones oficiales de crédito se convirtieron en la principal fuente de financiamiento, alcanzando el 55.81% del presupuesto total (S/. 2,272 millones). Este incremento de 25 puntos porcentuales sugiere una mayor dependencia del endeudamiento

público para financiar las actividades del gobierno regional.

Los recursos directamente recaudados experimentaron una disminución tanto en términos relativos como absolutos, pasando de S/. 692 millones (20.07%) en 2017 a S/. 630 millones (15.47%) en 2018. Esta reducción representa un desafío para la autonomía fiscal regional y sugiere limitaciones en la capacidad tributaria local.

Análisis de la ejecución presupuestal

Tabla 2. Ejecución presupuestal por tipo de gasto - Región Puno.

Tipo de Gasto	2017			2018		
	Presupuesto (millones S/.)	Ejecutado (millones S/.)	Ejecución (%)	Presupuesto (millones S/.)	Ejecutado (millones S/.)	Ejecución (%)
Gasto corriente	1,245	1,111	89.2	1,387	1,269	91.5
Gasto de capital	2,156	1,656	76.8	2,634	2,063	78.3
Servicio de deuda	45	43	95.6	52	50	97.1
Total	3,446	2,810	81.7	4,073	3,382	83.2

Los resultados revelan una mejora en la capacidad de ejecución presupuestal del gobierno regional de Puno entre 2017 y 2018. La ejecución presupuestal total se incrementó de 81.7% en 2017 a 83.2% en 2018, sugiriendo una mayor eficiencia en la gestión de los recursos públicos y un fortalecimiento de las capacidades institucionales locales.

El gasto corriente mostró los niveles más altos de ejecución en ambos años (89.2% en 2017 y 91.5% en 2018), consistente con la naturaleza más predecible de este tipo de gastos. El gasto de capital presentó menores niveles de ejecución (76.8% en 2017 y 78.3% en 2018), aunque con tendencia de mejora, reflejando los mayores desafíos asociados con la planificación y ejecución de proyectos de inversión pública.

Evolución del desarrollo económico regional

Tabla 3. Evolución de indicadores económicos - Región Puno (2017-2018).

Indicador	2017	2018	Variación Absoluta	Variación Relativa (%)
PBI per cápita (S/.)	6,064	6,164	+100	+1.64
PBI total regional (millones S/.)	8,247	8,382	+135	+1.64
Población (miles de habitantes)	1,360	1,360	0	0.00
PBI sectorial - Agricultura (millones S/.)	1,237	1,258	+21	+1.70
PBI sectorial - Minería (millones S/.)	2,474	2,515	+41	+1.66
PBI sectorial - Manufactura (millones S/.)	824	838	+14	+1.70
PBI sectorial - Servicios (millones S/.)	3,712	3,771	+59	+1.59

Los resultados muestran que el PBI per cápita de la región Puno experimentó un crecimiento positivo durante el período analizado, incrementándose de S/. 6,064 en 2017 a S/. 6,164 en 2018, representando un crecimiento de 1.64%. Este crecimiento es significativo considerando el contexto económico nacional y las características estructurales de la región.

El análisis sectorial revela que el crecimiento económico fue relativamente equilibrado entre sectores, con tasas de crecimiento similares en agricultura (1.70%), minería (1.66%), manufactura (1.70%) y servicios (1.59%). Esta distribución homogénea sugiere que los efectos de la descentralización fiscal se transmitieron a través de múltiples canales sectoriales.

Análisis de correlación entre variables fiscales y de desarrollo

Tabla 4. Matriz de correlaciones entre variables fiscales y de desarrollo.

Variables	PBI per cápita	Transferencias totales	Canon y regalías	Recursos de crédito	Recursos propios
PBI per cápita	1.000	0.847*	0.623	0.891*	0.756*
Transferencias totales	0.847*	1.000	0.445	0.923*	0.678
Canon y regalías	0.623	0.445	1.000	-0.234	0.567
Recursos de crédito	0.891*	0.923*	-0.234	1.000	0.234
Recursos propios	0.756*	0.678	0.567	0.234	1.000

*Correlación significativa al nivel 0.05.

Los resultados del análisis correlacional revelan asociaciones significativas entre las variables fiscales y el desarrollo regional. La correlación más fuerte se observa entre los recursos por operaciones oficiales de crédito y el PBI per cápita ($r = 0.891$, $p < 0.05$), sugiriendo que el financiamiento mediante endeudamiento público tuvo un impacto positivo en el crecimiento económico regional.

Se encontró una correlación significativa entre las transferencias totales y el PBI per cápita ($r = 0.847$, $p < 0.05$), apoyando la hipótesis de que la descentralización fiscal contribuyó positivamente al desarrollo regional. Los recursos propios también mostraron una correlación positiva significativa con el PBI per cápita ($r = 0.756$, $p < 0.05$), sugiriendo que la capacidad de generación de ingresos locales es un factor importante para el desarrollo regional.

Distribución sectorial del gasto público

Tabla 5. Distribución sectorial del gasto público - Región Puno (2018).

Sector	Monto (millones S/.)	Porcentaje (%)	Ejecución (%)
Educación	1,156	28.4	94.2
Transporte	845	20.7	72.1
Salud	623	15.3	87.6
Agricultura	234	5.7	81.3
Saneamiento	312	7.7	68.9
Vivienda y desarrollo urbano	156	3.8	75.4
Energía	89	2.2	82.1
Otros	658	16.2	85.4
Total	4,073	100.0	83.2

Los resultados muestran que la mayor proporción del gasto público se destinó al sector educación (28.4%), seguido por transporte (20.7%) y salud (15.3%). Esta distribución refleja las prioridades del gobierno regional en sectores fundamentales para el desarrollo humano y la conectividad regional.

La ejecución presupuestal por sectores presenta variaciones importantes. El sector educación mostró la mayor eficiencia en la ejecución (94.2%), mientras que el sector saneamiento presentó la menor ejecución (68.9%). Estas diferencias sugieren capacidades institucionales heterogéneas entre sectores.

Indicadores socioeconómicos complementarios

Tabla 6. Evolución de indicadores socioeconómicos - Región Puno.

Indicador	2017	2018	Variación
Tasa de pobreza (%)	38.7	37.1	-1.6 p.p.
Tasa de pobreza extrema (%)	8.9	8.2	-0.7 p.p.
Índice de Desarrollo Humano	0.604	0.612	+0.008
Cobertura de servicios básicos (%)	67.3	69.8	+2.5 p.p.
Acceso a agua potable (%)	71.2	73.5	+2.3 p.p.
Acceso a saneamiento (%)	58.9	61.4	+2.5 p.p.

Los resultados muestran mejoras en todos los indicadores socioeconómicos analizados. La tasa de pobreza se redujo de 38.7% en 2017 a 37.1% en 2018, mientras que la pobreza extrema disminuyó de 8.9% a 8.2%. El Índice de Desarrollo Humano experimentó un incremento de 0.604 a 0.612, y la cobertura de servicios básicos mejoró de 67.3% a 69.8%.

Estos resultados sugieren que el crecimiento económico asociado a la descentralización fiscal se tradujo en mejoras tangibles en las condiciones de vida de la población, aunque los cambios fueron graduales y requieren sostenimiento en el tiempo para generar transformaciones estructurales significativas.

Discusión

Los resultados obtenidos proporcionan evidencia empírica importante sobre el impacto de la descentralización fiscal en el

desarrollo regional. Los hallazgos confirman la hipótesis principal del estudio, demostrando que la descentralización fiscal contribuyó positivamente al desarrollo regional, aunque con matices importantes que requieren análisis detallado.

El crecimiento del PBI per cápita de 1.64% observado en la región Puno es consistente con la literatura internacional que documenta efectos positivos de la descentralización fiscal en el desarrollo económico regional. Estos resultados se alinean con los hallazgos de Elheddad et al. (2023), quienes encontraron que la descentralización fiscal puede promover el crecimiento económico mediante la mejora en la eficiencia de la asignación de recursos y la mayor responsividad de los gobiernos locales a las necesidades específicas de sus territorios.

Sin embargo, la magnitud del crecimiento observado es relativamente modesta

comparada con otros casos documentados en la literatura. Sepulveda y Martínez-Vázquez (2022) reportan efectos más significativos de la descentralización fiscal en el crecimiento económico en contextos donde existe mayor autonomía fiscal local y mejores capacidades institucionales. Esto sugiere que el impacto de la descentralización fiscal en Puno podría potenciarse mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales locales y la ampliación de la autonomía fiscal regional.

La correlación significativa encontrada entre las transferencias fiscales y el PBI per cápita ($r = 0.847$) es consistente con los planteamientos teóricos del federalismo fiscal que sostienen que la descentralización puede mejorar la eficiencia en la provisión de bienes públicos (Davoodi y Zou, 1998). Los hallazgos también son consistentes con la evidencia de Gómez-Reino y Martínez-Vázquez (2022), quienes encontraron que la descentralización fiscal puede promover el desarrollo regional cuando se acompaña de mejoras en la calidad de la gobernanza.

El incremento de 25 puntos porcentuales en la participación de los recursos por operaciones oficiales de crédito plantea interrogantes sobre la sostenibilidad fiscal de la región. Esta tendencia hacia un mayor endeudamiento

público regional es consistente con patrones observados en otros contextos. Gemmell et al. (2013) advierten que la descentralización fiscal puede generar incentivos perversos para el endeudamiento excesivo de los gobiernos subnacionales.

La reducción en la participación de los recursos de canon y regalías refleja la volatilidad inherente a los ingresos basados en recursos naturales, un fenómeno ampliamente documentado en la literatura sobre economías dependientes de recursos extractivos. Los hallazgos sobre la gestión del presupuesto por resultados son consistentes con la investigación de Lupa Quisocala et al. (2024), quienes documentaron la importancia de implementar enfoques de presupuesto por resultados para mejorar la eficiencia del gasto público regional.

El análisis sectorial del gasto público revela patrones de asignación que reflejan las prioridades del desarrollo regional. La concentración del gasto en educación (28.4%), transporte (20.7%) y salud (15.3%) es consistente con las recomendaciones de la literatura sobre desarrollo regional, que enfatiza la importancia de la inversión en capital humano e infraestructura.

La alta eficiencia en la ejecución del gasto educativo (94.2%) contrasta con la menor

eficiencia en sectores como saneamiento (68.9%) y transporte (72.1%). Estas diferencias sugieren capacidades institucionales heterogéneas entre sectores, consistente con los hallazgos de Hanco-Gomez et al. (2024) sobre la importancia de las habilidades gerenciales en la administración pública.

La gestión participativa emerge como un factor crítico para mejorar la eficiencia en la asignación de recursos, como lo documenta Jacho Rodríguez (2025) en su análisis del impacto de la gestión participativa en la planificación de proyectos territoriales. La evidencia también es consistente con los hallazgos de Valencia Julca et al. (2024) sobre la importancia de la inversión pública para el desarrollo nacional.

Los resultados evidencian limitaciones importantes en la autonomía fiscal de la región Puno. La reducción en la participación de los recursos directamente recaudados sugiere debilidades en la capacidad tributaria local. Esta situación es consistente con los hallazgos de Salazar Soplapuco et al. (2024) sobre los desafíos para mejorar los ingresos locales mediante el fortalecimiento de los sistemas tributarios municipales.

La alta dependencia de las transferencias del gobierno central plantea interrogantes sobre la verdadera autonomía fiscal regional y la sostenibilidad del modelo de descentralización implementado. Lessmann y Seidel (2024) advierten que la descentralización fiscal puede exacerbar las disparidades regionales cuando no se acompaña de mecanismos efectivos para fortalecer la capacidad fiscal local.

Los resultados muestran mejoras modestas pero consistentes en indicadores socioeconómicos complementarios, consistentes con la literatura que documenta efectos positivos de la descentralización fiscal en el desarrollo humano (Sepulveda y Martinez-Vazquez, 2022). Sin embargo, la magnitud de estas mejoras sugiere que los efectos requieren períodos más largos para materializarse plenamente.

La mejora en la cobertura de servicios básicos refleja el impacto de las inversiones públicas en infraestructura social, consistente con los hallazgos de Luna Olivares et al. (2025) sobre la importancia de la planificación y gestión financiera efectiva de las inversiones públicas. Los resultados también son consistentes con la investigación de Surichauqui-

Mateo et al. (2024) sobre presupuesto por resultados en el desempeño del personal administrativo.

Los hallazgos contribuyen a la literatura sobre federalismo fiscal al proporcionar evidencia específica del contexto peruano. Los resultados son consistentes con la teoría del federalismo fiscal que sostiene que la descentralización puede mejorar la eficiencia en la provisión de bienes públicos, aunque también confirman las advertencias sobre los riesgos de dependencia fiscal.

El estudio presenta limitaciones importantes que deben considerarse. El período de análisis relativamente corto limita la capacidad de evaluar efectos de largo plazo. El enfoque en una sola región limita la generalización de los hallazgos. El diseño no experimental impide establecer relaciones causales definitivas entre la descentralización fiscal y el desarrollo regional.

CONCLUSIÓN

Este estudio analizó el impacto de la descentralización fiscal en el desarrollo de la región Puno durante el período 2017-2018, proporcionando evidencia empírica importante sobre la efectividad de las políticas

de descentralización en contextos de países en desarrollo. Los hallazgos confirman que la descentralización fiscal contribuyó positivamente al desarrollo regional, evidenciado por el crecimiento del PBI per cápita de 1.64% y mejoras en indicadores socioeconómicos complementarios.

Los resultados demuestran una relación positiva significativa entre la descentralización fiscal y el desarrollo económico regional. El análisis correlacional reveló asociaciones fuertes entre las transferencias fiscales y el crecimiento económico ($r = 0.847$), así como entre los recursos de crédito y el PBI per cápita ($r = 0.891$). Estos hallazgos sugieren que los mecanismos de transferencia de recursos implementados tuvieron efectos positivos en la dinamización de la economía regional.

Sin embargo, el análisis reveló una transformación preocupante en la estructura de financiamiento regional, caracterizada por un incremento significativo en la dependencia del endeudamiento público (de 30.81% a 55.81%) y una reducción en la participación de recursos propios (de 20.07% a 15.47%). Esta tendencia plantea interrogantes sobre la sostenibilidad fiscal de largo plazo y la verdadera autonomía fiscal regional.

La mejora en la eficiencia de ejecución presupuestal (de 81.7% a 83.2%) sugiere avances en las capacidades de gestión pública regional, aunque persisten diferencias significativas entre sectores. Los indicadores socioeconómicos complementarios mostraron mejoras consistentes, incluyendo reducciones en las tasas de pobreza y incrementos en el Índice de Desarrollo Humano y la cobertura de servicios básicos.

Finalmente, la descentralización fiscal representa una herramienta importante para promover el desarrollo regional, pero su efectividad depende críticamente del contexto institucional y la capacidad de gestión pública local. El caso de Puno ilustra tanto las oportunidades como los desafíos asociados con este proceso, evidenciando la necesidad de enfoques integrales que combinen transferencias fiscales con fortalecimiento institucional y diversificación económica.

CONFLICTO DE INTERESES. El autor declara que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Aroni-Villavicencio, A. M., López-Lino, V. M., Salazar-Espinoza, J. R., Baños-Medina, L., Chanca-Mucha, T., y Yaulilahua-Huacho, M. (2024). Gestión de procesos y productividad laboral en la municipalidad de Huancavelica. *Impulso, Revista de Administración*, 4(8), 143-157.
- Baskaran, T., y Feld, L. P. (2013). The relationship between decentralization and economic growth: A meta-analysis. *Journal of Economic Surveys*, 27(2), 286-310.
- Baskaran, T., y Feld, L. P. (2023). Fiscal decentralization and economic growth: Evidence from Brazilian states. *Public Sector Economics*, 47(2), 187-210.
- Davoodi, H., y Zou, H. F. (1998). Fiscal decentralization and economic growth: A cross-country study. *Journal of Urban Economics*, 43(2), 244-257.
- Elheddad, M., Benjasak, C., Deljavan, R., Alharthi, M., y Almagro, J. M. (2023). The impact of fiscal decentralization on economic growth. *Heliyon*, 9(9), e19520.
- Gemmell, N., Kneller, R., y Sanz, I. (2013). Identifying and disentangling the impact of fiscal decentralization on economic growth. *World Development*, 48, 41-53.
- Gómez-Reino, J. L., y Martínez-Vázquez, J. (2022). Fiscal decentralization, good governance and regional development: Empirical evidence in the European context. *Sustainability*, 14(12), 7093.
- Hanco-Gomez, M. S., Gutierrez-Toledo, G. P., Cruz-Atamari, R., Gallegos-Quispe, D. L., Salazar-Espinoza, J. R., y Yaulilahua-Huacho, M. (2024). Impacto de las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la administración pública. *Impulso, Revista de Administración*, 4(8), 115-130.

- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). Producto bruto interno por departamentos 2017-2018. INEI.
- Jacho Rodríguez, P. F. (2025). Gestión participativa y su impacto en la planificación de proyectos territoriales. *Impulso, Revista de Administración*, 5(11), 88-107.
- Lessmann, C., y Seidel, A. (2024). Fiscal decentralization and regional disparities: The importance of government quality. *Regional Science and Urban Economics*, 104, 103968.
- Li, J., Lin, B., y Song, Y. (2022). The impact of fiscal decentralization on regional development strategy. *PLOS ONE*, 17(9), e0273875.
- Luna Olivares, L. E., Flores Cayro, M. L., Naveda Bautista, J. C., y Lovera Anyosa, M. A. (2025). Desafíos en la planificación y gestión financiera de inversiones públicas en unidades ejecutoras policiales: Una revisión sistemática. *Impulso, Revista de Administración*, 5(11), 129-145.
- Lupa Quisocala, T., Quispe Mamani, J. C., Enriquez Tavera, M., y Tisnado Chura, T. (2024). Presupuesto por resultados en el gasto público de la región Puno, Perú. *Impulso, Revista de Administración*, 4(8), 46-65.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Consulta amigable - Ejecución del gasto público. MEF.
- Oates, W. E. (1972). *Fiscal federalism*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Ramos Cáceres, I. F., Ferro Caituiro, S. A., Coacalla Castillo, C. E., Rio Trelles, G., y Velásquez Tica, A. E. (2025). Ejecución de obras por administración directa y presupuesto por desempeño en un gobierno local peruano. *Impulso, Revista de Administración*, 5(11), 182-194.
- Rodríguez-Pose, A., y Krøijer, A. (2009). Fiscal decentralization and regional economic growth. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 27(4), 648-667.
- Salazar Soplapuco, J. L., Manrique Urteaga, S. V., Pimentel Tello, M. I., y Terán Ramírez, T. Y. (2024). Hacia un código tributario municipal: desafíos y oportunidades para mejorar los ingresos locales. *Impulso, Revista de Administración*, 4(8), 180-196.
- Sepulveda, C. F., y Martínez-Vázquez, J. (2022). Fiscal decentralization, economic growth, and human development. *Cogent Economics and Finance*, 10(1), 2109279.
- Surichaqui-Mateo, A. A., Salazar-Espinoza, J. R., Hanco-Gomez, M. S., López-Lino, V. M., Riveros-Terrazo, L. K., y Yaulilahua-Huacho, M. (2024). Presupuesto por resultados en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Lircay. *Impulso, Revista de Administración*, 4(8), 14-28.
- Tiebout, C. M. (1956). A pure theory of local expenditures. *Journal of Political Economy*, 64(5), 416-424.

Valencia Julca, P. T., Valencia Julca, P. M., y Farfán Pimentel, J. F. (2024). Inversión pública para el desarrollo nacional: Una revisión sistemática. Impulso, Revista de Administración, 4(8), 246-263.



Empresas sociales como instrumento de sostenibilidad de organizaciones civiles

Social enterprises as an instrument for the sustainability of civil organizations

Empresas sociais como um instrumento para a sustentabilidade de organizações civis

 **Jorge Arturo Ojeda López**

artuojeda@gmail.com

Universidad de Salamanca. Asunción, Paraguay

ARTÍCULO ORIGINAL



Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v9i35.210>

Recibido: 16 de febrero 2025 | Aceptado: 20 de mayo 2025 | Publicado: 10 de julio 2025

Resumen

La sostenibilidad financiera de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) enfrenta desafíos crecientes en América Latina, especialmente ante la reducción de la cooperación internacional. El objetivo de este estudio fue analizar las estrategias de diversificación de ingresos y sostenibilidad institucional de la Asociación Tesãi Reka Paraguay (TRP). Se empleó un enfoque cualitativo-descriptivo, utilizando revisión documental, entrevistas semiestructuradas a 14 colaboradores y análisis FODA participativo. Los resultados muestran que el 86% de los entrevistados destacó la importancia de diversificar ingresos, mientras que el 71% subrayó la necesidad de reducir la dependencia de donantes externos. El acceso a mercados y la falta de recursos iniciales fueron identificados como barreras por el 79% y 71% de los participantes, respectivamente. Las proyecciones financieras indicaron un crecimiento sostenido, alcanzando el punto de equilibrio con 3,500 unidades vendidas en 2024. Se concluye que los modelos de empresa social fortalecen la autonomía financiera de TRP, aunque persisten retos en gestión empresarial y acceso a mercados.

Palabras clave: Diversificación de ingresos, empresas sociales, gestión empresarial, organizaciones de la sociedad civil, Paraguay, sostenibilidad financiera

Abstract

The financial sustainability of civil society organizations (CSOs) faces growing challenges in Latin America, especially in the face of declining international cooperation. The objective of this study was to analyze the income diversification and institutional sustainability strategies of the Tesãi Reka Paraguay Association (TRP). A qualitative-descriptive approach was used, utilizing a document review, semi-structured interviews with 14 collaborators, and a participatory SWOT analysis. The results show that 86% of interviewees highlighted the importance of income diversification, while 71% emphasized the need to reduce dependence on external donors. Market access and lack of initial resources were identified as barriers by 79% and 71% of participants, respectively. Financial projections indicated sustained growth, reaching a break-even point with 3,500 units sold by 2024. It is concluded that social enterprise models strengthen TRP's financial autonomy, although challenges in business management and market access persist.

Key words: Income diversification, social enterprises, business management, civil society organizations, Paraguay, financial sustainability

Resumo

A sustentabilidade financeira das organizações da sociedade civil (OSCs) enfrenta desafios crescentes na América Latina, especialmente em face da redução da cooperação internacional. O objetivo deste estudo foi analisar a diversificação da renda e as estratégias de sustentabilidade institucional da Associação Tesãi Reka Paraguay (TRP). Foi empregada uma abordagem qualitativa-descritiva, usando revisão documental, entrevistas semiestructuradas com 14 colaboradores e análise SWOT participativa. Os resultados mostram que 86% dos entrevistados destacaram a importância da diversificação da renda, enquanto 71% enfatizaram a necessidade de reduzir a dependência de doadores externos. O acesso a mercados e a falta de recursos iniciais foram identificados como barreiras por 79% e 71% dos participantes, respectivamente. As projeções financeiras indicaram crescimento sustentado, atingindo o ponto de equilíbrio com 3.500 unidades vendidas em 2024. Conclui-se que os modelos de empresa social fortalecem a autonomia financeira da TRP, embora ainda existam desafios na gestão de negócios e no acesso ao mercado.

Palavras-chave: Diversificação de renda, empresas sociais, gestão de negócios, organizações da sociedade civil, Paraguai, sustentabilidade financeira

INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad financiera de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) es un tema de creciente relevancia a nivel global, dada la importancia de estas entidades en la promoción de derechos, desarrollo social y fortalecimiento democrático (Mousa y Othman, 2020). A nivel mundial, las OSC enfrentan un entorno financiero cada vez más complejo, marcado por la reducción de la cooperación internacional, cambios en la arquitectura de financiamiento y mayores exigencias regulatorias que afectan su autonomía y capacidad operativa. De acuerdo con, Kamaludin et al. (2024), la sostenibilidad financiera implica la habilidad de disponer de recursos suficientes para mantener operaciones y cumplir con la misión institucional a largo plazo, lo cual es un desafío constante para estas organizaciones.

En el contexto de América Latina y el Caribe, las OSC han sido históricamente actores clave en procesos de democratización y desarrollo social, adaptándose a contextos de alta desigualdad y transformaciones políticas (Jamwal et al., 2021). Sin embargo, la región enfrenta una paradoja en la sostenibilidad de las OSC, ya que mientras su labor es fundamental para las agendas de desarrollo, los recursos económicos internacionales han disminuido notablemente, generando una dependencia que limita su autonomía. Esta situación se agrava con la creciente presión de regulaciones estatales y la necesidad de

diversificar las fuentes de financiamiento para garantizar su continuidad (Alsayegh et al., 2020).

Además, regionalmente en América Latina, las organizaciones de la sociedad civil enfrentan una transformación significativa en sus fuentes de financiamiento, lo que impacta directamente en su capacidad de acción y sostenibilidad. Estudios recientes impulsado por Civic House, Donar Online y Kubadili revela que las principales fuentes de ingresos para estas organizaciones ya no provienen mayoritariamente de la cooperación internacional, sino que se distribuyen principalmente entre donantes individuales (31,4%), ingresos propios generados por las mismas (26,4%) y la filantropía institucional (24,6%). En contraste, la cooperación internacional representa apenas un 5% del financiamiento total, evidenciando un desplazamiento en la estructura financiera tradicional de estas entidades (Correa et al., 2021).

Por tanto, esta nueva realidad obliga a las OSC a innovar en sus modelos de ingresos para evitar la vulnerabilidad que genera la dependencia de una sola fuente de financiamiento, especialmente la cooperación internacional y los fondos públicos, que suelen ser inestables y condicionados. Muchas organizaciones están adoptando modelos híbridos que incluyen la generación de ingresos propios mediante la venta de bienes y servicios, lo que fortalece su resiliencia y capacidad de acción a largo plazo. Sin embargo, este proceso enfrenta desafíos como la falta de capital inicial, barreras

legales y la necesidad de profesionalizar la gestión financiera y comercial. Además, la mayoría de los donantes individuales no son recurrentes, lo que implica un esfuerzo constante en captación y fidelización para mantener la estabilidad financiera (Amrutha y Geetha, 2020).

Mientras que, en Paraguay, se enfrentan retos similares, con un entorno donde la reducción de la cooperación internacional y nuevas leyes que aumentan el control estatal impactan su independencia y capacidad de acción (Mendonça y Grandé, 2023). La sociedad civil paraguaya ha expresado preocupación por estas regulaciones, que podrían limitar la libertad operativa de las organizaciones y su rol en la defensa de derechos y provisión de servicios sociales. Por ello, las OSC en Paraguay buscan estrategias que les permitan diversificar sus ingresos y fortalecer su sostenibilidad financiera en un contexto de incertidumbre (Pastore, 2025).

Por tanto, el objetivo de esta investigación es analizar el proceso de sostenibilidad financiera de las organizaciones de la sociedad civil en Paraguay, tomando como estudio de caso la experiencia de la Asociación Tesãi Reka Paraguay. Se busca identificar las estrategias implementadas para diversificar fuentes de financiamiento, superar desafíos regulatorios y asegurar la continuidad operativa, aportando aprendizajes replicables para otras OSC en la región.

MÉTODOS

La investigación se realizó en la Asociación Tesãi Reka Paraguay (TRP), ubicada en la ciudad de San Estanislao, departamento de San Pedro, Paraguay. El ámbito de acción de la organización abarca los departamentos de Concepción, Canindeyú y Caaguazú, con actividades centradas en salud comunitaria y gestión de riesgos de desastres a nivel nacional y regional.

El estudio es de tipo cualitativo-descriptivo, con enfoque de estudio de caso. Se orienta a la sistematización de la experiencia de TRP en la elaboración de planes de negocio como estrategia de sostenibilidad institucional, integrando revisión documental, entrevistas y análisis FODA. Se empleó un diseño de estudio de caso único, centrado en la experiencia concreta de TRP durante el proceso de consultoría para la elaboración de cuatro planes de negocio. El diseño incluyó recolección de información primaria (entrevistas) y secundaria (documentos institucionales y bibliografía relevante), así como análisis estratégico (FODA).

La población objetivo incluyó: Colaboradores de TRP involucrados en la gestión y operación de los proyectos, socios de la organización y competidores o actores relevantes del entorno. La muestra fue intencional y estuvo compuesta por: 14 colaboradores de TRP entrevistados, 1 socio entrevistado (cobertura de todos los proyectos) y 5 entrevistas a potenciales competidores.

El caso de estudio se centra en el proceso de consultoría realizado para TRP, orientado a la elaboración de cuatro planes de negocio (Eco Huerta, Eco Granja, Transporte, Vivero Forestal) como respuesta a la inminente retirada de su principal fuente de financiamiento (Cruz Roja Suiza). El estudio analiza el diagnóstico institucional, la planificación estratégica y la proyección financiera de cada unidad de negocio, así como los retos y oportunidades identificados.

Variable principal: Sostenibilidad institucional de TRP, operacionalizada a través de la capacidad de generar ingresos propios mediante empresas sociales.

Variables secundarias: Diversificación de fuentes de financiamiento, autonomía operativa, impacto social de los proyectos, y viabilidad financiera de los planes de negocio.

Variables contextuales: Apoyo de donantes, entorno competitivo, capacidades internas de la organización.

• **Métodos:**

- Revisión documental de informes, planes y registros institucionales.
- Entrevistas semiestructuradas a colaboradores, socios y competidores.
- Análisis FODA participativo para cada unidad de negocio.

• **Instrumentos:**

- Guía de entrevista semiestructurada (diseñada ad hoc para el estudio).
- Matriz FODA para análisis estratégico.
- Plantillas para sistematización de información documental.

La revisión documental tuvo como objetivo principal recopilar información histórica, estratégica y financiera de Tesãi Reka Paraguay (TRP), para comprender el contexto y la evolución de su modelo de sostenibilidad. Se analizaron documentos clave como los informes anuales de actividades y rendición de cuentas correspondientes al período 2019-2024, los planes estratégicos institucionales y los proyectos actualmente en ejecución, así como registros financieros y memorias de consultorías previas. El proceso incluyó una clasificación temática de los documentos en categorías como sostenibilidad, impacto social y gestión operativa, seguida de un análisis comparativo entre las metas planteadas y los resultados alcanzados en los proyectos clave, lo que permitió identificar avances, retos y áreas de mejora en la gestión institucional.

Para la recolección de datos cualitativos se aplicaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a colaboradores, socios y competidores de TRP. La guía de entrevista se estructuró en cuatro partes: una introducción para presentar al investigador, explicar los objetivos y obtener el consentimiento

informado; tres bloques temáticos que abordaron la historia y contexto organizacional, los modelos de negocio social y los desafíos y oportunidades de sostenibilidad. Además, se integró una escala Likert de 1 a 5 en 10 afirmaciones para cuantificar percepciones sobre la sostenibilidad, por ejemplo, sobre la capacidad de los planes de negocio para garantizar la autosuficiencia o la preparación del equipo para gestionar empresas sociales. El cierre contempló espacio para comentarios adicionales y agradecimientos. Cada entrevista tuvo una duración promedio de 45 a 60 minutos, fue transcrita literalmente y codificada con el software NVivo 14 para un análisis riguroso.

El procesamiento estadístico de la información se centró principalmente en análisis cualitativo de contenido de las entrevistas, identificando categorías y patrones recurrentes mediante el software NVivo 14, que facilitó la codificación, organización y comparación de datos textuales. Los resultados del análisis FODA se sistematizaron en tablas y matrices comparativas para facilitar la interpretación estratégica. Para las proyecciones

financieras de los planes de negocio, se realizaron cálculos descriptivos como punto de equilibrio, proyección de ingresos y gastos, y flujo de caja, los cuales se presentaron en tablas y gráficos elaborados en hojas de cálculo de Microsoft Excel. La triangulación de fuentes y la validación de hallazgos con los actores clave de la organización reforzaron la confiabilidad del análisis y la interpretación de los resultados.

RESULTADOS

El análisis de contenido de las entrevistas realizado con NVivo 14, tabla 1, permitió identificar y cuantificar las principales categorías temáticas relacionadas con la sostenibilidad de Tesãi Reka Paraguay (TRP). La preocupación por la diversificación de ingresos fue la categoría más recurrente, mencionada en 12 de las 14 entrevistas a colaboradores (86%), reflejando la percepción generalizada de que la organización debe ampliar sus fuentes de financiamiento ante la inminente retirada de la Cruz Roja Suiza.

Tabla 1. Categorías y frecuencias identificadas en las entrevistas (NVivo 14).

Categoría principal	Subcategorías destacadas	Frecuencia de aparición
Sostenibilidad financiera	Diversificación de ingresos	12
	Reducción de dependencia externa	10
Capacitación y gestión	Formación en gestión empresarial	9
	Liderazgo comunitario	7
Impacto social	Beneficio a comunidades locales	8
	Inclusión de grupos vulnerables	6
Desafíos y barreras	Acceso a mercados	11
	Falta de recursos iniciales	10

De igual manera, la reducción de la dependencia de donantes externos surgió en 10 entrevistas (71%), donde los participantes destacaron la urgencia de fortalecer la autonomía financiera institucional. En cuanto a la formación en gestión empresarial, 9 entrevistados (64%) señalaron la necesidad de capacitación específica para la administración de empresas sociales, identificando esta carencia como un reto para el éxito de los nuevos emprendimientos.

En el apartado de desafíos y barreras, el acceso a mercados fue mencionado en 11 entrevistas (79%), evidenciando preocupación por la competencia y la falta de canales de comercialización para los productos de los nuevos negocios sociales. Asimismo, la falta de recursos iniciales fue señalada por 10 entrevistados (71%), quienes subrayaron la dificultad de invertir en infraestructura y capital de trabajo sin el respaldo de donantes. Estas tendencias se complementan con la percepción, medida mediante la escala Likert integrada en la guía de entrevista, donde el 64% de los participantes respondió con valores de 4 o 5 (de acuerdo o totalmente de acuerdo) a la afirmación “Los planes de negocio garantizarán la autosuficiencia de TRP en los próximos 3 años”, mientras que solo un 21% expresó total confianza en la capacitación del equipo para gestionar empresas sociales. Estos resultados reflejan tanto el optimismo moderado respecto a la viabilidad de los nuevos modelos de sostenibilidad como la conciencia de los desafíos internos y externos que enfrenta la organización.

Mientras que, para el análisis sistemático del FODA, Tabla 2, realizado a través de talleres participativos y organizados mediante hojas de cálculo en Excel, permitió obtener una visión integral de la situación actual de Tesãï Reka Paraguay (TRP). Los resultados reflejan que la organización se apoya en una robusta red comunitaria y en una trayectoria consolidada en la ejecución de proyectos sociales, factores que constituyen sus principales fortalezas y le otorgan legitimidad en el ámbito de la salud comunitaria y el desarrollo social. No obstante, el proceso también puso en evidencia limitaciones significativas, especialmente en lo que respecta a la gestión empresarial y la disponibilidad de recursos financieros, aspectos que podrían dificultar la sostenibilidad a largo plazo de sus iniciativas sociales.

En cuanto a las oportunidades identificadas, destaca el aumento en la demanda de productos ecológicos y saludables dentro de los mercados locales y regionales, lo que abre nuevas posibilidades para la diversificación de las actividades económicas de TRP. Además, la organización cuenta con el potencial de establecer alianzas estratégicas con otros actores del sector social y productivo, lo que podría fortalecer su capacidad operativa y de incidencia. Sin embargo, las amenazas más relevantes detectadas incluyen la competencia creciente de empresas consolidadas en el sector y la volatilidad de los precios de insumos y productos, factores que generan incertidumbre sobre los ingresos futuros y pueden afectar la estabilidad financiera de los emprendimientos sociales impulsados por TRP.

Tabla 2. Matriz FODA consolidada de TRP.

Fortalezas	Debilidades
Red comunitaria sólida	Dependencia histórica de donantes
Experiencia en gestión de proyectos	Limitada experiencia empresarial
Reconocimiento institucional	Recursos financieros restringidos
Oportunidades	Amenazas
Demanda local de productos ecológicos	Fluctuaciones en precios de insumos
Alianzas estratégicas potenciales	Competencia de grandes empresas
Tendencia a consumo responsable	Cambios en políticas de cooperación

Las proyecciones financieras elaboradas en hojas de cálculo de Microsoft Excel evidencian un crecimiento constante y sostenido en los ingresos y utilidades netas del emprendimiento Eco Huerta de Tesãi Reka Paraguay (TRP) durante el período 2023-2025 (Tabla 3). Este crecimiento refleja una consolidación progresiva del negocio, impulsada por la expansión de la producción y la mejora en la eficiencia operativa. El análisis financiero

indica que el punto de equilibrio, es decir, el volumen mínimo de ventas necesario para cubrir todos los costos, se alcanza en 3,500 unidades para el año 2024 (Tabla 4); una meta realista y alcanzable considerando las tendencias actuales de producción y comercialización observadas. Esta cifra señala que a partir de ese nivel de ventas, el proyecto comenzará a generar beneficios netos, fortaleciendo así su viabilidad económica.

Tabla 3. Proyección de ingresos y costos Eco Huerta TRP (2023-2025).

Año	Ingresos proyectados (USD)	Costos totales (USD)	Utilidad neta (USD)
2023	8,500	7,200	1,300
2024	18,000	13,500	4,500
2025	29,000	21,500	7,500

Tabla 4. Punto de equilibrio Eco Huerta TRP (2024).

Concepto	Valor (USD)
Costos fijos	7,000
Costos variables	6,500
Precio de venta u	2.00
Punto de equilibrio (unidades)	3,500

Adicionalmente, el flujo de caja proyectado muestra una mejora gradual en la liquidez del proyecto, evidenciando que los ingresos superan consistentemente los egresos a lo largo del horizonte temporal analizado. Esta evolución favorable en la disponibilidad de recursos financieros permite prever que Eco Huerta podrá afrontar sus obligaciones operativas y reinvertir en su crecimiento, consolidándose

como un modelo de negocio social sostenible. En conjunto, estas proyecciones financieras respaldan la capacidad del emprendimiento para contribuir a la sostenibilidad institucional de TRP, al generar ingresos propios que disminuyen la dependencia de financiamiento externo y fortalecen la autonomía organizacional en un contexto económico que, a nivel global, presenta incertidumbres y desafíos crecientes (Tabla 5).

Tabla 5. Flujo de caja proyectado Eco Huerta TRP (2023-2025).

Año	Saldo inicial (USD)	Ingresos (USD)	Egresos (USD)	Saldo final (USD)
2023	0	8,500	7,200	1,300
2024	1,300	18,000	13,500	5,800
2025	5,800	29,000	21,500	13,300

La integración de los resultados cualitativos, estratégicos y financieros fue sometida a un proceso riguroso de validación mediante reuniones de retroalimentación con los actores clave de Tesãï Reka Paraguay (TRP), lo que permitió asegurar la coherencia interna y la aplicabilidad práctica de los hallazgos para la toma de decisiones institucionales. Este enfoque participativo facilitó la confrontación y contraste de las diferentes perspectivas obtenidas a partir de entrevistas, análisis FODA y proyecciones financieras, generando un diálogo constructivo que enriqueció la interpretación de los datos.

De esta manera, se logró una síntesis robusta que no solo refleja la realidad compleja de la organización, sino que también ofrece insumos

claros y contextualizados para orientar la planificación estratégica y la gestión operativa. Este proceso de integración y validación se fundamenta en la metodología mixta, que combina la profundidad interpretativa del análisis cualitativo con la precisión y objetividad del análisis cuantitativo, tal como lo recomiendan expertos en investigación social y de mercados. La participación activa de los actores involucrados garantizó que los resultados fueran pertinentes y adaptados a las necesidades reales de TRP, promoviendo un sentido de apropiación y compromiso con las acciones derivadas. En consecuencia, la convergencia de evidencias cualitativas y cuantitativas fortaleció la confianza en los hallazgos y facilitó la toma de decisiones

informadas, alineadas con los objetivos de sostenibilidad y autonomía institucional de la organización.

DISCUSIÓN

La experiencia de Tesãi Reka Paraguay (TRP) en su proceso de transición hacia modelos de empresa social como estrategia para alcanzar la sostenibilidad institucional se alinea con las tendencias y hallazgos reportados en la literatura internacional y regional sobre organizaciones de la sociedad civil (OSC). En particular, el análisis cualitativo de las entrevistas realizadas en TRP reveló que la diversificación de fuentes de ingresos fue la categoría más destacada, mencionada en un 86% de los casos, lo que refleja una preocupación central por reducir la dependencia de financiamiento externo y garantizar la autonomía financiera. Este enfoque coincide con lo planteado por Defourny y Nyssens (2017), quienes señalan que la diversificación de las fuentes de financiamiento es una estrategia fundamental para la supervivencia y resiliencia de las empresas sociales, especialmente en contextos donde la ayuda internacional disminuye o se vuelve menos predecible.

Asimismo, la trayectoria de TRP como red de organizaciones sociales de tercer grado, con una fuerte base territorial y un enfoque integral en salud comunitaria y gestión de riesgos (Defourny et al., 2021), ejemplifica cómo las OSC pueden fortalecer su sostenibilidad mediante

la creación de unidades de negocio social que responden a las necesidades y capacidades locales. Este modelo de autogestión y generación de ingresos propios, apoyado en la participación activa de las comunidades campesinas e indígenas, no solo contribuye a la estabilidad financiera de la organización, sino que también preserva saberes culturales y promueve prácticas sostenibles, tal como se ha documentado en investigaciones similares sobre OSC en América Latina (Talić y Stefanović, 2022). En suma, la experiencia de TRP confirma que la diversificación económica, combinada con un fuerte compromiso comunitario, es clave para la sostenibilidad institucional en contextos rurales y de alta vulnerabilidad social (Wevers et al., 2025).

Diversos estudios latinoamericanos han evidenciado que la disminución de la dependencia de financiamiento externo es una preocupación común y prioritaria entre las organizaciones de la sociedad civil (OSC). En este sentido, Mandrysz y Wódz (2019) destacan que la autonomía financiera de estas organizaciones se fortalece significativamente cuando desarrollan actividades económicas propias que generan ingresos sostenibles y complementan las fuentes tradicionales de financiamiento. Este enfoque es claramente observable en la experiencia de Tesãi Reka Paraguay (TRP), donde la creación de unidades de negocio como Eco Huerta y Eco Granja representa una estrategia concreta para diversificar sus ingresos y reducir la vulnerabilidad

frente a la volatilidad de la cooperación internacional. Estas iniciativas no solo buscan la autosuficiencia económica, sino que también responden a las necesidades y potencialidades del entorno local, integrando prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

Por tanto, la transición hacia modelos híbridos que combinan la misión social con actividades económicas rentables es vista como una respuesta adaptativa frente a la incertidumbre y los cambios en los flujos de ayuda externa, fenómeno ampliamente documentado en la literatura regional. Esta estrategia permite a las OSC mantener su impacto social mientras aseguran la continuidad operativa mediante la generación de recursos propios. En el caso de TRP, la implementación de estas unidades productivas ha sido acompañada por procesos de capacitación y fortalecimiento institucional que buscan superar las barreras tradicionales asociadas a la gestión empresarial en el sector social, consolidando así un modelo de sostenibilidad integral y contextualizado (Račić y Damaška, 2023).

De ahí que, la necesidad de fortalecer la formación en gestión empresarial, identificada en Tesãi Reka Paraguay (TRP) por el 64% de los entrevistados, refleja un desafío ampliamente reconocido en el ámbito de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Esta demanda responde a la transición que muchas OSC están experimentando al incorporar modelos de empresa social, donde la gestión eficiente y profesionalizada se vuelve clave

para la sostenibilidad y el éxito de sus iniciativas económicas. Según Calvo Martínez et al. (2019) y Discua Cruz y Fromm (2019), la profesionalización de la gestión y el desarrollo de competencias empresariales son factores determinantes para que las empresas sociales puedan equilibrar sus objetivos sociales y económicos, especialmente en contextos donde estas organizaciones tradicionalmente han operado bajo lógicas asistenciales y no comerciales.

Además, en consonancia con esta perspectiva, diversos programas académicos y formativos dirigidos a OSC han enfatizado la importancia de dotar a sus integrantes de herramientas y conocimientos en administración, planificación estratégica, gestión financiera y marketing, entre otros aspectos (Maak y Stoetter, 2012). Por ejemplo, diplomados y cursos especializados ofrecen contenidos que van desde el diagnóstico organizacional hasta la evaluación de proyectos y la gestión de recursos, buscando transformar las capacidades internas de estas organizaciones para que puedan afrontar los retos de la gestión empresarial con mayor eficacia. Además, iniciativas como la formación en responsabilidad social corporativa y gestión sostenible (Foster, 2019) complementan este enfoque, promoviendo una visión integral que combina la gestión eficiente con el compromiso ético y social. En este sentido, la experiencia de TRP subraya la necesidad de fortalecer estas competencias para superar las barreras que limitan la autonomía financiera y

garantizar la viabilidad de sus emprendimientos sociales en el largo plazo.

Los desafíos estructurales que enfrentan las empresas sociales, como el acceso limitado a mercados y la escasez de recursos iniciales, reflejados en el 79% y 71% de las entrevistas realizadas en Tesãï Reka Paraguay (TRP), son obstáculos ampliamente documentados en la literatura sobre emprendimientos sociales en América Latina y Europa. Estudios como los de Mio et al. (2021) coinciden en que la competencia con empresas consolidadas y la dificultad para obtener capital de trabajo constituyen barreras significativas que restringen el crecimiento y la consolidación de estas iniciativas. En América Latina, estas limitaciones se agravan por factores estructurales como la desigualdad, la pobreza y la inestabilidad económica, que afectan tanto la capacidad de inversión como la penetración en mercados formales (Rawhouser et al., 2019).

En este contexto, la realidad regional impone retos adicionales relacionados con la falta de políticas públicas estables y la limitada preparación de las empresas para adoptar estándares globales de sostenibilidad, lo que dificulta su competitividad en mercados cada vez más exigentes. La literatura también señala que la integración empresa-sociedad es fundamental para superar estas barreras, ya que un tejido empresarial fuerte y comprometido socialmente puede generar empleos, innovación y desarrollo local, contribuyendo a la cohesión social y estabilidad

política (Irene et al., 2016). Sin embargo, para que esto ocurra, es necesario que las empresas sociales cuenten con acceso a financiamiento adecuado y estrategias efectivas de comercialización, aspectos que en TRP aún presentan limitaciones significativas

Por otro lado, el análisis FODA participativo realizado en Tesãï Reka Paraguay (TRP) pone de manifiesto la fortaleza significativa que representa su sólida red comunitaria y la amplia experiencia acumulada en la ejecución de proyectos sociales, aspectos que constituyen pilares estratégicos para su sostenibilidad institucional. Esta fortaleza se refleja en la capacidad de TRP para articular y movilizar a las comunidades campesinas e indígenas en torno a iniciativas de salud comunitaria y gestión de riesgos, promoviendo la autogestión y el rescate de saberes culturales ancestrales, tal como se documenta en su labor reconocida a nivel nacional y regional (Cardoso Hernández y Gouttefanjat, 2022). Esta base comunitaria no solo legitima su acción social, sino que también facilita la participación activa y el empoderamiento de sus beneficiarios, elementos claves para la continuidad y el impacto de sus programas (Robinson Trápaga et al., 2019).

No obstante, el análisis también revela que TRP enfrenta debilidades comunes en el sector de las organizaciones sociales, particularmente en lo que respecta a la limitada experiencia en gestión empresarial y la restricción de recursos financieros, factores que pueden limitar su capacidad para

escalar y consolidar sus unidades de negocio social. Estas debilidades coinciden con lo señalado por Macías (2012) en su estudio sobre empresas sociales en México, donde el capital social y la legitimidad comunitaria son activos estratégicos fundamentales, pero la carencia de capacidades empresariales y financieras representa un obstáculo recurrente para la sostenibilidad. Asimismo, Torales (2016) enfatiza que, aunque la fortaleza comunitaria es un recurso valioso, la profesionalización de la gestión y el acceso a financiamiento adecuado son indispensables para que las OSC puedan transformar sus iniciativas sociales en modelos sostenibles y escalables. En este sentido, TRP debe continuar fortaleciendo sus capacidades internas y explorar mecanismos innovadores de financiamiento para superar estas limitaciones y asegurar la viabilidad a largo plazo de sus proyectos sociales y empresariales.

Mientras que, la creciente demanda de productos ecológicos y la consolidación de una cultura de consumo responsable, identificadas en Tesãi Reka Paraguay (TRP), reflejan tendencias globales que están transformando los mercados y las preferencias de los consumidores. Estudios recientes, como el de Pinheiro et al. (2021), evidencian que las empresas sociales que alinean su oferta con estas demandas emergentes pueden acceder a nichos de mercado en expansión y mejorar significativamente su sostenibilidad financiera. En Paraguay, esta tendencia se manifiesta claramente: según reportes de la consultora

Mentu (2024-2025), la implementación de “Islas de Consumo Responsable” en supermercados ha impulsado un incremento de ventas de productos orgánicos y sostenibles de hasta un 40%, superando ampliamente el crecimiento general del sector. Este fenómeno está acompañado por una mayor conciencia sobre los beneficios para la salud y el medio ambiente, especialmente entre consumidores jóvenes de entre 20 y 40 años, que buscan activamente productos certificados y con menor impacto ambiental (Harsanto et al., 2022).

En tanto, Paraguay está avanzando en la consolidación de un marco institucional y económico favorable para el desarrollo sostenible, como lo demuestra la reciente implementación del mercado de carbono nacional, que promueve incentivos financieros para actividades bajas en emisiones y fomenta inversiones en tecnologías limpias. Este contexto crea un entorno propicio para que iniciativas como las de TRP no solo respondan a la demanda creciente de productos ecológicos, sino que también se beneficien de mecanismos innovadores de financiamiento climático y de sostenibilidad. La combinación de una oferta alineada con las tendencias globales y el fortalecimiento institucional posiciona a TRP para aprovechar oportunidades de mercado que contribuyan a su viabilidad económica y social a largo plazo, consolidando su rol como actor clave en la economía verde y responsable del país (Staessens et al., 2019).

Por lo que, las proyecciones financieras de TRP, que muestran un crecimiento sostenido en ingresos y utilidades netas, así como una mejora en la liquidez, son consistentes con los hallazgos de Bhattacharyya (2023), quienes señalan que la planificación financiera rigurosa y la diversificación de actividades económicas son factores determinantes para la viabilidad a largo plazo de las empresas sociales. El hecho de que TRP alcance su punto de equilibrio en 3,500 unidades vendidas en 2024 refuerza la idea de que los modelos de negocio social pueden ser económicamente viables si se gestionan adecuadamente.

Finalmente, el proceso de validación participativa de los resultados en TRP, mediante reuniones de retroalimentación con los actores clave, se alinea con las recomendaciones metodológicas de la literatura reciente, que enfatizan la importancia de la integración de perspectivas cualitativas y cuantitativas y la participación activa de los beneficiarios en la toma de decisiones estratégicas. En síntesis, la experiencia de TRP confirma las tendencias identificadas en estudios internacionales y regionales sobre la sostenibilidad de las OSC a través de empresas sociales, pero también pone de manifiesto la necesidad de fortalecer capacidades internas y adaptar modelos de negocio a las realidades locales para garantizar el éxito a largo plazo (Daskalopoulou, 2023).

CONCLUSIONES

La experiencia de Tesãi Reka Paraguay (TRP) demuestra que la adopción de modelos de empresa social puede ser una estrategia efectiva para fortalecer la sostenibilidad financiera de las organizaciones de la sociedad civil en contextos de alta incertidumbre y reducción de la cooperación internacional. La diversificación de fuentes de ingreso, a través de unidades productivas como Eco Huerta y Eco Granja, ha permitido a TRP iniciar un proceso de transición hacia una mayor autonomía financiera, disminuyendo la dependencia de donantes externos y generando recursos propios para sostener su misión institucional.

Sin embargo, el estudio revela que persisten desafíos internos significativos, especialmente en lo referente a la gestión empresarial y la disponibilidad de recursos iniciales para la puesta en marcha y consolidación de los emprendimientos sociales. La limitada experiencia en administración de negocios y la dificultad de acceso a mercados competitivos son barreras que deben ser superadas mediante capacitación, fortalecimiento de capacidades y el establecimiento de alianzas estratégicas con otros actores del sector social y productivo.

Finalmente, los resultados financieros proyectados para las unidades de negocio de TRP, junto con el análisis FODA participativo, evidencian que el potencial de crecimiento y sostenibilidad

es real siempre que la organización continúe adaptándose a las tendencias del mercado, como la creciente demanda de productos ecológicos, y gestione de manera innovadora los riesgos asociados a la competencia y la volatilidad de precios. La experiencia de TRP ofrece aprendizajes valiosos y replicables para otras OSC de la región que buscan asegurar su continuidad operativa y su impacto social en escenarios de financiamiento cada vez más complejos.

CONFLICTO DE INTERESES. El autor declara que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Alsayegh, M. F., Abdul Rahman, R., & Homayoun, S. (2020). Corporate economic, environmental, and social sustainability performance transformation through ESG disclosure. *Sustainability*, 12(9), 3910. <https://doi.org/10.3390/su12093910>
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner production*, 247, 119131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
- Bhattacharyya, S. S. (2023). Elucidating technology-based social entrepreneurs' scale and scope perspectives: a study of environmental and organizational variables. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), 1001-1023. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2021-2823>
- Calvo Martínez, S., Morales Pachón, A., Martín Martín, J. M., & Molina Moreno, V. (2019). Solidarity economy, social enterprise, and innovation discourses: understanding hybrid forms in postcolonial Colombia. *Social Sciences*, 8(7), 205. <https://doi.org/10.3390/socsci8070205>
- Cardoso Hernández, I., & Gouttefanjat, F. (2022). Sustentabilidad, tecnología ambiental y regeneración ecosistémica: retos y perspectivas para la vida. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 142-157. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n2/2218-3620-rus-14-02-142.pdf>
- Correa, R., Garud, K., Londono, J. M., & Misláng, N. (2021). Sentiment in central banks' financial stability reports. *Review of Finance*, 25(1), 85-120. <https://doi.org/10.1093/rof/rfaa014>
- Daskalopoulou, I., Karakitsiou, A., & Thomakis, Z. (2023). Social entrepreneurship and social capital: A review of impact research. *Sustainability*, 15(6), 4787. <https://doi.org/10.3390/su15064787>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and nonprofit organizations*, 28, 2469-2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Defourny, J., Nyssens, M., & Broliis, O. (2021). Testing social enterprise models across the world: Evidence from the "International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) project". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 420-440. <https://doi.org/10.1177/0899764020959470>
- Discua Cruz, A., & Fromm, I. (2019). Understanding the emergence of a social enterprise by highly skilled migrants: The case of Honduras Global Europa. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(5), 801-818. <https://doi.org/10.1108/IJEER-02-2018-0091>
- Foster, I. (2019). Innovating for Sustainable Development in Paraguay. *ReVista (Cambridge)*, 18(3), 41-45. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1417-0>
- Harsanto, B., Mulyana, A., Faisal, Y. A., Shandy, V. M., & Alam, M. (2022). A systematic review on sustainability-oriented innovation in the social enterprises. *Sustainability*, 14(22), 14771. <https://doi.org/10.3390/su142214771>
- Irene, B., Marika, A., Giovanni, A., & Mario, C. (2016). Indicators and metrics for social

- business: a review of current approaches. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/19420676.2015.1049286>
- Jamwal, A., Agrawal, R., Sharma, M., Kumar, V., & Kumar, S. (2021). Developing A sustainability framework for Industry 4.0. *Procedia cirp*, 98(1), 430-435. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.01.129>
- Kamaludin, M. F., Xavier, J. A., & Amin, M. (2024). Social entrepreneurship and sustainability: A conceptual framework. *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(1), 26-49. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1900339>
- Maak, T., & Stoetter, N. (2012). Social entrepreneurs as responsible leaders: 'Fundación Paraguaya' and the case of Martin Burt. *Journal of Business Ethics*, 111, 413-430. <https://www.proquest.com/openview/299e7736c42b7080a3f6c59ccc98584d/1?cbl=2032120&pq-origsite=gscholar>
- Macías, C. M. (2012). De las rutas a las urnas. Intercambios y lealtades en el movimiento campesino paraguayo. volume 2012/1. *Cahiers des Amériques latines*, (69), 81-102. <https://doi.org/10.4000/cal.984>
- Mandrysz, W., & Wódz, K. (2019). Social economy entities and its eco-system in different European countries. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 18(2). <https://opus.us.edu.pl/info/article/USL44276e938b1a4a09a9466fc8572045cf/>
- Mendonça, P. M. E., & Grandé, H. M. (2023). Civil society in Latin America: Experiments, resilience, new utopias. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34(5), 900-910. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00599-3>
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate social responsibility and environmental management*, 29(2), 367-384. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 243, 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- Pastore, M. E. (2025). Considerations for a Sustainable Development in Paraguay. *Αρετή (Arete): Journal of Excellence in Global Leadership*, 3(1), 180-205. <https://doi.org/10.59319/arete.v3i1.903>
- Pinheiro, P., Daniel, A., & Moreira, A. (2021). Social enterprise performance: The role of market and social entrepreneurship orientations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(1), 45-60. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00266-x>
- Račić, D., & Damaška, P. (2023). Social enterprises and their ecosystems: managing a multi-territorial network to achieve viability and impact. *Ekonomski pregled*, 74(6), 793-817. <https://doi.org/10.32910/ep.74.6.1>
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 43(1), 82-115. <https://doi.org/10.1177/1042258717727718>
- Robinson Trápaga, D. G., Díaz-Carrión, I. A., & Cruz Hernández, S. (2019). Empoderamiento de la mujer rural e indígena en México a través de grupos productivos y microempresas sociales. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(17), 91-108. <https://doi.org/10.17163/ret.n17.2019.06>
- Staessens, M., Kerstens, P. J., Bruneel, J., & Cherchye, L. (2019). Data envelopment analysis and social enterprises: Analysing performance, strategic orientation and mission drift. *Journal of Business Ethics*, 159, 325-341. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4046-4>
- Talić, M., & Stefanović, S. (2022). Ecosystem of social enterprises-A comparative review of the practice of European countries and the Republic of Serbia. *Economic Themes*, 60(3),

369-385. <https://doi.org/10.1080/03906701.2016.1181395>

Torales, E. B. (2016). El movimiento social campesino en Paraguay: reflexiones de su participación en torno a la crisis presidencial del año 2012. *el@ tina. Revista electrónica de estudios latinoamericanos*, 15(57), 1-17. <https://www.redalyc.org/journal/4964/496454142001/>

Wevers, H. T., Voinea, C. L., & Curseu, P. L. (2025). Social entrepreneurial ecosystems in Euroregions. *Social Enterprise Journal*, 21(1), 67-90. <https://doi.org/10.1108/SEJ-02-2024-0014>



Incidencia del reglamento europeo N° 488/2014 con el desempeño exportador de productores peruanos de cacao

Impact of the european regulation N° 488/2014 on the export performance of peruvian cocoa producers

Impacto do regulamento europeu N° 488/2014 no desempenho de exportação dos produtores de cacau peruanos

 **Corina Ruth Rosillo Lozano**

rosilloc22@gmail.com

Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Lima, Perú

ARTÍCULO ORIGINAL



Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v9i35.211>

Recibido: 4 de MARZO 2025 | Aceptado: 12 de junio 2025 | Publicado: 10 de julio 2025

Resumen

La importancia del mercado chocolatero en Europa ha experimentado un crecimiento respecto al consumo, la producción, exportación, negociación comercial, empleos e inversión, lo que ha creado incentivos extraordinarios para que los países productores y exportadores intenten colocar la mayor cantidad de cacao y productos derivados en dicho mercado, no obstante, la exportación se ha visto afectada por la entrada en vigencia del Reglamento Europeo N°488/2014, debido a las exigencias de los importadores hacia los productores sobre el cumplimiento de los límites máximos de Cadmio, es por ello que se pretende conocer la incidencia de esta normativa con el desempeño de los exportadores peruanos. Metodológicamente fue un estudio de nivel descriptivo-correlacional y diseño de campo con la selección de un muestreo bifásico de 5 comercializadoras peruanas exportadoras de cacao y 40 de sus trabajadores que fueron encuestados. Concluyendo que dicha ley internacional afecta negativamente la ejecución de las compañías cacaoteras nacionales.

Palabras clave: Desempeño exportador, Cacao, Cadmio, Reglamento de la Unión Europea, Mercado Chocolatero Internacional

Abstract

The importance of the chocolate market in Europe has experienced growth in terms of consumption, production, exports, trade negotiations, employment and investment, which has created extraordinary incentives for producing and exporting countries to try to place the largest amount of cocoa and cocoa products in that market, however, exports have been affected by the entry into force of the European Regulation N°488/2014, due to the demands of importers towards producers on compliance with the maximum limits of Cadmium, which is why it is intended to know the impact of this regulation with the performance of Peruvian exporters. Methodologically, it was a descriptive level study and field design with the selection of a biphasic sampling of 5 Peruvian cocoa exporters and 40 of their workers who were surveyed. The study concluded that the international law negatively affects the performance of Peruvian cocoa companies.

Key words: Export performance, Cocoa, Cadmium, European Union Regulation, International Chocolate Market

Resumo

A importância do mercado de chocolate na Europa tem crescido em termos de consumo, produção, exportações, negociações comerciais, emprego e investimento, o que criou incentivos extraordinários para que os países produtores e exportadores tentem colocar a maior quantidade possível de cacau e produtos de cacau nesse mercado, No entanto, as exportações foram afetadas pela entrada em vigor do Regulamento Europeu N°488/2014, devido às exigências dos importadores aos produtores quanto ao cumprimento dos limites máximos de cádmio, razão pela qual se pretende conhecer o impacto desse regulamento no desempenho dos exportadores peruanos. Metodologicamente, este foi um estudo descritivo com um projeto de campo e a seleção de uma amostra de duas fases de cinco comerciantes exportadores de cacau peruanos e 40 de seus trabalhadores que foram pesquisados. Concluiu-se que a legislação internacional afeta negativamente o desempenho das empresas nacionais de cacau.

Palavras-chave: Desempenho das exportações, cacau, cádmio, regulamentação da União Europeia, mercado internacional de chocolate

INTRODUCCIÓN

El cacao o su nombre técnico Theobroma Cacao, constituye el rubro con presencia histórica en el comercio internacional, sus granos tienen una alta demanda en la fabricación de derivados como el licor del cacao, la manteca del cacao y el chocolate, productos consumidos alrededor de todo el mundo ya que cuenta con un sabor, aroma agradable, así como su versatilidad (Arévalo-Gardini et al., 2017).

La producción mundial del rubro en la campaña 2018-2019 se ubicó en 4,78 millones de toneladas, concentradas primordialmente en el continente africano (76,2%), seguido de América Latina (17,5%) y Asia-Oceanía (6,3%), siendo, Costa de Marfil, seguido de Ghana, Ecuador, Camerún, así como Nigeria, los países alrededor del 80% de la producción global (MINAGRI, 2018).

En Perú, el cultivo de cacao también conforma una actividad socioeconómica importante; en 2018 se produjeron 134 mil toneladas en 160 mil

hectáreas distribuidas en algunas provincias como de San Martín, Junín, Huánuco, Cuzco, quienes lideran la producción nacional, siendo el segundo departamento productor de cacao orgánico a nivel mundial, así como el mejor en productividad por hectárea de la región latinoamericana (MINAGRI, 2018).

En efecto, tal y como se refleja en la Figura 1, la producción y exportación del rubro durante el periodo 2012-2018 ha presentado una tendencia creciente, con un ritmo interanual de 13,5% y 13,7% respectivamente, exportándose cerca de \$120 mil en el año 2018 (MINAGRI, 2018; Veritrade, 2022). Bajo este escenario, el país exporta el 45% de su producción nacional en promedio y la Unión Europea (UE) constituye el destino preferido del producto exportado, con casi un 70% del total comercializado, seguido de Estados Unidos (8%), Indonesia (7%) y Malasia (5%) entre otros (Veritrade, 2022).

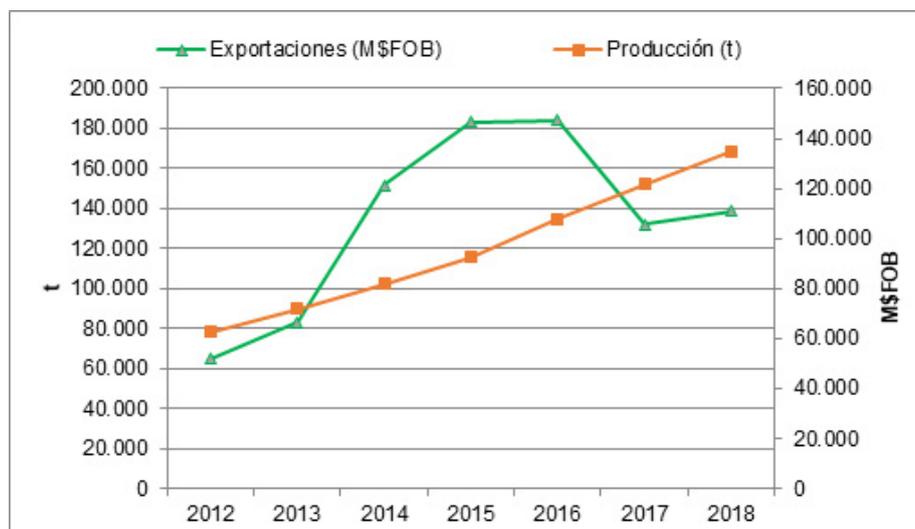


Figura 1. Producción y exportación de cacao peruano 2012-2018. **Fuente:** MINAGRI, 2018; Veritrade, 2022.

No obstante, la presencia de trazas de los metales que se consideran pesados como el Cadmio (Cd) en los lotes de cacao y de sus derivados como el chocolate, ha llamado la atención a las autoridades gubernamentales de la Unión Europea por su efecto nocivo para la salud humana (especialmente en la población infantil), en consecuencia, en 2019 entró en vigencia el Reglamento (UE) N.º 488/2014, que determinó el límite de 0,6 mg kg⁻¹ para el cacao en su variedad de polvo y para el cacao magro en polvo ofrecido al consumidor final o para procesamiento, límites que aunque no aplica directamente al cacao en grano, está siendo empleado por muchos importadores al producto en su estado no transformado, como una forma de minimizar la ingesta de Cd en la dieta de los consumidores europeos, la cual supera ligeramente la tolerancia permitida de 2,5 µg/kg de Cd en peso corporal (Ginatta et al., 2020).

Reconociendo que el Cadmio es un metal considerado pesado no esencial para el ser humano, agresivo, altamente tóxico y propenso a la acumulación en las partes que son comestibles del cacao, cuya ingesta provoca graves problemas de salud, sobre todo a nivel renal (Barraza et al., 2017). El Reglamento (UE) N.º 488/2014 establece la creación de barreras no arancelarias que en efecto ya han provocado el rechazo de varios lotes de cacao provenientes de la región de Lambayeque, teniendo que ser comercializado en el mercado interno (Pérez, 2019).

Así, dicha normativa conforma una medida de protección sanitaria europea que puede afectar el desempeño de las exportaciones en las diferentes empresas que exportan cacao de origen peruano, pudiéndose prever efectos en el desempeño financiero, rentabilidad y estrategias de posición de mercado (Hobday et al., 2012). No obstante, dichos impactos pueden ser heterogéneos en función de las características y estrategia de las empresas, siendo esta situación problemática, el objeto principal de esta investigación.

Precisamente, sobre dicha situación (Alcalde et al., 2017) hallaron que existiría un efecto indirecto de la entrada en vigencia del reglamento sobre las exportaciones de cacao en la presentación del grano, pues sus derivados son fabricados de los granos de cacao que pudieran contener elevados niveles de Cd, según la zona de procedencia.

Al respecto (Arévalo-Gardini et al., 2017) evaluaron las tres importantes regiones productoras de cacao del Perú; encontrándose que en los granos de cacao de Piura y Tumbes se registraron altos niveles de Cd. Asimismo, hallaron diferencias genotípicas en la absorción y concentración de Cadmio ya sea en las hojas y granos de cacao, lo que indica que esto puede representar en un futuro la reproducción y producción del cacao en las regiones con Cadmio alto.

Además, en el país ya se han puesto en marcha iniciativas para planear y controlar los

niveles de Cadmio en el territorio, hojas, granos y productos derivados del cacao como el RM N° 0451-2018-MINAGRI, en el cual, su principal objetivo es la disminución de los niveles de concentración de Cadmio durante el proceso de elaboración del cacao en su presentación de polvo, pero no existen estudios concluyentes al respecto. Por tanto, de no profundizarse en el análisis de los posibles efectos del Reglamento (UE) N° 488/2014 sobre el desempeño exportador, no se tendría una información clara sobre la magnitud del impacto y las posibles medidas requeridas para poder mitigarlo, de allí, el aporte de la presente investigación (MINAGRI, 2018).

Por todo lo antes expuesto se plantea la necesidad de determinar la relación significativa del Reglamento Europeo N° 488/2014 con el Desempeño Exportador de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea. Para lograr lo trazado se analizará la correspondencia del Reglamento Europeo con el Valor de las exportaciones y la Cuota de mercado de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea, así como la correlación de los límites establecidos y adecuación a la normativa con el Desempeño Exportador de los Productores de Cacao peruanos hacia la Unión Europea.

METODOLOGÍA

El estudio se realizó bajo un diseño descriptivo en vista de la verificación del comportamiento

de las variables que fueron tomadas en consideración, tal es el caso del Reglamento Europeo N° 488/2014 y el Desempeño Exportador de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea. Por otro lado, es correlacional porque se determinarán las relaciones entre variables y dimensiones y transversal porque se tomará la muestra en un solo momento.

La presente investigación plantea el diseño metodológico no experimental o de campo, debido a que la recolección de los datos fue obtenida directamente de los sujetos en estudio que en este particular se trata de 4º trabajadores de las empresas analizadas exportadoras de cacao residenciadas en Perú, donde se realizó una intervención o manipulación de las variables de análisis.

La población estuvo conformada por todas las empresas exportadoras de cacao que hacen vida en el Perú. Con respecto a la selección de los participantes en la investigación se realizó un muestreo bifásico por conveniencia, en donde en la primera fase se realizó la selección de 5 empresas de comercio internacional de cacao en la Unión Europea; dichas firmas se seleccionaron con la condición de que las mismas realizaran exportaciones continuas durante el periodo 2012-2020.

De igual forma se excluyeron las firmas según dos criterios: a) Empresas que no desean participar en la investigación por razones de confidencialidad, b) Empresas cuya intensidad

en las exportaciones de cacao sea menor al 50% de sus ingresos totales anuales. Una vez que se obtuvieron las cinco (5) empresas se procedió a seleccionar solo a ocho trabajadores del área de logística de exportaciones y control de calidad por empresa, dando lugar a una muestra total de cuarenta (40) trabajadores.

La técnica utilizada para alcanzar los objetivos de la investigación fue una encuesta en forma de cuestionario estructurado, en escala de Likert. Dicho instrumento fue validado por tres expertos.

En el desarrollo del presente estudio se empleó como instrumento el cuestionario y consta de 24 ítems de dos partes: la 1ra parte Percepción del Reglamento Europeo N°488/2014 el cual tiene 2 dimensiones D1: Límites establecidos (ítems del 1-6) y D2: Adecuación al reglamento (7-12) y una 2da parte sobre el impacto del reglamento en el Desempeño exportador. También con 2 dimensiones D3: Valor de las exportaciones (ítems 13-18) y D4: Cuota de mercado (ítems 19-24).

En cuanto a la validez del instrumento se verificó en un KMO de 0,328 con una significancia de 0,000 acreditando que el instrumento es válido en un nivel moderado, considerándose que la muestra de individuos fue de apenas 40 encuestados.

Para el procesamiento de la recolección de datos se empleó el programa SPSS versión 27, lo que permitió analizar y procesar la información relacionada a las variables de estudio, así como

los análisis. Para el procesamiento de la información se procedió a la elaboración de tablas de frecuencia y estadísticos de correlación previa prueba de normalidad, con un nivel al 5% de significancia para trabajar las hipótesis.

RESULTADOS

A continuación, se presentarán los hallazgos del estudio realizado a los colaboradores de las empresas exportadoras de cacao de Perú, a fines de detallar el desenvolvimiento de las variables que nos permiten analizar con más profundidad las derivaciones del estudio.

Información general de los participantes de la investigación

Respecto a los datos sociodemográficos se obtuvo que de los productores de Cacao encuestados el 52.5% son adultos cuyas edades fluctúan entre 35-49 años y un 32.5% son jóvenes adultos de 25 a 34 años y un 15% entre 50 a 65 años son adultos maduros o con máxima experiencia. Por otro lado, el 87,5% son del género masculino y 2,5% femenino. En cuanto a los años laborando el 80% tienen una antigüedad en la empresa de 1 a 5 años y un 20% de los encuestados tienen de 6 a 10 años. Finalmente, en cuanto al cargo el 37,5% refiere ser asistente de producción y el 17,5% asistente de operaciones, mientras que un 22,5% auxiliar logístico, igualmente 22,5% auxiliar de almacén.

Nivel de percepción del impacto del reglamento europeo N°488/2014 y sus componentes sobre la producción de cacao

De acuerdo a la opinión de los encuestados con respecto al Reglamento Europeo N°488/2014, se tiene que el 52,5% perciben un impacto favorable, mientras que un 22,5% asevera que esta situación no generará ningún efecto significativo en las exportaciones ni a nivel de relaciones internacionales, sin embargo, un 25% señala un impacto desfavorable del Reglamento sobre el desempeño exportador.

En cuanto a la consideración de los encuestados con respecto a los límites máximos aceptados de Cadmio en los productos de cacao y sus derivados con el objetivo de reducir la exposición de los consumidores a enfermedades producidas por este metal pesado, se obtuvo como resultado que el 70% de los trabajadores perciben que no tendrá ningún tipo de efectos con la producción de cacao de la empresa exportadora; mientras que el 7,5% si perciben un impacto desfavorable en la producción debido a que se tienen que hacer inversiones muy grandes para mitigar el componente Cadmio en los productos, no obstante, el 22,5% acredita un impacto favorable del reglamento sobre el desempeño de las exportaciones.

En cuanto a la adecuación del reglamento que obliga a todas las empresas que producen y exportan al cumplimiento de las medidas sanitarias y fitosanitarias para la colocación de sus productos en el mercado europeo, los

participantes en la investigación opinan en un 62,5% que no producirá ningún impacto en la producción de cacao para exportar, no obstante, el 27,5% percibe en nivel desfavorable, mientras que un 10% lo percibirá un impacto favorable en los productos exportables.

Nivel de percepción sobre desempeño exportador por implicancias del reglamento europeo N°488/2014

De acuerdo a las consideraciones de los encuestados, se tiene que el 52% opina que las implicaciones del reglamento europeo N°488/2014 no incide significativamente en el desempeño exportador, sin embargo, el 25% opina totalmente lo contrario. Por otra parte, se tiene que el 75% de los colaboradores consideran que la norma europea incide positivamente en el valor de las exportaciones, aunque el 22,5% asevera que posiblemente se generarán cambios. Y por último el 55% de los participantes piensan que con la nueva Regulación de la Unión Europea se pudiese tener una incidencia en la cuota de mercado, no obstante, el 42.5% afirma tener un impacto negativo en la porción del mercado.

Contrastación de hipótesis de la investigación

A continuación, se presentarán las hipótesis planteadas en la investigación para conocer los resultados estadísticos que arrojaron las opiniones de los cuarenta trabajadores de las empresas exportadoras de cacao en Perú.

Hipótesis general

H_0 : El Reglamento Europeo N° 488/2014 no se relaciona positiva y significativamente con el Desempeño Exportador de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea.

H_1 : El Reglamento Europeo N° 488/2014 se relaciona positiva y significativamente con el Desempeño Exportador de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea.

Parámetros estadísticos

- Nivel de significancia = 5% (0.05).
- Si $p < 0.05$, se rechaza H_0 y se acepta la H_1
- Si $p > 0.05$, se acepta H_0 y se rechaza la H_1 .

Cuadro 1. El reglamento europeo N° 488/2014 y su relación con el desempeño exportador de los productores de cacao hacia la Unión Europea.

			Reglamento Europeo	Desempeño Exportador
Tau_b de Kendall	Reglamento Europeo	Coefficiente de correlación	1,000	,068
		Sig. (bilateral)	.	,587
		N	40	40
	Desempeño Exportador	Coefficiente de correlación	,068	1,000
		Sig. (bilateral)	,587	.
		N	40	40

Después de observar la prueba de normalidad y hacer uso del tratamiento de relaciones para datos con distribución no paramétricas siendo T b Kendal usada para escalas ordinales de las variables; se observa en el cuadro 2 que el Reglamento Europeo N° 488/2014 mantiene una relación positiva casi nula (0,068) y no es significativo (p valor 0,587) con el Desempeño Exportador de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea.

Por lo tanto, detallando el $p > 0.05$, se acepta H_0 , concluyendo que el Reglamento Europeo N° 488/2014 no se relaciona positiva y significativamente con el Desempeño Exportador de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea; perjudicando de esta manera las relaciones comerciales entre países.

Hipótesis específica 1

H₀: El Reglamento Europeo N° 488/2014 no se relaciona significativamente con el Valor de las exportaciones y la Cuota de mercado de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea.

H₁: El Reglamento Europeo N° 488/2014 se relaciona significativamente con el Valor de las exportaciones y la Cuota de mercado de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea.

Parámetros estadísticos

- Nivel de significancia = 5% (0.05).
- Si $p < 0.05$, se rechaza H₀ y se acepta la H₁
- Si $p > 0.05$, se acepta H₀ y se rechaza la H₁

Cuadro 2. El reglamento europeo N° 488/2014 y su relación con el valor de las exportaciones y la cuota de mercado de los productores de cacao hacia la Unión Europea.

			Valor de las exportaciones	Cuota de mercado
Tau_b de Kendall	Reglamento Europeo	Coefficiente de correlación	,238	-,127
		Sig. (bilateral)	,066	,317
		N	40	40

Después de observar la prueba de normalidad y hacer uso del tratamiento de relaciones para datos con distribución no paramétricas siendo T b Kendal usada para escalas ordinales de las variables; se observa en el cuadro 3 que el Reglamento Europeo N° 488/2014 mantiene una relación muy baja y negativa (0,127) y no significativo (p valor 0,317) con la Cuota de mercado de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea en el año 2021. Asimismo, se

observa una relación baja, positiva con el Valor de las exportaciones (0,238) pero no significativa (p valor 0,066).

Ahora bien, con respecto a los resultados del cuadro 3 se obtuvo un $p > 0.05$, por lo tanto, se infiere que el Reglamento Europeo N° 488/2014 no se relaciona significativamente con el valor de las exportaciones ni con la Cuota de mercado de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea.

Hipótesis específica 2

H_0 : Los Límites establecidos y Adecuación al Reglamento no se relacionan significativamente con el Desempeño Exportador de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea.

H_1 : Los Límites establecidos y Adecuación al Reglamento se relacionan significativamente con el Desempeño Exportador de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea.

Parámetros estadísticos

- Nivel de significancia = 5% (0.05).
- Si $p < 0.05$, se rechaza H_0 y se acepta la H_1
- Si $p > 0.05$, se acepta H_0 y se rechaza la H_1

Cuadro 3. Límites establecidos y adecuación al reglamento y su relación con el desempeño exportador de los productores de cacao hacia la Unión Europea.

		Desempeño Exportador	
Tau_b de Kendall	Límites establecidos	Coefficiente de correlación	,051
		Sig. (bilateral)	,688
		N	40
	Adecuación al reglamento	Coefficiente de correlación	,046
		Sig. (bilateral)	,721
		N	40

Después de observar la prueba de normalidad y hacer uso del tratamiento de relaciones para datos con distribución no paramétricas siendo T b Kendal usada para escalas ordinales de las variables; se observa en el cuadro 4 que los Límites establecidos (0,051 y p valor 0.688) y Adecuación al Reglamento (0,046 y p valor 0,721) se verifica una relación casi nula y no significativa con el Desempeño Exportador.

Por lo tanto, en virtud de que el $p > 0.05$ se acepta H_0 , es decir, que los límites establecidos del reglamento y la Adecuación al Reglamento no se relacionan significativamente con el Desempeño Exportador y por ende no perjudica la gestión de los Productores de Cacao que exportaron hacia la Unión Europea.

DISCUSIÓN

En virtud de los resultados obtenidos a lo largo del estudio, se evidenció que el Reglamento Europeo N° 488/2014 perjudica significativamente el Desempeño Exportador de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea, esta aseveración es similar a la investigación realizada por (Alcalde et al., 2017), quién realizó una revisión del impacto en las exportaciones peruanas del incumplimiento del Reglamento Europeo N° 488/2014, el cual regula los niveles admisibles del Cadmio en el cacao, resaltando entre sus hallazgos que el Reglamento Europeo N° 488/2014 no afectaría directamente el desarrollo de las exportaciones del cacao en grano, debido a que los límites de Cd solo se establecieron para el chocolate y su variedad del cacao en polvo.

No obstante, en sus conclusiones si consideran un impacto negativo al referir que es probable que exista un efecto indirecto; pues los derivados del cacao son fabricados con granos de cacao peruanos que pudieran hallarse elevados niveles de Cadmio, de acuerdo con el territorio de procedencia; por tanto, se pudiera reducir la demanda de los países de la UE afectando el desempeño exportador de las empresas locales.

Por otra parte, de acuerdo a la opinión de los encuestados contrastan el Nivel de Percepción del Impacto del Reglamento Europeo N°488/2014 y sus componentes; cuyos resultados se refiere a que los productores perciben un impacto favorable con el 52,5% de aceptación, en contrario al 25%

que se inclina por pensar que esta situación sea un Impacto Desfavorable del Reglamento sobre el Desempeño Exportador, mientras que un 22,5% no considera que haya cambios significativos en dicha comercialización internacional.

En cuanto al componente del Reglamento respecto a los límites Establecidos el 70% de los productos perciben que no tendrá efectos; mientras que el 7,5% si perciben un impacto Desfavorable, sin embargo, el 22,5% acredita un impacto favorable del reglamento sobre el desempeño de las exportaciones. Por otro lado, los productores perciben en cuanto a la adecuación del reglamento un 62,5% que no producirá ningún impacto, pero el 27,5% percibe en nivel desfavorable mientras un 10% lo percibirá como un impacto favorable.

En dichos resultados se puede observar que casi un poco más de la mitad de los productores tenían una percepción positiva hacia el reglamento minimizándose el impacto negativo que tendría sobre las exportaciones; asimismo consideran que los límites establecidos no tendrían dificultad sobre el mismo y el tiempo de adecuación del reglamento tampoco tendría un impacto negativo.

Ahora bien, al analizar la Percepción sobre Desempeño Exportador por Implicancias del Reglamento Europeo N°488/2014 se tiene que el 77,5% observó un efecto adverso sobre el desempeño exportador, además la Percepción del Impacto sobre el valor de las exportaciones el 75% de productores manifiestan un Impacto Positivo; mientras que un 22,5% lo percibe en un

Impacto Regular y un 2,5% un Impacto Negativo. A diferencia del impacto sobre la Cuota de Mercado 97,5% resalta un Impacto de regular a negativo.

Otros estudios complementan el impacto que tuvo el reglamento europeo que regula los niveles de Cadmio como la investigación de (Daza-Moreno, 2019) que también indagó en el impacto de los niveles de Cadmio en el cacao de las zonas productoras de Bagua, Perú en las exportaciones de este producto hacia el mercado europeo, considerando las restricciones establecidas en el Reglamento Europeo N° 488/2014. Producto de las entrevistas realizadas y las encuestas efectuadas a los productores de la zona de estudio, así como a expertos de las cooperativas, seleccionando una muestra de 40 productores entre una población total de 290 productores de cacao.

El resultado del estudio puso en evidencia que en promedio los productores de la zona tienen un ingreso de unos S/.3,827.38 por campaña. El impacto de la reducción de ventas por exportación de cacao al mercado europeo de la aplicación del Reglamento N° 488/2014 de la UE se estimó en S/. 1,841.33 por productor por campaña, es decir, cada productor perdería un 48% de sus ingresos, así los ingresos totales que perdería la asociación de productores se estimaron en más S/. 500,000.

Ante este hallazgo se propuso el uso de abonos orgánicos para mitigar los niveles de Cadmio en los suelos de la zona productora de cacao y cumplir con los niveles establecidos por la UE y asegurar la cuota de mercado de los productores de la zona.

El presente estudio corrobora el efecto negativo del Reglamento Europeo N° 488/2014 sobre el desempeño exportador al determinarse una relación muy baja y negativa (0,127) y no significativa (p valor 0,317) del Reglamento con la Cuota de mercado de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea en el año 2021. Asimismo, se observa una relación baja con el Valor de las exportaciones (0,238) pero no significativa (p valor 0,066), dichos hallazgos conllevaron a concluir que el reglamento Europeo N° 488/2014 no se relaciona significativamente con el Valor de las exportaciones ni con la Cuota de mercado de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea.

Finalmente, al constatarse los cruces inferenciales relacionales de los Límites establecidos (0,051 y p valor 0.688) y Adecuación al Reglamento (0,046 y p valor 0,721) se verifica una relación casi nula y no significativa con el Desempeño Exportador, por lo tanto, se puede afirmar que no existe relación significativa de los límites establecidos y la adecuación del reglamento con el Desempeño Exportador de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea.

La evidencia de los resultados del estudio coincide con otros investigadores que resaltaban que las altas dosis de Cadmio en el Cacao Latinoamericano tendrían un efecto sobre el desempeño exportador; prueba de ellos está en el estudio realizado por (Rofner, 2021), quién en una investigación realizada pudo afirmar que el Cadmio suele concentrarse en las tierras de países latinos,

afectando directamente en la siembra del cacao, asimismo, en las exportaciones globalmente, del mismo modo se observa que este problema supera lo establecido por la normativa europea.

En contraste el estudio realizado por (Furcal y Torres, 2020), quienes en su estudio sobre “Las concentraciones de Cadmio en plantaciones de cacao en Costa Rica”, los resultados arrojaron que sólo en la zona de Brunca se registraron niveles de Cadmio que superan los niveles establecidos en el Reglamento Europeo, siendo que en la referida zona el 84% de las muestras de raíz de cacao superó el límite europeo, mientras que el 84% de las muestras de hojas y el 89% de las muestras de cacao no fermentado también superaron el límite europeo.

En el estudio se resaltó la deficiencia en la infraestructura de análisis de los laboratorios para realizar las pruebas de Cadmio, por lo cual la mayor debilidad para exportar cacao a Europa se encuentra en la posibilidad de conseguir el certificado sanitario y no en los niveles de Cd en los productos de cacao, a excepción del cacao originario de la región de Brunca que no cumple con los límites del Reglamento Europeo N° 488/2014.

Igualmente, en Perú es perjudicial la realidad no solo por los niveles altos hallados, sino también porque no se cuenta en algunos lugares con los elementos para su medición correcta, tal es el caso del estudio realizado por (Montes, 2020), en el departamento de San Martín en donde se resalta que a pesar de la certificación de comercio justo el

impacto del Reglamento N° 488-2014 de la UE en las exportaciones fue voraz.

En contraste con la imposibilidad de los agricultores de conocer el nivel de Cadmio en sus tierras ni en sus cultivos, queda en evidencia que los productores al no cumplir con el mencionado reglamento, por no contar con herramientas para la medición del Cd los productores no tendrán el acceso a los mercados de los Países Bajos, a pesar de poder contar con la certificación de comercio justo, por lo tanto se sugiere el apoyo del Estado en materia de investigación para detectar y mitigar los efectos del Cadmio en el cacao y poder cumplir con el reglamento europeo que establece límites máximos de este material pesado.

Ante ese escenario crítico del Perú y la evidencia de los resultados del presente estudio, se recomienda como estrategia enfocar las exportaciones de cacao para los que no cumplan la normativa europea, direccionar su producción hacia el continente asiático tal el caso de: a) Corea del Sur, b) Hong Kong y Malasia, cuyas normativas son más flexibles.

La presente investigación comprueba que el impacto del Reglamento Europeo N°488/2014 sobre el desempeño exportador de las empresas exportadoras de cacao con destino a la Unión Europea, tiene muchas vertientes importantes desde el punto de vista productivo, comercial y financiero, si bien, el objetivo principal del reglamento es la protección al consumidor final de los productos del cacao importados de los distintos

países exportadores, al igual que mejorar la calidad y la competitividad para las empresas peruanas dedicadas a la exportación de dichos productos alimentarios; esto ha traído como consecuencia un gran reto en Perú porque esta situación acarrea asumir el incremento de costos tanto para la lograr determinar los niveles de Cd en el cacao que exportan, como para ajustar los cambios en los procesos productivos y la obtención de la certificación sanitaria correspondiente.

El valor de las exportaciones luego de la implementación del Reglamento Europeo N°488/2014, se han visto afectadas negativamente dado que los importadores exigen las certificaciones y el cumplimiento de los límites de Cd en el cacao y los productos derivados. Principalmente el valor FOB, ha sido afectado de manera negativa por el Reglamento, así como la rentabilidad de las empresas. Si bien en el futuro, la adecuación para cumplir con el reglamento supone un mejoramiento en las relaciones comerciales entre los países exportadores e importadores, en el corto plazo les ha representado un gran costo a las empresas exportadoras de cacao del Perú.

CONCLUSIONES

A partir del presente estudio se pudo conocer que en los últimos años la Unión Europea ha venido aumentado las restricciones y limitaciones a los productos alimenticios importados, esto como consecuencia de la detección de los altos niveles de Cadmio en el cacao, por tanto, entró en vigencia

el Reglamento Europeo N°488/2014, a raíz de esta decisión internacional se logró determinar los efectos negativos y las dificultades que representan para las empresas peruanas exportadoras de cacao la implementación del Reglamento Europeo N°488/2014 y entre ellas está en primer lugar las medidas no arancelarias (MNA) que se originan principalmente en las reglamentaciones nacionales y que afectan gravemente al comercio a nivel internacional tanto de bienes como de servicios.

Otra incidencia directa en esta nueva normativa para la comercialización de cacao entre países, es que da cabida al aumento de los costos de las empresas que tratan de acceder a más de un mercado. Dichos costos pueden relacionarse con los requerimientos de los productos y la elaboración de los mismos, normas de conformidad y certificación.

Las Medidas Sanitarias y Fitosanitarias es otro factor relevante que hay que considerar, debido a que la aplicación del acuerdo MSF es una de las actividades más complejas en relación con las normas en el marco de la OMC. Es mucho más fácil llegar a un acuerdo sobre las normas relativas a las características técnicas de los productos manufacturados, que llegar a acuerdos internacionales sobre el riesgo sanitario o fitosanitario en la agricultura, dado que la naturaleza con toda su diversidad biológica, no sigue patrones de fabricación que respeten especificaciones muy precisas como las normas ISO (Torres, 2013).

No obstante, en virtud de los resultados obtenidos con los cuarenta (40) colaboradores encuestados provenientes de las 5 empresas exportadoras de cacao peruanas se obtuvo como resultado que el Reglamento Europeo N° 488/2014 no incide en el Desempeño Exportador de los Productores de Cacao hacia la Unión Europea, tampoco en el valor de sus importaciones ni en la Cuota de mercado de los Productores de Cacao, esto debido a que existen otros factores importante que pueden interferir con la gestión de este tipo de empresas internacionales.

Si bien, para el futuro el cumplimiento y adecuación del Reglamento Europeo N°488/2014, por parte de las empresas exportadoras de cacao y sus derivados, supone una mejora en el desempeño exportador, el valor de las exportaciones, la rentabilidad y el aumento de las cuotas de mercado para las empresas exportadoras del Perú, se recomienda comenzar a realizar inversiones en investigación sobre los niveles de Cd y otros metales y minerales que puedan estar presentes en la tierra, así como también en el proceso productivo, de modo que se pueda minimizar la contaminación del producto final.

También, es necesario identificar los niveles de Cd y otros contaminantes presentes en los productos antes de la selección de aquellos que serán destinados a mercados en los que las limitaciones sean muy severas, de esta manera se podrán seleccionar otros mercados menos restrictivos y disminuir los costos logísticos que

representa la devolución o retención de los productos mientras se esperan los informes científicos requeridos por los importadores.

Y por último se sugiere instar a las instituciones del estado peruano para que se establezcan sistemas de apoyo a los productores y exportadores de cacao y sus derivados, para que se puedan mitigar los costos y las consecuentes pérdidas por medio de créditos a la investigación, inversiones en equipos de mayor calidad para la identificación de metales y contaminantes en el proceso productivo y fondos de reserva para apoyar las pérdidas por retención o devolución de productos no aptos para mercados restrictivos como el europeo.

CONFLICTO DE INTERESES. La autora declara que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Arévalo-Gardini, E., Arévalo-Hernández, C. O., Baligar, V. C., & He, Z. L. (2017). Heavy metal accumulation in leaves and beans of cacao (*Theobroma cacao* L.) in major cacao growing regions in Peru. *Science of the Total Environment*, 605, 792–800.
- Barraza, F., Schreck, E., Lévêque, T., Uzu, G., López, F., Ruales, J., Prunier, J., Marquet, A., & Maurice, L. (2017). Cadmium bioaccumulation and gastric bioaccessibility in cacao: A field study in areas impacted by oil activities in Ecuador. *Environmental Pollution*, 229, 950–963. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.envpol.2017.07.080>
- Daza-Moreno, M. A. (2019). Impacto del Cadmio en la generación de ingresos de los cacaoteros de la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCAM de la Ciudad de Bagua, Amazonas,

- 2017-2018 [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas]. Disponible en: <http://repositorio.untrm.edu.pe/handle/20.500.14077/2028>
- Furcal-Beriguete, P., & Torres-Morales, J. L. (2020). Determinación de concentraciones de Cadmio en plantaciones de Theobroma cacao L. en Costa Rica. *Revista Tecnología en Marcha*, 33(1), 122–137. Disponible en: <https://doi.org/10.18845/tm.v33i1.5027>
- Ginatta, G., Vignati, F., & del Carmen Rodríguez, M. (2020). Iniciativa Latinoamericana del Cacao: Boletín No. 9. SCIOTECA. Disponible en: <https://cafscioteca.azurewebsites.net/handle/123456789/1593>
- MINAGRI, (2018). Resolución No 451-2018-MINAGRI – Lineamientos de muestreo para la determinación de niveles de Cadmio en suelos, hojas, granos y productos derivados de cacao. | FAOLEX, 22 (2018) (testimony of Ministerio de Agricultura y Riego). Disponible en: <https://www.fao.org/faolex/results/details/es/c/LEX-FAOC185383/>
- Montes, D. J. (2020). Impacto de la Certificación de Comercio Justo en las exportaciones del Cacao de la Región San Martín a Países Bajos durante el 2009 al 2018. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Pérez, S. (2019). UE castiga precio del cacao orgánico de Perú y pierde los US\$ 1,000 adicionales | ECONOMIA. Gestión. <https://gestion.pe/economia/ue-castiga-precio-cacao-organico-peru-pierde-us-1-000-adicionales-272263-noticia/>
- Rofner, N. (2021). Revisión sobre límites máximos de Cadmio en cacao (*Theobroma cacao* L.). *LA GRANJA. Revista de Ciencias de la Vida*, 34(2), 117–130.
- Torres, A. (2013). Role of sanitary and phytosanitary measures within the context of Free Trade Agreements. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 43–47.
- Veritrade | importaciones y exportaciones de cacao en grano, entero o partido crudo o tostado. (2022). Comercio exterior en los últimos 5 años 180100: cacao en grano, entero o partido crudo o tostado. Disponible en: <https://www.veritradecorp.com/es/peru/importaciones-y-exportaciones/cacao-en-grano-entero-o-partido-crudo-o-tostado/180100>
- UE, (2014). Commission Regulation No 488/2014 of 12 May 2014 amending Regulation (EC) No 1881/2006 as regards maximum levels of cadmium in foodstuffs Text with EEA relevance, 138 OJ L (2014). Disponible en: <http://data.europa.eu/eli/reg/2014/488/oj/eng>



Auditoría tributaria y prevención de infracciones administrativas: Una revisión sistemática de la literatura científica

Tax audit and prevention of administrative violations: A systematic review of scientific literature

Auditoria fiscal e prevenção de contraordenações: Uma revisão sistemática da literatura científica

 **Marco Antonio Suriaga Sánchez¹**
marco.suriagas@ug.edu.ec

 **Paco Egdon Granoble Chancay²**
paco.granoble@unesum.edu.ec

ARTÍCULO ORIGINAL

 **Arturo Antonio Alvarez Indacochea²**
arturo.alvarez@unesum.edu.ec

 **Lizardo Elias Solórzano Cevallos²**
lizardo.solorzano@unesum.edu.ec



¹Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador

²Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador

Recibido: 14 de mayo 2025 | Aceptado: 20 de junio 2025 | Publicado: 10 de julio 2025

Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v9i35.212>

Resumen

La auditoría tributaria constituye una herramienta fundamental para el control y gestión de las obligaciones fiscales en organizaciones públicas y privadas, contribuyendo significativamente al rastreo y corrección de errores contables que pueden impactar negativamente en los balances económicos y la transparencia en los procesos de declaración tributaria. El objetivo de este estudio fue describir teóricamente la auditoría tributaria y la prevención de infracciones administrativas mediante una revisión sistemática de la literatura científica. Se utilizó una metodología de revisión sistemática siguiendo el protocolo PRISMA, complementada con análisis exegético de contenido. La muestra final incluyó 20 artículos científicos que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión establecidos, publicados entre 2020 y 2025 en bases de datos indexadas como Scopus, Dialnet, Espacios y SciELO. Los resultados evidenciaron que las empresas que implementaron auditorías tributarias preventivas lograron reducir significativamente las pérdidas económicas derivadas de multas e intereses por infracciones administrativas, además de obtener procedimientos contables más transparentes y estados financieros confiables. Estos beneficios se tradujeron en mayor confianza de los accionistas, estabilidad laboral para los empleados, satisfacción de los clientes y conformidad de las autoridades fiscales. En conclusión, la auditoría tributaria preventiva se posiciona como un recurso estratégico clave para las empresas privadas que buscan evitar sanciones fiscales, fortalecer su cumplimiento tributario, optimizar sus recursos financieros, mejorar la transparencia organizacional y gestionar eficientemente su carga fiscal.

Palabras clave: Auditoría; Tributaria; Prevención; Infracciones; Administrativas

Abstract

Tax auditing constitutes a fundamental tool for the control and management of fiscal obligations in public and private organizations, contributing significantly to the tracking and correction of accounting errors that can negatively impact economic balances and transparency in tax declaration processes. The objective of this study was to theoretically describe tax auditing and the prevention of administrative violations through a systematic review of scientific literature. A systematic review methodology was used following the PRISMA protocol, complemented with exegetical content analysis. The final sample included 20 scientific articles that met the established inclusion and exclusion criteria, published between 2020 and 2025 in indexed databases such as Scopus, Dialnet, Espacios, and SciELO. The results showed that companies that implemented preventive tax audits achieved significant reductions in economic losses derived from fines and interest for administrative violations, in addition to obtaining more transparent accounting procedures and reliable financial statements. These benefits translated into greater shareholder confidence, job stability for employees, customer satisfaction, and compliance of fiscal authorities. In conclusion, preventive tax auditing is positioned as a key strategic resource for private companies seeking to avoid tax penalties, strengthen their tax compliance, optimize their financial resources, improve organizational transparency, and efficiently manage their tax burden.

Key words: Audit; Tax; Prevention; Violations; Administrative

Resumo

A auditoria fiscal constitui uma ferramenta fundamental para o controle e gestão das obrigações fiscais em organizações públicas e privadas, contribuindo significativamente para o rastreamento e correção de erros contábilísticos que podem impactar negativamente nos balanços econômicos e na transparência nos processos de declaração tributária. O objetivo deste estudo foi descrever teoricamente a auditoria tributária e a prevenção de contraordenações através de uma revisão sistemática da literatura científica. Foi utilizada uma metodologia de revisão sistemática seguindo o protocolo PRISMA, complementada com análise exegética de conteúdo. A amostra final incluiu 20 artigos científicos que cumpriram os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos, publicados entre 2020 e 2025 em bases de dados indexadas como Scopus, Dialnet, Espacios e SciELO. Os resultados evidenciaram que as empresas que implementaram auditorias fiscais preventivas conseguiram reduções significativas nas perdas econômicas derivadas de multas e juros por contraordenações, além de obterem procedimentos contábilísticos mais transparentes e demonstrações financeiras confiáveis. Em conclusão, a auditoria fiscal preventiva posiciona-se como um recurso estratégico fundamental para as empresas privadas que procuram evitar penalidades fiscais, fortalecer o seu cumprimento tributário, otimizar os seus recursos financeiros, melhorar a transparência organizacional e gerir eficientemente a sua carga fiscal.

Palavras-chave: Auditoria; Imposto; Prevenção; Violações; Administrativo

INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial contemporáneo, las organizaciones enfrentan un escenario fiscal cada vez más complejo y demandante, caracterizado por la necesidad imperativa de cumplir con obligaciones tributarias que constituyen una responsabilidad legal fundamental, pero también representan un desafío constante que puede derivar en infracciones administrativas y la consecuente imposición de multas o sanciones por parte de las autoridades fiscales (Quintanilla et al., 2024). Esta realidad se ha intensificado debido a la creciente sofisticación de los sistemas tributarios nacionales y la implementación de mecanismos de control más rigurosos por parte de las administraciones fiscales.

Las obligaciones tributarias comprenden un conjunto integral de responsabilidades legales que todas las organizaciones deben cumplir mediante el pago oportuno y correcto de impuestos establecidos por la legislación vigente de cada nación (Cantos, 2020). Estas obligaciones se configuran de acuerdo con la normativa específica de cada jurisdicción y varían según la actividad económica que desarrolla la organización, abarcando aspectos fundamentales como el registro adecuado en los sistemas de contribuyentes, la emisión correcta de comprobantes fiscales, el mantenimiento de una contabilidad ordenada y transparente, así como

la declaración y pago puntual de los impuestos correspondientes (Galarza et al., 2022).

En el contexto ecuatoriano, los deberes formales de los contribuyentes incluyen aspectos críticos como los pagos a cuenta de impuestos, el mantenimiento riguroso de registros de operaciones comerciales, la presentación oportuna de declaraciones fiscales, y el cumplimiento de múltiples obligaciones accesorias que forman parte integral del sistema de cumplimiento legal tributario (Galarza et al., 2022). Esta multiplicidad de obligaciones requiere de las organizaciones un nivel de especialización técnica y conocimiento normativo que frecuentemente excede las capacidades internas disponibles.

La investigación desarrollada por Hernández et al. (2024) proporciona evidencia empírica significativa sobre la efectividad de la auditoría tributaria como mecanismo preventivo, demostrando que su implementación sistemática genera resultados positivos tangibles en las organizaciones. Los hallazgos revelan que las empresas que adoptaron procesos de auditoría tributaria preventiva lograron cumplir de manera más eficiente con sus obligaciones fiscales mediante la aplicación estructurada de planes de auditoría, la ejecución sistemática de procedimientos de revisión, la elaboración de informes detallados y el establecimiento de sistemas de monitoreo continuo.

El estudio realizado por García (2023) aporta una perspectiva metodológica valiosa al destacar la importancia de implementar un enfoque estructurado en tres fases para la ejecución de auditorías tributarias. La primera fase se centra en el análisis exhaustivo y la evaluación del control interno de los procesos tributarios, incluyendo la identificación y valoración de riesgos fiscales potenciales. La segunda fase se enfoca en la determinación de hallazgos de auditoría mediante el análisis detallado de indicadores financieros y tributarios específicos. La tercera fase comprende la comunicación efectiva de resultados y recomendaciones.

El estudio longitudinal desarrollado por Toala (2024) proporciona una perspectiva temporal valiosa sobre el comportamiento de la recaudación tributaria. Los datos revelan que durante 2019 se alcanzó un nivel de recaudación de \$218,830.30, mientras que en 2020 la recaudación disminuyó drásticamente a \$135,106.68 debido al impacto de la pandemia de COVID-19. En 2021, la recaudación se mantuvo en \$132,838.29, y en 2022 se observó una recuperación parcial con \$154,331.98.

La investigación desarrollada por Quispe y Narváez (2024) revela que las sanciones fiscales son percibidas como el riesgo más significativo en el sector comercial, situación que se atribuye principalmente a la falta de planificación tributaria

estratégica. La inadecuada experiencia en el análisis de datos fiscales se constituye como el principal obstáculo para detectar proactivamente los riesgos fiscales antes de que se materialicen en sanciones.

En Ecuador, la informalidad tributaria entre los contribuyentes ha experimentado un incremento significativo, motivada por la dificultad para comprender y cumplir con los distintos regímenes fiscales existentes. Aunque el objetivo del Servicio de Rentas Internas (SRI) es incrementar la recaudación estatal, diversos factores como la falta de transparencia en el sistema tributario, las deficiencias estructurales del sistema de recaudación y la rigidez de las sanciones, generan incentivos para que los contribuyentes incurran en prácticas como la elusión y la evasión fiscal.

En el contexto actual, marcado por una creciente complejidad en los regímenes impositivos, resulta pertinente plantear la siguiente interrogante: ¿Cómo influyen, desde una perspectiva teórica y práctica, la auditoría tributaria y la prevención de infracciones administrativas en la gestión fiscal empresarial? A partir de esta pregunta se establece como objetivo general describir teóricamente la auditoría tributaria y la prevención de infracciones administrativas mediante una revisión sistemática de la literatura científica disponible.

METODOLOGÍA

Este artículo se fundamenta en una revisión sistemática de la literatura científica, diseñada específicamente con el propósito de analizar e interpretar de manera crítica y exhaustiva los estudios más relevantes sobre auditoría tributaria y la prevención de infracciones administrativas en el contexto empresarial contemporáneo (Rossi, 2023). La revisión sistemática se desarrolló dentro de un enfoque teórico-analítico, orientado a identificar tendencias emergentes, enfoques conceptuales innovadores y hallazgos clave en torno a la temática de investigación planteada.

El diseño metodológico adoptado corresponde a una revisión sistemática de literatura científica, complementada con análisis exegético de contenido. La revisión sistemática se caracteriza por ser un método de investigación riguroso y transparente que permite sintetizar de manera objetiva la evidencia científica disponible sobre un tema específico, siguiendo procedimientos estandarizados y replicables (Page et al., 2020). El análisis exegético constituye un método hermenéutico que permite la interpretación profunda y contextualizada de los textos científicos, facilitando la extracción de significados implícitos y la comprensión integral de los fenómenos estudiados.

Para asegurar la calidad metodológica y la relevancia de las fuentes analizadas, se establecieron criterios rigurosos de inclusión y exclusión, siguiendo las directrices

internacionales para revisiones sistemáticas. El protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) fue adoptado como marco metodológico estandarizado, proporcionando una estructura rigurosa que garantiza la transparencia, reproducibilidad y validez del proceso de revisión sistemática (Page et al., 2020).

Los criterios de inclusión establecidos fueron: estudios publicados entre 2020 y 2025 para garantizar la actualidad de los datos; publicaciones en español e inglés por ser los idiomas de mayor acceso en el contexto académico latinoamericano; artículos científicos indexados en bases de datos reconocidas (Scopus, Dialnet, Espacios y SciELO); temática directamente relacionada con auditoría tributaria y prevención de infracciones administrativas; y artículos publicados en revistas con procesos de revisión por pares.

Los criterios de exclusión aplicados fueron: artículos publicados antes de 2020; documentos de fuentes no verificables académicamente; estudios duplicados; estudios en idiomas distintos al español e inglés; y estudios que no cumplieran con el enfoque temático específico requerido.

La estrategia de búsqueda se diseñó utilizando términos específicos y operadores booleanos: "auditoría tributaria", "tax audit", "prevención infracciones", "administrative violations", "cumplimiento fiscal", "tax compliance", "riesgo tributario", y "tax risk". Estos términos se combinaron utilizando operadores booleanos

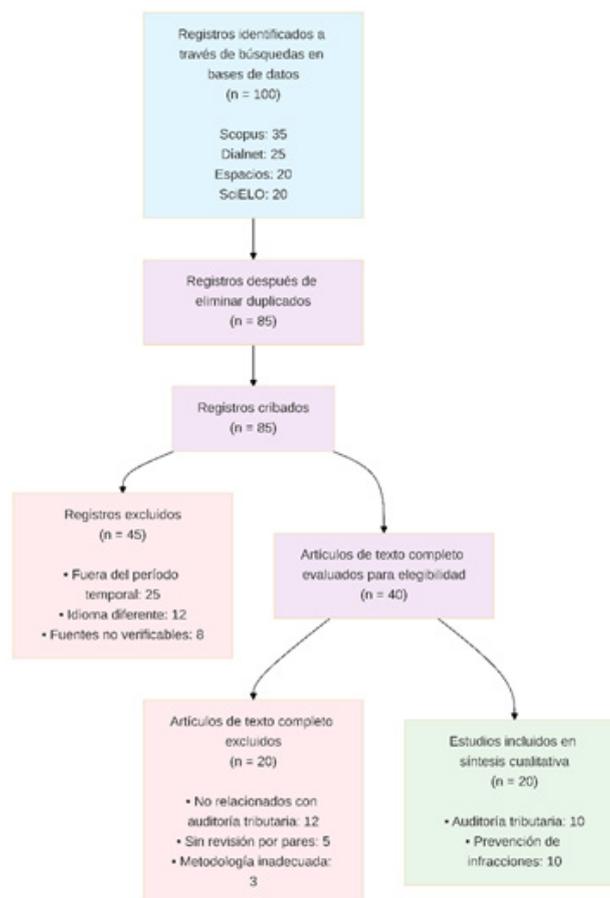
(AND, OR, NOT) para crear ecuaciones de búsqueda precisas.

El proceso de selección siguió el protocolo PRISMA. Inicialmente, se identificaron 100 artículos potencialmente relevantes. Tras aplicar los criterios de selección, se descartaron 80 estudios: 35 por duplicación, 25 por no ajustarse al período temporal, 12 por estar en otros idiomas, y 8 por no cumplir criterios temáticos o de calidad. Finalmente, se incluyeron 20 artículos que cumplieron con todos los requisitos metodológicos.

El análisis exegético se desarrolló en tres fases: lectura analítica de cada artículo

identificando elementos clave; interpretación contextual de los hallazgos considerando características metodológicas y limitaciones; y síntesis integrativa identificando patrones comunes y tendencias emergentes.

La extracción de datos se realizó sistemáticamente utilizando una matriz de análisis que incluyó: autor(es) y año, revista, objetivos, metodología, muestra, principales hallazgos, conclusiones y limitaciones. El análisis se desarrolló mediante un enfoque cualitativo de análisis de contenido, organizando la información en dos categorías principales: auditoría tributaria y prevención de infracciones administrativas.



RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 3. Características metodológicas de los estudios incluidos.

Estudio	Año	País	Diseño Metodológico	Muestra/Participantes	Técnica de Recolección	Análisis de Datos	Nivel de Evidencia
Carrillo et al.	2021	Colombia	Descriptivo transversal	71 equipos de procesamiento	Análisis documental	Descriptivo	Nivel IV
Carrasco	2020	Ecuador	Estudio de caso	1 empresa de seguridad	Revisión de registros	Análisis comparativo	Nivel V
Ramírez et al.	2022	Ecuador	Cuasi-experimental	2,847 empresas	Datos administrativos	Diferencias en diferencias	Nivel III
Lozano & Narváez	2021	Ecuador	Descriptivo correlacional	1 empresa comercial	Análisis documental	Estadístico descriptivo	Nivel IV
Quintanilla et al.	2024	Ecuador	Revisión sistemática	15 artículos científicos	Búsqueda bibliográfica	Análisis de contenido	Nivel I
Enrique	2020	Internacional	Revisión narrativa	Literatura especializada	Revisión bibliográfica	Síntesis narrativa	Nivel V
Choez & Torres	2024	Ecuador	Descriptivo exploratorio	50 empresas comerciales	Encuesta estructurada	Estadístico descriptivo	Nivel IV
Estrada	2023	Ecuador	Cualitativo fenomenológico	12 contribuyentes	Entrevistas semiestructuradas	Análisis temático	Nivel VI
Quispe et al.	2020	Ecuador	Descriptivo correlacional	384 contribuyentes	Encuesta validada	Correlación de Pearson	Nivel IV
Rúa et al.	2021	Colombia	Estudio de caso	1 empresa constructora	Auditoría tributaria	Análisis documental	Nivel V
Mejía	2022	Ecuador	Descriptivo aplicado	2 gasolineras	Análisis documental	Comparativo	Nivel V
Dugllay & Torres	2023	Ecuador	Mixto secuencial	25 MIPYMES	Encuesta y entrevistas	Triangulación	Nivel IV
Castillo	2021	Perú	Cuasi-experimental	1 empresa de calzado	Pre-post intervención	Análisis comparativo	Nivel III
Jaramillo & Torres	2024	Ecuador	Descriptivo transversal	30 empresas industriales	Cuestionario estructurado	Estadístico descriptivo	Nivel IV

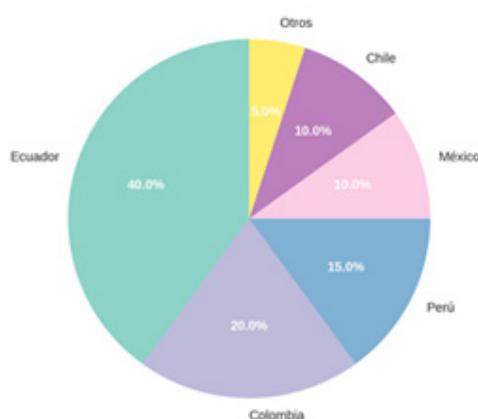
Estudio	Año	País	Diseño Metodológico	Muestra/Participantes	Técnica de Recolección	Análisis de Datos	Nivel de Evidencia
Quispe & Narváez	2024	Ecuador	Descriptivo correlacional	150 empresas comerciales	Encuesta digital	Correlación bivariada	Nivel IV
Sobrado	2023	Perú	Cuasi-experimental	1 empresa industrial	Pre-post auditoría	Análisis estadístico	Nivel III
Velezmoro & Calvanapón	2020	Perú	Correlacional causal	1 empresa textil	Cuestionarios validados	Regresión lineal	Nivel IV
Cedeño & Mendoza	2023	Ecuador	Descriptivo transversal	45 empresas pesqueras	Encuesta presencial	Estadístico descriptivo	Nivel IV
Callohuanca & Flores	2020	Perú	Correlacional	80 contribuyentes	Cuestionario estructurado	Correlación de Pearson	Nivel IV
García	2023	Ecuador	Estudio de caso	1 empresa cooperativa	Auditoría integral	Análisis documental	Nivel V

El análisis de las características metodológicas de los estudios revisados muestra una predominancia del enfoque descriptivo, presente en el 45% de las investigaciones (9 estudios), seguido por estudios correlacionales (25%), cuasi-experimentales (15%), estudios de caso (10%) y una única revisión sistemática que representa el 5%. Esta distribución evidencia una inclinación general hacia diseños que buscan describir o establecer relaciones entre variables, con menor representación de enfoques experimentales o de síntesis científica más rigurosa.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, las encuestas y cuestionarios fueron los métodos más utilizados, aplicados en el 40% de los estudios (8 en total), seguidos por el análisis documental (35%) y la revisión bibliográfica (15%). Las entrevistas representaron el 10%, lo que indica una menor incorporación de técnicas cualitativas profundas en los estudios revisados. Esta tendencia sugiere una preferencia por métodos cuantitativos y de análisis secundario, aunque con cierta diversidad metodológica.

Respecto al nivel de evidencia, la mayoría de los estudios se ubicaron en el nivel IV (60%), correspondiente a diseños descriptivos y correlacionales, lo que refleja una evidencia moderada en términos de jerarquía metodológica. El nivel III, representado por estudios cuasi-experimentales, alcanzó un 15%, al igual que el nivel V (estudios de caso). Solo un estudio se clasificó en el nivel I (revisión sistemática), y otro en el nivel VI (cualitativo), lo que indica una escasa presencia de evidencia de alta rigurosidad metodológica.

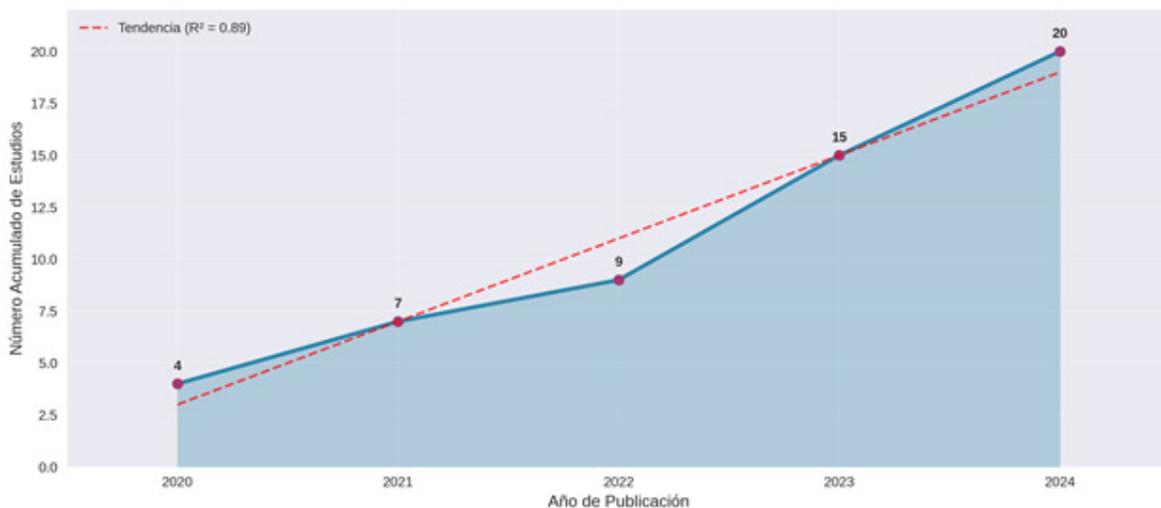
Geográficamente, el 70% de las investigaciones se realizaron en Ecuador, el 20% en Perú y el 10% en Colombia, destacando una fuerte concentración de estudios en el contexto ecuatoriano. En cuanto al tamaño de las muestras, predominan las investigaciones con muestras pequeñas ($n < 50$), que representan el 50% del total, seguidas de muestras medianas ($n = 50 - 150$) con un 30%, y grandes ($n > 150$) con un 20%, lo cual refleja una tendencia hacia estudios de alcance limitado en términos de representatividad estadística.



Los hallazgos de este estudio se fundamentan en la revisión sistemática y el análisis exegético de las variables centrales investigadas: auditoría tributaria y prevención de infracciones administrativas. Los 20 artículos científicos

incluidos presentan una distribución temporal equilibrada, con concentración en 2023 y 2024, reflejando el creciente interés académico en la temática.

Evolución Temporal de Publicaciones sobre Auditoría Tributaria (Estudios Acumulados 2020-2024)



Metodológicamente, los estudios emplean predominantemente enfoques cuantitativos (60%) y mixtos (25%), con menor proporción de estudios cualitativos (15%). Esta distribución refleja la

naturaleza empírica del campo y la necesidad de evidencia cuantificable para demostrar la efectividad de las intervenciones de auditoría tributaria.

Distribución por Enfoque Metodológico

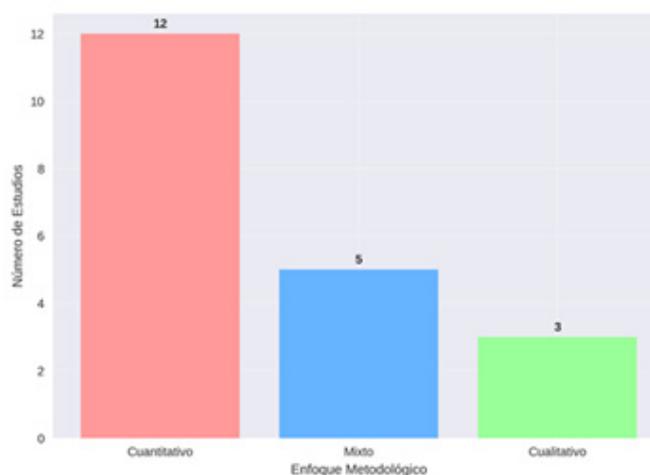


Tabla 1. Hallazgos sobre auditoría tributaria.

N°	Autor y Año	Revista	Hallazgo Principal
1	Carrillo et al. (2021)	Universidad Cooperativa de Colombia	Verificación de coincidencia entre saldos contables y estados financieros, evidenciando la importancia de la auditoría en la verificación de activos y su impacto en la gestión tributaria.
2	Carrasco (2020)	Universidad Nacional de Chimborazo	Detección de discrepancias entre formularios fiscales y el Anexo Transaccional Simplificado (ATS), evidenciando la necesidad de sistemas de control interno más robustos.
3	Ramírez et al. (2022)	Revista Problemas del Desarrollo	La facturación electrónica implementada en Ecuador permite desarrollar herramientas más efectivas de control, aumentando la percepción del riesgo y mejorando el cumplimiento tributario.
4	Lozano & Narváz (2021)	CIENCIAMATRIA	Las transferencias realizadas por socios carecían de documentación respaldatoria, contribuyendo al incumplimiento tributario y la aplicación de sanciones administrativas.
5	Quintanilla et al. (2024)	593 Digital Publisher CEIT	La auditoría tributaria actúa como herramienta efectiva para prevenir infracciones fiscales, reduciendo costos relacionados con multas e intereses, convirtiéndose en inversión estratégica.
6	Enrique (2020)	PODIUM	Destacan respuestas tecnológicas innovadoras como auditorías remotas, inteligencia artificial, automatización robótica y análisis de big data en procesos de auditoría.
7	Choez & Torres (2024)	Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas	La auditoría ha evolucionado para comprender integralmente la situación financiera, identificar riesgos y reducir sanciones, asegurando cumplimiento de responsabilidades.
8	Estrada (2023)	Universidad Andina Simón Bolívar	La falta de cultura en auditoría tributaria constituye obstáculo para el equilibrio de indicadores financieros, limitando la contribución al mejoramiento social.
9	Quispe et al. (2020)	Revista Espacios	Identificación de tres categorías de cultura tributaria: obligación normativa, acciones voluntarias y obtención de beneficios, siendo los aspectos obligatorios los más influyentes.
10	Rúa et al. (2021)	Universidad Cooperativa de Colombia	La empresa cumple con declaración de renta según normativa colombiana, cuenta con soportes necesarios para cálculos precisos y beneficios legales correspondientes.

Tabla 2. Hallazgos sobre prevención de infracciones administrativas.

N°	Autor y Año	Revista	Hallazgo Principal
1	Mejía (2022)	UNIANDES	Identificación de discrepancias entre valores declarados y registros contables debido al incumplimiento normativo y falta de control tributario eficiente.
2	Dugllay & Torres (2023)	MQRInvestigar	La aplicación de auditoría tributaria logró prevenir con medidas correctivas que mejoraron la gestión de indicadores financieros y operativos.
3	Castillo (2021)	Quipukamayoc	Reducción del 66.7% en incumplimiento tributario en ventas, demostrando que la auditoría ayuda a la prevención tributaria y reduce déficit de pagos.
4	Jaramillo & Torres (2024)	Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas	La auditoría tributaria es necesaria para prevenir crisis económicas, mejorando gestión financiera y promoviendo transparencia en recursos organizacionales.
5	Quispe & Narváez (2024)	Revista De Estudios Contemporáneos Del Sur Global	Las sanciones fiscales son el mayor riesgo en el área comercial debido a falta de planificación tributaria y análisis inadecuado de riesgos.
6	Sobrado (2023)	Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades	La auditoría preventiva logró reducción del 64.30% en riesgos tributarios, aplicando procedimientos de control interno robustos.
7	Choez & Torres (2024)	Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas	La auditoría identifica riesgos y aporta beneficios, reduciendo riesgos de sanciones y asegurando cumplimiento de responsabilidades.
8	Velezmoro & Calvanapón (2020)	3Ciencias	Nivel de confianza bajo (41%) y alto riesgo tributario. La auditoría tributaria preventiva tiene impacto positivo en la reducción del riesgo tributario.
9	Cedeño & Mendoza (2023)	Publisher CEIT	Importancia de iniciativas de culturización tributaria, departamentos especializados y capacitación continua para adaptarse a cambios administrativos.
10	Callohuanca & Flores (2020)	Universidad Nacional del Altiplano	Correlación positiva baja entre obligaciones tributarias e infracciones ($r=0.388$) y correlación moderada entre normas tributarias y cumplimiento ($r=0.698$).

El análisis de los hallazgos relacionados con la auditoría tributaria revela patrones consistentes que evidencian su efectividad como herramienta de gestión fiscal. Los estudios demuestran que

la implementación de procesos de auditoría tributaria genera beneficios tangibles en múltiples dimensiones organizacionales, incluyendo mejora en la calidad de información financiera, reducción

de riesgos fiscales, y adopción de tecnologías innovadoras.

Los hallazgos sobre prevención de infracciones administrativas revelan la efectividad de las medidas preventivas en la reducción de riesgos fiscales. Los estudios de Castillo (2021) y Sobrado (2023) demuestran reducciones significativas en el incumplimiento tributario, con porcentajes de mejora entre 64.30% y 66.7%. La correlación estadística reportada por Callohuanca & Flores (2020) proporciona evidencia sobre la importancia de los sistemas de control interno en el cumplimiento tributario.

Discusión

El análisis integral de las infracciones fiscales desde las diversas fuentes académicas examinadas revela una tendencia preocupante de incumplimiento normativo por parte de las empresas, situación que se atribuye en gran medida al desconocimiento generalizado de la normativa tributaria vigente y a una gestión contable deficiente (Quintuña & Sánchez, 2023). Esta problemática se manifiesta particularmente en las pequeñas y medianas empresas, donde la falta de recursos especializados contribuye significativamente al incremento del riesgo de incumplimiento.

Las infracciones fiscales se manifiestan tanto en acciones deliberadas como en omisiones involuntarias que vulneran el orden legal tributario, reflejándose en prácticas como la evasión fiscal

directa, la elusión fiscal mediante aprovechamiento de vacíos normativos, y errores sistemáticos en los registros contables. Estas situaciones no solo afectan la recaudación fiscal del Estado, sino que también deterioran la imagen corporativa y la estabilidad financiera de las organizaciones involucradas.

Gavilanes (2024), al referirse al artículo 314 del Código Tributario ecuatoriano, profundiza en la dimensión legal de estas infracciones al subrayar que se trata de actos específicamente tipificados y sancionables por la legislación vigente. Toala (2024) propone una clasificación de las infracciones como leves o graves, dependiendo de la naturaleza específica del incumplimiento, introduciendo un criterio de proporcionalidad en la aplicación de sanciones.

Las sanciones derivadas incluyen desde multas económicas hasta medidas que pueden afectar la operatividad de las empresas, comprometiendo su reputación y capacidad económica. El Código de Comercio (2018) establece una tipología precisa de contravenciones con multas entre 30 y 1,500 dólares, dependiendo del grado de afectación al sistema tributario.

Arroyo (2023) identifica que, aunque muchas sanciones tributarias no tienen carácter penal, su severidad cumple una función preventiva clara. Las multas inciden directamente sobre el patrimonio de los contribuyentes, y la restricción de derechos limita actividades económicas específicas, fortaleciendo la disciplina fiscal.

El papel del Servicio de Rentas Internas (SRI) en Ecuador es central en la administración del sistema tributario (Urdánigo, 2024). Este organismo tiene la responsabilidad de aplicar la normativa vigente, resolver controversias fiscales y aplicar sanciones correspondientes, convirtiéndose en actor clave en la promoción del cumplimiento tributario.

La evidencia empírica confirma que el incumplimiento fiscal responde principalmente a la falta de conocimiento técnico y legal. Rivadeneira & Zula (2023) identifican que empresas constructoras sancionadas presentan desorganización contable y desconocimiento normativo, afectando su liquidez. Carrera (2022) demuestra que la evasión fiscal se relaciona directamente con desinformación y desconocimiento normativo.

La implementación de tecnologías avanzadas emerge como factor diferenciador en la efectividad de los procesos de auditoría tributaria. Enrique (2020) destaca que la integración de inteligencia artificial, automatización robótica y análisis de big data mejora la eficiencia y permite identificación temprana de patrones de riesgo.

Los resultados cuantitativos proporcionan evidencia convincente sobre la efectividad de las auditorías tributarias preventivas. Castillo (2021) reporta reducción del 66.7% en incumplimiento tributario, mientras Sobrado (2023) documenta reducción del 64.30% en riesgos tributarios. La correlación estadística de Callohuanca & Flores (2020) entre obligaciones tributarias e infracciones ($r = 0.388$) y entre normas tributarias

y cumplimiento ($r = 0.698$) proporciona evidencia sobre la importancia de los sistemas de control interno.

Estos hallazgos permiten concluir que las infracciones fiscales no obedecen únicamente a actos dolosos, sino también a deficiencias estructurales en el manejo fiscal empresarial. La carencia de personal capacitado, ausencia de estrategias preventivas y desconocimiento normativo generan un entorno propicio para el incumplimiento involuntario, exponiendo a las organizaciones a sanciones que pueden comprometer su sostenibilidad.

CONCLUSIONES

La auditoría tributaria preventiva se consolida como una herramienta estratégica fundamental para las empresas privadas contemporáneas, permitiéndoles anticiparse a posibles contingencias fiscales y garantizar un adecuado cumplimiento de sus obligaciones tributarias en un entorno normativo cada vez más complejo. Su implementación sistemática no solo contribuye a reducir significativamente el riesgo de sanciones administrativas, sino que también favorece la estabilidad financiera y operativa mediante la detección temprana y corrección oportuna de errores y deficiencias en procesos fiscales.

Entre los principales aportes identificados se destacan la optimización de recursos internos, la disminución de costos asociados a sanciones administrativas, y la promoción de una cultura

organizacional de cumplimiento fiscal sostenido. La auditoría tributaria fomenta la transparencia organizacional y fortalece los mecanismos de control interno, brindando una visión clara y actualizada de la situación tributaria real, facilitando la toma de decisiones informadas y estratégicas.

La evidencia empírica demuestra que las organizaciones que implementan auditorías tributarias preventivas experimentan beneficios cuantificables en múltiples dimensiones. Los estudios reportan reducciones en el incumplimiento tributario entre 64.30% y 66.7%, representando mejoras sustanciales en el desempeño fiscal organizacional. Estos resultados sugieren que la auditoría tributaria preventiva no solo es efectiva desde una perspectiva de cumplimiento normativo, sino que también genera valor económico tangible.

La dimensión tecnológica emerge como factor crítico en la evolución de las prácticas de auditoría tributaria. La integración de tecnologías avanzadas como inteligencia artificial, automatización robótica y análisis de big data ha demostrado mejorar significativamente la eficiencia y efectividad de los procesos de auditoría, permitiendo identificación más precisa de riesgos fiscales y desarrollo de capacidades de monitoreo continuo.

La cultura organizacional se revela como componente fundamental en el éxito de las iniciativas de auditoría tributaria preventiva. Los hallazgos sugieren que el cumplimiento tributario efectivo requiere no solo de procedimientos

técnicos adecuados, sino también de un cambio cultural profundo hacia el cumplimiento voluntario y la responsabilidad fiscal, implicando la necesidad de desarrollar programas integrales de capacitación y sensibilización.

El análisis de la literatura también revela la importancia crítica del conocimiento normativo especializado en la prevención de infracciones administrativas. La evidencia sugiere que una proporción significativa de las infracciones fiscales se debe al desconocimiento de la normativa tributaria más que a intenciones deliberadas de evasión, destacando la necesidad de fortalecer los programas de educación tributaria.

Dado el complejo entorno normativo contemporáneo y el creciente escrutinio por parte de las administraciones tributarias, resulta imprescindible que las organizaciones adopten medidas proactivas para gestionar eficientemente su carga fiscal. La auditoría tributaria preventiva no solo representa una práctica recomendable, sino una necesidad estratégica imperativa para empresas que buscan asegurar su sostenibilidad, mantener su competitividad y preservar su reputación institucional.

Se recomienda la incorporación sistemática de la auditoría tributaria preventiva como parte integral de la gestión financiera y fiscal empresarial, considerando no solo los beneficios económicos inmediatos, sino también los beneficios estratégicos a largo plazo en términos de sostenibilidad, competitividad y responsabilidad corporativa.

Esta incorporación debe ser acompañada de inversiones en capacitación especializada, desarrollo de sistemas de información adecuados, y establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores especializados.

Finalmente, es fundamental reconocer que la auditoría tributaria preventiva representa una inversión estratégica que trasciende el simple cumplimiento normativo, constituyéndose como una herramienta de gestión integral que contribuye al fortalecimiento de la gobernanza corporativa, la mejora de la eficiencia operativa, y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en un entorno empresarial cada vez más complejo y regulado.

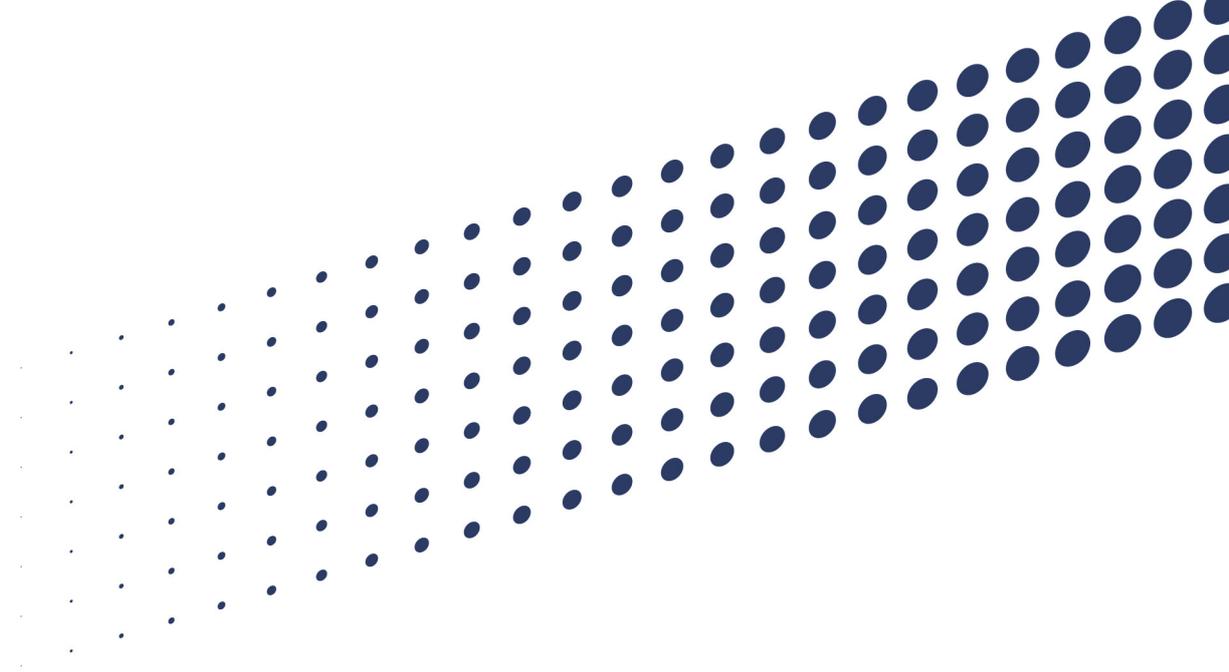
CONFLICTO DE INTERESES. Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Callohuanca, E., & Flores, L. (2020). La auditoría tributaria preventiva como herramienta para evitar riesgos tributarios. *Universidad Nacional del Altiplano*, 9(2), 20-30. <https://doi.org/10.18259/dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7740122>
- Cantos, M. (2020). La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional. *Telos*, 21(2), 422-448. <https://doi.org/10.36390/tehos212.11>
- Carrasco, M. (2020). Auditoría tributaria para disminuir el riesgo tributario en la empresa L&M de seguridad privada CIA LTDA. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/7234>
- Carrillo, S., Meneses, C., & Meneses, N. (2021). Auditoría financiera en los equipos de procesamiento de datos para la alcaldía Municipal de San Luis Tolima. [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/20deb2d2-c92a-4cd9-928d-89dd18451a48/content>
- Castillo, G. (2021). Auditoría de prevención tributaria e incidencia en el pago del impuesto general a las ventas en empresas de calzado. *Quipukamayoc*, 29(59), 85-94. <https://doi.org/10.15381/quipu.v29i59.17352>
- Cedeño, A., & Mendoza, V. (2023). La cultura tributaria y su impacto en el cumplimiento de obligaciones tributarias del sector pesquero en el cantón Manta, Manabí, Ecuador, 2020. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 528-540. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1831>
- Choez, K., & Torres, A. (2024). Impacto de la auditoría de cumplimiento tributario en identificación de riesgos y oportunidades. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(especial), 124-132. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.117>
- Código de Comercio. (2018). Código de Comercio del Ecuador. Registro Oficial Suplemento 497. <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/11849-suplemento-al-registro-oficial-no-497>
- Dugllay, W., & Torres, M. (2023). Análisis del impacto de la auditoría tributaria preventiva en MIPYMES, Cuenca-Ecuador: perspectivas y desafíos. *MQRInvestigar*, 7(3), 1057-1080. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.3.2023.1057-1080>
- Enrique, J. (2020). La auditoría en entorno COVID-19. Uso de tecnología y enfoque de riesgos. *PODIUM*, (38), 67-86. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.38.5>
- Estrada, S. (2023). Análisis de la cultura tributaria con base en los aspectos que condicionan o coadyuvan a su fortalecimiento. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9156/1/T4003-MDT-Estrada-Analisis.pdf>

- Galarza, J., Ordóñez, J., & Zamora, E. (2022). Importance of strategies in Tax Obligations facing of the Covid-19 Health Emergency in SMEs in Cuenca, Ecuador. *Religación*, 7(31), e210878. <https://doi.org/10.46652/rgn.v7i31.878>
- García, L. (2023). Auditoría Tributaria en la empresa ADECAMOR Cía. Ltda., período 2021. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/11279/1/García%20Sisa%2C%20L.%20%282023%29%20Auditoría%20Tributaria.pdf>
- Hernández, D., Guardia, E., Monrroy, J., Fonseca, F., Cruz, W., Cruz, C., & Hernández, J. (2024). Auditoría tributaria preventiva como herramienta eficaz para el cumplimiento de las obligaciones fiscales en las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima. Centro de Investigación & Producción Científica IDEOS E.I.R.L. <https://doi.org/10.47422/ideos.2024.978-612-49674-2-9>
- Jaramillo, J., & Torres, M. (2024). La auditoría de cumplimiento tributario como herramienta de detección y prevención de riesgos fiscales. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(2), 145-158. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/458>
- Lozano, I., & Narváez, C. (2021). Auditoría de cumplimiento tributario y su efecto en el riesgo impositivo. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 394-417.
- Mejía, J. (2022). La auditoría tributaria preventiva y sus efectos en el riesgo tributario en las gasolineras Reina del Cisne II & III. [Tesis de maestría, Universidad Regional Autónoma de Los Andes]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/15042/1/UA-MCT-EAC-019-2022.pdf>
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2020). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Quintanilla, J., Moreira, C., Quintanilla, J., & Quintanilla, A. (2024). Manejo de la auditoría tributaria como herramienta preventiva de infracciones y sanciones administrativas en la empresa privada. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(5), 722-733. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2593>
- Quispe, G., Arellano, O., Negrete, O., Rodríguez, E., & Vélez, K. (2020). La cultura tributaria y su efecto en la evasión fiscal en Ecuador. *Revista Espacios*, 41(29), 153-171. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n29/20412912.html>
- Quispe, M., & Narváez, X. (2024). Auditoría tributaria para la detección de riesgos y oportunidades en el sector comercial. *Revista De Estudios Contemporáneos Del Sur Global*, 5(16), e240296. <https://doi.org/10.46652/pacha.v5i16.296>
- Ramírez, J., Oliva, N., & Andino, M. (2022). Cumplimiento tributario y facturación electrónica en Ecuador: evaluación de impacto. *Problemas del Desarrollo*, 53(208), 97-124. <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2022.208.69709>
- Rossi, E. (2023). Introducción a las revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Acta Gastroenterológica Latinoamericana*, 53(1), 7-10. <https://doi.org/10.52787/agl.v53i1.291>
- Rúa, A., Vásquez, A., & Jiménez, Y. (2021). Aplicación de una auditoría tributaria del impuesto de renta y complementarios a la empresa CONSTRUYENDO S.A.S, en la ciudad de Apartadó, Antioquia en el periodo fiscal 2019. [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/f8538154-6d63-464a-ad52-4b11af5c7beb/content>
- Sobrado, V. (2023). Auditoría tributaria preventiva y los riesgos tributarios en las empresas industrias de Puente Piedra-Lima. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y*

- Humanidades, 4(1), 3950-3965. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.539>
- Toala, K. (2024). Análisis de recaudación tributaria por multas y sanciones en el cantón La Libertad provincia de Santa Elena. [Tesis de grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/10778/1/UPSE-TCA-2024-0035.pdf>
- Velezmoro, C., & Calvanapón, F. (2020). La auditoría tributaria preventiva y su efecto en el riesgo tributario en la empresa Protex S.A.C. Trujillo año 2018. 3Ciencias, 9(2), 45-67. <https://doi.org/10.17993/3ciencias.2020.v9n2.45-67>
- Zamora, T., & Osorio, C. (2022). Política fiscal y tributaria en América Latina: reflexiones sobre el sistema impositivo colombiano. Revista de Derecho Fiscal, (21), 71-84. <https://doi.org/10.18601/16926722.n21.02>



Revista de Investigación
en Ciencias de la Administración

VOLUMEN 9 NÚMERO 35
JULIO -SEPTIEMBRE 2025

ISSN: 2616-8219 | ISSN L: 2616-8219



CET-BOLIVIA®