



CESFRO

Casa Editorial Sin Fronteras

GESTIÓN EMPRESARIAL EN TRANSFORMACIÓN:

**CAPITAL HUMANO, DECISIONES FINANCIERAS
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL**

COLECTIVO DE AUTORES



GESTIÓN EMPRESARIAL EN TRANSFORMACIÓN: CAPITAL HUMANO, DECISIONES FINANCIERAS E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Autores:

© Ignacia de Jesús Luzuriaga Granda

© Luis Antonio Riofrío Leiva

© Elvia Maricela Zhapa Amay

© Hipatia Carolina Girón Calva

© Ángel Fabian Cruz Alvear

Casa Editorial Sin Fronteras CESFRO SAS.
148 pág. / Formato A5
Cuenca - Ecuador

Primera Edición Digital
Publicado el 26 de Agosto de 2026

ISBN: 978-9907-822-46-5
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.22025827>

**Gestión empresarial en transformación:
Capital humano, decisiones financieras e inteligencia artificial**

Autores:

© Ignacia de Jesús Luzuriaga Granda
© Luis Antonio Riofrío Leiva
© Elvia Maricela Zhapa Amay
© Hipatia Carolina Girón Calva
© Ángel Fabian Cruz Alvear

Revisores:

Mgtr. Ela Piedad Villacís Gamboa
Ec. William Wladimir Barreto Zuñiga

Se prohíbe la reproducción, distribución o comunicación pública, total o parcial, de la presente obra sin autorización expresa, salvo reproducción literal con el debido reconocimiento de los derechos intelectuales de los autores y de la editorial.

Esta obra está bajo una licencia internacional. Creative Commons Atribución-No Comercial Sin Derivadas 4.0.





Primera edición agosto de 2026 - Publicación digital

Casa Editorial Sin Fronteras CESFRO S.A.S.
Correo: editorial@cesfro.com
Cuenca-Ecuador

Licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
PRÓLOGO	X
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: CAPITAL DE TRABAJO Y LA RENTABILIDAD DE LAS GRANDES COMPAÑÍAS DE LA ZONA 7 ECUADOR	14
Resumen	16
Introducción	17
Metodología	18
Área de Estudio y Alcance	18
Enfoque y Tipo de Investigación	18
Población y Muestra	18
Proceso de depuración de datos	18
Proceso Metodológico	19
Desarrollo	19
1.1 Contexto sectorial Zona 7	19
Discusión	50
Conclusiones	51
Referencias bibliográficas	52
CAPÍTULO II: LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y RESULTADOS FINANCIEROS EMPRESARIALES	54
Resumen	56
Introducción	57
Materiales y métodos	58
Desarrollo	59
2.1. Fundamentos y dimensiones del liderazgo estratégico	59

2.1.1. Conceptualización y evolución del liderazgo estratégico . .	59
2.1.2. Visión organizacional, cultura y toma de decisiones	61
2.1.3. Liderazgo, innovación y desarrollo del talento humano . . .	62
2.2. Influencia del liderazgo en el desempeño financiero	64
2.2.1. Integración de las estrategias financieras y operativas . . .	64
2.2.2. Rentabilidad, crecimiento de los ingresos y retorno de la in- versión	66
2.2.3. Barreras organizacionales y estrategias de fortalecimiento	68
Conclusiones	70
Referencias Bibliográficas	71

CAPÍTULO III: IMPULSIVIDAD Y TOMA DE DECISIONES FI- NANCIERAS74

Resumen	76
Introducción	77
Materiales y métodos	78
Desarrollo	79
3.1. Fundamentos conductuales de la impulsividad financiera	79
3.1.1. Concepto y bases psicológicas	79
3.1.2. Emociones, materialismo y sesgos cognitivos	81
3.1.3. Percepción del riesgo y gratificación inmediata	83
3.2. Efectos en el comportamiento financiero	85
3.2.1. Consumo, ahorro y endeudamiento	85
3.2.2. Asunción de riesgos y consecuencias económicas	87
3.2.3. Autocontrol, planificación y educación financiera	88
Conclusiones	91
Referencias Bibliográficas	92

CAPÍTULO IV: TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA INDUSTRIA FINANCIERA96

Resumen	98
Introducción	99

Materiales y métodos101
 4.1. Transformación digital y creación de valor financiero101
 4.1.1. Digitalización de procesos y nuevos modelos de negocio 101
 4.1.2. Automatización, eficiencia operativa y reducción de costos104
 4.1.3. Innovación tecnológica y experiencia del cliente107
 4.2. Aplicaciones y desafíos de la inteligencia artificial109
 4.2.1. Análisis predictivo y toma de decisiones financieras ...109
 4.2.2. Gestión de riesgos, detección de fraudes y personalización112
 4.2.3. Privacidad, transparencia algorítmica y regulación115
 Conclusiones118
 Referencias bibliográficas120

CAPÍTULO V: ROTACIÓN DE PERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES122

Resumen124
 Introducción125
 Materiales y métodos127
 Desarrollo127
 5.1. Determinantes de la rotación y la permanencia laboral127
 5.1.1. Liderazgo, comunicación y apoyo organizacional127
 5.1.2. Justicia, reconocimiento, autonomía y desarrollo profesional130
 5.1.3. Carga laboral, bienestar, conciliación y seguridad laboral 133
 5.2. Efectos de la rotación sobre el clima y la sostenibilidad institucional136
 5.2.1. Satisfacción, compromiso, cohesión y seguridad psicológica136
 5.2.2. Cultura, conocimiento, productividad y continuidad operativa139
 5.2.3. Estrategias de retención y sostenibilidad institucional ...141
 Conclusiones145
 Referencias bibliográficas146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de Compañías por Provincia	20
Tabla 2 Tipos de compañías de la Zona 7	21
Tabla 3 Compañías por Provincia y su constitución legal	22
Tabla 4 Compañías por categoría CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)	23
Tabla 5 Distribución de Compañías según clasificación CIIU por Provincia	23
Tabla 6 Compañías por constitución legal y sector CIIU	25
Tabla 7 Grandes Compañías por Rama de Actividad 2019-2023	26
Tabla 8 Mediana compañías por rama de actividad Año 2019 – 2023	28
Tabla 9 Capital de trabajo máximo de las grandes compañías por rama de actividad, periodo 2019-2023	30
Tabla 10 Capital de trabajo mínimo de las grandes compañías por rama de actividad, periodo 2019-2023	31
Tabla 11 Capital de trabajo promedio de las grandes compañías por rama de actividad, periodo 2019-2023 ..	33
Tabla 12 Capital de Trabajo máximo de las medianas compañías por rama de actividad, período 2019 – 2023 ..	33
Tabla 13 Capital de Trabajo mínimo de las medianas compañías por rama de actividad, período 2019 – 2023 ..	34
Tabla 14 Capital de Trabajo promedio de las medianas compañías por rama de actividad, período 2019 – 2023 ..	36
Tabla 15 Utilidad máxima de las Compañías por Rama de Actividad, periodo 2019-2023	37
Tabla 16 Utilidad mínima de las Compañías por Rama de Actividad, periodo 2019-2023	39
Tabla 17 Utilidad promedio de las Compañías por Rama de Actividad, periodo 2019-2023	40
Tabla 18 Ganancia mínima de las Compañías por Rama de Actividad, período 2019 – 2023	41
Tabla 19 Ganancia máxima de las Compañías por Rama de Actividad, período 2019 – 2023	42
Tabla 20 Ganancia promedio de las Compañías por Rama de Actividad, período 2019 – 2023	43
Tabla 21 Rendimiento máximo de las Grandes Compañías por Rama de Actividad, periodo 2019-2023	44
Tabla 22 Rendimiento mínimo de las Grandes Compañías por Rama de Actividad, periodo 2019-2023	45
Tabla 23 Rendimiento promedio de las Grandes Compañías por Rama de Actividad, periodo 2019-2023	46
Tabla 24 Rendimiento mínimo de las Medianas Compañías por Rama de Actividad, período 2019 – 2023	47
Tabla 25 Rendimiento máximo de las Medianas Compañías por Rama de Actividad, periodo 2019 – 2023	48
Tabla 26 Rendimiento promedio de las Medianas Compañías por Rama de Actividad, período 2019 – 2023 ..	49

PRÓLOGO

Las organizaciones contemporáneas enfrentan escenarios marcados por la incertidumbre, la competencia, la transformación tecnológica y la necesidad de generar valor. En este contexto, la gestión empresarial exige comprender integralmente los factores humanos, financieros y estratégicos que condicionan el desempeño. Esta obra reúne estudios que examinan el liderazgo estratégico, la impulsividad en las decisiones financieras, la administración del capital de trabajo, la transformación digital y la inteligencia artificial, así como la rotación de personal y el clima organizacional. Cada capítulo aporta evidencias y reflexiones orientadas a explicar cómo las decisiones directivas, el comportamiento individual, la gestión de los recursos y la innovación tecnológica influyen en la rentabilidad, la sostenibilidad y la competitividad. En conjunto, el libro ofrece una perspectiva multidisciplinaria que vincula talento humano, finanzas y tecnología, proporcionando fundamentos para investigadores, estudiantes, profesionales y directivos interesados en fortalecer la toma de decisiones y construir empresas más eficientes, resilientes, sostenibles e innovadoras.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones contemporáneas desarrollan sus actividades en entornos caracterizados por la incertidumbre económica, la competencia global, la aceleración tecnológica y la transformación constante de las relaciones laborales. Estas condiciones han modificado los criterios tradicionales de administración y han situado la creación de valor como un propósito que supera la obtención inmediata de utilidades. En la actualidad, el desempeño empresarial depende de la capacidad para articular liderazgo, talento humano, recursos financieros, información e innovación dentro de una estrategia coherente. Por ello, comprender el funcionamiento de una organización requiere analizar simultáneamente sus dimensiones financieras, humanas, conductuales y tecnológicas.

La gestión empresarial constituye un proceso integral mediante el cual se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos disponibles para alcanzar objetivos institucionales sostenibles. Su efectividad no depende exclusivamente de la formulación de planes, sino también de la calidad de las decisiones, la capacidad de adaptación y la coordinación entre las diferentes áreas de la organización. Desde esta perspectiva, la creación de valor surge de la interacción entre una dirección estratégica adecuada, una estructura financiera solvente, un ambiente laboral favorable y el aprovechamiento responsable de las tecnologías emergentes. La ausencia de equilibrio entre estos componentes puede afectar la competitividad, la rentabilidad y la continuidad operativa.

Dentro de este escenario, el liderazgo estratégico desempeña una función determinante al orientar el comportamiento organizacional hacia objetivos compartidos. Un liderazgo efectivo permite integrar las estrategias financieras y operativas, fortalecer la comunicación interna, motivar al talento humano y responder oportunamente a los cambios del entorno. Asimismo, favorece la innovación, el compromiso y la construcción de una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Sin embargo, sus resultados pueden verse limitados por la resistencia al cambio, la falta de alineación institucional y la insuficiente inversión en capacidades humanas y tecnológicas. En consecuencia, el liderazgo representa un factor decisivo

para convertir los recursos disponibles en resultados financieros y organizacionales sostenibles.

La toma de decisiones financieras también se encuentra condicionada por elementos psicológicos, emocionales y conductuales. La impulsividad puede llevar a las personas a decidir sin valorar suficientemente los riesgos, las consecuencias futuras o las alternativas disponibles, afectando el ahorro, el consumo, el endeudamiento y la inversión. Este comportamiento demuestra que las decisiones económicas no siempre responden a criterios completamente racionales, pues también intervienen sesgos cognitivos, emociones, expectativas y necesidades de gratificación inmediata. Por tanto, el fortalecimiento del autocontrol, la planificación y la educación financiera resulta indispensable para promover decisiones más prudentes, informadas y sostenibles, tanto en el ámbito individual como organizacional.

En el plano operativo, la administración del capital de trabajo constituye un elemento esencial para garantizar liquidez, continuidad y rentabilidad. La adecuada relación entre activos y pasivos corrientes permite a las empresas cumplir sus obligaciones, mantener sus actividades productivas y reducir el riesgo de insolvencia. El análisis de las grandes y medianas compañías de la Zona 7 del Ecuador evidencia que el crecimiento del número de organizaciones no siempre se traduce en mayor estabilidad financiera. La presencia de capital de trabajo negativo, la reducción de los márgenes de utilidad y el incremento de empresas que operan con pérdidas revelan la necesidad de optimizar el ciclo de conversión de efectivo y fortalecer la planificación financiera.

Junto con estos desafíos, la transformación digital y la inteligencia artificial se han consolidado como factores estratégicos para la generación de valor en la industria financiera. La automatización de procesos, el análisis masivo de datos, la personalización de servicios y la gestión predictiva de riesgos permiten mejorar la eficiencia, reducir costos y fortalecer la experiencia del cliente. No obstante, la transformación digital no consiste únicamente en incorporar herramientas tecnológicas, sino que exige modificar estructuras, competencias y prácticas organizacionales. La implementación de inteligencia artificial también plantea desafíos relacionados con la privacidad, la transparencia algorítmica, la seguridad de la información y la

responsabilidad institucional, los cuales requieren modelos de gobernanza adecuados.

La gestión del talento humano representa otra dimensión fundamental para la estabilidad de las organizaciones. La rotación frecuente de personal puede afectar la productividad, incrementar los costos de contratación y capacitación, interrumpir la transferencia de conocimientos y debilitar la cohesión de los equipos. Al mismo tiempo, el clima organizacional influye directamente en la satisfacción, el compromiso y la intención de permanencia de los trabajadores. Las deficiencias en el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento, la justicia organizacional y las oportunidades de desarrollo pueden generar ambientes laborales desfavorables. Por consiguiente, la retención del personal requiere políticas que promuevan bienestar, participación, seguridad psicológica y relaciones laborales saludables.

Los temas abordados en esta obra mantienen una relación estrecha, debido a que las decisiones financieras, el liderazgo, la tecnología y el talento humano forman parte de un mismo sistema organizacional. Un liderazgo estratégico puede facilitar la transformación digital, mejorar la administración de los recursos y fortalecer el clima laboral. De igual manera, una estructura financiera sólida permite invertir en innovación, capacitación y bienestar institucional. Por el contrario, las decisiones impulsivas, la falta de liquidez, la rotación elevada y la resistencia al cambio pueden generar efectos acumulativos que deterioren el desempeño. Esta interdependencia demuestra la necesidad de superar los análisis fragmentados y adoptar una visión integral de la gestión empresarial.

La presente obra reúne investigaciones bibliográficas, revisiones sistemáticas y análisis empíricos que permiten examinar la creación de valor desde diferentes perspectivas. Sus aportes combinan fundamentos de administración, finanzas, comportamiento organizacional, psicología económica y transformación tecnológica. Esta diversidad metodológica y temática favorece una comprensión amplia de los problemas que enfrentan las organizaciones, especialmente dentro del contexto empresarial ecuatoriano. Los estudios incorporados no se limitan a describir dificultades, sino que identifican relaciones, tendencias y factores estratégicos que pueden orientar futuras investigaciones y contribuir al fortalecimiento de las prácticas directivas, financieras y organizacionales.

CAPÍTULO I:

**CAPITAL DE TRABAJO Y LA RENTABILIDAD DE
LAS GRANDES COMPAÑÍAS DE LA ZONA 7
ECUADOR**

DOI: 10.5281/ZENODO.22025696



IGNACIA DE JESÚS LUZURIAGA GRANDA



ignacia.luzuriaga@unl.edu.ec



0000-0001-7128-8046



Loja-Ecuador



LUIS ANTONIO RIOFRÍO LEIVA



luis.a.riofrio@unl.edu.ec



0000-0001-6539-1696



Loja-Ecuador



ELVIA MARICELA ZHAPA AMAY



elvia.zhapa@unl.edu.ec



0000-0001-8591-0123



Loja-Ecuador



HIPATIA CAROLINA GIRÓN CALVA



hipatia.giron@unl.edu.ec



0000-0002-4668-4415



Loja-Ecuador

Resumen

El capital de trabajo es un indicador crítico de la liquidez y la capacidad operativa de las organizaciones. Este estudio analiza la relación entre el capital de trabajo y la rentabilidad en las grandes y medianas compañías de la Zona 7 de Ecuador durante el periodo 2019-2023. Bajo un enfoque de investigación mixto y descriptivo, se empleó un diseño de panel de datos no balanceado a partir de una población depurada de los registros de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. La población total comprendió una evolución creciente en el número de entidades: las grandes empresas pasaron de 128 (2019) a 172 (2023), sumando 747 observaciones; mientras que las medianas empresas alcanzaron 2,019 observaciones válidas (363 en 2019 frente a 477 en 2023). Los resultados revelan disparidades significativas por sector económico en cuanto al capital de trabajo: En el segmento de grandes empresas, el sector de Explotación de Minas y Canteras presentó los valores más altos, alcanzando un máximo de \$387.322.450,80 en 2023. En contraste, las medianas compañías, el sector de Otros Servicios lideró el promedio con más de \$4,2 millones, mientras que Minería y Electricidad mostraron signos de vulnerabilidad con un 39,20% de empresas operando con capital de trabajo negativo en 2023. Rentabilidad: Se evidencia un deterioro progresivo en la solidez financiera. En las grandes compañías, el porcentaje de empresas con utilidad descendió del 92,19% (2019) al 80,23% (2023). En las medianas compañías, aunque se registraron picos de rentabilidad del 24,74% en 2023, existe una tendencia persistente de entidades operando en punto de equilibrio o con pérdidas. Se concluye que el incremento en el número de compañías en la región no ha traducido necesariamente en mayor estabilidad económica, subrayando la necesidad de una gestión eficiente del capital circulante para mitigar riesgos operativos y potenciar los rendimientos en sectores estratégicos.

Palabras clave: Liquidez, Zona 7, Panel de datos, Estados financieros.

Introducción

En el complejo ecosistema empresarial contemporáneo, el capital de trabajo se ha erigido como el eje gravitacional para la supervivencia y el crecimiento organizacional. De acuerdo con Fijabi et al. (2023), este representa la inversión total en activos corrientes destinada a las actividades diarias, siendo el recurso vital para que una entidad permanezca en el mercado y cumpla sus obligaciones. No obstante, su gestión no es aislada; García (2021) sostiene que la administración del capital de trabajo es una decisión estratégica que debe equilibrar el riesgo de insolvencia con la maximización del valor, dado que la eficiencia financiera a corto plazo es el motor que permite a la entidad gestionar su misión institucional (Arreiza y Gavidia, 2019).

La literatura financiera subraya un vínculo intrínseco entre la administración operativa y los resultados económicos (Zambrano et al., 2023). Según Plascencia (2020), esta relación se interpreta como la capacidad de generar beneficios superiores a los costos, asegurando la liquidez y reduciendo gastos financieros. En este sentido, Akindele y Olaniyan (2022) argumentan que una gestión optimizada de los recursos corrientes tiende a elevar la rentabilidad, siempre que se mantenga un equilibrio estricto entre la disponibilidad de recursos y la eficiencia en su utilización.

En el contexto de la Zona 7 del Ecuador (provincias de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe), estas variables son pilares de la economía regional. Las grandes compañías, aunque numéricamente menores, impulsan el dinamismo mediante la generación de empleo y altos volúmenes de ventas; sin embargo, enfrentan desafíos críticos en su liquidez operativa (Ahmeti et al., 2022). Por su parte, las medianas compañías encuentran en el capital de trabajo un escudo contra la vulnerabilidad operativa. Pese a su importancia, Teruel y Solano (2021) advierten que el éxito de estas organizaciones depende de la agilidad en su ciclo de conversión de efectivo para evitar la parálisis productiva.

A pesar de existir referentes nacionales como el estudio de Nieto et al. (2023), persiste una brecha en la literatura científica respecto a estudios que analicen simultáneamente ambos segmentos en la región sur del país. Por ello, esta investigación tiene como objetivo analizar la incidencia del capital de trabajo en la rentabilidad de las medianas y grandes compañías de la Zona 7, durante el periodo 2019–2023. A través de una base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, se evaluaron rubros de activos corrientes, pasivos corrientes, patrimonio y ganancias para determinar el comportamiento real de estas entidades (Vera et al., 2020).

Metodología

Área de Estudio y Alcance

La investigación se realizó en la Zona 7 de planificación del Ecuador, que integra las provincias de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe. Esta región se sitúa en el sector sur del país, limitando al norte con la Zona 6, al sur y este con la República del Perú y al oeste con el Océano Pacífico. El estudio se centró en analizar el capital de trabajo y la rentabilidad de las empresas legalmente constituidas en esta demarcación y que presentaron los estados financieros a la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, durante los periodos 2019–2023.

Enfoque y Tipo de Investigación

Se aplicó un enfoque mixto, combinando la metodología cualitativa para obtener una comprensión profunda de los contextos sociales y financieros, y la cuantitativa para la recolección, medición y análisis estadístico de datos numéricos (Hernández et al., 2022). El tipo de investigación es exploratorio, debido a la limitada existencia de estudios previos que vinculen simultáneamente estas variables en la región, y descriptivo, orientado a puntualizar las características financieras de la población (Guevara et al., 2020). El diseño es no experimental, ya que se observaron los estados financieros en su contexto real sin interferir en el comportamiento de las variables.

Población y Muestra

Las compañías de la zona siete que ingresaron información económica financiera a la página de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros fueron un total de 9489, la población objeto de estudio comprendió las compañías registradas como "Medianas" y "Grandes" compañías en la Zona 7 las cuales son un total de 2730; el criterio para considerar el tamaño fue el volumen de ventas. Para el tratamiento de los datos, se empleó una estructura de panel no balanceado, técnica adecuada cuando las unidades de corte transversal presentan variaciones en su composición a lo largo de la serie temporal (Hsiao, 2014).

Proceso de depuración de datos

Medianas Compañías: De un universo inicial de 2,037 registros, se descartaron 54 unidades por errores técnicos o inconsistencias contables, resultando en una muestra final de 1,983 compañías. *Grandes Compañías:* De un registro inicial de 753 empresas, se excluyeron 6 por fallos técnicos en sus reportes, consolidando una muestra de 747 compañías. Total, general: El análisis se fundamentó en una base consolidada de 2,730 registros empresariales.

Proceso Metodológico

El desarrollo de la investigación se ejecutó a través de las siguientes fases sistemáticas:

- Fase 1. Recopilación Documental: Obtención de los estados financieros oficiales a través del portal web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (www.supercias.gob.ec).
- Fase 2. Depuración y Limpieza de Datos: Identificación y exclusión de registros con errores técnicos o información incompleta para garantizar la integridad del análisis.
- Fase 3. Construcción de la Base de Datos: Organización de la información en estructuras de panel, enfocándose en los rubros de activo corriente, pasivo corriente, patrimonio, ingresos y ganancias.
- Fase 4. Procesamiento Estadístico: Aplicación de fórmulas financieras para determinar el Capital de Trabajo y los índices de Rentabilidad de cada segmento.
- Fase 5. Análisis y Discusión: Interpretación de los resultados obtenidos y contraste con la teoría financiera contemporánea (Vera et al., 2020; Zambrano et al., 2023).

Desarrollo

1.1 Contexto sectorial Zona 7

La Zona 7 del Ecuador, conformada por las provincias de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe, representa un importante territorio del sur del país, que combina diversidad productiva y económica. En esta zona coexisten diversos sectores empresariales que incluyen actividades manufactureras, construcción, comercio, servicios, minería a gran escala y minería artesanal significativa, integrando así un conjunto relevante de grandes compañías; que tienen un rol fundamental en la dinámica económica a nivel regional, puesto que generan empleo y contribuyen al desarrollo socioeconómico de la zona.

En Ecuador, las grandes compañías se constituyen fundamentalmente bajo las figuras legales reconocidas por la Ley de Compañías y reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Entre las formas societarias predominantes para grandes compañías destacan la Sociedad Anónima (S.A.), la Compañía de Responsabilidad Limitada (Cía. Ltda.) y, en menor medida, la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.). Las grandes compañías se caracterizan por su capacidad de producción y complejidad financiera, presentando estructuras contables robustas que reflejan la evolución y desempeño económico a lo largo del tiempo.

En este contexto, resulta crucial para las compañías, para los actores eco-

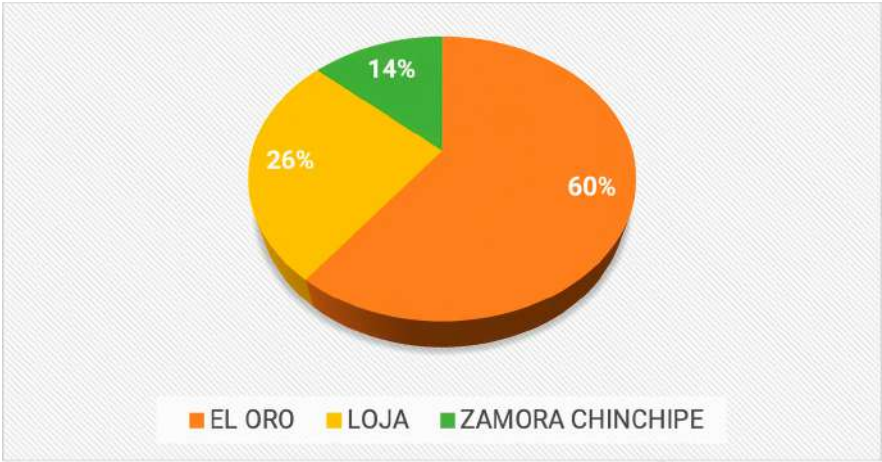
nómicos y gubernamentales contar con información financiera clara y actualizada que permita el análisis de la evolución y tendencias financieras a lo largo del tiempo. Con este análisis, se busca fortalecer el conocimiento financiero de las grandes compañías de la zona 7, contribuyendo a un mejor entendimiento de sus tendencias de crecimiento, estabilidad financiera y áreas de oportunidad, en beneficio del desarrollo económico sostenible.

Tabla 1
Distribución de Compañías por Provincia

Provincia	Frecuencia	% Frecuencia
El Oro	5726	60%
Loja	2495	26%
Zamora Chinchipe	1268	13%
Total	9489	100%

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Figura 1
Distribución de Compañías por Provincia



Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

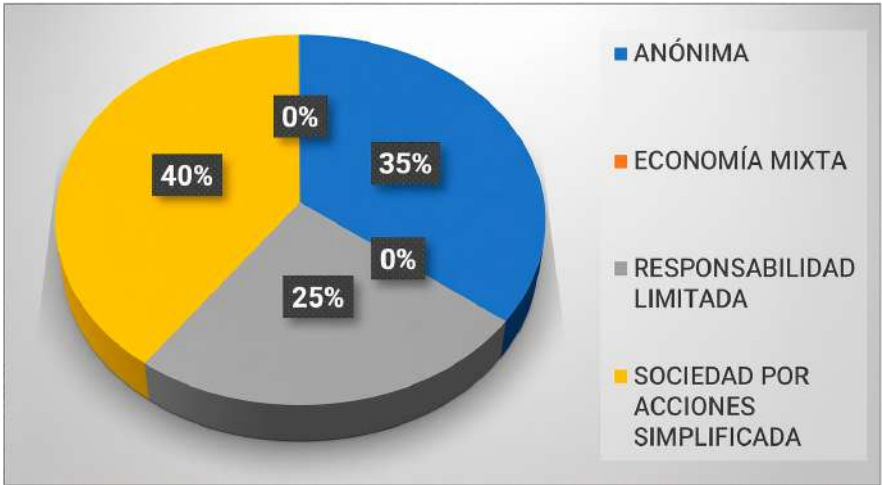
La Zona 7 cuenta con 9.489 compañías formalmente constituidas, distribuidas de la siguiente manera entre las tres provincias. La provincia con mayor concentración empresarial es El Oro, representando el 60% del total, lo que equivale a 5.726 compañías, lo que evidencia una actividad económica más dinámica y con mayor formalización de negocios. Le sigue Loja con el 26% lo que significa que hay 2.495, mostrando un nivel intermedio de desarrollo empresarial. Por último, Zamora Chinchipe aporta únicamente el 13% con un total de 1.268 compañías, reflejando menor densidad empresarial. Esta distribución evidencia que la actividad económica de la Zona 7 está fuertemente centralizada en la provincia de El Oro.

Tabla 2
Tipos de compañías de la Zona 7

Tipo	Cantidad	Porcentaje
Anónima	3364	35%
Economía mixta	1	0%
Responsabilidad limitada	2327	25%
Sociedad por acciones simplificada	3786	40%
Sucursal extranjera	11	0%
Total	9489	100%

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Figura 2
Tipos de compañías de la zona 7



Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

El análisis muestra que la forma jurídica predominante en la Zona 7 es la Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), representando el 40% del total (3.786 compañías). Esto confirma que la SAS se ha convertido en el tipo societario preferido por su facilidad de constitución, flexibilidad y bajos requisitos.

En segundo lugar, se ubican las compañías Anónimas con el 35% (3.364 compañías), reflejando una presencia sólida y tradicional en el sector empresarial. Las compañías de Responsabilidad Limitada ocupan el 25% (2.327 compañías), manteniéndose como una alternativa común para pequeños y medianos emprendimientos. Las compañías de Economía Mixta y las Sucursales Extranjeras tienen participación marginal (casi 0%), lo cual muestra que su presencia en la Zona 7 es prácticamente insignificante. En conjunto, se observa que el ecosistema empresarial está dominado por figuras societarias modernas y flexibles (SAS).

Tabla 3
Compañías por Provincia y su constitución legal

Provincia	Anónima	Economía mixta	Responsabilidad limitada	Sociedad por acciones simplificada	Sucursal extranjera	Total, cuenta de provincia
El oro	2385		1202	2135	4	5726
Loja	460	1	830	1203	1	2495
Zamora Chinchipe	519		295	448	6	1268
Total	3364	1	2327	3786	11	9489

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

El cruce entre provincia y tipos de compañías confirma que El Oro lidera en todas las categorías societarias, especialmente en las SAS y las Anónimas, lo que coincide con su mayor actividad económica. En Loja, aunque el volumen total es menor, se observa una distribución equilibrada entre SAS, Anónimas y compañías de Responsabilidad Limitada. Por su parte, Zamora Chinchipe presenta una menor cantidad de empresas en general, pero sigue la misma tendencia de preferencia por las SAS. Este patrón demuestra que la preferencia por las SAS es consistente en toda la Zona 7, Independientemente de la provincia

Tabla 4*Compañías por categoría CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)*

Código CIIU	Cantidad	Porcentaje
A Agri, ganad. Y pesca	1004	11%
B Minas y canteras	635	7%
C Ind. Manufacturera	359	4%
D Elec., gas y aire	126	1%
E Agua y saneamiento	38	0%
F Construcción	1124	12%
G Comercio y Repar.	2063	22%
H Transporte y almac.	1356	14%
I Aloj. y comida	203	2%
J Info. y comunic	385	4%
K Financieras y seguros	67	1%
L Act. inmobiliarias	247	3%
M Prof., cient. y técn.	740	8%
N Serv. Adm. y apoyo	560	6%
P Enseñanza	214	2%
Q Salud y asist. soc	240	3%
R Artes, entret. y recreación	80	1%
S Otros servicios	48	1%
Total	9489	100%

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Al analizar las categorías CIIU, se identifica que el grupo con mayor concentración empresarial es G (Comercio al por mayor y al por menor), con un 22% del total (2.063 compañías). Esto evidencia que la actividad comercial es la más representativa en la Zona 7.

Tabla 5*Distribución de Compañías según clasificación CIIU por Provincia*

Código CIIU	Provincias			Total	
	El oro	Loja	Zamora Chinchipe		
A Agri, ganad. Y pesca	921	75	8	1004	
B Minas y canteras	493	49	93	635	
C Ind. Manufacturera	233	100	26	359	
D Elec., gas y aire	73	35	18	126	
E Agua y saneamiento	22	11	5	38	
F Construcción	407	392	325	1124	
G Comercio y Repar.	1437	484	142	2063	
H Transporte y almac.	605	354	397	1356	
I Aloj. y comida	123	63	17	203	
J Info. y comunic	183	166	36	385	
K Financieras y seguros	36	25	6	67	
L Act. inmobiliarias	182	56	9	247	
M Prof., cient. y técn.	410	267	63	740	
N Serv. Adm. y apoyo	296	168	96	560	
P Enseñanza	115	94	5	214	
Q Salud y asist. soc	126	101	13	240	
R Artes, entret. y recreación	36	36	8	80	
S Otros servicios	28	19	1	48	
Total	5726	2495	1268	9489	

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

El cruce entre CIIU y provincias evidencia nuevamente que El Oro domina la actividad comercial (CIIU G), con más de 1.492 compañías en este sector. En Loja, aunque el número total es menor, se mantiene una participación importante en sectores como comercio, manufactura y actividades profesionales. Zamora Chinchipe muestra una estructura empresarial más reducida, pero con presencia relevante en comercio, agricultura y transporte. La tendencia refleja que, sin importar la provincia, el comercio minorista y mayorista es el pilar de la economía regional.

Tabla 6

Compañías por constitución legal y sector CIU

Tipo	Código CIU	Cuenta de tipo	Cuenta de tipo2
Anónima	A Agri, ganad. Y pesca	513	5%
	B Minas y canteras	337	4%
	C Ind. Manufacturera	96	1%
	D Elec. gas y aire	40	0%
	E Agua y saneamiento	7	0%
	F Construcción	206	2%
	G Comercio y Repar.	525	6%
	H Transporte y almac.	1098	12%
	I Aloj. y comida	38	0%
	J Info. y comunic	91	1%
	K Financieras y seguros	16	0%
	L Act. inmobiliarias	90	1%
	M Prof., cient. y técn.	134	1%
	N Serv. Adm. y apoyo	102	1%
	P Enseñanza	17	0%
	Q Salud y asist. soc	40	0%
	R Artes, entret. y recreación	5	0%
	S Otros servicios	9	0%
Total		3364	35%
Economía Mixta	G Comercio y Repar.	1	0%
Total		1	0%
Responsabilidad Limitada	A Agri, ganad. Y pesca	243	3%
	B Minas y canteras	150	2%
	C Ind. Manufacturera	74	1%
	D Elec. gas y aire	22	0%
	E Agua y saneamiento	12	0%
Tipo	Código CIU	Cuenta de tipo	Cuenta de tipo2
	F Construcción	381	4%
	G Comercio y Repar.	439	5%
	H Transporte y almac.	193	2%
	I Aloj. y comida	30	0%
	J Info. y comunic	103	1%
	K Financieras y seguros	30	0%
	L Act. inmobiliarias	61	1%
	M Prof., cient. y técn.	182	2%
	N Serv. Adm. y apoyo	255	3%
	P Enseñanza	76	1%
	Q Salud y asist. soc	60	1%
	R Artes, entret. y recreación	6	0%
	S Otros servicios	10	0%
Total		2327	25%
Sociedad por Acciones Simplificada	A Agri, ganad. Y pesca	248	3%
	B Minas y canteras	145	2%
	C Ind. Manufacturera	189	2%
	D Elec. gas y aire	64	1%
	E Agua y saneamiento	19	0%
	F Construcción	532	6%
	G Comercio y Repar.	1096	12%
	H Transporte y almac.	65	1%
	I Aloj. y comida	135	1%
	J Info. y comunic	191	2%
	K Financieras y seguros	21	0%
	L Act. inmobiliarias	96	1%
	M Prof., cient. y técn.	423	4%
	N Serv. Adm. y apoyo	203	2%
	P Enseñanza	121	1%
	Q Salud y asist. soc	140	1%
	R Artes, entret. y recreación	69	1%
	S Otros servicios	29	0%
Total		3786	40%
Sucursal Extranjera	B Minas y canteras	3	0%
	F Construcción	5	0%
	G Comercio y Repar.	2	0%
	M Prof., cient. y técn.	1	0%
Total		11	0%
Total		9489	100%

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

El análisis entre tipo de compañía y actividad demuestra que: Las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS) se concentran principalmente en actividades de comercio, servicios, manufactura y transporte, lo cual revela que este tipo societario es el favorito de los nuevos emprendimientos. Las Compañías Anónimas presentan alta participación en comercio, manufactura y servicios especializados, lo que indica su vinculación con compañías de mayor capital o antigüedad. Las Compañías de Responsabilidad Limitada se orientan especialmente hacia comercio, servicios locales y actividades profesionales.

Tabla 7

Grandes Compañías por Rama de Actividad 2019-2023

Rama de Actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agro, ganad. y pesca	50	51	59	60	61
B Minas y canteras	10	14	15	17	20
C Ind. Manufacturera	6	6	5	5	9
D Elec., gas y aire	1	1	1		1
F Construcción	3	4	4	6	5
G Comercio y repar.	46	48	52	57	60
H Transporte y almac.	3	2	5	3	4
I Aloj. y comida	1	1	1	1	1
K Financieras y seguros		1		1	1
L Act. inmobiliarias	3	1	4	2	1
M Prof., cient. y técn.	1	1	1	1	2
N Serv. adm. y apoyo	1		1		1
P Enseñanza	1			2	2
Q Salud y asist. soc.	2	3	5	6	4
Total	128	133	153	161	172

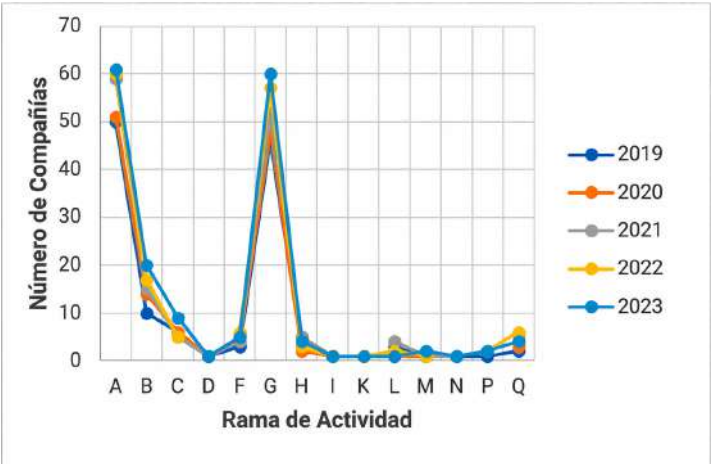
Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

El análisis de los datos de las Grandes Compañías correspondientes a la zona 7 durante el periodo 2019-2023 revela una tendencia de crecimiento sostenido, aunque diferenciado por sectores. Evidenciándose un aumento constante en el número de compañías pasando de 128 a 172 entre los años evaluados; destacando el año 2021 como el periodo de mayor expansión, con un salto de 20 compañías respecto al año anterior, acentuando un dinamismo en la estabilidad relativa de mejora.

Además, la estructura económica de la zona está dominada por dos sectores principales como son: el sector agropecuario que se consolida como el más relevante, con 281 compañías, mostrando un crecimiento continuo y alcanzando su punto máximo en 2022; y el sector Comercio y reparación, con 263 compañías, lo que sugiere una economía anclada a la producción primaria y su canalización comercial.

Figura 3

Grandes Compañías por Rama de Actividad año 2019-2023



Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Por otro lado, un grupo considerado de ramas de actividad presenta una participación baja y estable, sin mostrar variaciones relevantes; y casos particulares como son la Industria Manufacturera y Actividades Inmobiliarias muestran cifras volátiles y bajas. Esta tendencia muestra una economía regional con baja diversificación, donde el crecimiento depende en gran medida de la evolución de las ramas Agricultura, ganadería y pesca (A) y Comercio y reparaciones (G).

Tabla 8

Mediana compañías por rama de actividad Año 2019 – 2023

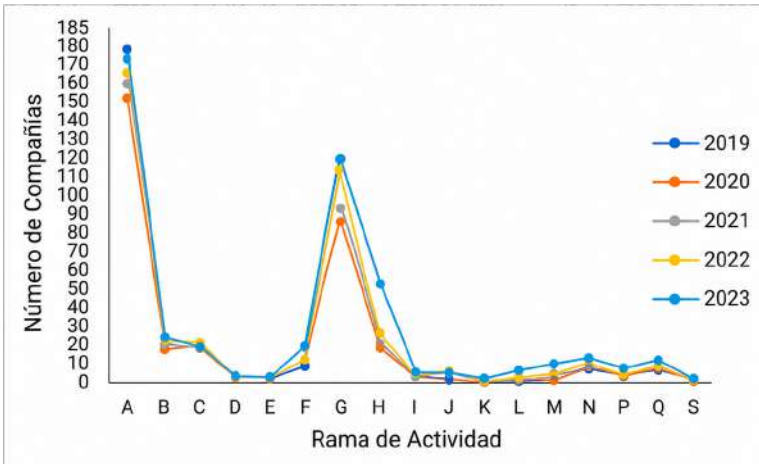
Rama de actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agri, ganad. y pesca	171	150	172	161	175
B Minas y canteras	21	18	22	24	26
C Ind. Manufacturera	20	21	24	25	22
D Elec., gas y aire	2	1	2	3	3
E Agua y saneam.	1	1	2	2	2
F Construcción	9	8	16	12	7
G Comercio y repar.	84	81	107	113	119
H Transporte y almac.	18	16	23	26	55
I Aloj. y comida	3	3	3	5	3
J Info. y comunic.	3	5	6	8	6
K Financieras y seguros	3	1	2	2	2
L Act. inmobiliarias	2	6	2	4	7

M Prof., cient. y técn.	2	1	5	6	11
N Serv. adm. y apoyo	7	9	10	13	14
P Enseñanza	6	6	6	5	8
Q Salud y asist. soc.	8	10	12	12	14
S Otros servicios	3	3	2	2	3
Total	363	340	416	423	477

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Figura 4

Medianas Compañías por rama de actividad Año 2019 – 2023



Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

La gráfica muestra la evolución del número de compañías por rama de actividad de la zona 7 en el período 2019 – 2023, donde se evidencia un notorio crecimiento total de compañías, que pasa de 363 en el año 2019 a 477 en el año 2023, esto principalmente se ve vinculado al auge de Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.) comprendido dentro de este periodo; desde su implementación ha facilitado la creación de empresas debido a su menor carga administrativa, la existencia de flexibilidad operativa y reducción de costos, esta figura jurídica ha impulsado la formalización de negocios, principalmente en sectores de servicios y comercio.

La rama de actividad Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (A) concentra la mayor cantidad de compañías durante todo el período alcanzando las 175 en el año 2023. Asimismo, la rama de actividad Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (G) evidencia un crecimiento sostenido, pasando de 84 compañías en el año 2019 a 119 en el 2023, consolidándose como una de las principales actividades económicas.

El sector de Transporte y almacenamiento (H) también muestra un incremento relevante, aquello especialmente en el año 2022 y 2023, asociado al dinamismo comercial y a mayores requerimientos logísticos. De la misma manera; Actividades de servicios administrativos y de apoyo (N), Actividades de salud humana y de asistencia social (Q) Actividades profesionales, científicas y técnicas (M) presentan una tendencia de crecimiento, lo cual refleja una diversificación de la actividad económica y la misma no depende simplemente de sectores tradicionales como agricultura o comercio. En contraste, Construcción (F) e Industrias manufactureras (C) registran fluctuaciones a lo largo del período, lo cual evidencia una mayor sensibilidad a factores económicos.

La tabla presenta información de los valores máximos de capital de trabajo registrados por las grandes compañías en cada sector económico durante el periodo evaluado. Esta métrica financiera es crucial, ya que mide la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos líquidos, reflejando una salud financiera inmediata y eficiencia operativa.

Por ende, el sector minas y canteras (B) muestra un comportamiento extraordinario y volátil, con un crecimiento explosivo en su capital de trabajo máximo. Desde 5176528,08 en 2019 y escala a 9097176,96 en 2020, cifras que representan el máximo histórico del periodo completo. Reflejando una expansión significativa en la liquidez y capacidad operativa de las compañías líderes del sector.

Tabla 9

Capital de trabajo máximo de las grandes compañías por rama de actividad, periodo 2019-2023

Rama de actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agro, ganad. y pesca	7697294,47	9005109,16	8354303,2	14742009,14	8583445,46
B Minas y canteras	5176528,08	9097176,96	138062306	17328056,32	387322450,8
C Ind. Manufacturera	5295555,25	5956570,27	7672378,2	6858245,24	7103310,89
D Elec., gas y aire	32347743,3	42685955	57183412,3		79759651,96
F Construcción	5101498,7	1156177,73	10473180,1	21257830,99	36486991,81
G Comercio y repar.	7401667,61	9480532,4	11725818,7	12841410,7	16547041,35
H Transporte y almac.	611475,07	75647,64	617405,99	236689,22	321627,36
I Aloj. y comida	748089,51	509556,82	446712,2	1055308,5	874840,39
K Financieras y seguros		6414071,33		842621,55	759750,52
L Act. inmobiliarias	3921724	2064329,52	2615738,8	2070874,73	2184866,18
M Prof., cient. y técn.	-2642279,78	-2024134,95	-1721651,15	-4659972,71	2906796,64
N Serv. adm. y apoyo	333045,72		218343,96	173491,07	-35098,16
P Enseñanza	-311827,77			-116280,47	-116887,75
Q Salud y asist. soc.	3133398,16	3542239,4	1324368,2	629784,91	5985609,78
Total	32347743,3	42685955	138062306	21257830,99	387322450,8

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Otros valores altos son los presentados por el sector de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado (D), en donde cuyo capital de trabajo máximo crece de forma sostenida desde 32347743,3 en 2019 hasta 79759651,96 en 2023. Por su parte el sector construcción (F) experimenta una transformación notable, con valores que sugieren una fuerte recuperación y posiblemente una mayor eficiencia en la gestión del ciclo operativo. Comercio y reparación (G) mantuvo un crecimiento constante, si como el sector agropecuario, de industria manufacturera y otros; reflejando una mejora progresiva en la gestión del capital circulante.

Un hallazgo preocupante emerge en los sectores de servicios profesionales enseñanza, que registran valores negativos de capital de trabajo durante varios años, indicando que las compañías con peor desempeño en estos sectores tienen pasivos corrientes que superan activos corrientes, que presenta un alto riesgo financiero que lo puede llevar a insolvencia.

Tabla 10

Capital de trabajo mínimo de las grandes compañías por rama de actividad, periodo 2019-2023

Rama de actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agro, ganad. y pesca	-4925442,83	-10701904,2	-10452243,4	-8281825,18	-10428659,5
B Minas y canteras	-1599151,74	-23082564	-533782555	-67473486,8	-2926934,38
C Ind. Manufacturera	424258,87	-27666,97	449502,6	-1183384,65	-265454,94
D Elec., gas y aire	32347743,3	42685955	57183412,3		79759651,96
F Construcción	-2923199,92	-52293270,3	-26109796,7	-43663362,27	-463996,94
G Comercio y repar.	-1056483,02	-5208354,7	-1186234,3	-3503496,64	-2104549,02
H Transporte y almac.	-1466593,7	-2879496,3	-60860223,6	148942,46	-237173992,4
I Aloj. y comida	748089,51	509556,82	446712,2	1055308,5	874840,39
K Financieras y seguros		6414071,33		842621,55	759750,52
L Act. inmobiliarias	-617562,85	2064329,52	-814376,51	-551376,53	2184866,18
M Prof., cient. y técn.	-2642279,78	-2024134,95	-1721651,15	-4659972,71	-5858156,05
N Serv. adm. y apoyo	333045,72		218343,96	173491,07	-35098,16
P Enseñanza	-311827,77			-2159162,66	-168988,89
Q Salud y asist. soc.	436933,42	-246370,29	-3270642,63	-980389,31	-1088225,16
Total	-4925442,83	-52293270,3	-533782555	-67473486,8	-237173992,4

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Este estudio presenta los valores mínimos de capital de trabajo registrados por compañías en cada sector económico durante los periodos evaluados. Esta métrica revela las situaciones financieras más críticas dentro de cada industria, mostrando casos donde las compañías enfrentan mayores desequilibrados entre recursos líquidos y obligaciones inmediatas.

Un punto importante es alarmante es la prevalencia generalizada de valores negativos en el capital mínimo de trabajo, en donde ocho de los catorce sectores analizados registran cifras negativas en su total histórico, indicando que en cada una de estas industrias existen compañías en donde su pasivo corriente supera al activo corriente. El sector minas y canteras (B) exhibe la situación más extrema, con un capital de trabajo mínimo que alcanza un valor de -533782555 en 2021, que es la cifra negativa más grande de toda la tabla; y otros sectores con esta misma tendencia son:

- Transporte y almacenamiento (H).
- Construcción (F).
- Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (A).
- Entre otros.

En marcado contraste, el sector de la electricidad, gas, vapor y aire acondicionado (D) destaca positivamente al ser único sector que mantiene valores mínimos consistentes positivos durante el periodo evaluado, como también otros sectores el alojamiento y comida (I), financieras y seguros (K) y servicios administrativos (N) tales que tienen la misma dinámica que el sector electricidad, gas, vapor y aire acondicionado (D).

Esta tabla nos refleja los valores promedio del capital de trabajo de las compañías por rama de actividad durante el periodo 2019-2023, ofreciendo una visión representativa de la posición de liquidez típica en cada sector. Estos datos revelan patrones marcadamente diferenciados entre industrias, desde sectores con sólidas posiciones financieras hasta otros que enfrentan desafíos estructurales de liquidez.

El sector de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado (D) se destaca de manera extraordinariamente, con promedios de capital de trabajo elevados y en crecimiento sostenido ya que para el año 2019 tiene valores promedio de 32347743,3 en 2019 y escala a 42685955 en 2020; alcanzando promedios históricos de 52994190,64. Esta posición financiera excepcional refleja la naturaleza intensiva en capital, los modelos regulatorios que reflejan flujos estables y una gestión financiera conservadora.

Tabla 11

Capital de trabajo promedio de las grandes compañías por rama de actividad, periodo 2019-2023

Rama de actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agro, ganad. y pesca	293918,9804	-33526,59471	802603,3754	-136637,14	-1030659,873
B Minas y canteras	569089,966	-795202,6243	-25465200,49	-2131928,649	26140817,09
C Ind. Manufacturera	2242534,373	2475405,215	2749844,872	3890088,232	2730564,307
D Elec., gas y aire	32347743,3	42685955	57183412,3		79759651,96
F Construcción	783054,7433	-12884261,31	-2970988,048	-3083829,973	8216566,142
G Comercio y repar.	1220125,288	1135320,869	1334914,129	1438667,843	1615969,601
H Transporte y almac.	-127944,63	-1401924,33	-11982789,88	200463,26	-59137788,91
I Aloj. y comida	748089,51	509556,82	446712,2	1055308,5	874840,39
K Financieras y seguros		6414071,33		842621,55	759750,52
L Act. inmobiliarias	1099711,75	2064329,52	1333703,01	759749,1	2184866,18
M Prof., cient. y técn.	-2642279,78	-2024134,95	-1721651,15	-4659972,71	-1475679,705
N Serv. adm. y apoyo	333045,72		218343,96	173491,07	-35098,16
P Enseñanza	-311827,77			-1137721,565	-142938,32
Q Salud y asist. soc.	1785165,79	1319088,13	-134318,528	-127459,5683	1685708,985
Total	1009979,581	419332,9934	-1715473,948	212423,8414	2750352,502

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Por otra parte, el sector Industria Manufacturera (C) mantiene una posición financiera sólida, con promedios de capital de trabajo que oscilan entre los 2,2 y 3,9 millones, mostrando una tendencia general positiva y un promedio histórico de 2776851,026, lo que sugiere una gestión eficiente del ciclo operativo y una posición financiera resiliente.

Tabla 12

Capital de Trabajo máximo de las medianas compañías por rama de actividad, período 2019 – 2023

Rama de Actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agri, ganad. y pesca	3524228,30	3212250,27	6116245,74	8425882,09	3650550,37
B Minas y canteras	1123727,05	5649575,01	2129519,98	1881444,28	3763259,27
C Ind. Manufacturera	1413127,77	2286213,86	2308481,19	2458177,57	749305,40
D Elec., gas y aire	155804,55	2359,11	50851,76	3878,07	94173,40
E Agua y saneam.	2093,69	-48318,96	58140,17	104314,74	127749,56
F Construcción	3146157,39	2941627,38	2643307,26	3450198,74	301176,85
G Comercio y repar.	8941784,12	3610581,49	3679448,78	1398267,30	1541916,53
H Transporte y almac.	2146099,70	1423724,28	1744151,97	2300564,84	2373582,30
I Aloj. y comida	748888,00	773141,34	167710,80	381356,90	882784,84
J Info. y comunic.	261543,43	129621,16	156824,33	168947,00	295706,04
K Financieras y seguros	210819,91	-3420,22	331210,46	187947,70	577356,92
L Act. inmobiliarias	1008607,90	3934246,10	1271402,19	2763939,59	2884398,26
M Prof., cient. y técn.	3264192,72	-4765,73	2831921,58	5487530,71	1007369,73
N Serv. adm. y apoyo	1352460,10	1396735,52	1288241,26	1027577,10	1599312,01
P Enseñanza	389445,92	482203,32	186090,89	223821,75	458141,82
Q Salud y asist. soc.	1165853,05	2812920,61	3091405,20	3772205,43	3187538,56
S Otros servicios	9817762,54	10171835,32	934990,99	13549117,79	15199416,65
Máximo general	9817762,54	10171835,32	6116245,74	13549117,79	15199416,65

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Se analiza el comportamiento del capital de Trabajo máximo de las compañías de la zona 7, clasificado por rama de actividad durante el período 2019 – 2023, indicador que revela la robustez de liquidez y la solvencia de las empresas con mejor salud financiera en cada sector.

La rama Otras actividades de servicios (S) lidera el estudio con el capital de trabajo máximo más alto de todo el periodo, alcanzando los \$15.199.416,65 en 2023. Otros sectores con picos significativos son la rama Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (A) en 2021 con \$8.425.882,09 y

la rama Explotación de minas y canteras (B) en 2020 con \$5.649.575,01. Esto demuestra que existen compañías que poseen suficiente financiamiento para cubrir sus deudas a corto plazo y reinvertir en sus operaciones sin depender de manera exclusiva del crédito externo.

Tabla 13

Capital de Trabajo mínimo de las medianas compañías por rama de actividad, período 2019 – 2023

Rama de Actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agri, ganad. y pesca	-4134315,53	-3360834,78	-2189878,49	-7331833,06	-4734162,04
B Minas y canteras	-12317164,00	-728167,72	-3740363,91	-2300968,21	-4680271,82
C Ind. Manufacturera	-7200549,87	-8165289,20	-8748817,87	-8901575,58	-8570760,81
D Elec., gas y aire	-1214115,95	2359,11	-26164,34	-4908941,62	-4128679,44
E Agua y saneam.	2093,69	-48318,96	-4534,31	-58407,40	-15560,75
F Construcción	-104735,95	-32624,85	-369989,99	-91768,77	-157184,52
G Comercio y repar.	-1985052,66	-2124281,85	-1943208,14	-5868266,70	-4607508,77
H Transporte y almac.	-237048,58	-100925,55	-210169,78	-262010,92	-538591,30
I Aloj. y comida	-57031,11	-59226,06	124958,39	-60963,97	227787,69
J Info. y comunic.	-368434,42	-470388,08	-445330,41	-660036,53	-492109,96
K Financieras y seguros	-241874,74	-3420,22	234060,10	178395,72	229380,40
L Act. inmobiliarias	368378,24	-310012,48	296119,46	-125183,70	-956406,22
M Prof., cient. y técn.	98049,45	-4765,73	-374477,34	32381,73	-1319620,97
N Serv. adm. y apoyo	-1523078,69	-14375,40	-751309,68	-1805706,12	-1608926,80
P Enseñanza	-843375,37	-1503977,49	-1648896,26	-147605,26	-158561,83
Q Salud y asist. soc.	-1823273,71	15632,74	-589985,98	-252216,53	-367470,30
S Otros servicios	245501,51	166534,06	264618,51	278580,59	260553,13
Mínimo general	-12317164,00	-8165289,20	-8748817,87	-8901575,58	-8570760,81

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

La rama de actividad Construcción (F) y Transporte y almacenamiento (H) muestran una gran estabilidad, manteniendo techos de liquidez superiores a los \$2.3 millones hacia el cierre del periodo. El sector Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social (Q) también evidencia un fortalecimiento progresivo, triplicando su capacidad desde 2019 (\$1.165.853,05) hasta 2022 (\$3.772.205,43). Por su parte, la rama de Actividades inmobiliarias (L), tras una caída en 2021, logró recuperar niveles de solvencia cercanos a los \$2,8 millones en 2023. La liquidez máxima en la zona ha seguido una trayectoria muy marcada. El indicador general creció de \$9.817.762,54 en 2019 a más de \$ 15.199.416,65 en 2023. Esto demuestra que las compañías líderes han incrementado notablemente su capacidad para financiar sus operaciones y proyectos de expansión.

Se analiza el comportamiento del capital de Trabajo mínimo de las compañías de la zona 7, clasificado por rama de actividad durante el período 2019 – 2023, un indicador clave que refleja la liquidez y la capacidad de las empresas para cubrir sus obligaciones de corto plazo. La gran mayoría de las ramas de actividad presentan valores negativos constantes. Esto indica que, en sus niveles mínimos, muchas compañías operan con pasivos corrientes que superan a sus activos corrientes.

La rama de actividad Explotación de minas y canteras (B) registra el capital

de trabajo mínimo más bajo del periodo, alcanzando un déficit de -\$12.317.164,00. Otros sectores son saldos negativos críticos incluyen a la rama Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (G) con -\$5.868.266,70 y la rama de actividad Industrias manufactureras (C) con -\$8.901.575,58. Estos datos demuestran que, en sus niveles más bajo, las medianas compañías de estas ramas enfrentan crisis de liquidez agudas donde sus deudas superan por millones a sus recursos disponibles.

La rama Otras actividades de servicios (S) es la única que logra mantener valores positivos de capital de trabajo mínimo durante todo el periodo, cerrando con un mínimo general de 166.534,06. El sector I también mostró una recuperación notable hacia 2023. El indicador global para la zona 7 se mantiene en cifras negativas alarmantes durante todo el periodo, situándose el mínimo general en -\$12.317.164,00. Esto sugiere un alto riesgo de liquidez en los niveles inferiores de casi todos los sectores económicos analizados.

Tabla 14

Capital de Trabajo promedio de las medianas compañías por rama de actividad, período 2019 – 2023

Rama de Actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agri, ganad. y pesca	-9529,83	47696,92	162477,00	-38469,83	-84108,35
B Minas y canteras	-963501,25	256816,45	-227385,09	-6620,34	56003,81
C Ind. Manufacturera	-255200,11	-86957,27	-81670,18	-93048,90	-331808,35
D Elec., gas y aire	-529155,70	2359,11	12343,71	-1697296,35	-1346209,84
E Agua y saneam.	2093,69	-48318,96	26802,93	22953,67	56094,41
F Construcción	807088,72	781687,44	487109,99	756251,79	101144,88
G Comercio y repar.	248766,58	208732,51	167053,13	93135,57	117602,65
H Transporte y almac.	351242,74	341444,26	147667,41	140595,89	83397,51
I Aloj. y comida	271423,51	310136,56	141604,72	162041,19	508450,73
J Info. y comunic.	-139190,33	-63275,59	-39903,78	-91146,46	-33731,01
K Financieras y seguros	-11635,91	-3420,22	282635,28	183171,71	403368,66
L Act. inmobiliarias	688493,07	979886,21	783760,83	1527821,72	938710,58
M Prof., cient. y técn.	1681121,09	-4765,73	594204,16	1073765,42	91884,35
N Serv. adm. y apoyo	116504,90	374173,23	240521,12	75597,42	72957,59
P Enseñanza	-155790,77	-279992,67	-383756,41	67551,96	153651,17
Q Salud y asist. soc.	7003,87	609930,69	330006,27	386047,28	355972,13
S Otros servicios	3924057,77	3971819,92	599804,75	6913849,19	5386779,06
Promedio general	64102,56	190343,08	145860,91	100028,72	58504,14

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Se analiza el comportamiento del capital de Trabajo promedio de las compañías de la zona 7, clasificado por rama de actividad durante el período 2019 – 2023, permitiendo evaluar el equilibrio de liquidez y la capacidad operativa media de las compañías en la zona. La rama Otras actividades de servicios (S) destaca con el promedio general más alto del periodo, alcanzando los \$4.221.175,24. Este sector mantuvo cifras positivas superiores a los 3.9 millones de dólares en casi todo el periodo. Las ramas de Actividades inmobiliarias (L) y Construcción (F) también presentan promedios generales robustos, superando el \$1.024.099,33 y los \$597.963,33 respectivamente, lo que indica una gestión de liquidez saludable en estas actividades para cubrir pasivos exigibles.

Tabla 15

Utilidad máxima de las Compañías por Rama de Actividad, periodo 2019-2023

Rama de actividad	2019	2020	2021	2022	2023	Total
A Agro, ganad. y pesca	4618855,38	1563672,02	11513897,7	4066936,86	1365083,14	11513897,7
B Minas y canteras	4670579,14	11317771,2	427103557	355843119,8	353861446,4	427103557
C Ind. Manufacturera	902277,65	2355342,77	1842440,23	660718,52	1360205,34	2355342,77
D Elec., gas y aire	11420657	9770142,8	16264623,9		5472783,03	16264623,9
F Construcción	1443400,66	1001328,89	23500121,1	17930159,4	23679737,39	23679737,39
G Comercio y repar.	3960626,19	6156748,49	6679721,33	4949327,18	3770093,67	6679721,33
H Transporte y almac.	4989937,65	6935262,64	7485030,09	163028,64	3411951,97	7485030,09
I Aloj. y comida	1430066,96	187212,24	0	539930,31	98056,28	1430066,96
K Financieras y seguros		4762443,93		0	107587,96	4762443,93
L Act. inmobiliarias	1527196,96	2395045,68	2965751,87	2930562,07	2355872,85	2965751,87
M Prof., cient. y técn.	1568519,38	0	2433151,58	626297,35	88785,67	2433151,58
N Serv. adm. y apoyo	72911,97		157726,6	526617,77	173453,97	526617,77
P Enseñanza	359107,61			123426,11	81524,53	359107,61
Q Salud y asist. soc.	995000	1559286,18	1048300,49	1644098,3	1761427,21	1761427,21
Total	11420657	11317771,2	427103557	355843119,8	353861446,4	427103557

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Se observa una situación crítica en sectores como Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado (D) y Explotación de minas y canteras (B), que registran promedios generales negativos de -\$923.798,49 y -\$174.018,85 respectivamente. Esto sugiere que, en promedio, estas compañías dependen de financiamiento externo para cubrir su operación diaria.

El sector de Actividades de alojamiento y de servicio de comidas (I) muestra una tendencia de crecimiento notable, cerrando el 2023 con su valor más alto del periodo con \$508.450,73, lo que refleja una recuperación en su capacidad financiera. La liquidez promedio de la zona 7 alcanzó su punto máximo en 2020 (\$190.343,08), pero ha mostrado una tendencia decreciente desde entonces, cerrando el 2023 en \$58.504,14.

Siendo el sector minero y canteras (B) el dominante entre los demás, exhibe una superioridad absoluta en términos de utilidades máximas, con cifras que crecen exponencialmente durante el periodo. Desde 4670579,14 en 2029, y escalando a 11317771,2 en 2020 y experimentando grandes incrementos en los próximos años siguientes; además que representa la utilidad máxima anual en cuatro de los cinco años analizados y alcanzando el máximo histórico del periodo en el año 2021.

En segundo puesto, pero con niveles consideradamente inferiores, se ubica el sector de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado (D), que alcanza su máxima utilidad en 2021, siendo además el sector con mayor rentabilidad en 2019. Por su parte construcción (F) y transporte y almacenamiento (H) muestran un crecimiento considerable en su rentabilidad máxima.

Entre los sectores que podemos evidenciar una rentabilidad moderada se encuentran la industria manufacturera presentando utilidades máximas relativamente modestas, también el sector de actividades inmobiliarias manteniendo una consistencia notable, que oscila entre los 1.5 y 3.0 millones durante todo el periodo.

El análisis presenta las utilidades mínimas registradas por las grandes compañías de la zona 7, misma que han sido clasificadas por rama de actividad y para las que se evidencia que el sector electricidad, gas y aire (D) domina los valores máximos mínimos y exhibe una situación completamente atípica y extraordinaria: sus utilidades mínimas son significativamente superiores a las máximas de la mayoría de los demás sectores.

Tabla 16**Utilidad mínima de las Compañías por Rama de Actividad, periodo 2019-2023**

Rama de actividad	2019	2020	2021	2022	2023	Total
A Agro, ganad. y pesca	0	0	0	0	0	0
B Minas y canteras	0	0	103659,2	499,58	0	0
C Ind. Manufacturera	0	0	0	0	0	0
D Elec., gas y aire	11420657	9770142,8	16264623,9		5472783,03	5472783,03
F Construcción	0	0	904613,56	0	0	0
G Comercio y repar.	0	0	0	0	0	0
H Transporte y almac.	6687,99	9360,51	44098,54	147548,11	0	0
I Aloj. y comida	1430066,96	187212,24	0	539930,31	98056,28	0
K Financieras y seguros		4762443,93		0	107587,96	0
L Act. inmobiliarias	208380,56	2395045,68	0	243260,14	2355872,85	0
M Prof., cient. y técn.	1568519,38	0	2433151,58	626297,35	0	0
N Serv. adm. y apoyo	72911,97		157726,6	526617,77	173453,97	72911,97
P Enseñanza	359107,61			73694,21	50547,62	50547,62
Q Salud y asist. soc.	450067,28	450397,34	413652,77	0	1661,64	0

Nota. Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Con valores que oscilan entre 5472783,03 en 2023 y 16264623,9 en 2021, este sector muestra que incluso la empresa menos rentable dentro de su rama supera ampliamente a las compañías más rentables de muchos otros sectores. Un dato preocupante es que ocho de los catorce sectores registran utilidades mínimas de cero en su total histórico, incluyendo sectores clave como agricultura, ganadería y pesca (A), Industria manufacturera (C), Construcción (F), Comercio y reparación (G) y Salud y asistencia social (Q), lo que indica que cada uno de estos sectores, al menos una compañía reportó pérdida, sugiriendo la presencia generalizada de compañías en situaciones financieras precarias o con modelos de negocio no sostenibles.

En los sectores con rentabilidad mínima pero reducida encontramos a los servicios profesionales, científicos y técnicos (M), que muestra una situación mixta, mientras que en 2019 y 2021 presenta utilidades mínimas positivas, en 2020 y 2023 registra rentabilidad de cero, reflejando alta volatilidad en el desempeño de sus compañías. Actividades inmobiliarias (L) presenta un comportamiento similar, con utilidades que varían desde cero en 2021 hasta 243260,14 en 2020.

La polarización extrema entre sectores es evidente, mientras que electricidad, gas, vapor y aire acondicionado (D) tienen utilidades mínimas considerables, sectores como industria manufacturera (C) y comercio y reparaciones (G) tienen mínimos de cero; lo que sugiere que la fragilidad financiera está ampliamente distribuida en la economía, no concentrada en sectores específicos.

Tabla 17*Utilidad promedio de las Compañías por Rama de Actividad, periodo 2019-2023*

Rama de actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agro, ganad. y pesca	836817,0322	301497,3553	1500135,935	495868,7839	159304,9092
B Minas y canteras	1258858,104	2021698,794	48592169,26	28864142,48	29043459,27
C Ind. Manufacturera	464568,1383	585067,6067	554097,518	187715,66	495028,05
D Elec., gas y aire	11420657	9770142,8	16264623,9		5472783,03
F Construcción	584999,1767	474024,575	7578362,8	3876390,682	5110580,002
G Comercio y repar.	424992,4385	455523,209	474629,6813	325310,6214	282662,2003
H Transporte y almac.	1702400,69	3472311,575	1563582,58	157525,6667	885110,735
I Aloj. y comida	1430066,96	187212,24	0	539930,31	98056,28
K Financieras y seguros		4762443,93		0	107587,96
L Act. inmobiliarias	712881,8967	2395045,68	1350082,443	1586911,105	2355872,85
M Prof., cient. y técn.	1568519,38	0	2433151,58	626297,35	44392,835
N Serv. adm. y apoyo	72911,97		157726,6	526617,77	173453,97
P Enseñanza	359107,61			98560,16	66036,075
Q Salud y asist. soc.	722533,64	871308,84	814510,986	533430,36	615375,865
Total	797372,4152	734023,7634	5956219,222	3607339,075	3790611,789

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Este análisis se enfatiza en los promedios de la utilidad de las compañías por rama de actividad durante cinco periodos, ofreciendo una visión representativa de la utilidad típica en cada sector de la economía, estos datos revelan marcadas disparidades entre industrias. Destacando sectores con rentabilidades excepcionales frente a otros con márgenes promedio modestos o variables; es así que el sector minero y canteras (B) exhibe un desempeño extraordinario, con utilidades promedio que experimentan un crecimiento exponencial desde 1258858,104 en año 2019 y escalando a 2021698,79 en 2020, por lo que se posiciona como el sector más rentable con una ventaja considerable con los demás sectores.

En segundo lugar, se ubica el sector D (Electricidad, gas, vapor y aire acondicionado), con utilidades promedio altas por lo que en el año 2019 se evidencia un valor de 11420657 lo que lo posiciona como un sector altamente rentable. Así mismo, existen sectores que su rentabilidad es intermedia como lo es construcción (F) que muestra una trayectoria volátil, pero con tendencia positiva, otros sectores que se media en sus mismas condiciones es el transporte y almacenamiento, actividades inmobiliarias, y Servicios profesionales.

Tabla 18*Ganancia mínima de las Compañías por Rama de Actividad, período 2019 – 2023*

Rama de Actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agri, ganad. y pesca	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B Minas y canteras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C Ind. Manufacturera	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D Elec., gas y aire	60004,29	45073,08	5453,45	27213,21	0,00
E Agua y saneam.	21126,76	101285,62	29280,53	0,00	27568,49
F Construcción	7363,26	0,00	0,00	0,00	258,53
G Comercio y repar.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
H Transporte y almac.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I Aloj. y comida	13822,54	0,00	0,00	21878,26	46635,02
J Info. y comunic.	11877,48	0,00	0,00	0,00	0,00
K Financieras y seguros	24884,72	219051,30	33176,07	17316,13	5228,20
L Act. inmobiliarias	553250,86	37820,43	3135,25	45516,08	0,00
M Prof., cient. y técn.	0,00	0,00	35277,34	7775,72	0,00
N Serv. adm. y apoyo	0,00	0,00	2620,84	0,00	0,00
P Enseñanza	50899,23	0,00	0,00	46396,71	0,00
Q Salud y asist. soc.	0,00	50843,51	34256,10	0,00	0,00
S Otros servicios	0,00	40205,18	35567,42	8036,29	37809,69
Mínima general	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Se analiza el comportamiento de la ganancia mínima de las compañías de la zona 7, clasificado por rama de actividad durante el período 2019 – 2023, lo que permite identificar los umbrales inferiores de rentabilidad en esta Zona. La mayoría de las ramas de actividad como Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (A), Explotación de minas y canteras (B), Industrias manufactureras (C), Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (G) y Transporte y almacenamiento (H) registran una ganancia mínima de \$0,00 de forma constante durante todo el periodo, esto implica que existieron organizaciones que no lograron generar utilidades, sino operaron únicamente para cubrir sus costos y gastos.

La rama de Actividades inmobiliarias (L) inició el periodo con una ganancia mínima significativamente de \$553.250,86 en 2019, aunque esta

cifra descendió de manera drástica en los años posteriores; \$0,00 en 2023. En cambio, la rama de Actividades financieras y de seguros (K) es la única cuyo umbral mínimo de ganancia nunca tocó el cero en ningún año y sostiene al final del periodo de \$5.228,20, sugiriendo una estructura de rentabilidad más protegida. La mínima general de todas las compañías se sitúa en \$0,00 para cada año del periodo analizado, reflejando que en todos los sectores existen compañías que operan en el umbral del punto de equilibrio o sin generación de utilidades netas.

Tabla 19

Ganancia máxima de las Compañías por Rama de Actividad, período 2019 – 2023

Rama de Actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agri. ganad. y pesca	1289360,84	923687,19	1436522,93	827765,40	2080856,16
B Minas y canteras	1041627,05	1175717,09	1347855,98	846680,39	804038,11
C Ind. Manufacturera	252431,59	348872,47	303004,06	905216,09	175878,39
D Elec., gas y aire	94333,95	45073,08	213273,15	137975,79	441924,80
E Agua y saneam.	21126,76	101285,62	119792,75	61456,22	53908,87
F Construcción	406964,41	132270,91	200731,49	197204,66	152255,22
G Comercio y repar.	618375,50	673365,98	1615796,45	390515,11	345555,82
H Transporte y almac.	548833,73	644710,54	619890,42	300287,68	241978,95
I Aloj. y comida	611029,85	123258,81	269086,76	356731,98	523949,96
J Info. y comunic.	33535,50	239040,51	519842,90	520543,03	670209,21
K Financieras y seguros	977777,85	219051,30	511506,99	303206,04	738563,78
L Act. inmobiliarias	1300164,31	999179,27	1153654,13	212556,33	216026,70
M Prof., cient. y técn.	63137,20	0,00	226860,12	157342,66	326922,96
N Serv. adm. y apoyo	234218,54	450864,17	392215,61	257554,71	227779,19
P Enseñanza	357744,22	269095,47	325128,10	317330,02	355824,08
Q Salud y asist. soc.	415918,82	811610,62	532362,52	163460,82	175819,14
S Otros servicios	121572,43	185728,36	232201,03	655946,69	375683,17
Máxima general	1300164,31	1175717,09	1615796,45	905216,09	2080856,16

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Se analiza el comportamiento de la ganancia máxima de las compañías de la zona 7, clasificado por rama de actividad durante el período 2019 – 2023 identificándose los sectores con mayor rentabilidad y éxito financiero. La rama de actividad Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (A) muestra un desempeño excepcional hacia el final del periodo, alcanzando la ganancia máxima general más alta en 2023 con \$2.080.856,16. Destaca el sector Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (G), que en 2021 registra una ganancia sobresaliente de \$1.615.796,45, y la rama de Actividades inmobiliarias (L), que mantuvo cifras cercanas o superiores al millón de dólares entre 2019 y 2021.

Tabla 20*Ganancia promedio de las Compañías por Rama de Actividad, período 2019 – 2023*

Rama de Actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agri, ganad. y pesca	147655,05	103889,63	219820,12	57374,98	58903,64
B Minas y canteras	155180,11	202665,74	210504,58	125480,80	98795,28
C Ind. Manufacturera	61276,76	93532,95	84211,67	107307,97	47413,00
D Elec., gas y aire	77169,12	45073,08	109363,30	73941,89	162766,80
E Agua y saneam.	21126,76	101285,62	74536,64	30728,11	40738,68
F Construcción	140648,95	37619,86	63184,99	47879,79	52544,27
G Comercio y repar.	68073,31	93766,57	134289,46	57592,30	49263,97
H Transporte y almac.	91956,43	75957,22	102465,01	38434,07	33337,37
I Aloj. y comida	297526,05	75980,74	141435,77	171447,30	272512,78
J Info. y comunic.	24700,68	71038,43	184589,31	128834,84	142517,22
K Financieras y seguros	488211,64	219051,30	272341,53	160261,09	371895,99
L Act. Inmobiliarias	926707,59	257054,08	578394,69	116555,75	94217,72
M Prof., cient. y técn.	31568,60	0,00	106239,42	69490,97	69287,64
N Serv. adm. y apoyo	50376,15	105924,88	142360,65	67154,72	52241,77
P Enseñanza	172920,29	144320,99	139384,55	147512,99	137883,44
Q Salud y asist. soc.	179186,52	191278,99	157805,59	57512,07	48130,12
S Otros servicios	52548,92	136063,23	133884,23	331991,49	168267,63
Promedio general	126383,39	108641,43	170075,80	69392,38	61644,98

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

La rama de actividad Información y comunicación (J) evidencia una tendencia de crecimiento constante, multiplicando su ganancia máxima de \$33.535,50 en 2019 a \$670.209,21 en 2023, reflejando un crecimiento y fortalecimiento acelerado en cuanto a tecnología. Asimismo, la rama de actividad Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado (D) muestra un fortalecimiento significativo en el último año cerrando con su valor más alto de utilidad máxima (\$441.924,80). El techo de ganancias de la zona 7 ha mostrado dinamismo y recuperación; tras una leve baja en 2022, el indicador cerró el 2023 en su punto más alto del periodo, superando los 2 millones de dólares.

Se analiza el comportamiento de la ganancia promedio de las compañías de la zona 7, clasificado por rama de actividad durante el período 2019 – 2023, permitiendo identificar la rentabilidad media de las compañías. La rama de Actividades financieras y de seguros (K) destaca con el promedio general más alto del periodo (\$329.268,34), seguida por la rama de Actividades inmobiliarias (L) con \$270.394,10; estos valores confirman que los sectores de servicios financieros e inmobiliarias son los que logran retener un mayor margen de beneficio neto. Sectores como Actividades de alojamiento y de servicio de comidas (I) y Enseñanza (P) muestran una notable consistencia, manteniendo promedios anuales sólidos que superan los \$140.000,00 en la mayoría de los años analizados.

La rama de actividad Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondi-

cionado (D) presenta un crecimiento significativo hacia el final del periodo, alcanzando su valor máximo de ganancia promedio en 2023 con \$162.766,80, lo que indica una optimización de sus márgenes operativos en el último año. La rentabilidad media de la zona experimentó su punto más alto en 2021 (\$170.075,80), seguido de un ajuste a la baja en los años posteriores, cerrando el 2023 con un promedio general de \$61.644,98.

Tabla 21

Rendimiento máximo de las Grandes Compañías por Rama de Actividad, periodo 2019-2023

Rama de actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agro, ganad. y pesca	31,42%	13,01%	43,31%	17,07%	10,81%
B Minas y canteras	18,57%	36,39%	46,98%	30,15%	42,16%
C Ind. Manufacturera	10,46%	7,06%	5,55%	1,94%	6,97%
D Elec., gas y aire	24,84%	18,22%	22,13%		5,55%
F Construcción	5,07%	7,45%	33,51%	17,94%	17,38%
G Comercio y repar.	18,61%	11,38%	29,41%	18,50%	21,06%
H Transporte y almac.	13,83%	17,54%	16,58%	2,50%	6,56%
I Aloj. y comida	12,14%	2,37%	0,00%	5,61%	0,96%
K Financieras y seguros		90,96%		0,00%	0,66%
L Act. inmobiliarias	25,97%	43,49%	50,19%	38,08%	30,56%
M Prof., cient. y técn.	18,67%	0,00%	32,06%	8,02%	1,44%
N Serv. adm. y apoyo	1,27%		2,88%		2,59%
P Enseñanza	6,08%			2,33%	1,46%
Q Salud y asist. soc.	13,38%	19,44%	13,20%	14,19%	13,61%
Total	31,42%	90,96%	50,19%	38,08%	42,16%

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Por otro lado, la rama de máximo en el año 2021 con 50,19% y manteniendo altos rendimientos en los años evaluados. Otro sector que se mantienen entre los más rentables es el de Minas y Canteras (B), ya que mantuvo en todos los periodos analizados porcentajes considerables. En contraste, el sector de industria manufacturera (C) reveló una tendencia general decreciente, pasando de 10,46% en 2019 a un mínimo de 1,94% en 2022 y mostrando una leve recuperación para el último año analizado.

Y los sectores que reflejan porcentajes mínimos fueron: Electricidad gas, vapor y aire acondicionado (D), y transporte y almacenamiento (H), que colapsaron en 2022; así mismo, alojamiento y comida (I) y enseñanza (P) fueron los sectores que mostraron rendimientos máximos de 0%. En conjunto, los datos reflejan una economía regional donde la rentabilidad máxima ha estado concentrada en sectores predominantes.

Esta tabla muestra el rendimiento mínimo de por rama de actividad de las grandes compañías de la zona 7, revela una marcada vulnerabilidad en la economía del sector durante el periodo 2019-2023, donde la mayoría de los sectores registraron al menos un año con rentabilidad mínima de 0%, lo que indica la presencia constante de compañías sin generación de utilidades, siendo los sectores de agricultura, ganadería y pesca (A), Industria manufacturera (C) y Comercio Y reparaciones (G) los de mayor relevancia ya que en todos los periodos analizados mostraron tendencias en cero.

Tabla 22

Rendimiento mínimo de las Grandes Compañías por Rama de Actividad, periodo 2019-2023

Rama de actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agro, ganad. y pesca	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B Minas y canteras	0,00%	0,00%	1,42%	0,00%	0,00%
C Ind. Manufacturera	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
D Elec., gas y aire	24,84%	18,22%	22,13%		5,55%
F Construcción	0,00%	0,00%	6,69%	0,00%	0,00%
G Comercio y repar.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
H Transporte y almac.	0,08%	0,16%	0,44%	1,15%	0,00%
I Aloj. y comida	12,14%	2,37%	0,00%	5,61%	0,96%
K Financieras y seguros		90,96%		0,00%	0,66%
L Act. inmobiliarias	3,67%	43,49%	0,00%	4,83%	30,56%
M Prof., cient. y técn.	18,67%	0,00%	32,06%	8,02%	0,00%
N Serv. adm. y apoyo	1,27%		2,88%		2,59%
P Enseñanza	6,08%			1,43%	0,89%
Q Salud y asist. soc.	8,38%	7,30%	6,24%	0,00%	0,03%

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

El sector de servicios administrativos y apoyo (N) mostró resiliencia, manteniendo siempre un rendimiento positivo, mostrando un pico histórico del 1,27% en el año 2019. Sectores volátiles como financieras e inmobiliarias, mostraron mínimos de 0%. El hecho de que cada año al menos una rama haya reportado porcentajes en 0% como mínimo subraya la fragilidad estructural y la desigualdad en el desempeño empresarial de la región durante los periodos analizados.

Tabla 23

Rendimiento promedio de las Grandes Compañías por Rama de Actividad, periodo 2019-2023

Rama de actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agro, ganad. Y pesca	9,31%	2,98%	13,08%	3,63%	1,28%
B Minas y canteras	9,16%	13,35%	17,03%	8,02%	9,52%
C Ind. Manufacturera	4,25%	3,06%	2,84%	0,90%	3,46%
D Elec., gas y aire	24,84%	18,22%	22,13%		5,55%
F Construcción	2,83%	3,52%	15,17%	10,22%	7,69%
G Comercio y repar.	2,48%	2,73%	2,91%	2,14%	2,16%
H Transporte y almac.	5,32%	8,85%	4,08%	1,69%	1,88%
I Aloj. y comida	12,14%	2,37%	0,00%	5,61%	0,96%
K Financieras y seguros		90,96%		0,00%	0,66%
M Prof., cient. Y técn.	18,67%	0,00%	32,06%	8,02%	0,72%
N Serv. Adm. y apoyo	1,27%		2,88%		2,59%
P Enseñanza	6,08%			1,88%	1,17%
Q Salud y asist. soc.	10,88%	12,74%	9,62%	6,59%	5,38%
Total	6,59%	5,36%	9,54%	4,02%	3,14%

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

La tabla de rendimiento promedio por rama de actividad en la zona 7 periodos 2019-2023 revela una marcada heterogeneidad sectorial, con el sector electricidad, gas y aire y las actividades inmobiliarias como las más rentables, con promedios de 17,68% y 21,32% respectivamente, aunque el sector electricidad, gas, vapor y aire acondicionado (D) sufrió una fuerte caída en el año 2022.

Sectores como minas y canteras (B) y salud y asistencia social(Q) mantuvieron rentabilidades moderadas y relativamente estables, mientras que la industria manufacturera (C), el comercio (G) y los servicios administrativos y apoyo (N) mostraron promedios históricos bajos, entre 2,25% y 3,02%, indicando márgenes estructurales reducidos.

Además, se destaca una anomalía crítica en el sector financiero y seguros (K), que reporta un promedio constante de 90,96% durante 4 años, la tendencia agregada es preocupante ya que el rendimiento promedio general decayó desde 9,54% en 2021 hasta 3,14% en 2023, reflejando un deterioro en la rentabilidad típica de las grandes compañías de la región.

Tabla 24

Rendimiento mínimo de las Medianas Compañías por Rama de Actividad, período 2019 – 2023

Rama de Actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agri, ganad. y pesca	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B Minas y canteras	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C Ind. Manufacturera	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
D Elec., gas y aire	5,82%	4,03%	0,44%	1,50%	0,00%
E Agua y saneam.	0,73%	3,01%	0,89%	0,00%	0,61%
F Construcción	0,17%	0,00%	0,00%	0,00%	0,02%
G Comercio y repar.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
H Transporte y almac.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
I Aloj. y comida	0,66%	0,00%	0,00%	2,17%	2,26%
J Info. y comunic.	0,45%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
K Financieras y seguros	2,33%	8,29%	3,20%	1,62%	0,43%
L Act. inmobiliarias	13,79%	1,22%	0,18%	1,80%	0,00%
M Prof., cient. y técn.	0,00%	0,00%	1,28%	0,23%	0,00%
N Serv. adm. y apoyo	0,00%	0,00%	0,18%	0,00%	0,00%
P Enseñanza	2,21%	0,00%	0,00%	3,40%	0,00%
Q Salud y asist. soc.	0,00%	2,63%	2,49%	0,00%	0,00%
S Otros servicios	0,00%	2,36%	1,68%	0,42%	1,82%
Mínimo general	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Se analiza el comportamiento del rendimiento mínimo de las compañías de la zona 7, clasificado por rama de actividad durante el período 2019 – 2023, de lo cual se observa que es bajo, predomina el 0,00% en la mayoría de las ramas de actividad, lo cual indica que en sectores como Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (A), Industrias Manufactureras(C) o Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores

y motocicletas (G), el umbral más bajo de ganancia respecto a los ingresos fue inexistente durante todo el periodo.

Se verifica que actividad como Actividades Inmobiliarias (L) iniciaron con su rendimiento mínimo robusto del 13,79% en 2019, pero sufrieron una caída considerable hasta desaparecer en 2023, mientras que el sector de Actividades Financieras y de Seguros (K) se posiciona como el más estable, siendo el único que mantiene un mínimo general positivo del 0,43% tras haber alcanzado picos del 8,29% en 2020. Por otro lado, sectores de servicios como Actividades de alojamiento y de servicio de comidas (I) y Otras actividades de servicios (S) muestran una recuperación ligera hacia 2023 con rendimientos de 2,26% y 1,82% respectivamente, contrastando con el panorama general de la región donde el mínimo general de rentabilidad se ha mantenido estancado en el 0,00%.

Tabla 25

Rendimiento máximo de las Medianas Compañías por Rama de Actividad, período 2019 – 2023

Rama de Actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agri. ganad. y pesca	53,86%	40,96%	49,71%	18,85%	94,19%
B Minas y canteras	28,32%	30,57%	31,84%	44,14%	24,26%
C Ind. Manufacturera	9,30%	22,47%	16,31%	36,37%	5,38%
D Elec., gas y aire	8,46%	4,03%	14,06%	8,60%	25,99%
E Agua y saneam.	0,73%	3,01%	2,52%	2,05%	1,36%
F Construcción	16,13%	8,61%	12,98%	14,33%	9,75%
G Comercio y repar.	31,99%	33,95%	98,56%	11,84%	20,63%
H Transporte y almac.	25,49%	30,18%	25,89%	28,57%	10,42%
I Aloj. y comida	15,31%	12,23%	10,45%	19,75%	12,49%
J Info. y comunic.	3,29%	18,75%	31,81%	31,53%	19,17%
K Financieras y seguros	92,75%	8,29%	16,26%	10,01%	20,07%
L Act. Inmobiliarias	45,67%	94,44%	88,35%	11,35%	7,94%
M Prof., cient. y técn.	3,36%	0,00%	19,68%	6,94%	9,92%
N Serv. adm. y apoyo	9,98%	11,50%	25,23%	10,49%	9,00%
P Enseñanza	23,56%	23,68%	18,70%	21,98%	23,35%
Q Salud y asist. soc.	15,62%	20,90%	24,40%	8,86%	15,89%
S Otros servicios	8,18%	10,26%	9,16%	16,17%	10,47%
Máximo general	92,75%	94,44%	98,56%	44,14%	94,19%

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Se analiza el comportamiento del rendimiento máximo de las compañías de la zona 7, clasificado por rama de actividad durante el período 2019 – 2023, de lo cual se interpretan un panorama de contrastes profundos, donde ramas de actividad como Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (A), Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos

automotores y motocicletas (G), Actividades financieras y de seguros (K) y Actividades inmobiliarias (L) han logrado alcanzar rendimientos máximos que superan el 90% en distintos momentos del periodo analizado.

Destaca de manera especial el sector de Actividades Inmobiliarias (L), que en 2020 registró el rendimiento máximo más alto de 94,44%, seguido de cerca por Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (A), que cerró el 2023 con 94,19%. Por el contrario, existen rubros con techos de rentabilidad mucho más limitados, como Distribución de agua, alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento (E), cuyo rendimiento máximo histórico apenas alcanzó el 3,01%, lo que sugiere una estructura de costos rígida.

A nivel general, la zona demuestra una notable capacidad de generación de excedentes en sus mejores indicadores, manteniendo un máximo general que oscila entre 44,14% y el 98,56%, consolidando así un entorno donde la eficiencia operativa permite a ciertas compañías obtener ganancias casi equivalentes a sus ingresos totales.

Tabla 26
Rendimiento promedio de las Medianas Compañías por Rama de Actividad, período 2019 – 2023

Rama de Actividad	2019	2020	2021	2022	2023
A Agri. ganad. y pesca	6,29%	5,42%	8,81%	2,31%	2,52%
B Minas y canteras	5,47%	7,04%	6,86%	4,83%	3,99%
C Ind. Manufacturera	2,73%	4,21%	3,75%	4,69%	1,97%
D Elec., gas y aire	7,14%	4,03%	7,25%	4,60%	9,83%
E Agua y saneam.	0,73%	3,01%	1,70%	1,03%	0,99%
F Construcción	6,53%	2,29%	4,50%	3,77%	3,50%
G Comercio y repar.	3,28%	4,79%	6,93%	2,52%	2,18%
H Transporte y almac.	4,06%	3,82%	4,64%	2,45%	1,73%
I Aloj. y comida	9,84%	5,80%	5,65%	8,94%	7,37%
J Info. y comunic.	1,84%	5,56%	10,23%	6,76%	5,48%
K Financieras y seguros	37,58%	8,29%	9,73%	5,82%	10,25%
L Act. Inmobiliarias	29,73%	18,78%	44,26%	5,09%	3,61%
M Prof., cient. y técn.	1,68%	0,00%	8,98%	3,62%	3,36%
N Serv. adm. y apoyo	2,40%	5,42%	8,19%	3,92%	2,81%
P Enseñanza	10,96%	11,24%	7,57%	9,86%	8,54%
Q Salud y asist. soc.	8,22%	8,06%	8,20%	3,52%	3,19%
S Otros servicios	3,24%	6,52%	5,42%	8,29%	5,54%
Promedio general	5,61%	5,55%	7,60%	3,14%	2,74%

Nota: Elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Se analiza el comportamiento del rendimiento promedio de las compañías de la zona 7, clasificado por rama de actividad durante el período 2019 – 2023, demuestra un comportamiento moderado y decreciente hacia el final del periodo, con un promedio general que alcanzó su punto máximo en 2021 con un 7,60% antes de descender al 2,74% en 2023. El sector de Actividades financieras y de seguros (K) sobresale como el de mayor desempeño sostenido, registrando el promedio general más alto con un 17,27% seguido por las Actividades Inmobiliarias (L) con un 14,58%, a pesar de que este último sufrió una considerable contracción en sus márgenes promedio durante los últimos dos años.

En contraste, actividades esenciales como Distribución de agua, alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento (E) presentan los rendimientos promedio más bajos y estables, situándose en un 1,40% global. Esta tendencia general a la baja entre 2022 y 2023 en la mayoría de las ramas sugiere un entorno económico más restrictivo para las compañías de la zona, donde la rentabilidad promedio se ha ajustado significativamente tras la recuperación observado en el año 2021.

Discusión

Existe una desconexión crítica entre el crecimiento cuantitativo del tejido empresarial y su calidad financiera. Mientras que los datos demuestran un aumento en el número de compañías (de 128 a 172 grandes empresas), el capital de trabajo negativo en casi el 40% de las organizaciones analizadas contradice la lógica de fortalecimiento. Esta "estrategia agresiva" de operar con pasivos corrientes superiores a los activos corrientes coincide con la advertencia de Brigham y Houston (2022). Aunque maximiza el uso de recursos a corto plazo, eleva el riesgo de quiebra técnica.

Gestión Empírica: Lo hallado refuerza la tesis de Noroña (2018), quien atribuye esta insolvencia no a la falta de mercado, sino a políticas financieras inefectivas y al desconocimiento administrativo de los gerentes sobre el ciclo de conversión de efectivo. El estudio revela un descenso alarmante en la rentabilidad promedio, pasando del 6.59% en 2019 al 3.14% en 2023 (con un pico transitorio en 2021). Este fenómeno evidencia que las compañías de la Zona 7 están "vendiendo más, pero ganando menos".

Análisis de Eficiencia: Como señalan Nieto et al. (2023), el volumen de operaciones es una métrica de vanidad si no va acompañada de una gestión óptima del capital de trabajo. La caída en los márgenes sugiere que el incremento en los costos operativos y las presiones inflacionarias han devorado la utilidad bruta. **Sostenibilidad:** La observación de que el 24.74% de las compañías operan en el punto de equilibrio o con pérdidas totales en 2023 valida la preocupación de Charpentier et al. (2021) sobre la falta de sostenibilidad de procesos manuales y poco tecnológicos que impiden economías de escala.

Conclusiones

La investigación demuestra una dicotomía financiera crítica: mientras sectores estratégicos (como Electricidad y Otros Servicios) exhiben promedios de capital de trabajo robustos, existe una masa crítica de empresas (36.65% en grandes y 39.20% en medianas) que operan con capital de trabajo negativo. Esta condición científica, definida como una "estrategia financiera agresiva" bajo los postulados de Brigham y Houston (2022), revela una dependencia patológica del pasivo corriente para financiar la operación diaria. La persistencia de esta brecha de liquidez confirma que un alto porcentaje del tejido empresarial de la Zona 7 se encuentra en una situación de vulnerabilidad técnica, donde cualquier disrupción en las líneas de crédito o en el flujo de caja operativo comprometería su continuidad.

Se concluye que la Zona 7 experimenta un proceso de compresión de márgenes de utilidad, donde el crecimiento en el número de registros no se traduce en creación de valor. La caída sistemática del rendimiento promedio (del 6.59% al 3.14% en grandes empresas y del 7.60% al 2.74% en medianas) evidencia que los costos operativos y las presiones externas han superado la capacidad de generación de ingresos. Esta tendencia valida la tesis de Nieto et al. (2023) sobre la ineficiencia en la gestión del capital de trabajo; el aumento de la actividad económica regional no ha sido acompañado de una optimización de procesos, lo que deriva en una rentabilidad que tiende peligrosamente hacia el estancamiento (0.00%).

Los resultados científicos revelan una polarización del éxito empresarial: por un lado, casos atípicos con rentabilidades extraordinarias y, por otro, un incremento alarmante del número de compañías operando en el punto de equilibrio o con pérdidas netas (pasando del 11.02% al 24.74% en el segmento mediano). Esta fluctuación extrema, especialmente visible en el sector financiero y de seguros, sugiere una falta de resiliencia ante el entorno macroeconómico ecuatoriano. Como sostienen Calderón y Alvarado (2022), la inestabilidad normativa y la baja productividad estructural han configurado un escenario donde una cuarta parte de las empresas de la región sur ya no generan beneficios reales, elevando el riesgo sistémico de la economía regional hacia una posible contracción si no se ejecutan políticas de fortalecimiento financiero.

Referencias bibliográficas

- Ahmeti, A., Ahmeti, Y., & Ahmeti, S. (2022). The impact of working capital management on SME profitability – evidence from Kosovo. *Zb. rad. Ekon. fak. Ri*, 40(2), 459-478. <https://doi.org/https://doi.org/10.18045/zbefri.2022.2.459>
- Akindele, A., & Olaniyan, N. (2022). Working capital management and corporate profitability: Evidence from listed manufacturing firms. *Journal of Financial Risk Management*, 11(2), 145-160.
- Arreiza, E., & Gavidia, J. (2019). Gestión del capital de trabajo como estrategia financiera para el desarrollo empresarial. *Valorcontable*, VI(1), 68-69. [https://doi.org/ https://doi.org/10.17162/rivc.v6i1.1259](https://doi.org/https://doi.org/10.17162/rivc.v6i1.1259)
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2025). Ley de Compañías. Lexis: <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-companias?download=ley-companias>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2022). *Fundamentals of Financial Management*. Cengage Learning. <https://doi.org/9780357710005>
- Charpentier, A., Feitó, M., & Contreras, L. (2021). Análisis Teórico de los componentes de la competitividad de las PYMES. *Revista Metropolitana de Ciencias*, IV(3), 12. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/arti>

ErueI, P. J., & Solano, P. (2021). Effects of working capital management on SME profitability. *International Journal of Managerial Finance*, 17(3), 280-295.

García, J. A., Bayas, A., Paredes, C., Ballesteros, L., & Sampedro, A. (2024). Financiamiento del capital de trabajo y competitividad, un estudio de las Pymes del Distrito Metropolitano de Quito en Ecuador. *European Public y Social Innovation Review*, 20.

García, J. L. (2021). *Administración financiera estratégica*. Editorial Académica.

Guevara, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, IV(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

Hernández, Sampieri, R., & Menzoda, C. (2022). *Metodología de la investigación*. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>

INEC. (2024). *Registro Estadístico de Empresas 2023*. INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2023/Se

- Nieto, C., Chacha, S., & Zea, R. (2023). Capital de trabajo y rentabilidad financiera en las pymes: una evidencia para Ecuador. Repositorio UIDE: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/6296/1/UIDE-G-TMA-2023-40.pdf>
- Noroña, D. (2018). Universidad Andina Simón Bolívar. Herramientas de control de liquidez aplicables a las PYME de la ciudad de Quito: chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclclefindmkaj/<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6147/1/T2578-MBA-Noro%C3%B1a-Herramientas.pdf>
- Vera, M., Cedeño, E., & García, X. (2020). INCIDENCIA DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS TSÁCHILA "EL GUSTADOR". ECA Sinergia, XI(3), 51. https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i3.2454
- Zambrano, F., Rivera Naranjo, C., & Sánchez Pacheco, M. (2023). Rentabilidad de la mipymes del sector inmobiliario en Ecuador. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 28(103), 1021-1036. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.7>

CAPÍTULO II:

**LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y RESULTADOS
FINANCIEROS EMPRESARIALES**

DOI: 10.5281/ZENODO.22084605

 **ÁNGEL FABIAN CRUZ ALVEAR**

 angelfabiancruz@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0000-9516-0039>

 Quito - Ecuador

Resumen

El liderazgo estratégico constituye una capacidad directiva determinante para articular la visión organizacional, la gestión del talento humano, la innovación y la asignación de recursos con los resultados financieros empresariales. El estudio tuvo como objetivo analizar la influencia del liderazgo estratégico en la rentabilidad, el crecimiento de los ingresos, el retorno sobre la inversión y la sostenibilidad de las organizaciones. Se desarrolló una revisión bibliográfica narrativa, con enfoque cualitativo, descriptivo e interpretativo, basada en artículos y documentos académicos localizados en bases de datos y repositorios. Los hallazgos evidencian que la combinación de liderazgo transformacional y transaccional favorece el compromiso, la productividad, la toma de decisiones y el control de los procesos. Asimismo, la integración de las estrategias financieras y operativas fortalece la creación de valor. Se concluye que el liderazgo estratégico debe consolidarse como una capacidad organizacional sustentada en información confiable, aprendizaje continuo, adaptación, innovación y seguimiento de indicadores financieros.

Palabras clave: Liderazgo estratégico; Desempeño financiero; Gestión organizacional; Toma de decisiones.

Introducción

El liderazgo estratégico constituye una capacidad directiva esencial para orientar a las organizaciones en escenarios caracterizados por la competencia, la incertidumbre económica, la innovación tecnológica y la transformación de los mercados. Su importancia radica en que no se limita a administrar las actividades cotidianas, sino que vincula la visión institucional con la asignación de recursos, la cultura organizacional y los resultados esperados. Las empresas funcionan como sistemas dinámicos en los que las decisiones de sus dirigentes modifican el comportamiento de los equipos, la coordinación de los procesos y la capacidad de respuesta ante el entorno. Por esta razón, la cultura y el liderazgo mantienen una relación estrecha con la productividad y el desempeño económico (Bautista, 2024; Yaulilahua y Almenaba, 2022).

La gestión estratégica permite coordinar recursos, capacidades y acciones alrededor de objetivos comunes, lo que resulta particularmente relevante para las pequeñas y medianas empresas que deben competir con estructuras más limitadas y una menor disponibilidad de capital. Noriega et al. (2018) sostienen que la gestión estratégica actúa como agente impulsor del éxito organizacional, debido a que proporciona dirección, prioridades y criterios para anticipar los cambios del mercado. Desde esta perspectiva, el liderazgo estratégico se convierte en el vínculo entre la formulación de los objetivos y su ejecución, pues traduce las aspiraciones generales de la organización en decisiones operativas, financieras y humanas verificables.

El análisis desarrollado en este capítulo se sustenta en la evidencia reunida por el artículo que le sirve de base, elaborado mediante un enfoque cualitativo y una revisión bibliográfica de alcance descriptivo e interpretativo. El enfoque cualitativo facilita la comprensión de relaciones complejas que no pueden reducirse exclusivamente a indicadores numéricos (Piña, 2023), mientras que la perspectiva hermenéutica permite interpretar los significados y argumentos presentes en la literatura consultada (Farfán Pimentel et al., 2023). La revisión de publicaciones científicas constituye, además, un procedimiento válido para organizar hallazgos, identificar coincidencias y reconocer vacíos de conocimiento cuando se establecen criterios explícitos de selección y análisis (Codina, 2020; Reyes, 2020).

La base documental original incluyó artículos académicos y documentos institucionales localizados en Scopus, Web of Science, ERIC, Google Scholar, Latindex, SciELO y repositorios universitarios. La combinación de

fuentes primarias y secundarias permite contrastar resultados empíricos, desarrollos conceptuales y experiencias organizacionales, siempre que se valore la pertinencia y confiabilidad de cada documento (Suárez, 2024). A partir de esta evidencia, el capítulo examina los fundamentos del liderazgo estratégico, sus dimensiones transformacional y transaccional, los mecanismos que conectan la dirección con las finanzas y las principales barreras que dificultan su implementación.

El propósito central es explicar cómo el liderazgo estratégico puede influir sobre la rentabilidad, el crecimiento de los ingresos, el retorno sobre la inversión y la sostenibilidad empresarial. Para ello, se adopta una visión integral que relaciona la conducción de las personas con la planeación financiera, la gestión de riesgos, la innovación, el aprendizaje organizacional y el uso de tecnología. Esta aproximación evita interpretar el desempeño económico como un resultado aislado y permite comprenderlo como la consecuencia acumulada de decisiones, capacidades y prácticas organizacionales sostenidas en el tiempo.

Materiales y métodos

El estudio se desarrolló mediante una revisión bibliográfica narrativa, con enfoque cualitativo y alcance descriptivo e interpretativo. Este diseño permitió recopilar, examinar y relacionar aportes teóricos y resultados de investigaciones vinculadas con el liderazgo estratégico y su influencia en el desempeño financiero empresarial. La búsqueda documental comprendió artículos científicos, trabajos académicos y documentos institucionales disponibles en Scopus, Web of Science, ERIC, Google Scholar, Latindex, SciELO y repositorios universitarios.

La selección de las fuentes se realizó considerando su pertinencia temática, actualidad, confiabilidad y relación con las dimensiones centrales del estudio: estilos de liderazgo, cultura organizacional, gestión del talento humano, innovación, planificación financiera, rentabilidad, crecimiento de los ingresos y retorno sobre la inversión. Posteriormente, la información fue organizada mediante un análisis interpretativo y comparativo, orientado a identificar coincidencias, diferencias, mecanismos de influencia y barreras organizacionales. Debido a su carácter narrativo, la revisión buscó integrar conceptualmente la evidencia disponible, sin aplicar procedimientos estadísticos de metaanálisis.

Desarrollo

2.1. Fundamentos y dimensiones del liderazgo estratégico

2.1.1. Conceptualización y evolución del liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico puede definirse como la capacidad de anticipar escenarios, establecer un rumbo organizacional, tomar decisiones de alcance sistémico y movilizar a las personas para alcanzar objetivos sostenibles. Esta concepción supera la idea tradicional del dirigente encargado únicamente de supervisar tareas, debido a que incorpora la lectura del entorno, la construcción de una visión compartida y la articulación de las diferentes unidades de la empresa. Ramírez (2025) señala que el liderazgo estratégico favorece procesos de transformación cuando integra la orientación de largo plazo con la capacidad de intervenir sobre las condiciones presentes. En consecuencia, el líder estratégico debe comprender tanto la realidad interna de la organización como las oportunidades y amenazas que provienen del mercado.

Una característica fundamental de este liderazgo es su orientación anticipatoria. El dirigente no espera que los cambios produzcan consecuencias irreversibles, sino que analiza tendencias, reconoce señales y prepara respuestas antes de que los riesgos se materialicen. Esta capacidad prospectiva exige establecer objetivos claros, definir prioridades y reunir a la organización alrededor de un propósito compartido (Nava y Rodríguez, 2024). La visión estratégica adquiere valor cuando orienta decisiones concretas sobre inversión, financiación, operaciones, talento humano e innovación. Por tanto, no debe entenderse como una declaración aspiracional aislada, sino como un marco de referencia para distribuir recursos y evaluar resultados.

La evolución del liderazgo estratégico también ha ampliado el conjunto de habilidades requeridas en los niveles directivos. Además del conocimiento técnico, los dirigentes necesitan competencias de comunicación, negociación, análisis financiero, gestión del cambio y resolución de problemas. Ramírez et al. (2024) destacan que las habilidades directivas inciden en el desempeño de las pequeñas empresas porque condicionan la calidad de las decisiones, la coordinación del trabajo y la respuesta frente a situaciones imprevistas. Un gerente con una perspectiva exclusivamente operativa puede mantener el funcionamiento inmediato, pero tendrá mayores dificultades para construir ventajas competitivas, anticipar riesgos o consolidar capacidades organizacionales.

Dentro de la literatura se distinguen tres estilos con efectos diferentes: transformacional, transaccional y *laissez-faire*. El liderazgo transforma-

cional moviliza a los colaboradores mediante una visión inspiradora, estimulación intelectual, reconocimiento y desarrollo individual. El liderazgo transaccional organiza el desempeño a través de metas, controles, recompensas y sanciones. En contraste, el *laissez-faire* se caracteriza por una intervención directiva limitada y una ausencia de orientación suficiente. Araya (2023) indica que los estilos transformacional y transaccional pueden relacionarse positivamente con el desempeño organizacional, aunque el primero suele mostrar una influencia más amplia sobre la innovación y el compromiso, mientras que la conducción pasiva puede perjudicar los resultados estratégicos y financieros.

El liderazgo transaccional resulta útil cuando existen procesos estables, responsabilidades claramente delimitadas y objetivos de corto plazo que requieren seguimiento estricto. Sus componentes incluyen la recompensa contingente, mediante la cual se vinculan incentivos con resultados; la gestión activa por excepción, que identifica y corrige desviaciones antes de que se agraven; y la gestión pasiva por excepción, que interviene después de producido el incumplimiento. Vidales et al. (2024) explican que este estilo favorece el control y la eficiencia en contextos estructurados. Sin embargo, si se aplica de manera exclusiva, puede limitar la autonomía, la creatividad y el aprendizaje, debido a que concentra la motivación en estímulos externos.

El liderazgo transformacional, por su parte, procura modificar las capacidades y expectativas de los equipos. El dirigente comunica un propósito, estimula la participación, promueve el análisis crítico y brinda apoyo individual para que cada colaborador desarrolle su potencial. Este estilo resulta especialmente pertinente en escenarios de cambio, ya que favorece la adaptación, la innovación y el compromiso con objetivos que trascienden las recompensas inmediatas. Vidales et al. (2024) sostienen que el liderazgo transformacional puede fortalecer variables de resultado, imagen y responsabilidad organizacional. Su eficacia, no obstante, depende de que la inspiración se acompañe de estructuras, recursos, indicadores y mecanismos de ejecución.

La distinción entre estilos no implica que una organización deba aplicar un modelo puro. En la práctica, el liderazgo estratégico combina elementos transformacionales y transaccionales de acuerdo con la naturaleza de los procesos y la madurez del equipo. La transformación proporciona sentido, aprendizaje y orientación de largo plazo; la transacción aporta claridad, disciplina y control. El desafío consiste en equilibrar ambas dimensiones para evitar, por un lado, una visión ambiciosa sin capacidad de ejecución y, por otro, un sistema eficiente que carezca de innovación y dirección futura. El liderazgo estratégico efectivo integra propósito, control, flexibilidad y responsabilidad por los resultados.

2.1.2. Visión organizacional, cultura y toma de decisiones

La visión organizacional expresa el futuro que la empresa pretende construir y actúa como criterio para ordenar prioridades. Su función estratégica consiste en reducir la dispersión de esfuerzos y facilitar que las áreas comprendan cómo sus responsabilidades contribuyen al resultado general. Cuando la visión es clara, los colaboradores pueden relacionar sus tareas con las metas de crecimiento, rentabilidad, calidad y sostenibilidad. Ormaza et al. (2023) señalan que el liderazgo transformacional favorece el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas al promover una orientación compartida y fortalecer la implicación de los equipos. La visión, por tanto, se convierte en un mecanismo de coordinación y no únicamente en un componente comunicacional.

Para que la visión produzca resultados, el comportamiento del dirigente debe ser coherente con los principios que comunica. La credibilidad se deteriora cuando existen contradicciones entre el discurso, las decisiones y la distribución de recursos. En cambio, el líder que modela el comportamiento esperado fortalece la confianza y crea condiciones para que las personas asuman responsabilidades. Aguirre et al. (2017) muestran que la calidad del liderazgo gerencial influye sobre la capacidad de las pymes para cumplir metas y mantener su crecimiento. La coherencia directiva reduce la incertidumbre interna, facilita la cooperación y disminuye los costos derivados de conflictos, duplicación de funciones y decisiones contradictorias.

La cultura organizacional reúne valores, normas, hábitos y significados compartidos que orientan la conducta cotidiana. Bautista (2024) vincula el liderazgo estratégico con la cultura debido a que los dirigentes influyen en aquello que la organización reconoce, tolera, recompensa o corrige. Una cultura orientada al aprendizaje favorece la comunicación de errores, la revisión de procesos y la búsqueda de soluciones; una cultura defensiva puede ocultar problemas, retrasar decisiones y aumentar los riesgos. Por ello, la cultura tiene consecuencias financieras: incide en la productividad, la calidad, la innovación, la permanencia del talento y la capacidad de responder oportunamente al entorno.

El estudio de Andrade Peña (2017), centrado en el Banco del Pacífico del Ecuador, muestra que el liderazgo estratégico puede contribuir a construir una organización de aprendizaje y ética. La participación de los empleados en la toma de decisiones, la superación de obstáculos al cambio, el fomento de la creatividad y la existencia de sistemas de evaluación y reconocimiento crean un entorno en el que los valores se relacionan con el desempeño. Esta experiencia permite advertir que la ética y el aprendizaje no son dimensiones separadas de las finanzas: ambos reducen riesgos, for-

talecen la reputación y mejoran la calidad de las decisiones con efectos sobre la sostenibilidad.

La investigación de Morejón y García (2020) sobre una empresa ecuatoriana muestra, de forma complementaria, que un plan de liderazgo estratégico puede ayudar a definir objetivos, ordenar los procesos de direccionamiento y mejorar la administración de los recursos. La planificación adquiere mayor efectividad cuando identifica responsables, plazos, indicadores y mecanismos de seguimiento. De esta forma, el liderazgo conecta el propósito organizacional con la ejecución y convierte las metas financieras en compromisos operativos. La ventaja competitiva surge no solo de poseer recursos, sino de utilizarlos de forma coordinada, oportuna y consistente.

La toma de decisiones estratégicas requiere información suficiente, capacidad analítica y comprensión del riesgo. Erazo y Muñoz (2023) destacan la contribución de la prospectiva y la inteligencia artificial para anticipar riesgos organizacionales, lo que demuestra que la dirección contemporánea necesita complementar la experiencia con evidencia. Un líder con conocimientos financieros puede interpretar estados, presupuestos, flujos de efectivo e indicadores para comparar alternativas y establecer límites de exposición. La decisión informada no elimina la incertidumbre, pero permite hacerla explícita, valorar posibles consecuencias y seleccionar cursos de acción compatibles con la capacidad financiera de la empresa.

La mejora continua representa otro componente de la cultura estratégica. Rico et al. (2024) subrayan la función empresarial del profesional contable como proveedor de información para la gestión y no únicamente como responsable del registro. Cuando la organización transforma los datos contables en conocimiento, puede identificar variaciones, revisar costos, evaluar inversiones y corregir procesos. El liderazgo estratégico crea las condiciones para que la información circule entre las áreas, sea interpretada con criterios comunes y se utilice en decisiones oportunas. Esta práctica convierte la medición en aprendizaje y evita que los indicadores sean revisados solo al finalizar el periodo, cuando las posibilidades de corrección son menores.

2.1.3. Liderazgo, innovación y desarrollo del talento humano

El talento humano constituye el principal medio a través del cual la estrategia se convierte en resultados. La tecnología, el capital y los procedimientos no producen valor de forma autónoma; requieren personas capaces de interpretarlos, coordinarlos y mejorarlos. Por ello, el liderazgo estratégico debe identificar las competencias críticas, diseñar oportunida-

des de aprendizaje y establecer condiciones que favorezcan el compromiso. Huamán (2024) relaciona el liderazgo estratégico con el compromiso organizacional y muestra que la conducción influye en la disposición de los trabajadores para contribuir con los objetivos institucionales. Un equipo comprometido asume mayor responsabilidad sobre la calidad, la productividad y el uso de los recursos.

El reconocimiento representa un mecanismo importante para reforzar las conductas que apoyan la estrategia. Reconocer logros individuales y colectivos comunica qué resultados valora la empresa y fortalece la percepción de justicia. La ausencia de reconocimiento puede reducir la motivación, incluso cuando existen incentivos económicos. Aguirre et al. (2017) destacan que las prácticas de liderazgo de los gerentes de pymes se reflejan en la capacidad de los equipos para cumplir metas. El reconocimiento debe ser oportuno, específico y proporcional a la contribución; de lo contrario, puede percibirse como arbitrario y perder su capacidad para orientar el desempeño.

El desarrollo de competencias permite que la organización responda a problemas nuevos sin depender exclusivamente de la contratación externa. García et al. (2021) describen el coaching y el empowerment como herramientas para fortalecer el talento humano, debido a que favorecen la autonomía, la confianza y la capacidad de resolver problemas. La revisión utilizada como base del capítulo reporta incrementos de productividad cercanos al 27 % cuando se fortalecen las competencias de los equipos financieros. Este dato debe interpretarse según el contexto de cada estudio, pero evidencia la relevancia económica de la formación y del acompañamiento directivo.

La planeación estratégica del talento humano evita que la gestión de personas se limite a cubrir vacantes o procesar actividades administrativas. Vargas et al. (2023) señalan que la planeación en esta área debe relacionarse con los objetivos generales de la organización. Esto implica prever necesidades de competencias, establecer rutas de desarrollo, identificar puestos críticos y evaluar el riesgo asociado con la pérdida de conocimiento. Cuando la estrategia financiera exige digitalización, expansión o reducción de costos, la gestión humana debe preparar las capacidades necesarias para ejecutar esos cambios sin deteriorar el clima ni la continuidad de los procesos.

La innovación depende tanto de la disponibilidad de tecnología como de la existencia de una cultura que permita experimentar, aprender y compartir conocimiento. Gutiérrez y Galvis (2024) muestran que la asimilación tecnológica puede actuar como herramienta de desarrollo económico cuando se acompaña de capacidades organizacionales. La incorporación de soluciones digitales puede reducir entre 15 % y 20 % los tiempos desti-

nados a preparar informes y análisis predictivos, según los resultados sintetizados en el artículo base. Sin embargo, estas mejoras no son automáticas: requieren procesos rediseñados, datos confiables, formación del personal y liderazgo para gestionar la transición.

El líder estratégico debe crear un equilibrio entre innovación y control. Innovar implica asumir riesgos y destinar recursos a iniciativas cuyos resultados no siempre son inmediatos; controlar exige proteger la liquidez, cumplir obligaciones y mantener la continuidad. Una organización excesivamente rígida puede perder oportunidades, mientras que una empresa que innova sin criterios financieros puede comprometer su estabilidad. El liderazgo aporta valor cuando establece portafolios de iniciativas, define criterios de selección, asigna responsables y evalúa resultados mediante indicadores. Así, la innovación deja de ser una actividad aislada y se integra en la estrategia general.

El desarrollo del talento y la innovación se refuerzan mutuamente. Los colaboradores capacitados utilizan mejor la tecnología, identifican oportunidades de mejora y participan con mayor seguridad en las decisiones. Al mismo tiempo, los proyectos de innovación generan experiencias que amplían las capacidades del equipo. El liderazgo estratégico debe proteger este ciclo mediante comunicación, retroalimentación y espacios de aprendizaje. Cuando las personas comprenden la finalidad de los cambios y cuentan con apoyo para adquirir nuevas competencias, disminuye la resistencia y aumenta la probabilidad de que la inversión tecnológica produzca beneficios económicos sostenibles.

2.2. Influencia del liderazgo en el desempeño financiero

2.2.1. Integración de las estrategias financieras y operativas

La estrategia financiera determina cómo se obtienen, distribuyen y controlan los recursos necesarios para cumplir los objetivos empresariales. La estrategia operativa define la forma en que dichos recursos se convierten en bienes, servicios y experiencias para los clientes. Ambas dimensiones deben mantenerse alineadas, debido a que una decisión financiera que desconozca las capacidades operativas puede provocar interrupciones, mientras que una iniciativa operativa sin respaldo presupuestario puede comprometer la liquidez. El liderazgo estratégico funciona como mecanismo integrador al establecer prioridades comunes y asegurar que las decisiones de cada área respondan a la visión organizacional.

La metodología Hoshin Kanri ofrece un ejemplo de despliegue es-

tratégico que conecta los objetivos de largo plazo con proyectos, procesos e indicadores. Cortés et al. (2023) muestran que esta herramienta puede relacionarse con la gestión lean al traducir las prioridades generales en metas operativas sujetas a seguimiento. Su aplicación exige diálogo entre niveles jerárquicos, revisión periódica y capacidad para corregir desviaciones. Desde la perspectiva financiera, este despliegue permite identificar qué actividades consumen recursos, cuáles contribuyen a los resultados y dónde deben concentrarse los esfuerzos de mejora.

La alineación estratégica mejora la utilización de recursos cuando reduce duplicidades, esperas, reprocesos y actividades que no agregan valor. Villavicencio et al. (2024) asocian el liderazgo transformacional con el desarrollo organizacional y la capacidad de impulsar iniciativas de mejora. El dirigente debe facilitar la cooperación entre finanzas, operaciones, comercialización y talento humano para que las decisiones no optimicen un área a costa del desempeño global. Por ejemplo, una reducción de costos que disminuya la calidad puede generar reclamos, pérdida de clientes y menores ingresos; de igual manera, un aumento de ventas sin capacidad operativa puede producir retrasos y deteriorar la reputación.

La integración requiere indicadores compartidos. Los estados financieros permiten evaluar rentabilidad, liquidez y solvencia, mientras que los indicadores operativos muestran productividad, calidad, tiempos, capacidad y cumplimiento. Analizados de forma separada, ofrecen una visión incompleta. El liderazgo estratégico debe construir relaciones entre ambos grupos para comprender cómo una variación operativa afecta los resultados económicos. La reducción de desperdicios puede mejorar el margen; un menor tiempo de ciclo puede liberar capital de trabajo; la disminución de errores puede reducir costos y proteger la satisfacción del cliente. Estas conexiones convierten la estrategia en un sistema medible.

Las crisis económicas y sanitarias evidencian la importancia de coordinar decisiones financieras y operativas. Colina et al. (2021) analizan el impacto de la COVID-19 sobre pequeñas y medianas empresas y muestran la vulnerabilidad que surge cuando disminuyen los ingresos, se interrumpen las actividades y existen limitaciones de financiamiento. En estos escenarios, el liderazgo debe priorizar la continuidad, revisar el flujo de efectivo, renegociar compromisos y adaptar los procesos. La respuesta no puede basarse únicamente en recortes, pues también debe proteger las capacidades necesarias para la recuperación.

La integración también demanda disciplina de ejecución. La visión y los planes no generan resultados si no se traducen en presupuestos, responsables, calendarios e indicadores. El líder estratégico debe establecer

rutinas de seguimiento que permitan comparar lo planificado con lo realizado, explicar las variaciones y adoptar medidas correctivas. Estas rutinas no deben convertirse en mecanismos punitivos, sino en espacios para aprender y reasignar recursos. La transparencia sobre el desempeño favorece decisiones oportunas y reduce la tendencia a mantener proyectos que han perdido viabilidad.

En síntesis, la alineación financiera-operativa permite que los recursos se dirijan hacia procesos y proyectos con mayor contribución estratégica. Su efectividad depende de una comunicación transversal, criterios comunes y sistemas de información confiables. El liderazgo aporta coherencia al evitar que cada unidad persiga objetivos aislados. De esta manera, la rentabilidad no se obtiene mediante acciones financieras independientes, sino a través de una operación capaz de producir valor con calidad, eficiencia y continuidad.

2.2.2. Rentabilidad, crecimiento de los ingresos y retorno de la inversión

La rentabilidad expresa la capacidad de la empresa para generar beneficios a partir de los recursos utilizados. Aunque suele evaluarse mediante indicadores financieros, su origen se encuentra en decisiones estratégicas relacionadas con clientes, precios, costos, productividad, calidad e inversión. Colina et al. (2021) permiten comprender que la sostenibilidad de las pymes depende de su capacidad para responder a cambios abruptos sin destruir las bases de su operación. El liderazgo influye sobre la rentabilidad cuando selecciona prioridades, moviliza capacidades y establece un equilibrio entre resultados inmediatos y continuidad futura.

La revisión base reporta que las empresas con enfoques integrales de gestión financiera y decisiones sólidas pueden alcanzar niveles de rentabilidad hasta 20 % superiores frente a organizaciones que carecen de estas prácticas. Vargas et al. (2023) relacionan la planeación estratégica con la gestión humana, lo que sugiere que el resultado económico depende también de disponer de las competencias necesarias para ejecutar las decisiones. La cifra no debe extrapolarse automáticamente a todas las empresas, pero ilustra que la coordinación entre estrategia, personas y finanzas puede producir diferencias significativas en el desempeño.

El crecimiento de los ingresos requiere comprender el mercado, anticipar tendencias y convertir oportunidades en propuestas de valor. Cerdas et al. (2024) resaltan la importancia de las competencias profesionales y de la conexión entre formación y necesidades empresariales. Una organización con capacidades actualizadas puede detectar cambios, atender mejor a sus

clientes y desarrollar servicios pertinentes. La evidencia sintetizada en el artículo señala que las empresas que articulan la gestión financiera con una orientación estratégica de largo plazo pueden superar en alrededor de 24 % el crecimiento de ingresos observado en organizaciones menos integradas. Este resultado refleja la contribución de la anticipación y la innovación, aunque debe valorarse según el sector y el periodo analizado.

El retorno sobre la inversión permite comparar los beneficios obtenidos con los recursos comprometidos. Su utilidad aumenta cuando se complementa con el margen de ganancia, el flujo de efectivo, el periodo de recuperación y el riesgo. López et al. (2023) vinculan la calidad y la competitividad con una conducta estratégica sostenida. Las empresas que toman decisiones apoyadas en métricas tienen mayores posibilidades de identificar proyectos viables y corregir iniciativas que no producen los resultados esperados. El artículo base reporta que el uso sistemático de indicadores puede elevar hasta en 70 % la probabilidad de superar a competidores en generación de valor y crecimiento; este hallazgo refuerza la necesidad de una medición rigurosa.

Los indicadores, sin embargo, no sustituyen el juicio directivo. Una inversión puede mostrar un retorno atractivo y, al mismo tiempo, implicar riesgos regulatorios, reputacionales o tecnológicos que no aparecen en el cálculo inicial. El liderazgo estratégico debe interpretar las métricas dentro del contexto, comparar escenarios y considerar efectos sobre diferentes grupos de interés. La evaluación requiere establecer supuestos explícitos, realizar análisis de sensibilidad y definir criterios para continuar, modificar o cancelar una iniciativa. Esta disciplina protege los recursos y reduce la influencia de preferencias personales o decisiones impulsivas.

El prestigio y las alianzas comerciales actúan como factores mediadores entre liderazgo y desempeño. Huamán (2024) y Bautista (2024) muestran que el liderazgo puede fortalecer el compromiso y la cultura, condiciones que también influyen en la imagen externa. La revisión original reporta una influencia promedio del 38,6 % del liderazgo estratégico sobre el prestigio organizacional. Una reputación favorable facilita relaciones con clientes, proveedores, trabajadores e inversionistas, mientras que la negociación integrativa permite construir acuerdos en los que las partes perciben beneficios. Estas relaciones pueden mejorar el acceso a oportunidades y contribuir al crecimiento sostenible.

La gestión de riesgos completa el análisis financiero. El crecimiento de los ingresos no es sostenible si depende de una exposición excesiva al crédito, de una concentración elevada de clientes o de inversiones que superan la capacidad de la empresa. Erazo y Muñoz (2023) destacan la im-

portancia de anticipar riesgos mediante prospectiva y herramientas analíticas. El líder estratégico debe establecer límites, monitorear señales y preparar respuestas. Así, la rentabilidad, el crecimiento y el retorno se interpretan como resultados interdependientes: la empresa busca generar beneficios, pero también preservar la capacidad de seguir operando y creando valor en el largo plazo.

2.2.3. Barreras organizacionales y estrategias de fortalecimiento

La primera barrera para implementar el liderazgo estratégico es la falta de alineación entre lo formulado y lo ejecutado. Una empresa puede definir objetivos adecuados y, sin embargo, fracasar porque las áreas desconocen sus responsabilidades, existen proyectos incompatibles o no se dispone de indicadores claros. Contreras y Ramírez (2020) muestran que los problemas de liderazgo en la alta dirección pueden afectar la coordinación y la capacidad institucional. La brecha entre estrategia y ejecución aumenta cuando las decisiones se concentran, la comunicación es insuficiente o los responsables operativos no participan en la planificación.

La resistencia al cambio constituye una segunda limitación. Las personas pueden oponerse a nuevas tecnologías, estructuras o procedimientos cuando perciben amenazas para su estabilidad, identidad o autonomía. Huamán (2024) destaca la relación entre liderazgo y compromiso, por lo que la respuesta no debe limitarse a imponer instrucciones. El dirigente necesita explicar la finalidad del cambio, escuchar preocupaciones, facilitar formación y demostrar coherencia. La participación temprana reduce la incertidumbre y permite incorporar conocimiento operativo que la alta dirección puede desconocer.

La gestión del cambio requiere adaptar estructuras, comportamientos y procesos de manera coordinada. Sánchez et al. (2023) señalan que el cambio organizacional presenta desafíos particulares incluso en instituciones públicas, donde existen regulaciones, culturas y rutinas consolidadas. En el ámbito empresarial, una comunicación deficiente puede generar rumores, apatía y pérdida de confianza. El liderazgo debe establecer canales de retroalimentación, hitos verificables y mecanismos para reconocer avances. De esta manera, el cambio deja de percibirse como un evento impuesto y se transforma en un proceso acompañado.

Una tercera barrera corresponde a los procesos ineficientes de presupuestación y control. La falta de información actualizada, la baja visibilidad sobre los gastos y la inexistencia de análisis de variaciones dificultan la asignación de recursos. Huamani et al. (2024) relacionan la gestión del

conocimiento con la innovación empresarial, lo que evidencia que los datos deben convertirse en aprendizajes aplicables. Un presupuesto útil no es únicamente un límite de gasto; constituye una representación financiera de la estrategia. Por ello, debe revisarse cuando cambian las condiciones y debe permitir reasignar recursos hacia las prioridades con mayor impacto.

La carencia de competencias directivas también limita el liderazgo estratégico. Ramírez et al. (2024) muestran que las habilidades de dirección influyen en el desempeño de las pequeñas empresas. La interpretación financiera, la comunicación, la negociación y la gestión de proyectos requieren formación continua. El dirigente que desconoce estas áreas puede depender excesivamente de criterios intuitivos o recibir información sin capacidad para cuestionarla. El fortalecimiento directivo debe combinar capacitación, acompañamiento, intercambio de experiencias y evaluación del desempeño.

La adopción tecnológica representa simultáneamente una oportunidad y una fuente de riesgo. Gutiérrez y Galvis (2024) señalan que la asimilación tecnológica exige capacidades para integrar las herramientas en los procesos. Comprar software no garantiza mejores resultados si los datos son deficientes, los usuarios no reciben formación o los procedimientos permanecen fragmentados. El liderazgo debe vincular cada inversión digital con un problema concreto, definir beneficios esperados y evaluar su impacto. La tecnología financiera puede acelerar informes, mejorar el análisis y reducir errores, pero necesita gobernanza, seguridad y responsabilidad.

Otra estrategia de fortalecimiento consiste en consolidar una cultura de calidad y aprendizaje. López et al. (2023) sostienen que la calidad puede actuar como conducta estratégica para la competitividad. Esto implica revisar sistemáticamente procesos, aprender de las desviaciones y compartir buenas prácticas. El liderazgo transformacional favorece este entorno al estimular la iniciativa y el cuestionamiento constructivo, mientras que los mecanismos transaccionales aportan estándares y seguimiento. La combinación equilibrada permite innovar sin perder control.

Finalmente, el liderazgo debe adaptarse al contexto. Cerdas et al. (2024) evidencian la necesidad de relacionar las competencias profesionales con las demandas del entorno laboral. No existe una fórmula universal: las empresas difieren en tamaño, sector, estructura, madurez y exposición al riesgo. El fortalecimiento debe partir de un diagnóstico que identifique capacidades, barreras y prioridades. A partir de este análisis pueden definirse acciones sobre comunicación, indicadores, formación, tecnología y gobierno. El liderazgo estratégico adquiere efectividad cuando se traduce en prácticas consistentes y evaluables, no cuando permanece como una declaración general.

Conclusiones

El liderazgo estratégico influye sobre los resultados financieros mediante una cadena de mecanismos organizacionales. La visión compartida orienta prioridades; la cultura determina conductas; el talento humano ejecuta los procesos; la información respalda las decisiones; y la tecnología amplía la capacidad de análisis y respuesta. Cuando estos componentes se mantienen alineados, la organización puede utilizar mejor sus recursos, mejorar la productividad y responder con mayor agilidad al entorno. La rentabilidad, el crecimiento de los ingresos y el retorno sobre la inversión son, por tanto, expresiones financieras de decisiones y capacidades construidas en el tiempo.

El liderazgo transformacional presenta ventajas para promover innovación, compromiso y adaptación, mientras que el liderazgo transaccional aporta control, claridad y disciplina de ejecución. Ninguno debe aplicarse de forma aislada. Las empresas necesitan inspiración y aprendizaje para avanzar, pero también metas, indicadores y responsabilidad para convertir la visión en resultados. El liderazgo *laissez-faire*, caracterizado por la ausencia de orientación y seguimiento, puede debilitar la coordinación y perjudicar el desempeño.

La integración entre las estrategias financiera y operativa constituye una condición central para la creación de valor. Los presupuestos, indicadores y decisiones de inversión deben relacionarse con la capacidad real de los procesos y con las necesidades del mercado. Esta integración permite reducir desperdicios, proteger la liquidez, priorizar iniciativas y medir la contribución de cada acción. El liderazgo estratégico asegura coherencia al conectar las decisiones de las áreas con los objetivos generales.

Las principales barreras identificadas son la falta de alineación, la resistencia al cambio, la debilidad de la comunicación, los procesos ineficientes de presupuestación y la carencia de competencias directivas. Superarlas exige participación, formación, sistemas de información confiables, seguimiento periódico y una cultura de mejora continua. En consecuencia, el liderazgo estratégico no debe considerarse una cualidad personal aislada, sino una capacidad organizacional que combina dirección, aprendizaje, control y adaptación para sostener el desempeño financiero en entornos competitivos.

Referencias Bibliográficas

- Aguirre, G. S. (2017). Managers leadership of PYMES in Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1), 187-195. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202017000100027&script=sci_arttext&lng=en
- Andrade Peña, A. (2017). Análisis del liderazgo estratégico como medio para crear una organización de aprendizaje y ética [Trabajo de titulación, Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. Repositorio Institucional UEES. <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/1977>
- Araya, S. (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 31(1), 69-86. <https://doi.org/10.31908/19098367.2849>
- Bautista, P. (2024). Liderazgo estratégico y cultura organizacional en la Dirección Regional de Salud Ayacucho 2023. *TecnoHumanismo*, 4(3), 128-143. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9850938>
- Cerdas, R. M. (2024). Percepción de la población empleadora y egresada de la carrera de Contaduría Pública, Recinto de Guápiles, Universidad de Costa Rica. *Actualidades Investigativas en Educación*, 24(2), 201-228. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-47032024000200201
- Codina, L. (2020). Cómo hacer revisiones bibliográficas tradicionales o sistemáticas utilizando bases de datos académicas. *Revista ORL*, 11(2), 139-153. <https://doi.org/10.14201/orl.22977>
- Colina, F. I. (2021). Impacto del COVID-19 en pequeñas y medianas empresas del Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 36(4), 16-31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145506>
- Contreras, N., y Ramírez, C. (2020). Problemas de liderazgo en la alta dirección de instituciones de salud. *Cirugía y Cirujanos*, 88(4), 526-532. <https://doi.org/10.24875/ciru.19001413>
- Cortés, R., et al. (2023). Impacto de Hoshin Kanri en la gestión lean: Un estudio de caso en la industria alimentaria minorista. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(9), 942-964. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2022-0019>
- Erazo, J., y Muñoz, S. (2023). Auditoría del futuro, la prospectiva y la inteligencia ar-

tificial para anticipar riesgos en las organizaciones. *Revista Digital Novasi-nergia*, 6(1), 105-119. <https://doi.org/10.37135/ns.01.11.07>

- Farfán Pimentel, D. E., Huerto-Caquí, E., Asto-Huamaní, A. Y., Sánchez-Glorio, J. F., Fuertes-Meza, L. C., Sanabria-Rojas, L. G., Lizandro-Crispín, R., y Farfán-Pimentel, J. F. (2023). Aporte de la hermenéutica y la fenomenología en la investigación: Una reflexión teórica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 4064-4075. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6466
- García, J. P., et al. (2021). Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias. *Revista de Ciencias Sociales*, 37(2), 219-234. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9850938>
- Gutiérrez, A., y Galvis, J. (2024). Asimilación de tecnologías en el sector agrícola del Cesar-Colombia, herramienta de desarrollo económico. *Aglala*, 15(1), 22-39. <https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/2413>
- Huamán, L. (2024). Impacto del liderazgo estratégico en el compromiso organizacional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(18), 4-18. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i18.3961>
- Huamani, R. F., et al. (2024). Gestión del conocimiento como factor clave en la innovación empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 760-775. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.19>
- López, C. P., et al. (2023). La calidad como conducta estratégica para la competitividad de las organizaciones: Una revisión bibliográfica. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 17(34), 23-35. <https://doi.org/10.31908/19098367.2849>
- Morejón, K., y García, S. (2020). Liderazgo estratégico como factor de éxito en la gestión financiera de la empresa Confites Madavel de la parroquia Magdalena, cantón Chimbo, provincia Bolívar, en el año 2019 [Trabajo de titulación, Universidad Estatal de Bolívar]. <https://dspace.ueb.edu.ec/items/c05138d7-0da6-4633-b71c-a818470a9c29>
- Nava, S., y Rodríguez, M. (2024). Liderazgo educativo para la justicia social en contextos desafiantes: Casos documentados en México. *Páginas de Educación*, 17(1), e3723. <https://doi.org/10.22235/pe.v17i1.3723>
- Noriega, E. S., et al. (2018). Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional. *Espacios*, 39(16), 1-12. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p18.pdf>

- Ormaza, M. L., et al. (2023). Liderazgo transformacional: Un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1678-1692. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.50>
- Piña, L. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(15), 1-3. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i15.2440>
- Ramírez, C. V., et al. (2024). Habilidades directivas que impactan en el desempeño organizacional de pequeñas empresas: Revisión de literatura. *Revista de Ciencias Económico Administrativas-UAS RECEA*, 2(1), 57-73. <https://revistas.uas.edu.mx/index.php/RECEAUAS/article/view/800>
- Ramírez, E. (2025). El liderazgo estratégico: Claves para la transformación de la educación contemporánea. *Perspectivas*, 13(25), 58-70. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14763857>
- Reyes, H. (2020). Artículos de revisión. *Revista Médica de Chile*, 148(1), 103-108. <https://doi.org/10.4067/S0034-98872020000100103>
- Rico, J. G., et al. (2024). Rol del contador público en las organizaciones de Medellín desde una perspectiva empresarial. *Administración & Desarrollo*, 54(2), e1071. <https://doi.org/10.22431/25005227.1071>
- Sánchez, Y. V., et al. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública: Estudio de casos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1126-1139. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.16>
- Suárez, E. (2024, 11 de enero). Fuentes primarias y secundarias: La guía definitiva. *Experto Universitario*. <https://expertouniversitario.es/blog/fuentes-primarias-y-secundarias/>
- Vargas, A. C., et al. (2023). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Luis Amigó*, 3(1), 116-122. <https://doi.org/10.21501/23456789.1234>
- Vidales, L., Mendoza, I., y Xochitototl, V. (2024). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría y Administración*, 69(3), 324-347. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9364206>
- Villavicencio, L. G., et al. (2024). El rol del liderazgo transformacional en el desarrollo de una finca agroturística en el cantón El Pan. *MQRInvestigar*, 8(2), 2849-2864. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.2849-2864>
- Yaulilahua, R., y Almenaba, C. (2022). Liderazgo y cultura organizacional: Influencias en la productividad en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(3), 29-43.

CAPÍTULO III:

IMPULSIVIDAD Y TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS

DOI: 10.5281/ZENODO.22083226



ÁNGEL FABIAN CRUZ ALVEAR



angelfabiancruz@gmail.com



<https://orcid.org/0009-0000-9516-0039>



Quito - Ecuador

Resumen

La impulsividad constituye un factor que influye en la toma de decisiones financieras al favorecer respuestas rápidas, escasa planificación y preferencia por recompensas inmediatas. El estudio tuvo como objetivo analizar sus fundamentos psicológicos y efectos sobre el consumo, el ahorro, el endeudamiento, la inversión y el bienestar económico. Se realizó una revisión bibliográfica narrativa, con enfoque cualitativo, descriptivo e interpretativo, sustentada en artículos y documentos académicos relacionados con economía conductual, psicología, neurofinanza y gestión financiera. Los hallazgos muestran que las emociones, el materialismo, los sesgos, la comparación social, el acceso al crédito y las plataformas digitales pueden intensificar las decisiones impulsivas. Asimismo, la alfabetización financiera resulta insuficiente cuando no se acompaña de autocontrol y planificación. Se concluye que las pausas, la visualización del costo de oportunidad, la automatización del ahorro, la educación financiera y los mecanismos institucionales de verificación favorecen decisiones conscientes, sostenibles y coherentes con objetivos de largo plazo.

Palabras clave: Impulsividad financiera; Toma de decisiones; Autocontrol; Educación financiera.

Introducción

Las decisiones financieras no dependen exclusivamente de cálculos racionales sobre ingresos, costos, rentabilidad o riesgo. También están condicionadas por emociones, hábitos, expectativas, experiencias previas y características personales que modifican la manera en que se interpreta la información disponible. Dias Lopes (2024) sostiene que la gestión financiera estratégica exige analizar oportunidades y restricciones antes de seleccionar un curso de acción, mientras que Wibbeke y Lachmann (2020) muestran que los procesos psicológicos intervienen incluso en decisiones gerenciales sustentadas formalmente en presupuestos e indicadores. En consecuencia, comprender el comportamiento financiero requiere integrar los aportes de la administración, la economía conductual, la psicología y la neurociencia.

Dentro de estos factores, la impulsividad ocupa una posición central porque favorece respuestas rápidas orientadas a obtener una recompensa inmediata, reducir una tensión emocional o evitar el esfuerzo de comparar alternativas. Palacios y Ortega (2022) explican que la inhibición cognitiva interviene en la regulación del gasto, debido a que permite detener una respuesta inicial y valorar sus consecuencias. Cuando este mecanismo es débil, la persona puede comprar, endeudarse, invertir o disponer de sus ahorros sin una evaluación suficiente. La impulsividad no implica necesariamente desconocimiento financiero; puede presentarse aun cuando se dispone de información, pero predominan la urgencia, la emoción o la preferencia por beneficios inmediatos.

La conducta impulsiva adquiere particular relevancia en entornos caracterizados por crédito de fácil acceso, promociones permanentes, plataformas digitales, pagos sin fricción y exposición continua a estímulos comerciales. Cavazos et al. (2023) muestran que las promociones, la disponibilidad de dinero y las restricciones presupuestarias interactúan en las compras impulsivas realizadas con tarjeta de crédito. Rani y Catherine (2023) identifican, de manera complementaria, que el entorno de compra en línea puede intensificar la respuesta inmediata mediante descuentos, ofertas combinadas, facilidad de navegación y estímulos relacionados con el estado de ánimo. Estas condiciones reducen el tiempo entre el deseo y la transacción, por lo que debilitan las oportunidades para reconsiderar la decisión.

La impulsividad también se relaciona con el endeudamiento, el ahorro insuficiente, la inversión precipitada y la dificultad para sostener planes financieros. Castellanos et al. (2024) señalan que las compras impulsivas pueden mediar la relación entre las actitudes favorables hacia la deuda y el estrés financiero. Del mismo modo, Fenton-O'Creevy y Furnham (2022) vinculan las actitudes hacia el dinero, las capacidades financieras y la impulsividad con la acumulación patrimonial. Por tanto, sus efectos no

se limitan a una operación aislada: la repetición de decisiones poco reflexivas puede alterar el flujo de efectivo, aumentar los costos financieros, reducir la capacidad de ahorro y comprometer objetivos personales o empresariales de largo plazo.

El presente capítulo desarrolla los fundamentos conductuales de la impulsividad financiera y examina sus efectos sobre el consumo, el ahorro, el endeudamiento, la asunción de riesgos y el bienestar económico. Su contenido se sustenta en las veintiocho referencias reunidas en el artículo de revisión bibliográfica que sirve como fuente principal. A partir de esa evidencia, se analizan los mecanismos psicológicos y contextuales que explican la preferencia por la gratificación inmediata, así como las estrategias de autocontrol, planificación y educación financiera que pueden favorecer decisiones más sostenibles. El propósito no es atribuir todos los problemas financieros a una característica individual, sino comprender la interacción entre persona, entorno, información y sistemas de decisión.

Materiales y métodos

El estudio se desarrolló mediante una revisión bibliográfica narrativa, con enfoque cualitativo y alcance descriptivo e interpretativo. Este diseño permitió examinar los aportes conceptuales y empíricos relacionados con la impulsividad y su influencia en las decisiones financieras. La revisión integró conocimientos procedentes de la psicología, la economía conductual, la neurofinanza y la gestión financiera, con el propósito de comprender la interacción entre los factores emocionales, cognitivos, sociales y contextuales que intervienen en el comportamiento económico.

La recopilación documental comprendió 28 publicaciones académicas vinculadas directamente con el objeto de estudio. Para seleccionar las fuentes se consideraron su pertinencia temática, actualidad, confiabilidad y relación con las principales dimensiones analizadas: impulsividad, emociones, inhibición cognitiva, sesgos conductuales, gratificación inmediata, consumo, ahorro, endeudamiento, inversión, autocontrol y educación financiera. Se incluyeron artículos científicos, revisiones de literatura y documentos académicos que aportaron fundamentos teóricos o evidencia sobre las consecuencias económicas de las decisiones impulsivas.

La información seleccionada fue organizada mediante un análisis temático, comparativo e interpretativo. Los hallazgos se agruparon de acuerdo con los fundamentos psicológicos de la impulsividad, sus manifestaciones en las conductas financieras y las estrategias propuestas para fortalecer la autorregulación. Posteriormente, se identificaron coincidencias, diferencias y relaciones entre las fuentes para construir una síntesis narrativa de la evidencia disponible. Debido a la naturaleza del estudio, no se aplicaron procedimientos estadísticos, evaluación cuantitativa del efecto ni técnicas de metaanálisis.

Desarrollo

3.1. Fundamentos conductuales de la impulsividad financiera

3.1.1. Concepto y bases psicológicas

La impulsividad puede definirse como la tendencia a actuar con rapidez, escasa premeditación y limitada consideración de las consecuencias futuras. No constituye una conducta única, sino un conjunto de dimensiones que pueden incluir urgencia emocional, búsqueda de sensaciones, dificultad para mantener la atención, falta de perseverancia y debilidad en la planificación. Carbajal Llanos (2021) aborda la relación entre impulsividad y reflexividad desde una perspectiva educativa y muestra que esta disposición puede modificarse mediante procesos de intervención. Esta posibilidad es importante para el ámbito financiero, porque indica que la respuesta impulsiva no debe interpretarse como un rasgo completamente inmutable, sino como un patrón susceptible de regulación y aprendizaje.

Desde el punto de vista psicológico, la impulsividad suele surgir cuando el individuo concede mayor peso al estado emocional presente que a los resultados futuros. La tensión, la ansiedad, la frustración o el entusiasmo pueden acelerar la decisión y reducir la búsqueda de información. Osorio-Barreto et al. (2022) explican que la toma de decisiones financieras depende de la interacción entre procesos evaluativos, funciones ejecutivas y sistemas emocionales. El córtex prefrontal participa en la comparación de alternativas, el control de respuestas y la integración de las consecuencias, mientras que los circuitos de recompensa aportan señales asociadas al placer, la expectativa y la motivación. Una decisión financiera surge, por tanto, del equilibrio dinámico entre control ejecutivo y valoración emocional.

La inhibición cognitiva permite detener una respuesta automática para examinar si resulta compatible con los objetivos establecidos. Palacios y Ortega (2022) relacionan esta capacidad con el gasto financiero en jóvenes y muestran que la regulación no depende solamente de conocer el precio o disponer de un presupuesto. La persona debe poder interrumpir el impulso, considerar usos alternativos del dinero y comparar la satisfacción inmediata con el costo futuro. Cuando la inhibición falla, una promoción, una recomendación o una emoción intensa puede convertirse rápidamente en una compra, aun cuando la adquisición contradiga las prioridades previamente definidas.

Las funciones ejecutivas también incluyen memoria de trabajo, flexibilidad cognitiva, planificación y monitoreo de la conducta. Reynaga et al. (2020) examinan la relación entre estas funciones y el comportamiento impulsivo, destacando que la capacidad de anticipar consecuencias se desarrolla y se expresa de forma diferente según las características individuales y el contexto. En materia financiera, la memoria de trabajo permite mantener presentes el presupuesto, las obligaciones y las

metas mientras se evalúa una alternativa; la flexibilidad ayuda a revisar una decisión ante nueva información; y el monitoreo permite reconocer desviaciones antes de que se conviertan en problemas acumulativos.

La neurofinanza amplía este análisis al estudiar cómo los mecanismos cerebrales intervienen en la valoración económica. Faris et al. (2024) señalan que la transición desde las finanzas tradicionales hacia la neurofinanza permite comprender mejor la influencia de los sistemas de recompensa y de regiones como el núcleo accumbens. Sin embargo, una explicación exclusivamente neurológica resulta insuficiente. La activación cerebral se produce dentro de situaciones concretas marcadas por normas sociales, disponibilidad de crédito, experiencias de escasez, publicidad y aprendizaje. Por ello, la impulsividad financiera debe analizarse como un fenómeno biopsicosocial y no como el resultado aislado de una región cerebral.

La distinción entre decisiones programadas y no programadas también ayuda a comprender el papel de la impulsividad. Las primeras responden a situaciones recurrentes y pueden resolverse mediante reglas previamente establecidas; las segundas surgen ante problemas nuevos y requieren juicio, creatividad y análisis. Valencia Núñez et al. (2020) muestran que las decisiones de inversión y la rentabilidad dependen de una valoración financiera rigurosa. Cuando la organización carece de procedimientos para evaluar alternativas extraordinarias, la presión por actuar puede favorecer decisiones precipitadas. Los protocolos, criterios de aprobación y análisis de escenarios reducen este riesgo sin eliminar la capacidad de respuesta.

En el ámbito empresarial, la impulsividad puede aparecer cuando un gerente compromete recursos por entusiasmo, temor a perder una oportunidad o confianza excesiva en su experiencia. La gestión financiera ofrece mecanismos para transformar una reacción inicial en una decisión examinada. Huacchillo Pardo et al. (2020) relacionan la gestión financiera con la calidad de la toma de decisiones, mientras que Zumba et al. (2023) destacan la necesidad de modelos que articulen información, análisis y planificación. Los presupuestos, flujos proyectados, indicadores y límites de autorización cumplen una función conductual: introducen pausas, preguntas y verificaciones antes de comprometer el patrimonio.

La impulsividad, finalmente, debe diferenciarse de la rapidez estratégica. Una decisión oportuna puede tomarse con agilidad y, al mismo tiempo, considerar evidencia, riesgos y objetivos. La conducta impulsiva se caracteriza porque la velocidad sustituye al análisis, no porque toda decisión rápida sea necesariamente deficiente. En contextos de emergencia, la experiencia y los protocolos permiten actuar con prontitud sin perder control. El reto consiste en desarrollar capacidades y estructuras que faciliten una respuesta rápida cuando sea necesaria, pero que impidan que la urgencia emocional se presente como si fuera criterio estratégico.

3.1.2. Emociones, materialismo y sesgos cognitivos

Las emociones cumplen una función informativa porque señalan oportunidades, amenazas y preferencias, pero también pueden distorsionar la valoración financiera cuando dominan el proceso. Wibbeke y Lachmann (2020) muestran que, en las decisiones de inversión de capital y control gerencial, las alternativas capaces de provocar emociones negativas pueden ser rechazadas incluso si presentan un valor financiero esperado favorable. De forma inversa, el entusiasmo puede aumentar la disposición a asumir riesgos. Esto significa que una decisión aparentemente técnica puede estar condicionada por miedo, confianza, arrepentimiento anticipado, orgullo o deseo de reconocimiento.

La urgencia negativa constituye una dimensión relevante de la impulsividad. Se manifiesta cuando una persona actúa precipitadamente bajo malestar emocional para disminuir la tensión inmediata. Carbó-Valverde et al. (2025) encontraron que la urgencia negativa y la sensibilidad al castigo actuaban como predictores de la asunción de riesgos financieros en las condiciones analizadas. El resultado sugiere que el temor a una pérdida o a una consecuencia adversa no siempre genera prudencia; en determinadas personas puede provocar una respuesta rápida orientada a escapar de la incomodidad. De esta manera, el miedo puede conducir tanto a evitar una inversión viable como a vender precipitadamente un activo.

Las emociones positivas también pueden debilitar la cautela. Una ganancia reciente, una promoción atractiva o el reconocimiento de otras personas puede generar una sensación transitoria de capacidad y control. Esta disposición favorece compras no planificadas, ampliación del crédito o inversiones que no se ajustan al perfil de riesgo. La gestión emocional no exige eliminar las emociones, sino identificarlas y evitar que se conviertan en la única fuente de decisión. Registrar los motivos, establecer tiempos de espera y solicitar una revisión independiente son mecanismos sencillos para diferenciar una oportunidad real de una reacción afectiva.

El materialismo agrega otra dimensión al vincular el éxito, la felicidad o la identidad con la posesión de bienes. Lučić et al. (2021) muestran que la impulsividad media la relación entre valores materialistas y comportamiento financiero irresponsable. El materialismo no conduce automáticamente a malas decisiones, pero puede aumentar la frecuencia de deseos que requieren satisfacción inmediata. Cuando la adquisición funciona como prueba de estatus o compensación emocional, el precio y la utilidad pierden importancia frente al significado simbólico del objeto. La conducta financiera se vuelve más vulnerable a la comparación social, la publicidad y la presión por mantener una determinada imagen.

La normalización cultural del endeudamiento refuerza este proceso. Araque Jaramillo (2024) analiza desafíos contemporáneos del sistema financiero que obligan a considerar el acceso, la responsabilidad y la sostenibilidad del crédito. En contextos donde comprar a plazos y renovar constantemente bienes se presentan como

conductas normales, la deuda puede dejar de percibirse como una obligación futura. La persona evalúa la cuota inmediata, pero no el costo total, la acumulación de compromisos ni la reducción de su margen de maniobra. El entorno social no elimina la responsabilidad individual, aunque sí modifica aquello que se considera aceptable o riesgoso.

Los sesgos cognitivos son atajos de pensamiento que permiten decidir con rapidez, pero pueden producir errores sistemáticos. Entre ellos se encuentran la aversión a la pérdida, el exceso de confianza, el anclaje, la contabilidad mental, la confirmación de creencias y la preferencia por el presente. Ruiz et al. (2023) señalan que los sesgos conductuales influyen en las decisiones de inversión y destacan la importancia de la educación financiera en periodos de crisis. La persona impulsiva puede utilizar estos atajos con menor verificación, aceptar información compatible con su deseo y descartar señales que exijan postergar la recompensa.

La aversión a la traición representa un caso particular en el que el riesgo se evalúa según la posibilidad de que otra persona, institución o sistema incumpla la confianza depositada. Carbó-Valverde et al. (2025) examinan esta relación dentro de las decisiones financieras digitales. Cuando existe alta sensibilidad a la traición, el individuo puede evitar productos convenientes por desconfianza o trasladar sus recursos de manera precipitada ante rumores. La conducta no depende solamente de la probabilidad objetiva de pérdida, sino de la interpretación moral y emocional del evento. La transparencia, la información verificable y los mecanismos de protección ayudan a reducir esta incertidumbre.

El miedo a quedar fuera de una oportunidad, conocido como FOMO, combina comparación social, escasez percibida y urgencia temporal. Jajoo y Kumar Baag (2025) relacionan este fenómeno con las decisiones financieras, especialmente cuando la información circula con rapidez y muestra ganancias obtenidas por otras personas. El temor a perder una inversión, un descuento o una tendencia puede reducir la disposición a verificar datos. En estos casos, la regla de decisión deja de ser la compatibilidad con el objetivo financiero y pasa a ser la necesidad de actuar antes que los demás. Los límites previos y el análisis de costo de oportunidad son esenciales para contener esta presión.

Los sesgos interpretativos pueden modificarse mediante entrenamiento. Grisham y Timpano (2024) analizan intervenciones destinadas a promover interpretaciones más adaptativas frente a las posesiones materiales, el sobreconsumo y el ahorro excesivo. Este aporte resulta relevante porque muestra que la impulsividad no se corrige únicamente con información numérica. Algunas personas saben que una conducta les perjudica, pero interpretan la acumulación, la compra o el descarte de forma rígida. Las intervenciones psicológicas pueden ayudar a reconocer pensamientos automáticos, generar explicaciones alternativas y disminuir la necesidad de responder de manera inmediata.

3.1.3. Percepción del riesgo y gratificación inmediata

El riesgo financiero expresa la posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados. Su valoración incluye probabilidades, magnitud de las pérdidas, horizonte temporal, liquidez y capacidad para absorber consecuencias. No obstante, la percepción del riesgo no siempre coincide con el riesgo objetivo. Una persona puede considerar segura una alternativa familiar aunque sus costos sean elevados, o percibir como excesivamente peligrosa una opción diversificada que no comprende. La impulsividad acentúa estas diferencias porque reduce el tiempo dedicado a recopilar información y favorece decisiones basadas en señales llamativas.

La gratificación inmediata se explica mediante el descuento temporal: los beneficios próximos suelen recibir un valor subjetivo mayor que los beneficios futuros. Katauke et al. (2023) examinan la relación entre alfabetización financiera e impulsividad y muestran que el conocimiento puede reducir la preferencia por decisiones económicas menos convenientes. Una persona que comprende el interés compuesto, la inflación y el costo total del crédito dispone de mejores criterios para comparar una satisfacción presente con sus efectos futuros. Sin embargo, el conocimiento necesita acompañarse de habilidades de autorregulación, pues la urgencia puede imponerse incluso sobre cálculos comprendidos.

La sensibilidad a la recompensa aumenta la atención hacia beneficios inmediatos como descuentos, ganancias rápidas o aprobación social. La sensibilidad al castigo, por su parte, puede intensificar la reacción frente a amenazas. Carbó-Valverde et al. (2025) evidencian que ambas dimensiones deben interpretarse dentro de un perfil psicológico más amplio. Una persona puede asumir riesgos para obtener una recompensa o para evitar una pérdida percibida. Por ello, las advertencias generales no producen el mismo efecto en todos los individuos: algunos responden mejor a la visualización de metas, mientras otros necesitan comprender con claridad las consecuencias acumuladas de la decisión.

La incertidumbre incrementa la influencia de las emociones porque reduce la confianza en los cálculos. Durante una crisis, una caída del mercado o una presión de liquidez, el individuo puede abandonar su estrategia y actuar según la señal más reciente. Ruiz et al. (2023) destacan que la educación financiera adquiere mayor importancia en los periodos de inestabilidad, cuando los sesgos pueden afectar con mayor fuerza las decisiones de inversión. La planificación por escenarios, la diversificación y los límites de pérdida permiten establecer respuestas antes de que la emoción alcance su mayor intensidad.

La oportunidad de ganancia también puede provocar exceso de confianza. Una secuencia de resultados favorables puede llevar a atribuir el éxito exclusiva-

mente a la habilidad y a subestimar el azar. En el ámbito empresarial, este mecanismo favorece inversiones sucesivas sin revisar la capacidad financiera o el cambio de las condiciones. Valencia Núñez et al. (2020) muestran la importancia de relacionar las decisiones de inversión con medidas de rentabilidad y valoración. La evidencia financiera debe utilizarse para comprobar supuestos, no para justificar retrospectivamente una decisión ya tomada por entusiasmo.

El crédito transforma la percepción del costo porque separa el consumo presente del pago futuro. Una cuota pequeña puede parecer manejable cuando se observa de forma aislada, aunque varias obligaciones simultáneas reduzcan considerablemente el ingreso disponible. Fernández-López et al. (2024) muestran que el autocontrol influye en la elección de fuentes de endeudamiento y que las personas pueden organizar sus preferencias de crédito de manera distinta según la proximidad y las condiciones del prestamista. Las deudas informales pueden percibirse como menos graves por la relación personal, pero también pueden generar conflictos, dependencia y ausencia de mecanismos claros.

Las plataformas digitales reducen la fricción mediante pagos guardados, crédito inmediato, recomendaciones personalizadas y confirmaciones con un solo clic. Rani y Catherine (2023) señalan que las ofertas y los estímulos psicográficos influyen en la compra impulsiva en línea. La rapidez tecnológica no es negativa por sí misma, pero elimina pausas que antes permitían reconsiderar la operación. Funciones como listas de espera, alertas presupuestarias, confirmación del costo total y periodos voluntarios de enfriamiento pueden devolver al usuario un espacio de deliberación.

La percepción del riesgo está condicionada, además, por la capacidad financiera. Una misma pérdida tiene consecuencias distintas para una persona con fondo de emergencia que para otra sin liquidez. Tahir et al. (2021) vinculan alfabetización, capacidad financiera, impulsividad y bienestar, y advierten que la relación puede presentar matices: ciertos rasgos asociados a la acción rápida pueden coexistir con respuestas adaptativas cuando existen recursos y competencias. Esto no convierte la impulsividad en una estrategia deseable, pero recuerda que el impacto de una conducta depende de la resiliencia disponible, la magnitud de la decisión y el contexto.

La gestión responsable del riesgo requiere trasladar la atención desde la recompensa inmediata hacia la trayectoria financiera completa. Antes de comprar, invertir o endeudarse, resulta necesario preguntar qué objetivo se persigue, qué alternativas existen, cuál es el costo total, qué puede ocurrir si cambian las condiciones y qué capacidad existe para asumir una pérdida. Estas preguntas convierten el riesgo en un objeto de análisis y reducen la probabilidad de que una emoción momentánea determine un compromiso duradero.

3.2. Efectos en el comportamiento financiero

3.2.1. Consumo, ahorro y endeudamiento

El consumo es una actividad necesaria para satisfacer necesidades, pero se vuelve financieramente problemático cuando responde de forma repetida a impulsos que desplazan objetivos prioritarios. La compra impulsiva suele caracterizarse por una aparición repentina del deseo, una evaluación limitada y una sensación de urgencia. Rani y Catherine (2023) muestran que el entorno digital puede activar esta conducta mediante descuentos, variedad, facilidad de acceso y estímulos relacionados con el estado de ánimo. La adquisición puede generar satisfacción inmediata, aunque posteriormente aparezcan arrepentimiento, desuso del producto o dificultades para cumplir otras obligaciones.

Las promociones comerciales no actúan de forma aislada. Cavazos et al. (2023) encontraron que los estímulos económicos de las rebajas de Black Friday, las restricciones presupuestarias y la disponibilidad financiera influyen sobre la compra impulsiva y su relación con la deuda de tarjeta. Un descuento puede interpretarse como ahorro, aun cuando la persona no necesitaba el producto. El análisis financiero adecuado debe comparar el gasto con la alternativa de no comprar y no únicamente con el precio original. Esta diferencia es esencial para evitar que la reducción nominal del precio se convierta en justificación de un consumo no planificado.

El materialismo y la comparación social pueden transformar el consumo en una forma de validación. Lučić et al. (2021) explican que la impulsividad conecta los valores materialistas con una conducta financiera menos responsable. Si la posesión se utiliza para demostrar éxito o pertenencia, postergar la compra puede sentirse como una pérdida de identidad o estatus. La educación financiera debe abordar estos significados, porque un presupuesto por sí solo no modifica la necesidad emocional que origina la conducta. La reflexión sobre metas personales, bienestar y valor de uso ayuda a separar la decisión económica de la presión simbólica.

El ahorro se ve afectado cuando las recompensas futuras pierden importancia frente al consumo presente. Fenton-O'Creevy y Furnham (2022) muestran que la impulsividad y las actitudes hacia el dinero se relacionan con la acumulación de riqueza. La ausencia de ahorro no siempre proviene de ingresos insuficientes; también puede responder a dificultades para mantener una meta, controlar pequeños gastos y tolerar la espera. Automatizar aportes, separar cuentas y definir metas específicas reduce la dependencia de decisiones repetidas. El ahorro se convierte así en una conducta predeterminada y no en el resultado incierto de lo que queda al final del periodo.

También existe una forma de acumulación excesiva vinculada a interpretaciones rígidas sobre las posesiones y la seguridad. Grisham y Timpano (2024) advierten que tanto el sobreconsumo como el ahorro o acaparamiento desadaptativo

pueden producir malestar y limitar el uso funcional de los recursos. Una política financiera saludable no consiste en gastar siempre menos, sino en asignar el dinero de acuerdo con necesidades, riesgos y objetivos. La flexibilidad permite ahorrar para proteger el futuro sin convertir la acumulación en una respuesta automática al miedo.

El endeudamiento amplifica el efecto de la impulsividad porque permite consumir antes de generar los recursos correspondientes. Castellanos et al. (2024) muestran que las compras impulsivas intervienen en la relación entre actitudes hacia la deuda y estrés financiero. Cuando el endeudamiento se percibe como normal e ilimitado, la persona puede acumular cuotas sin evaluar su efecto conjunto. El problema aparece cuando disminuye el ingreso, surge una emergencia o se incrementan los intereses. En ese momento, la satisfacción inmediata ya desapareció, pero la obligación continúa afectando el presupuesto y el bienestar psicológico.

Paredes-Pérez et al. (2023) relacionan las actitudes hacia el endeudamiento con el comportamiento compulsivo de compra. Este vínculo permite distinguir entre una deuda utilizada de manera planificada para financiar un activo o resolver una necesidad y una deuda destinada a sostener un patrón repetitivo de consumo. La primera puede evaluarse mediante capacidad de pago, costo y utilidad; la segunda suele estar acompañada por pérdida de control, ocultamiento y uso de nuevos créditos para cubrir obligaciones anteriores. La detección temprana requiere revisar no solo el monto adeudado, sino también la función emocional y conductual de las compras.

La fuente de crédito modifica la forma en que se percibe la obligación. Fernández-López et al. (2024) identifican diferencias en las decisiones de endeudamiento según el autocontrol y el tipo de prestamista. Recurrir inicialmente a familiares o amigos puede reducir la percepción de formalidad, pero no elimina el costo económico y relacional. Los créditos institucionales, por otro lado, presentan contratos y tasas que exigen comprensión. Comparar el costo efectivo, los plazos, las penalidades y la capacidad real de pago permite sustituir la urgencia por un proceso explícito de selección.

Los problemas de juego representan una expresión extrema de la interacción entre gratificación inmediata, crédito y pérdida de control. Swanton y Gainsbury (2020) vinculan el uso de crédito al consumo, el endeudamiento y la gravedad de los problemas de juego. La deuda puede financiar nuevas apuestas y, al mismo tiempo, aumentar la presión por recuperar pérdidas, creando un ciclo que se refuerza. En estos casos, la educación financiera aislada resulta insuficiente; se requieren límites de acceso, apoyo psicológico y mecanismos de protección que interrumpan la disponibilidad inmediata de recursos.

El consumo, el ahorro y el endeudamiento forman un sistema. Cada decisión de gasto reduce los recursos disponibles para ahorrar o pagar obligaciones; cada deuda futura restringe decisiones posteriores; y cada ahorro crea capacidad

para enfrentar contingencias sin crédito. La gestión financiera personal debe observar estas relaciones mediante un presupuesto de flujo, metas temporales y revisión periódica. Este enfoque permite que la persona reconozca el costo de oportunidad de sus elecciones y valore si una satisfacción inmediata fortalece o debilita su posición económica general.

3.2.2. Asunción de riesgos y consecuencias económicas

La asunción de riesgos es necesaria para invertir, emprender y crecer, pero debe distinguirse del comportamiento temerario. El riesgo estratégico se sustenta en información, escenarios, límites y capacidad de absorción; el riesgo impulsivo responde a urgencia, entusiasmo o temor. Carbó-Valverde et al. (2025) muestran que ciertas dimensiones de la impulsividad predicen una mayor disposición a asumir riesgos financieros. Este hallazgo permite comprender que dos personas expuestas a la misma información pueden escoger alternativas diferentes porque interpretan de manera distinta el castigo, la recompensa y la incertidumbre.

En las inversiones digitales, la velocidad de acceso y la abundancia de información pueden generar una falsa sensación de dominio. La persona observa precios en tiempo real, recomendaciones y testimonios, pero no necesariamente comprende la calidad de los datos ni la volatilidad. Jajoo y Kumar Baag (2025) destacan el papel del miedo a quedar fuera de una oportunidad. El FOMO puede conducir a comprar después de un aumento significativo, concentrar recursos en un activo popular o imitar decisiones ajenas. El resultado puede ser una exposición incompatible con los objetivos y la tolerancia real a la pérdida.

Los sesgos conductuales también modifican la selección y permanencia de las inversiones. Ruiz et al. (2023) explican que la educación financiera ayuda a reconocer errores como exceso de confianza, comportamiento de manada y aversión a materializar pérdidas. Una persona impulsiva puede comprar por euforia y vender por pánico, transformando fluctuaciones temporales en pérdidas efectivas. El diseño de una política de inversión, con porcentajes máximos, horizonte, diversificación y condiciones de salida, reduce la influencia del estado emocional del momento.

En las organizaciones, las decisiones impulsivas pueden presentarse como expansión acelerada, contratación de deuda sin proyección, adquisición de tecnología sin integración o inicio simultáneo de proyectos. Zumba et al. (2023) señalan que un modelo de gestión financiera debe proporcionar información para valorar las alternativas y su efecto sobre la empresa. La decisión no debe evaluarse únicamente por el ingreso esperado, sino por su impacto en liquidez, capital de trabajo, costos fijos, riesgo y capacidad operativa. Una oportunidad atractiva puede destruir valor si consume recursos necesarios para sostener las actividades esenciales.

La rentabilidad constituye un criterio relevante, pero no suficiente. Valencia

Núñez et al. (2020) relacionan las decisiones de inversión con la valoración financiera y muestran la necesidad de examinar el rendimiento esperado frente al riesgo asumido. Las decisiones impulsivas suelen sobreestimar los beneficios, reducir el peso de los escenarios adversos y omitir costos complementarios. El análisis de sensibilidad permite observar cómo cambia el resultado cuando varían las ventas, los costos, la tasa de descuento o el plazo. Esta práctica transforma el optimismo en supuestos verificables.

La gestión financiera estratégica aporta una visión de largo plazo. Dias Lopes (2024) destaca que las decisiones comerciales deben considerar desafíos y oportunidades dentro de una estrategia coherente. Cuando una empresa responde únicamente a la presión inmediata, puede sacrificar investigación, mantenimiento, formación o liquidez para mejorar un resultado de corto plazo. Aunque la medida produzca una apariencia temporal de eficiencia, también puede debilitar la capacidad futura. La prudencia financiera consiste en equilibrar resultados presentes, continuidad operativa e inversión en capacidades.

Huacchillo Pardo et al. (2020) enfatizan que la información financiera incide en la toma de decisiones. Los estados financieros, indicadores y presupuestos permiten detectar si una decisión está generando valor o deteriorando la posición económica. Sin embargo, los datos deben revisarse con una periodicidad compatible con el riesgo. Una evaluación tardía puede identificar el problema cuando ya se han comprometido demasiados recursos. Los tableros de control, alertas y reuniones de seguimiento introducen retroalimentación y permiten corregir el curso antes de que el efecto acumulado sea irreversible.

Las consecuencias económicas de la impulsividad incluyen cargos financieros, pérdida de ahorro, deterioro crediticio, estrés, conflictos familiares y reducción de oportunidades futuras. En el ámbito empresarial pueden manifestarse como falta de liquidez, proyectos inconclusos, pérdida de confianza y disminución de rentabilidad. Tahir et al. (2021) relacionan impulsividad, capacidad financiera y bienestar, lo que demuestra que el impacto económico también tiene una dimensión subjetiva. La incertidumbre y la sensación de pérdida de control pueden persistir aun cuando el monto de la deuda parezca manejable desde una perspectiva externa.

No toda relación entre impulsividad y resultado es lineal. Algunas personas capaces de actuar con rapidez pueden responder mejor ante oportunidades o contingencias, especialmente si disponen de experiencia, reservas y límites. El problema surge cuando la acción rápida se separa de la evaluación. La resiliencia financiera permite absorber errores, pero no debe utilizarse como justificación para repetirlos. Una decisión sólida integra rapidez, información y responsabilidad; una decisión impulsiva delega el futuro a la expectativa de que las consecuencias podrán resolverse después.

3.2.3. Autocontrol, planificación y educación financiera

El autocontrol financiero consiste en alinear la conducta inmediata con metas que requieren continuidad. No se limita a rechazar compras, sino que incluye organizar ingresos, cumplir obligaciones, ahorrar, evaluar riesgos y revisar decisiones. Fernández-López et al. (2024) muestran que el autocontrol influye en el endeudamiento y en la selección de fuentes de crédito. La capacidad de postergar una respuesta permite comparar opciones y evitar que la urgencia determine condiciones desfavorables. El autocontrol es más efectivo cuando se apoya en reglas y entornos que reducen el número de decisiones improvisadas.

Los modelos tradicionales presentan el autocontrol como una lucha agotadora contra el deseo. Moeini-Jazani et al. (2025) proponen resaltar el costo de oportunidad para facilitar una regulación menos esforzada. Cuando la persona observa con claridad qué meta pierde al realizar un gasto, la decisión deja de ser una prohibición abstracta. Por ejemplo, vincular una compra no planificada con el retraso de un fondo de emergencia hace visible la consecuencia inmediata sobre otro objetivo. Esta estrategia modifica el valor subjetivo de las alternativas y ayuda a identificar el conflicto antes de completar la operación.

La planificación traduce los objetivos en decisiones anticipadas. Un presupuesto define categorías y límites; un calendario organiza pagos; una política de ahorro automatiza aportes; y un plan de inversión establece horizonte y tolerancia al riesgo. Huacchillo Pardo et al. (2020) y Zumba et al. (2023) coinciden en la necesidad de utilizar la información financiera para sostener decisiones coherentes. La planificación no elimina la flexibilidad, sino que proporciona un punto de referencia. Cuando cambian las condiciones, la persona puede modificar el plan de forma consciente en lugar de abandonarlo por una emoción momentánea.

Las pausas deliberadas representan una intervención conductual de bajo costo. Establecer un periodo de espera antes de compras relevantes, retirar los datos de pago almacenados, silenciar notificaciones comerciales y utilizar listas previas aumenta la fricción suficiente para reconsiderar el impulso. Carbajal Llanos (2021) demuestra que la dimensión impulsividad-reflexividad puede trabajarse mediante intervención educativa. En finanzas, reflexionar significa formular preguntas, buscar evidencia y anticipar consecuencias. Estas habilidades se fortalecen con práctica y retroalimentación, no únicamente con advertencias.

La reestructuración de sesgos interpretativos complementa las medidas presupuestarias. Grisham y Timpano (2024) muestran que el entrenamiento puede promover respuestas más adaptativas frente a las posesiones y la acumulación. Una persona que compra para aliviar ansiedad necesita reconocer la emoción, cuestionar la interpretación automática y desarrollar una alternativa de respuesta. Si la intervención se limita a imponer restricciones, el patrón puede reaparecer cuando disminuye la vigilancia. El acompañamiento psicológico resulta especialmente importante cuando existe pérdida de control, compra compulsiva, juego problemático o endeudamiento recurrente.

La educación financiera aporta conocimientos sobre presupuesto, crédito, ahorro, inversión, interés e inflación. Katauke et al. (2023) muestran que una mayor alfabetización se relaciona con menor impulsividad en las decisiones económicas.

No obstante, la educación debe incluir aplicación práctica y no limitarse a definiciones. Simular cuotas, comparar contratos, calcular el costo total y analizar escenarios permite que la información se convierta en criterio de acción. La persona necesita aprender a reconocer cuándo una decisión aparentemente asequible compromete su capacidad futura.

Faulkner (2022) revisa estrategias nacionales de alfabetización financiera y permite advertir que los programas efectivos requieren adaptación al contexto, continuidad y coordinación institucional. Una intervención aislada puede aumentar conocimientos sin modificar hábitos. La educación financiera debe comenzar antes de que aparezcan problemas graves y acompañar diferentes etapas de vida: ingreso al mercado laboral, acceso al crédito, formación de un hogar, emprendimiento, inversión y jubilación. Los contenidos también deben considerar los riesgos digitales, las promociones personalizadas y la circulación de información financiera no verificada.

Bernedo-Moreira et al. (2023) relacionan alfabetización financiera y bienestar económico percibido en estudiantes universitarios. La evidencia refuerza la idea de que el conocimiento produce mayor valor cuando se combina con capacidad para regular la conducta. Una persona puede responder correctamente una pregunta sobre intereses y, al mismo tiempo, utilizar crédito impulsivamente. Por ello, los programas educativos deben integrar conocimientos, habilidades, actitudes y mecanismos de autocontrol. La meta no es solamente saber más, sino actuar de manera consistente con el propio bienestar.

Tahir et al. (2021) proponen una relación integrada entre alfabetización, capacidad financiera, impulsividad y bienestar. La capacidad financiera incluye acceso a recursos, posibilidad de absorber contingencias y habilidad para utilizar productos adecuados. Esta perspectiva evita responsabilizar únicamente al individuo, pues las decisiones se toman dentro de sistemas que pueden facilitar o dificultar la prudencia. La protección al consumidor, la transparencia contractual, las alertas, los límites de crédito y el diseño responsable de plataformas complementan la educación.

En el ámbito empresarial, el autocontrol debe institucionalizarse mediante gobierno y procedimientos. Los análisis de inversión, niveles de autorización, comités, segregación de funciones y evaluaciones posteriores reducen la dependencia de una sola persona. Dias Lopes (2024) y Wibbeke y Lachmann (2020) permiten comprender que la calidad de la gestión financiera depende tanto de herramientas técnicas como de procesos psicológicos. Una organización madura no supone que sus directivos son inmunes a sesgos; diseña sistemas que obligan a presentar evidencia, declarar supuestos y contrastar opiniones.

La evaluación posterior de las decisiones convierte la experiencia en aprendizaje. Revisar qué se esperaba, qué ocurrió y qué factores influyeron permite distinguir entre un resultado adverso causado por incertidumbre y una decisión deficiente por falta de análisis. Esta práctica disminuye la repetición de errores y mejora los criterios de planificación. El autocontrol financiero, en síntesis, no se construye únicamente en el momento de resistir un impulso. Se desarrolla antes, mediante preparación; durante, mediante pausas y verificación; y después, mediante seguimiento y aprendizaje.

Conclusiones

La impulsividad influye en las decisiones financieras mediante la interacción entre urgencia emocional, sensibilidad a la recompensa, debilidad de la planificación, sesgos cognitivos y condiciones del entorno. Sus efectos pueden observarse en compras no planificadas, endeudamiento, ahorro insuficiente, inversión precipitada y abandono de estrategias previamente definidas. La evidencia analizada muestra que la conducta financiera no responde únicamente al conocimiento técnico: también depende de la capacidad para inhibir respuestas automáticas, tolerar la espera y considerar las consecuencias futuras.

Las emociones, el materialismo, la comparación social y la normalización del crédito pueden intensificar la preferencia por la gratificación inmediata. Las plataformas digitales y los mecanismos de pago sin fricción reducen el tiempo disponible para reconsiderar una operación. No obstante, la tecnología no constituye por sí misma la causa de la impulsividad. Su efecto depende del diseño de las plataformas, la educación del usuario, las reglas de protección y la existencia de mecanismos que hagan visibles el costo total, el riesgo y el impacto sobre otros objetivos.

El consumo, el ahorro, el endeudamiento y la inversión deben analizarse como componentes interdependientes. Una decisión impulsiva puede parecer pequeña, pero su repetición altera el flujo de recursos, incrementa obligaciones y reduce oportunidades futuras. En las empresas, el mismo patrón puede producir inversiones sin sustento, crecimiento desordenado y deterioro de liquidez. Los presupuestos, escenarios, indicadores, límites de autorización y revisiones independientes ayudan a transformar la reacción inicial en una decisión estratégica verificable.

La reducción de la impulsividad requiere una intervención integral. El autocontrol puede fortalecerse mediante pausas deliberadas, automatización del ahorro, visualización del costo de oportunidad, modificación de sesgos y acompañamiento psicológico cuando existe pérdida de control. La educación financiera debe combinar conocimientos con ejercicios prácticos, planificación y habilidades de autorregulación. A nivel institucional, estas acciones necesitan complementarse con protección al consumidor, transparencia, diseño responsable del crédito y sistemas de gobierno que reconozcan la presencia de sesgos en todas las personas.

En definitiva, una decisión financiera de calidad no es aquella que elimina toda emoción o riesgo, sino la que integra información, objetivos, capacidad económica y consecuencias dentro de un proceso consciente. Comprender la impulsividad permite establecer condiciones para que la rapidez no sustituya al análisis y para que las recompensas inmediatas no comprometan el bienestar futuro. La sostenibilidad financiera se construye mediante decisiones repetidas, coherentes y revisables que relacionan la conducta cotidiana con una visión de largo plazo.

Referencias Bibliográficas

- Araque Jaramillo, W. (2024). El sistema financiero y los desafíos actuales. Revista de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo. <https://rfd.org.ec/docs/2024/Revista%20Microfinanzas%2038/Revista%20micro%20finanzas%2038.pdf>
- Bernedo-Moreira, D. H., Loayza-Apaza, Y. T., Portilla-Linares, M. M., Valdez-Portilla, J., Chavez-Bellido, D. E., y Romero-Carazas, R. (2023). Financial literacy and perceived economic well-being among Peruvian health sciences university students. *Health Leadership and Quality of Life*, 2, Article 313. <https://doi.org/10.56294/hl2023313>
- Carbajal Llanos, Y. M. (2021). Efectos en el nivel de impulsividad-reflexividad a partir de un programa de intervención educativa. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 117-132. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1574>
- Carbó-Valverde, S., Martín-Ríos, R., y Rodríguez-Fernández, F. (2025). Exploring neuroanatomy and neuropsychology in digital financial decision-making: Betrayal aversion and risk behavior. *Brain Imaging and Behavior*. <https://doi.org/10.1007/s11682-025-00967-1>
- Castellanos-Alvarenga, L. M., Sepúlveda-Maldonado, J. A., Olivera, M. P., y Schlee, J. (2024). Actitudes hacia el endeudamiento y estrés financiero en adultos emergentes: Rol mediador de las compras planificada e impulsiva. *Suma Psicológica*, 31(1), 54-62. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2024.v31.n1.7>
- Cavazos-Arroyo, J., Lagunes-Pérez, M. A., y Melchor-Ascencio, A. (2023). Efecto de tres estímulos económicos sobre la compra impulsiva en las rebajas de Black Friday: La deuda en la tarjeta de crédito y los problemas financieros en una ciudad mexicana. *Información Tecnológica*, 34(1), 89-100.

<https://doi.org/10.4067/S0718-07642023000100089>

- Dias Lopes, C. (2024). Gestión financiera estratégica: Desafíos y oportunidades en la toma de decisiones comerciales. *Contribuciones a la Economía*, 22(2). <https://doi.org/10.23900/ce.v22i2.561>
- Faris, A. A., Khudhair Jwan, H., Hatam, K., y Al-Bidairi, A. (2024). From traditional finance to neurofinance: Literature review. *Review*, 12(1), 191-204.
- Faulkner, A. (2022). Financial literacy around the world: What we can learn from the national strategies and contexts of the top ten most financially literate nations. *The Reference Librarian*, 63(1-2), 1-28. <https://doi.org/10.1080/02763877.2021.2009955>
- Fenton-O'Creevy, M., y Furnham, A. (2022). Money attitudes, financial capabilities, and impulsiveness as predictors of wealth accumulation. *PLOS ONE*, 17(11), e0278047. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0278047>
- Fernández-López, S., Castro-González, S., Rey-Ares, L., y Rodeiro-Pazos, D. (2024). Self-control and debt decisions relationship: Evidence for different credit options. *Current Psychology*, 43(1), 340-357. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04251-7>
- Grisham, J. R., y Timpano, K. R. (2024). Nudging society toward more adaptive approaches to material possessions: Harnessing implicit approaches to reduce overconsumption and excessive saving. *Current Opinion in Psychology*, 60, 101933. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101933>
- Huacchillo Pardo, L. A., Ramos Farroñan, E. V., y Pulache Lozada, J. L. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-356.pdf>

- Jajoo, K., y Kumar Baag, P. (2025). The role of FOMO (fear of missing out) in making financial decisions [Working paper]. Indian Institute of Management Kozhikode. <https://www.iimk.ac.in/uploads/publications/IIMKWPS640FIN202507.pdf>
- Katauke, T., Fukuda, S., Khan, M. S. R., y Kadoya, Y. (2023). Financial literacy and impulsivity: Evidence from Japan. *Sustainability*, 15(9), 7267. <https://doi.org/10.3390/su15097267>
- Lučić, A., Uzelac, M., y Previšić, A. (2021). The power of materialism among young adults: Exploring the effects of values on impulsiveness and responsible financial behavior. *Young Consumers*, 22(2), 254-271. <https://doi.org/10.1108/YC-09-2020-1213>
- Moeini-Jazani, M., Albalooshi, S., y Fennis, B. M. (2025). Harnessing opportunity cost salience for effortless self-control. *Current Opinion in Psychology*, 61, 101945. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101945>
- Osorio-Barreto, D., Landínez-Martínez, D. A., y Chica-Mesa, J. C. (2022). Neuroeconomía y toma de decisiones financieras: Aproximación desde una revisión sistemática de literatura. *Revista CEA*, 8(16), e1911. <https://doi.org/10.22430/24223182.1911>
- Palacios, J. R., y Ortega, K. P. (2022). Implicación de la inhibición cognitiva en el gasto financiero en jóvenes de México: Estudio preliminar en neuroeconomía. *Interdisciplinaria*, 39(1), 241-255. <https://doi.org/10.16888/INTERD.2022.39.1.15>
- Paredes-Pérez, M. A. J., Ramírez Arellano, M. Á., Cárdenas Tapia, V. R., y Alania Contreras, R. D. (2023). Actitud hacia el endeudamiento y comportamiento compulsivo de compra, de pobladores en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 29, 174-186. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40456>
- Rani, N. M., y Catherine, S. (2023). A study on impulsive buying behaviour in online shopping. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), e01237.

<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1237>

- Reynaga, L. Q., Aldana, G. G., Bonilla, J., y Barajas, B. V. R. (2020). Relationship between executive functions and impulsive behavior in adolescents: Comparative study. *Salud Mental*, 43(4), 175-180. <https://doi.org/10.17711/SM.0185-3325.2020.024>
- Ruiz, T. A., Benito, L., y Penabad, M. C. L. (2023). Influence of behavioral biases on investment decisions: The importance of financial education during an economic crisis. *Revista Galega de Economía*, 32(1). <https://doi.org/10.15304/rge.32.1.8190>
- Swanton, T. B., y Gainsbury, S. M. (2020). Gambling-related consumer credit use and debt problems: A brief review. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 31, 21-31. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2019.09.002>
- Tahir, M. S., Ahmed, A. D., y Richards, D. W. (2021). Financial literacy and financial well-being of Australian consumers: A moderated mediation model of impulsivity and financial capability. *International Journal of Bank Marketing*, 39(7), 1377-1394. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2020-0490>
- Valencia Núñez, E. R., Caiza Pastuña, E. C., y Bedoya Jara, M. P. (2020). Decisiones de inversión y rentabilidad bajo la valoración financiera en las empresas industriales grandes de la provincia de Cotopaxi, Ecuador. *Universidad & Empresa*, 22(39). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8099>
- Wibbeke, L. M., y Lachmann, M. (2020). Psychology in management accounting and control research: An overview of the recent literature. *Journal of Management Control*, 31(3), 275-328. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00302-3>
- Zumba, M., Jácome, J., y Bermúdez, C. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas: Análisis de estudios previos. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(1), 21-32. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176>

CAPÍTULO IV:

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA
ARTIFICIAL EN LA INDUSTRIA FINANCIERA**

DOI: 10.61384/R.C.A..V5I3.1505



ÁNGEL FABIAN CRUZ ALVEAR



angelfabiancruz@gmail.com



<https://orcid.org/0009-0000-9516-0039>



Quito - Ecuador

Resumen

La transformación digital y la inteligencia artificial están redefiniendo la creación de valor en la industria financiera mediante la automatización, el análisis predictivo, la personalización y el desarrollo de modelos de negocio. El estudio tuvo como objetivo analizar cómo estas tecnologías fortalecen la eficiencia operativa, la experiencia del cliente, la gestión de riesgos y la competitividad. Se realizó una revisión bibliográfica narrativa, con enfoque cualitativo, descriptivo e interpretativo, sustentada en veinticinco fuentes relacionadas con digitalización, fintech, inteligencia artificial y gobernanza. Los hallazgos muestran que la adopción tecnológica genera beneficios cuando se acompaña de rediseño de procesos, calidad de datos, capacidades humanas y objetivos verificables. Asimismo, se identificaron riesgos asociados con privacidad, sesgo algorítmico, ciberseguridad, opacidad y dependencia tecnológica. Se concluye que el valor financiero sostenible depende de equilibrar innovación y control, eficiencia y calidad, personalización y autonomía, mediante una gobernanza que preserve la confianza, la inclusión y la estabilidad institucional.

Palabras clave: Transformación digital; Inteligencia artificial; Industria financiera; Creación de valor.

Introducción

La industria financiera atraviesa una transformación que modifica simultáneamente su infraestructura, su modelo de negocio y su relación con los usuarios. La expansión de los canales móviles, la computación en la nube, el análisis masivo de datos, la automatización, las plataformas fintech y la inteligencia artificial (IA) ha trasladado una parte creciente de la intermediación desde oficinas y procedimientos manuales hacia ecosistemas digitales. Verhoef et al. (2021) explican que la transformación digital no equivale a instalar herramientas aisladas, sino que comprende cambios en la propuesta de valor, la estructura organizacional y la interacción con el mercado. Por ello, su análisis exige vincular tecnología, estrategia, cultura y desempeño.

La creación de valor financiero tampoco puede medirse únicamente por el ahorro inmediato de costos. Una iniciativa digital genera valor cuando mejora la productividad, reduce errores, amplía el acceso, fortalece la gestión del riesgo, incrementa la satisfacción del cliente o permite desarrollar ingresos sostenibles. Ghosh et al. (2022) relacionan la transformación digital con la creación de valor en los servicios financieros, mientras que Kraus et al. (2021) la describen como un fenómeno multidimensional cuyos efectos abarcan los ámbitos tecnológico, empresarial y social. Esta perspectiva impide confundir la cantidad de aplicaciones implementadas con la capacidad real de una entidad para convertirlas en resultados.

En la banca, la digitalización responde a presiones competitivas y operativas concretas. Los clientes esperan disponibilidad permanente, transacciones rápidas, información clara y servicios adaptados a sus necesidades. Al mismo tiempo, las instituciones deben cumplir requisitos prudenciales, proteger datos sensibles y mantener la continuidad de operaciones críticas. Diener y Špaček (2021) muestran que la transformación bancaria encuentra barreras gerenciales, culturales y técnicas, de modo que el cambio no depende exclusivamente del presupuesto tecnológico. La infraestructura heredada, la fragmentación de datos, la falta de capacidades y la resistencia interna pueden limitar el rendimiento de inversiones aparentemente avanzadas.

La IA amplía esta transformación al convertir grandes volúmenes de datos en predicciones, clasificaciones, recomendaciones y alertas. Sus

aplicaciones comprenden la evaluación crediticia, la detección de fraude, el monitoreo de transacciones, la segmentación de clientes, el asesoramiento automatizado y la gestión de reclamos. Becerra-Vicario et al. (2024) identifican oportunidades de eficiencia y personalización, pero también desafíos vinculados con privacidad, opacidad y seguridad. La IA, por tanto, no debe evaluarse como una solución autónoma: su valor depende de la calidad de los datos, la definición del problema, la supervisión humana y el gobierno institucional.

La convergencia entre transformación digital e IA introduce una lógica basada en datos. Cada interacción puede alimentar modelos que anticipan necesidades y ajustan servicios, pero esta capacidad incrementa la responsabilidad sobre la información utilizada. Floridi y Cowls (2021) proponen principios para orientar la IA hacia el beneficio humano, la prevención del daño, la autonomía, la justicia y la explicabilidad. En el sector financiero estos principios son especialmente relevantes, pues una recomendación, una alerta o una clasificación algorítmica puede influir en el acceso al crédito, el costo de un producto, la detección de una conducta sospechosa o la distribución de oportunidades económicas.

Este capítulo desarrolla los dos componentes centrales identificados en el artículo de revisión que sirve como base: la transformación digital y la inteligencia artificial como agregadores de valor. Primero se estudian la digitalización de procesos, los nuevos modelos de negocio, la automatización y la experiencia del cliente. Después se examinan el análisis predictivo, la gestión de riesgos, la detección de fraude, la personalización y los desafíos éticos y regulatorios. El desarrollo integra las veinticinco referencias reunidas en el texto fuente, con el propósito de conservar su sustento bibliográfico y convertir sus hallazgos en una exposición articulada para la gestión empresarial.

La tesis central es que la tecnología crea valor financiero cuando se integra con objetivos verificables, capacidades organizacionales y mecanismos de confianza. La digitalización sin rediseño puede trasladar ineficiencias a un canal electrónico; la automatización sin control puede acelerar errores; y la IA sin gobernanza puede producir decisiones difíciles de justificar. En cambio, cuando estrategia, procesos, personas, datos y regulación se coordinan, las tecnologías digitales fortalecen la agilidad, la resiliencia y la sostenibilidad de las instituciones. Esta visión permite analizar la innovación no como una carrera por adoptar novedades, sino como una disciplina de transformación responsable.

Materiales y métodos

El estudio se desarrolló mediante una revisión bibliográfica narrativa, con enfoque cualitativo y alcance descriptivo e interpretativo. Este diseño permitió examinar los principales aportes conceptuales y empíricos relacionados con la transformación digital y la inteligencia artificial en la industria financiera. La revisión integró conocimientos procedentes de la gestión empresarial, las tecnologías financieras, la inteligencia artificial y la regulación, con el propósito de comprender cómo estas herramientas contribuyen a la creación de valor y modifican los procesos, servicios y modelos de negocio.

La recopilación documental comprendió 25 fuentes académicas relacionadas directamente con el objeto de estudio. Para su selección se consideraron la pertinencia temática, la actualidad, la confiabilidad y la relación de las publicaciones con las dimensiones centrales analizadas: digitalización de procesos, automatización, eficiencia operativa, modelos fintech, experiencia del cliente, análisis predictivo, gestión de riesgos, detección de fraude, privacidad, transparencia algorítmica y regulación. Se incluyeron artículos científicos, revisiones de literatura, libros y documentos institucionales que aportaron fundamentos teóricos o evidencia sobre los beneficios, riesgos y condiciones de implementación de estas tecnologías.

La información seleccionada fue organizada mediante un análisis temático, comparativo e interpretativo. Los hallazgos se agruparon en dos ejes principales: transformación digital y creación de valor financiero; e inteligencia artificial, gestión de riesgos y gobernanza. Posteriormente, se identificaron coincidencias, diferencias y relaciones entre las fuentes para construir una síntesis narrativa sobre las oportunidades, barreras y desafíos de la innovación tecnológica en el sector. Debido a la naturaleza del estudio, no se aplicaron procedimientos estadísticos, estimaciones cuantitativas del efecto ni técnicas de metaanálisis.

4.1. Transformación digital y creación de valor financiero

4.1.1. Digitalización de procesos y nuevos modelos de negocio

La transformación digital comienza con la conversión de información y actividades analógicas en flujos que pueden ejecutarse, medirse e integrarse digitalmente. Sin embargo, digitalizar un documento o habilitar una

aplicación constituye apenas el nivel inicial. Bican y Brem (2020) distinguen entre modelos de negocio digitales, transformación digital y emprendimiento digital, lo que permite reconocer que el cambio profundo ocurre cuando la tecnología modifica la forma de producir, entregar y capturar valor. Una entidad puede ofrecer estados de cuenta electrónicos sin alterar su modelo; en cambio, transforma su operación cuando utiliza datos y plataformas para rediseñar el recorrido completo del cliente.

En los procesos de vinculación, por ejemplo, la identificación remota, la firma electrónica, la validación automatizada y la consulta de bases de datos pueden sustituir desplazamientos y verificaciones secuenciales. El beneficio no se reduce a eliminar papel: la trazabilidad facilita conocer dónde se detiene una solicitud, cuánto tarda cada etapa y qué controles generan reprocesos. Ononiwu et al. (2024) señalan que la transformación digital modifica las operaciones bancarias, especialmente en economías en desarrollo donde la modernización puede ampliar la cobertura y mejorar la eficiencia. No obstante, el diseño debe considerar conectividad, alfabetización digital y alternativas para usuarios con acceso limitado.

El rediseño de procesos exige observar la experiencia de extremo a extremo. Si una solicitud se inicia en línea, pero requiere imprimir documentos, repetir datos o acudir a una oficina, el canal digital funciona como una capa superficial sobre un procedimiento fragmentado. Verhoef et al. (2021) resaltan que la transformación implica cambios organizacionales y estratégicos, por lo que resulta necesario eliminar pasos que no aportan valor, definir responsables y conectar sistemas. La meta no es copiar el proceso tradicional en una pantalla, sino aprovechar las capacidades digitales para simplificarlo, hacerlo verificable y adaptarlo a las necesidades actuales.

Los nuevos modelos de negocio surgen cuando la conectividad permite separar o recombinar funciones antes concentradas en una sola institución. Feyen et al. (2021) muestran que las innovaciones fintech reducen fricciones de información y costos de transacción, favoreciendo la entrada de proveedores especializados. Pagos, crédito, inversión, seguros y gestión financiera pueden ofrecerse como componentes integrados en plataformas no bancarias. Esta desagregación amplía la competencia y permite propuestas más específicas, aunque también puede producir una nueva concentración alrededor de empresas con grandes bases de usuarios, datos abundantes y efectos de red.

La banca abierta y las interfaces de programación facilitan que ser-

vicios de distintas organizaciones se conecten bajo reglas de consentimiento y seguridad. Desde la perspectiva del cliente, esta arquitectura permite consultar productos, comparar condiciones o iniciar operaciones desde una misma interfaz. Desde la perspectiva institucional, convierte la capacidad de integración en un activo estratégico. Bharadwaj et al. (2022) sostienen que la estrategia digital desdibuja la separación entre estrategia tecnológica y estrategia empresarial. En consecuencia, decidir qué capacidades se desarrollan internamente, cuáles se adquieren y cuáles se comparten dentro de un ecosistema se vuelve una decisión central de negocio.

Las fintech representan una expresión visible de este cambio. Suryono et al. (2020) identifican tendencias y desafíos de la tecnología financiera mediante una revisión sistemática y muestran que la innovación ha producido servicios más ágiles, inclusivos y centrados en el usuario. Su ventaja suele provenir de una propuesta delimitada, una infraestructura flexible y procesos construidos desde el inicio para el canal digital. Las instituciones tradicionales poseen, por otra parte, experiencia regulatoria, capital, confianza e información histórica. La cooperación, la adquisición o la competencia entre ambos tipos de actores puede modificar el alcance, el precio y la calidad de los servicios.

Blockchain añade la posibilidad de mantener registros compartidos y verificables entre participantes que no dependen de una única base central. Gurzhii et al. (2022) destacan su aporte a la transparencia, la trazabilidad y la seguridad dentro de los procesos de transformación digital. En finanzas, estas propiedades pueden aplicarse a liquidación, identidad, registro de activos, financiamiento comercial y cumplimiento. Sin embargo, el valor no proviene de utilizar una cadena de bloques por sí misma. Debe existir un problema de coordinación real, reglas claras de participación, interoperabilidad, mecanismos de corrección y una evaluación rigurosa de costos, escalabilidad y riesgos.

La digitalización también puede ampliar la inclusión financiera. Los canales móviles reducen distancias y costos de atención; los datos alternativos pueden apoyar la evaluación de personas con historial limitado; y los productos de bajo monto pueden distribuirse a escala. Ponomarev (2024) observa que los agregadores de crédito móvil utilizan IA y grandes datos para personalizar ofertas y agilizar la evaluación. Aunque estas capacidades aumentan el acceso, la inclusión no debe confundirse con la mera colocación de crédito. Un servicio inclusivo necesita condiciones comprensibles, protección frente al sobreendeudamiento, mecanismos de reclamo y crite-

rios que no reproduzcan exclusiones históricas.

El modelo digital modifica además la estructura de ingresos y costos. Las plataformas pueden cobrar por transacción, suscripción, intermediación, datos o servicios complementarios, mientras que los productos tradicionales tienden a integrarse en ecosistemas más amplios. Bican y Brem (2020) advierten que la sostenibilidad debe incorporarse al análisis de los modelos digitales. Un crecimiento basado en subsidios permanentes, uso intensivo de datos o dependencia de un solo proveedor puede aumentar usuarios sin producir valor durable. La viabilidad exige conocer el costo de adquisición, la retención, el margen por cliente y los recursos requeridos para seguridad, cumplimiento y soporte.

Por ello, el portafolio de transformación debe priorizar casos de uso vinculados con objetivos empresariales. Una institución puede evaluar cada iniciativa mediante indicadores como tiempo de ciclo, tasa de abandono, costo por operación, alcance territorial, conversión, calidad del servicio y retorno ajustado por riesgo. Li et al. (2024) relacionan las capacidades de transformación digital con la mejora del desempeño bancario, lo que sugiere que los resultados no dependen de una herramienta aislada, sino de la capacidad acumulada para ejecutar cambios. La digitalización crea valor cuando convierte esa capacidad en procesos coherentes, productos relevantes y aprendizaje continuo.

4.1.2. Automatización, eficiencia operativa y reducción de costos

La automatización transfiere tareas repetitivas y basadas en reglas desde la intervención manual hacia sistemas capaces de ejecutarlas con velocidad y consistencia. En la banca puede aplicarse a conciliaciones, validación documental, actualización de registros, generación de reportes, clasificación de solicitudes y atención de consultas frecuentes. Bueno et al. (2024) encuentran que la digitalización puede mejorar la eficiencia operativa mediante reducción de costos, aumento de productividad y decisiones basadas en datos. El efecto, sin embargo, depende de que la tarea automatizada forme parte de un proceso bien diseñado y utilice información confiable.

La reducción de costos puede aparecer por menor uso de papel, disminución de errores, mejor aprovechamiento de la infraestructura y atención de un mayor volumen sin crecimiento proporcional del gasto. También puede liberarse tiempo de los colaboradores para actividades que requieren análi-

sis, negociación o acompañamiento. Ayu Haryanti et al. (2025) relacionan la transformación digital con el desempeño organizacional y los riesgos operativos del sector bancario. Esta relación recuerda que la eficiencia no debe medirse solamente por la cantidad de puestos o pasos eliminados, sino por la estabilidad, precisión y capacidad de respuesta del sistema resultante.

Automatizar un proceso ineficiente puede multiplicar sus defectos. Una regla mal formulada rechaza solicitudes válidas de manera más rápida; una base desactualizada propaga errores a múltiples canales; y una integración frágil puede interrumpir operaciones críticas. Por ello, antes de automatizar conviene mapear el proceso, eliminar duplicidades, identificar excepciones y definir controles. Bueno et al. (2024) proponen una agenda de análisis sobre la eficiencia operativa bancaria que permite entender la digitalización como un problema de gestión y no solo de tecnología. El ahorro sostenible surge del rediseño, la estandarización y la medición.

La automatización robótica de procesos resulta útil cuando existen aplicaciones heredadas sin integración directa. Un robot de software puede replicar acciones humanas entre sistemas, pero su mantenimiento se vuelve complejo si cambian pantallas, reglas o formatos. Por esta razón, las soluciones de corto plazo deben acompañarse de una arquitectura que reduzca dependencias. Diener y Špaček (2021) identifican barreras para el cambio digital en la banca, entre ellas estructuras rígidas y sistemas existentes. Una estrategia madura combina mejoras rápidas con modernización gradual, evitando que cada automatización agregue una nueva capa de fragilidad.

La eficiencia también depende de la disponibilidad y la calidad de los datos. Los registros incompletos obligan a verificaciones manuales; las definiciones inconsistentes generan reportes contradictorios; y los repositorios aislados impiden obtener una visión integrada del cliente. Ssenyonga (2024) vincula digitalización, tecnologías emergentes y estabilidad financiera, destacando tanto oportunidades como riesgos para la banca. Una política de datos debe establecer propietarios, estándares, controles de calidad, linaje y reglas de acceso. Sin esa base, la institución puede automatizar la circulación de información sin mejorar la certeza de sus decisiones.

La nube facilita capacidad de cómputo flexible, despliegue rápido y acceso a servicios especializados. Su uso puede disminuir inversiones iniciales y adaptar los recursos a la demanda, pero también introduce dependencia de terceros, concentración y exigencias de continuidad. La evaluación económica necesita incorporar migración, integración, capaci-

tación, seguridad, salida del proveedor y recuperación ante incidentes. Feyen et al. (2021) advierten que la transformación digital modifica la estructura del mercado y plantea cuestiones de política pública relacionadas con competencia y estabilidad. En consecuencia, la eficiencia privada debe analizarse junto con la resiliencia del sistema financiero.

La medición de beneficios requiere una línea base. Antes de intervenir un proceso deben registrarse su costo, duración, tasa de error, volumen, satisfacción y exposición a pérdidas. Después de la implementación se comparan los resultados, se aíslan factores externos y se consideran los costos totales de propiedad. Mishra et al. (2022) muestran que el enfoque corporativo en IA puede relacionarse con eficiencia operativa, rentabilidad y uso de recursos. Esta evidencia respalda la inversión, pero también exige diferenciar entre una correlación estratégica y el resultado atribuible a cada proyecto. El caso de negocio debe actualizarse con datos reales.

La reducción de costos no puede deteriorar la experiencia ni trasladar cargas al cliente. Un chatbot que impide llegar a un asesor, una aplicación inaccesible o un proceso automatizado sin canal de apelación puede disminuir gasto interno a costa de aumentar frustración y abandono. La eficiencia debe comprender el costo total para todas las partes, incluida la resolución de errores. Becerra-Vicario et al. (2024) señalan que la automatización mejora la atención y reduce costos cuando se utiliza de manera adecuada. El diseño híbrido, donde la tecnología resuelve lo rutinario y las personas intervienen en situaciones complejas, suele ofrecer un equilibrio más sólido.

La automatización transforma las competencias laborales. Algunas tareas disminuyen, mientras aumentan la supervisión de sistemas, la interpretación de datos, el diseño de controles y la atención especializada. Brynjolfsson y McAfee (2023) analizan cómo las tecnologías inteligentes cambian el trabajo, el progreso y la productividad. Para capturar el valor no basta con adquirir software; se necesitan programas de formación, movilidad interna y rediseño de funciones. Si los colaboradores no comprenden el proceso automatizado, pueden depender ciegamente de la herramienta o crear procedimientos paralelos que anulen los beneficios esperados.

La eficiencia operativa sostenible integra costo, calidad, velocidad, control y adaptabilidad. Una entidad verdaderamente eficiente no es la que opera al mínimo costo bajo condiciones normales, sino la que mantiene servicios críticos, detecta fallos y recupera su operación sin pérdidas despro-

porcionadas. Ayu Haryanti et al. (2025) muestran que el desempeño y el riesgo operativo deben examinarse conjuntamente. En consecuencia, los indicadores de transformación deben incluir disponibilidad, incidentes, tiempo de recuperación, reclamos y cumplimiento, además del ahorro. La creación de valor surge cuando la automatización fortalece, en lugar de debilitar, la capacidad institucional.

4.1.3. Innovación tecnológica y experiencia del cliente

La experiencia del cliente reúne las percepciones formadas a lo largo de todas las interacciones con una institución. En servicios financieros incluye la facilidad para abrir una cuenta, comprender un producto, realizar una transacción, recibir apoyo, corregir un error y proteger los recursos. La digitalización eleva las expectativas porque los usuarios comparan la banca con plataformas de otros sectores que ofrecen respuestas inmediatas y navegación simple. Verhoef et al. (2021) sostienen que la transformación digital modifica los recorridos del cliente y obliga a coordinar canales, datos y propuesta de valor.

La innovación centrada en el usuario comienza con problemas concretos y no con tecnologías disponibles. Una entidad puede investigar por qué se abandona una solicitud, qué información genera dudas o qué situaciones obligan a acudir a una oficina. Las pruebas con usuarios, los prototipos y el análisis de datos permiten ajustar el servicio antes de escalarlo. Kraus et al. (2021) destacan la relación entre transformación digital, innovación y agilidad. La agilidad no significa publicar cambios sin control, sino aprender en ciclos breves, incorporar retroalimentación y mantener criterios de seguridad y cumplimiento desde el diseño.

La omnicanalidad busca que el usuario continúe una interacción sin perder información al pasar de una aplicación a una llamada o una oficina. Para lograrlo se requieren identidad consistente, historial integrado y reglas que permitan a cada canal reconocer el estado del proceso. Cuando estos elementos faltan, la institución ofrece muchos canales, pero obliga al cliente a repetir su situación. Li et al. (2024) señalan que las capacidades digitales mejoran el desempeño cuando se integran en la organización. La experiencia fluida es, por tanto, el resultado visible de capacidades internas de arquitectura, datos, coordinación y gobierno.

La personalización puede adaptar contenidos, alertas, límites y re-

comendaciones a la situación del cliente. Su valor aparece cuando reduce esfuerzo y mejora la pertinencia, no cuando utiliza información de manera invasiva. Ponomarev (2024) describe cómo la IA y los grandes datos permiten a los agregadores móviles evaluar comportamientos y ofrecer alternativas más ajustadas. Sin embargo, una oferta personalizada también puede explotar vulnerabilidades, favorecer el endeudamiento o discriminar indirectamente. La institución debe diferenciar entre ayudar al usuario a tomar una decisión y utilizar su perfil para maximizar la conversión sin considerar su bienestar.

La confianza constituye un componente esencial de la experiencia financiera. Los usuarios necesitan saber que sus recursos están disponibles, que sus datos se protegen y que existe una respuesta cuando ocurre un problema. Gurzhii et al. (2022) relacionan blockchain con transparencia y trazabilidad, propiedades que pueden reforzar la confianza en ciertos procesos. No obstante, la confianza no se obtiene únicamente mediante una arquitectura técnica. También depende de mensajes claros, cumplimiento de promesas, atención humana, mecanismos de reclamo y capacidad para explicar qué ocurrió. La tecnología puede sostener la confianza, pero no sustituye la responsabilidad institucional.

Las fintech han impulsado interfaces simples, procesos rápidos y productos especializados. Suryono et al. (2020) muestran que su crecimiento responde a la búsqueda de agilidad e inclusión, aunque persisten retos de ciberseguridad, regulación y ética. Las instituciones tradicionales pueden aprender de estas propuestas sin copiar indiscriminadamente sus prácticas. Una experiencia atractiva debe equilibrarse con la complejidad real del producto. Simplificar la presentación no significa ocultar riesgos, costos o condiciones; significa organizarlos de manera comprensible para que el usuario pueda decidir y actuar con mayor autonomía.

La accesibilidad debe formar parte de la innovación. Las interfaces necesitan considerar personas con discapacidad, adultos mayores, distintos niveles de alfabetización y dispositivos de capacidad limitada. En economías en desarrollo, Ononiwu et al. (2024) subrayan la importancia de adaptar la transformación a condiciones locales. Un producto que funciona únicamente con conectividad estable o equipos recientes puede ampliar la brecha digital. La creación de valor social y financiero requiere opciones de bajo consumo de datos, lenguaje claro, asistencia disponible y continuidad entre canales digitales y presenciales.

La experiencia del cliente también puede medirse. La satisfacción, el esfuerzo percibido y la recomendación aportan información, pero deben complementarse con indicadores de abandono, resolución en el primer contacto, reclamos, errores, accesibilidad y uso efectivo. Los datos cualitativos explican las causas que un promedio no revela. Ghosh et al. (2022) vinculan transformación y creación de valor, lo que permite entender que la experiencia es un mecanismo económico: influye en adquisición, permanencia, costo de atención, venta cruzada y reputación. La medición debe evitar incentivos que prioricen una puntuación sobre la solución real del problema.

La innovación responsable requiere experimentación controlada. Las pruebas piloto, los entornos de ensayo y los despliegues graduales permiten observar impactos antes de ampliar la escala. Valle-Cruz y Ramón Gil-García (2022), aunque estudian tecnologías emergentes en instituciones públicas, muestran que el valor aparece cuando la tecnología se integra estratégicamente con capacidades y rediseño organizacional. La lección es aplicable a las finanzas: innovar implica coordinar especialistas de negocio, tecnología, riesgo, legal, experiencia y operaciones desde el inicio, no solicitar validaciones cuando la solución ya está terminada.

En conjunto, la experiencia del cliente convierte la transformación interna en valor percibido. Un proceso más rápido, una recomendación pertinente o una resolución transparente demuestra el resultado de capacidades que el usuario no observa directamente. Sin embargo, la institución debe evitar que la facilidad elimine momentos necesarios de reflexión, particularmente en crédito e inversión. La mejor experiencia no siempre es la que reduce todos los pasos, sino la que elimina fricción innecesaria y conserva advertencias, confirmaciones y opciones de ayuda. La innovación crea valor cuando combina simplicidad, seguridad, inclusión y decisiones informadas.

4.2. Aplicaciones y desafíos de la inteligencia artificial

4.2.1. Análisis predictivo y toma de decisiones financieras

El análisis predictivo utiliza datos históricos y actuales para estimar resultados futuros. En la industria financiera puede anticipar mora, abandono, demanda, liquidez, fraude o respuesta a una oferta. A diferencia de un reporte descriptivo, que explica qué ocurrió, un modelo predictivo asigna probabilidades o clasificaciones que orientan una acción. Brynjolfsson y McAfee (2023) señalan que el procesamiento inteligente transforma la ca-

pacidad de aprender y decidir dentro de las organizaciones. Su utilidad depende, no obstante, de que la predicción se vincule con una decisión concreta y una métrica de resultado.

En la evaluación crediticia, los modelos pueden combinar ingresos, historial de pagos, nivel de endeudamiento y comportamiento transaccional para estimar el riesgo de incumplimiento. Ponomarev (2024) explica que los agregadores de crédito móvil incorporan datos masivos y aprendizaje automático para producir evaluaciones más rápidas y personalizadas. Esta capacidad puede ampliar el acceso de personas con historial tradicional limitado, pero utilizar fuentes alternativas no garantiza equidad. Los datos pueden reflejar desigualdades previas, y ciertas variables pueden funcionar como sustitutos de características sensibles. Por ello, la precisión debe analizarse junto con la estabilidad, la explicabilidad y el impacto distributivo.

La toma de decisiones basada en IA puede adoptar distintos niveles de autonomía. Un sistema puede presentar información a un analista, recomendar una alternativa, aprobar automáticamente casos simples o ejecutar una operación bajo límites definidos. Li et al. (2023) estudian los impulsores, resultados y mecanismos de gobernanza asociados con la adopción de IA en servicios financieros. La elección del nivel adecuado depende del riesgo, la reversibilidad y la necesidad de juicio contextual. Las decisiones que afectan derechos o producen consecuencias significativas requieren controles más estrictos, revisión humana efectiva y canales de apelación.

Los modelos predictivos también apoyan la planificación comercial y financiera. Pueden estimar demanda por producto, necesidades de efectivo, probabilidad de fuga o sensibilidad ante variaciones de precio. Mishra et al. (2022) encuentran que un mayor enfoque corporativo en IA puede mejorar la eficiencia y el desempeño, en parte por su capacidad para optimizar recursos y decisiones. Sin embargo, la predicción no reemplaza el razonamiento estratégico. Un modelo aprende de patrones observados; ante cambios estructurales, crisis o nuevos comportamientos, sus relaciones pueden dejar de ser válidas. Los escenarios y el juicio experto continúan siendo necesarios.

El asesoramiento automatizado aplica reglas y algoritmos para proponer portafolios, rebalancear inversiones o apoyar la gestión financiera personal. Prakash Vainshnav (2022) analiza aplicaciones de IA y aprendizaje automático en la banca, incluidos los robo-advisors y decisiones de crédito. Estas herramientas pueden reducir costos y ampliar el acceso a orientación básica. No obstante, una recomendación adecuada exige conocer objetivos,

horizonte, tolerancia al riesgo y capacidad de pérdida. La interfaz debe explicar supuestos, costos y limitaciones, así como distinguir entre una orientación general y un asesoramiento adaptado a la situación particular.

La valoración de empresas fintech ofrece otro campo de aplicación. Moro Visconti (2024) propone un enfoque de redes multicapa en el que la IA conecta innovación, eficiencia, riesgo y percepción de mercado. Esta visión resulta útil porque muestra que el valor de una empresa digital no depende de una sola métrica. Los datos, la escalabilidad, el crecimiento de usuarios y los efectos de red deben analizarse junto con la rentabilidad, la regulación, la ciberseguridad y la calidad de la gobernanza. La IA puede mejorar el análisis, pero una valoración sigue sujeta a supuestos y escenarios que necesitan ser transparentes.

La calidad del modelo comienza con la calidad del problema. Si el objetivo se formula de manera imprecisa, el sistema optimiza una medida que puede no representar el valor buscado. Predecir quién aceptará un crédito no equivale a identificar quién puede utilizarlo de manera sostenible; reducir llamadas no equivale a resolver consultas; y aumentar alertas no equivale a detectar mejor el fraude. Becerra-Vicario et al. (2024) muestran que la IA ofrece oportunidades en atención, riesgo y asesoramiento, pero sus beneficios requieren una implementación cuidadosa. Los indicadores deben reflejar consecuencias, no solo actividad.

El ciclo de vida de un modelo incluye diseño, entrenamiento, validación, despliegue, monitoreo y retiro. Los datos cambian, aparecen nuevas conductas y las decisiones del propio modelo alteran el entorno del que obtiene información. Por ello, el desempeño inicial no garantiza calidad futura. Li et al. (2023) resaltan la importancia de la gobernanza en la adopción de IA. La institución debe registrar versiones, supuestos, variables, responsables, pruebas y umbrales de intervención. También necesita detectar deriva, revisar segmentos y comprobar que las decisiones continúan dentro del apetito de riesgo y de las obligaciones regulatorias.

La supervisión humana debe ser significativa. No basta con exigir que una persona confirme la recomendación si carece de información, tiempo o autoridad para cuestionarla. El sesgo de automatización puede llevar a aceptar el resultado porque proviene de un sistema complejo. Una supervisión efectiva muestra las razones principales, el grado de incertidumbre y los datos relevantes; permite solicitar información adicional y deja registro de las excepciones. Brynjolfsson y McAfee (2023) sugieren que el mayor

valor suele surgir de complementar capacidades humanas y tecnológicas, no de tratarlas como sustitutos absolutos.

El análisis predictivo crea valor cuando mejora decisiones verificables y genera aprendizaje institucional. Sus beneficios pueden medirse mediante pérdidas evitadas, reducción del tiempo de análisis, precisión, estabilidad, inclusión y satisfacción. También deben medirse falsos positivos, falsos negativos, apelaciones y diferencias entre grupos. Una institución madura no presenta el algoritmo como una verdad, sino como una herramienta probabilística dentro de un sistema de responsabilidad. La decisión final debe poder justificarse en términos de objetivo, evidencia, proporcionalidad y efecto sobre el cliente.

4.2.2. Gestión de riesgos, detección de fraudes y personalización

La gestión de riesgos busca identificar, medir, controlar y monitorear eventos que pueden afectar los objetivos de una institución. La IA amplía esta capacidad al reconocer patrones difíciles de detectar mediante reglas fijas. En riesgo crediticio puede estimar incumplimientos; en riesgo operativo, anticipar incidentes; y en prevención de fraude, relacionar señales de transacciones, dispositivos, ubicaciones y comportamiento. Becerra-Vicario et al. (2024) sitúan la gestión de riesgos entre las principales aplicaciones financieras de la IA, debido a su capacidad para analizar grandes volúmenes de información con rapidez.

La detección de fraude tradicional utiliza reglas como montos máximos, países de riesgo o frecuencias inusuales. Estas reglas son comprensibles, pero pueden quedar rezagadas frente a esquemas cambiantes. Los modelos de aprendizaje automático identifican combinaciones y anomalías, actualizan patrones y priorizan alertas. Edward (2025) examina el papel de la IA en la detección de fraude para servicios bancarios y financieros, destacando su potencial para fortalecer la seguridad. El objetivo no es eliminar las reglas, sino combinar conocimiento experto, señales algorítmicas e investigación para mejorar la oportunidad y la precisión.

Los errores tienen costos distintos. Un falso negativo permite que una operación fraudulenta continúe; un falso positivo bloquea una transacción legítima y puede afectar la confianza del cliente. El umbral adecuado depende del producto, el monto, el contexto y la capacidad de revisión. La evaluación debe considerar no solo la exactitud global, sino precisión, sen-

sibilidad, tiempo de respuesta y experiencia de los usuarios afectados. Ayu Haryanti et al. (2025) relacionan transformación y riesgo operativo, recordando que una solución de seguridad también puede generar nuevos incidentes si interrumpe servicios o concentra decisiones sin respaldo.

La IA puede apoyar la prevención del lavado de activos mediante segmentación, análisis de redes y detección de comportamientos inusuales. Sin embargo, una alerta no constituye una conclusión; necesita investigación, contexto y documentación. Los modelos pueden reducir el volumen de casos irrelevantes, pero deben evitar que la complejidad impida explicar por qué se priorizó una operación. Ssenyonga (2024) plantea que las tecnologías emergentes ofrecen oportunidades y desafíos para la estabilidad financiera. En actividades reguladas, la innovación debe reforzar la capacidad de control, no convertir el cumplimiento en una caja negra.

En seguros, la IA se utiliza para estimar riesgos, clasificar documentos, gestionar reclamos y detectar fraude. Sundari et al. (2024) analizan su implementación en compañías aseguradoras y señalan aplicaciones en evaluación, reclamaciones y administración. La automatización puede acelerar pagos y mejorar la consistencia, pero una decisión negativa sobre cobertura requiere explicación y revisión. El diseño debe diferenciar casos simples, que pueden resolverse automáticamente, de situaciones ambiguas que exigen evaluación humana. La eficiencia alcanza valor cuando reduce tiempos sin disminuir la justicia del proceso.

La personalización utiliza información sobre necesidades, comportamiento y preferencias para adaptar productos y comunicaciones. Un banco puede advertir sobre un gasto atípico, proponer una meta de ahorro o ajustar el contenido de su aplicación. Prakash Vainshnav (2022) destaca la capacidad de los sistemas inteligentes para generar recomendaciones financieras y apoyar la gestión personal. Estas aplicaciones pueden mejorar el bienestar si ayudan a comprender la situación y actuar a tiempo. Sin embargo, la personalización pierde legitimidad cuando se utiliza para presionar, discriminar o explotar momentos de vulnerabilidad.

La diferencia entre personalización responsable y manipulación depende del propósito, la transparencia y el control del usuario. Una alerta que evita un sobregiro puede ser útil; una oferta de crédito enviada después de detectar estrés financiero puede aumentar el riesgo. Floridi y Cowls (2021) proponen principios de beneficencia, no maleficencia, autonomía, justicia y explicabilidad. Aplicados a la personalización, estos principios exigen que

el servicio produzca un beneficio razonable, evite daños previsibles, permita decisiones libres y no distribuya oportunidades de forma injustificada.

La segmentación algorítmica puede mejorar la relevancia, pero también fragmentar el mercado y producir tratamientos distintos difíciles de observar. Dos clientes pueden recibir precios, límites o mensajes diferentes sin conocer las variables que originaron la diferencia. Ponomarev (2024) advierte sobre sesgo y privacidad en los agregadores de crédito móvil. Por ello, las instituciones deben revisar resultados entre segmentos, limitar variables inapropiadas y documentar la lógica de las decisiones. La personalización no debe convertirse en una forma invisible de exclusión.

El valor económico de estas aplicaciones puede observarse en pérdidas evitadas, menor tiempo de investigación, mayor retención y mejor asignación de recursos. Moro Visconti (2024) muestra que la IA agrega valor cuando se integra de manera equilibrada entre innovación, eficiencia, riesgo y experiencia. Concentrar la inversión en un solo componente puede producir resultados parciales: una personalización avanzada sin seguridad debilita la confianza; una detección estricta sin atención oportuna genera abandono; y una automatización sin gobierno eleva la exposición regulatoria. La integración constituye una condición del valor.

La gestión de riesgos mediante IA debe incluir riesgos de la propia IA. Estos abarcan datos sesgados, ataques, uso indebido, errores de integración, dependencia de proveedores y pérdida de conocimiento interno. Becerra-Vicario et al. (2024) advierten sobre amenazas cibernéticas y privacidad, mientras que Edward (2025) resalta la evolución permanente de las técnicas de fraude. Los modelos deben someterse a pruebas adversariales, monitoreo, control de accesos y planes de contingencia. También se necesita conservar la capacidad de operar cuando un sistema se suspende o sus resultados dejan de ser confiables.

En síntesis, la IA fortalece la gestión de riesgos cuando amplía la detección, prioriza recursos y acelera la respuesta sin eliminar el juicio profesional. La personalización crea valor cuando utiliza esa misma capacidad analítica para mejorar la pertinencia y el bienestar, bajo límites claros. Ambos campos comparten una exigencia: convertir datos en decisiones proporcionales, revisables y comprensibles. La sofisticación técnica debe estar acompañada de procesos de apelación, seguimiento de impactos y responsabilidad definida.

4.2.3. Privacidad, transparencia algorítmica y regulación

Los datos constituyen el insumo central de la IA financiera. Su recolección puede incluir transacciones, ubicación, dispositivos, comunicaciones y patrones de comportamiento. La disponibilidad de información mejora la capacidad predictiva, pero también aumenta el riesgo de vigilancia, filtración y uso secundario no esperado. Becerra-Vicario et al. (2024) identifican la privacidad como uno de los desafíos principales de la adopción de IA en finanzas. El cumplimiento no debe reducirse a obtener una aceptación extensa; requiere propósito legítimo, minimización, seguridad, conservación limitada y control efectivo por parte del titular.

La privacidad por diseño incorpora estos criterios desde el inicio del proyecto. Antes de recolectar una variable se debe preguntar si es necesaria, qué decisión apoyará, quién tendrá acceso y cuánto tiempo se conservará. La anonimización, el cifrado y la segmentación de accesos reducen riesgos, aunque ninguna técnica elimina por completo la posibilidad de reidentificación. Ponomarev (2024) muestra que el uso de datos alternativos en crédito amplía oportunidades y desafíos. La institución debe demostrar que la información aporta valor suficiente y que su utilización es proporcional a la finalidad.

La transparencia algorítmica no exige revelar código fuente a todos los usuarios. Exige que las partes afectadas comprendan la finalidad del sistema, las categorías de información utilizadas, las razones relevantes de una decisión y las opciones para cuestionarla. Floridi y Cowls (2021) vinculan la explicabilidad con la responsabilidad, porque una decisión difícil de comprender también resulta difícil de supervisar. En crédito, seguro o inversión, una explicación útil debe orientar al cliente sobre los factores que influyeron y permitir corregir datos, no limitarse a una frase genérica sobre criterios internos.

Existe una tensión entre precisión y explicabilidad cuando modelos complejos superan a técnicas más simples. No obstante, esta tensión debe evaluarse empíricamente y no utilizarse para justificar cualquier opacidad. En decisiones de alto impacto puede ser preferible un modelo ligeramente menos preciso, pero más estable y comprensible. Li et al. (2023) sitúan la gobernanza entre los componentes centrales de la adopción de IA financiera. La decisión sobre el tipo de modelo debe considerar riesgo, materialidad, capacidad de explicación, posibilidad de apelación y desempeño entre distintos grupos.

El sesgo algorítmico puede originarse en datos históricos, selección de variables, diseño de objetivos o interpretación de resultados. Un modelo entrenado con decisiones anteriores puede reproducir patrones de exclusión aunque no utilice variables sensibles de forma explícita. Floridi y Cowls (2021) proponen la justicia como principio para evitar beneficios y cargas distribuidos de manera arbitraria. La evaluación necesita comparar tasas de aprobación, errores, precios y resultados entre segmentos relevantes. Cuando aparecen diferencias, la institución debe determinar si responden a factores legítimos, corregir el modelo o limitar su uso.

La regulación financiera se basa en principios como solvencia, integridad, protección al consumidor y estabilidad. La IA introduce preguntas sobre responsabilidad, validación, tercerización y alcance de la supervisión. Feyen et al. (2021) advierten que la digitalización obliga a coordinar políticas de competencia, regulación financiera, privacidad y protección. Un servicio similar puede ser ofrecido por bancos, fintech o grandes plataformas tecnológicas con obligaciones distintas. La regulación basada en actividades y riesgos puede reducir vacíos, aunque necesita preservar espacio para innovación y evitar cargas desproporcionadas para actores pequeños.

Los entornos de prueba regulatoria permiten experimentar bajo alcance, duración y usuarios limitados, con supervisión y salvaguardas. Su utilidad radica en generar evidencia sobre beneficios y riesgos antes de una autorización amplia. Suryono et al. (2020) identifican la regulación y la ciberseguridad entre los desafíos persistentes de las fintech. Un entorno de prueba no sustituye el cumplimiento ni garantiza aprobación; facilita el aprendizaje compartido entre innovadores y autoridades. La selección de casos, la protección de participantes y la publicación de lecciones son esenciales para evitar ventajas injustificadas.

La gobernanza institucional define quién aprueba, controla y responde por un sistema. Debe incluir un inventario de modelos, clasificación por riesgo, documentación, validación independiente, monitoreo y mecanismos de retiro. Mishra et al. (2022) demuestran que el enfoque estratégico en IA puede relacionarse con desempeño, pero el valor necesita estructuras que impidan usos fragmentados o incompatibles. Un comité multidisciplinario puede integrar negocio, tecnología, riesgo, cumplimiento, seguridad y

ética. La alta dirección conserva la responsabilidad aunque el desarrollo se tercerice o la decisión se presente como automática.

Los proveedores externos concentran capacidades de nube, datos y modelos, lo que acelera la adopción, pero genera dependencia. La institución debe conocer el origen de los datos, las condiciones de actualización, las limitaciones y los mecanismos de auditoría. Ssenyonga (2024) vincula tecnologías emergentes con estabilidad, mostrando que la innovación también puede crear vulnerabilidades sistémicas. Los contratos deben contemplar disponibilidad, seguridad, subcontratación, portabilidad, notificación de incidentes y terminación. La supervisión no puede delegarse por completo al proveedor, pues la entidad continúa respondiendo ante clientes y autoridades.

La cultura ética convierte las políticas en decisiones cotidianas. Los equipos necesitan reconocer que una mejora en precisión puede tener costos sociales, que una fuente legal de datos puede resultar inapropiada y que un objetivo comercial puede entrar en conflicto con el bienestar del cliente. Valle-Cruz y Ramón Gil-García (2022) muestran que las tecnologías emergentes requieren competencias, colaboración y rediseño institucional. La formación debe incluir privacidad, sesgo, seguridad y comunicación, además de habilidades técnicas. También se necesitan canales para reportar preocupaciones sin represalias y criterios claros para detener un proyecto.

La confianza digital se construye mediante coherencia entre lo que la institución declara y lo que sus sistemas realizan. Diener y Špaček (2021) evidencian que las barreras culturales y gerenciales condicionan la transformación bancaria. Una organización que promueve innovación, pero penaliza la comunicación de errores, puede ocultar riesgos hasta que se materialicen. La gobernanza efectiva fomenta documentación, revisión independiente y aprendizaje. Los incidentes deben analizarse para corregir causas, informar a los afectados y ajustar controles, no únicamente para asignar responsabilidades individuales.

La regulación y la ética no son obstáculos externos a la innovación; forman parte de la propuesta de valor financiera. Un sistema confiable reduce incertidumbre, facilita adopción y protege la reputación. La privacidad, la explicabilidad y la equidad permiten sostener relaciones de largo plazo y legitimar decisiones automatizadas. La ventaja competitiva no se limita a utilizar los modelos más complejos, sino a demostrar que funcionan de manera segura, proporcional y responsable. En un sector basado en la confianza, la gobernanza de la IA constituye una capacidad empresarial esencial.

Conclusiones

La transformación digital y la inteligencia artificial modifican la creación de valor en la industria financiera al integrar procesos, datos, decisiones y relaciones con los clientes. La digitalización facilita nuevos canales y modelos de negocio; la automatización mejora velocidad y consistencia; y la IA amplía la capacidad de predecir, personalizar y gestionar riesgos. No obstante, estos beneficios no aparecen por la simple adquisición de tecnología. Requieren rediseño de procesos, calidad de datos, capacidades humanas, arquitectura interoperable y objetivos vinculados con resultados verificables.

Los nuevos modelos de negocio reducen fricciones y amplían la competencia, pero también generan dependencias y efectos de concentración. Fintech, banca abierta, nube y blockchain pueden fortalecer la inclusión, la trazabilidad y la eficiencia cuando responden a problemas reales y operan bajo reglas claras. La evaluación debe considerar el costo total, la sostenibilidad, la resiliencia y el impacto sobre los usuarios. Una iniciativa digital que aumenta transacciones, pero deteriora la confianza o excluye a determinados grupos, no representa una creación de valor completa.

La automatización produce mejores resultados cuando simplifica procesos antes de ejecutarlos a escala. El ahorro debe analizarse junto con errores, disponibilidad, reclamos, seguridad y capacidad de recuperación. Del mismo modo, la experiencia del cliente necesita combinar facilidad con información, accesibilidad y protección. Eliminar fricción innecesaria resulta valioso, pero ciertas decisiones financieras requieren pausas, advertencias y

asistencia. La innovación responsable no busca que toda operación sea invisible o instantánea, sino que cada interacción sea clara, segura y pertinente.

La IA fortalece el análisis predictivo, la evaluación crediticia, la detección de fraude, el asesoramiento y la personalización. Su calidad depende de la formulación del problema, la selección de datos, la validación y el monitoreo permanente. Los modelos producen estimaciones, no certezas, por lo que la supervisión humana debe ser real y proporcional al impacto. Medir únicamente la precisión puede ocultar falsos positivos, exclusiones y efectos diferenciados. La evaluación necesita incorporar estabilidad, explicabilidad, apelaciones y consecuencias sobre los clientes.

La privacidad, la transparencia algorítmica y la regulación constituyen condiciones del valor y no elementos accesorios. Las instituciones deben limitar la recolección de datos, documentar modelos, probar sesgos, controlar proveedores y asignar responsabilidades. La posibilidad de explicar y revisar una decisión fortalece la legitimidad de la automatización. A nivel sistémico, la coordinación entre regulación financiera, competencia, protección al consumidor y privacidad resulta necesaria para evitar vacíos y gestionar riesgos derivados de plataformas y proveedores concentrados.

En definitiva, la convergencia entre transformación digital e IA puede fortalecer la competitividad, la resiliencia y la inclusión financiera si se gobierna con una visión estratégica. El valor sostenible surge del equilibrio entre innovación y control, eficiencia y calidad, personalización y autonomía, predicción y juicio. Las organizaciones que desarrollen esta capacidad no solo operarán con mayor velocidad; estarán mejor preparadas para aprender, justificar sus decisiones y conservar la confianza. Ese equilibrio define la verdadera madurez digital de la industria financiera.

Referencias bibliográficas

- Ayu Haryanti, R., Anugrah, B., Gustama, A., Rahmadani, D. F., y Hanggraeni, D. (2025). The impact of digital transformation on organizational performance and operational risks in banking sector. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 6(1), 347-361. <https://doi.org/10.59141/japendi.v6i1.6776>
- Becerra-Vicario, R., Salas-Compás, B., Valcarce-Ruiz, L., Serrano, S., y Ramón, J. (2024). The impact of artificial intelligence in the financial sector: Opportunities and challenges. *International Journal of Business & Management Studies*, 5(10), 33-42. <https://doi.org/10.56734/ijbms.v5n10a4>
- Bican, P. M., y Brem, A. (2020). Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable "digital"? *Sustainability*, 12(13), 5239. <https://doi.org/10.3390/su12135239>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., y Venkatraman, N. (2022). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly Executive*, 21(1), 35-52.
- Brynjolfsson, E., y McAfee, A. (2023). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. Norton.
- Bueno, L. A., Sigahi, T. F. A. C., Rampasso, I. S., Leal Filho, W., y Anholon, R. (2024). Impacts of digitization on operational efficiency in the banking sector: Thematic analysis and research agenda proposal. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100230. <https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2024.100230>
- Edward, E. (2025). The role of artificial intelligence in fraud detection for banking and financial services. *Journal of Financial Security*.
- Feyen, E., Frost, J., Gambacorta, L., Natarajan, H., y Saal, M. (2021). *Fintech and the digital transformation of financial services: Implications for market structure and public policy* (BIS Papers No. 117). Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/publ/bppdf/bisap117.htm>
- Floridi, L., y Cows, J. (2021). A unified framework of five principles for AI in society. *Harvard Data Science Review*, 3(1).
- Ghosh, R., Sinha, S., y Swain, R. K. (2022). Digital transformation and value creation in the financial services industry: An empirical perspective. *Journal of Business Research*, 147, 275-285.
- Gurzhi, A., Islam, A. K. M. N., Haque, A. K. M. B., y Marella, V. (2022). Blockchain enabled digital transformation: A systematic literature review. *IEEE Access*, 10, 79584-79605. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3194004>
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., y Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
- Li, J., Zhao, X., y Zhang, H. (2023). Artificial intelligence adoption in financial services:

Drivers, outcomes, and governance. *Technological Forecasting and Social Change*, 192, 122575.

Li, Y., et al. (2024). The role of digital transformation capabilities in improving performance among commercial banks. *Journal of Financial Studies*.

Mishra, S., Ewing, M. T., y Cooper, H. B. (2022). Artificial intelligence focus and firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(6), 1176-1197. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00876-5>

Moro Visconti, R. (2024). Artificial intelligence-driven FinTech valuation: A scalable multilayer network approach. *FinTech*, 3(3), 479-495. <https://doi.org/10.3390/fintech3030026>

Ononiwu, M. I., Onwuzulike, O. C., Shitu, K., y Ojo, O. O. (2024). The impact of digital transformation on banking operations in developing economies. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(3).

Ponomarev, E. (2024). Future of mobile credit aggregators: The role of artificial intelligence and Big Data. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 9(96), 96-100. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2024-9-4-96-100>

Prakash Vainshnav, S. (2022). A study on artificial intelligence and machine learning in banking sector with special reference to term loan. *Pacific Business Review (International)*, 15. www.pbr.co.in

Ssenyonga, M. (2024). *Digitalization, emerging technologies, and financial stability: Challenges and opportunities for the Indonesian banking sector and beyond*, 2(1). <https://ssrn.com/abstract=4808469>

Sundari, D., Melinasari, S., Suryani, E., y Fadilah, H. (2024). Implementation of artificial intelligence at the insurance company. 1(1).

Suryono, R. R., Budi, I., y Purwandari, B. (2020). Challenges and trends of financial technology (Fintech): A systematic literature review. *Information*, 11(12), 590. <https://doi.org/10.3390/info11120590>

Diener, F., y Špa ek, M. (2021). Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability*, 13(4), 2032. <https://doi.org/10.3390/su13042032>

Valle-Cruz, D., y Ramón Gil-García, J. (2022). Tecnologías emergentes en gobiernos locales: Una revisión sistemática de literatura con la metodología PRISMA. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 6(21).

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., y Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

CAPÍTULO V:

**ROTACIÓN DE PERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LAS INSTITUCIONES**



DOI: 10.5281/ZENODO.18869136



ÁNGEL FABIAN CRUZ ALVEAR



angelfabiancruz@gmail.com



<https://orcid.org/0009-0000-9516-0039>



Quito - Ecuador

Resumen

La rotación de personal constituye un indicador de la experiencia laboral y un proceso capaz de modificar el clima organizacional, la continuidad operativa y el desempeño institucional. El estudio tuvo como objetivo analizar los determinantes de la permanencia, los efectos de las salidas y las estrategias de retención del talento humano. Se realizó una revisión bibliográfica narrativa, con enfoque cualitativo, descriptivo e interpretativo, sustentada en treinta y dos fuentes académicas sobre liderazgo, comunicación, justicia, bienestar y compromiso. Los hallazgos muestran que la intención de abandonar la organización aumenta ante sobrecarga, inseguridad, escaso reconocimiento, inequidad y limitadas oportunidades de desarrollo. Asimismo, la rotación frecuente debilita la cohesión, interrumpe la transmisión de conocimientos y eleva la carga de quienes permanecen. Se concluye que la retención sostenible requiere diagnóstico, liderazgo participativo, comunicación transparente, desarrollo profesional, flexibilidad, bienestar y seguimiento de indicadores, mediante políticas coherentes que fortalezcan la confianza y preserven las capacidades institucionales.

Palabras clave: Rotación de personal; Clima organizacional; Retención del talento; Gestión empresarial.

Introducción

La rotación de personal constituye uno de los fenómenos más sensibles para la gestión institucional porque expresa, al mismo tiempo, movilidad laboral, pérdida de capacidades y calidad de la relación entre la organización y sus trabajadores. Una salida puede responder a una oportunidad individual, pero la repetición de renunciaciones dentro de una unidad revela condiciones que merecen atención directiva. Hom (2020) señala que la investigación sobre rotación ha evolucionado desde explicaciones centradas en decisiones personales hacia modelos que integran actitudes, vínculos, contexto y acontecimientos laborales. En consecuencia, la tasa de salida debe interpretarse junto con las experiencias que la preceden y los efectos que produce.

El clima organizacional permite comprender esas experiencias porque reúne las percepciones compartidas acerca del liderazgo, la comunicación, la justicia, la cooperación, la seguridad y el apoyo institucional. No se limita a una opinión momentánea ni a la satisfacción de una sola persona; representa patrones que orientan la conducta cotidiana y la interpretación de las decisiones gerenciales. Ingsih et al. (2021) relacionan el clima con la satisfacción, el compromiso y el desempeño, mientras que Wang et al. (2021) muestran que el compromiso puede mediar la relación entre clima e intención de rotación. El entorno laboral actúa, por tanto, como una condición que favorece la permanencia o acelera la búsqueda de alternativas.

La relación entre rotación y clima es bidireccional. Un ambiente caracterizado por sobrecarga, trato injusto, comunicación deficiente o inseguridad puede aumentar la intención de abandonar el puesto. A su vez, la salida frecuente de trabajadores redistribuye tareas, interrumpe relaciones y debilita la transmisión de conocimientos, lo que deteriora todavía más el entorno de quienes permanecen. Hausknecht (2020) estudia la rotación colectiva como un fenómeno que opera en los niveles grupal, unitario y organizacional. Esta perspectiva permite observar que las consecuencias exceden el reemplazo de una vacante y pueden alterar el funcionamiento del sistema institucional.

La permanencia laboral tampoco depende exclusivamente de la re-

muneración. El reconocimiento, la autonomía, el desarrollo profesional, la flexibilidad y la relación con los supervisores influyen en la valoración del empleo. Deci (2020) sostiene que las necesidades de autonomía, competencia y vinculación ayudan a explicar la motivación dentro de las organizaciones. Kuvaas (2020), de manera complementaria, diferencia los efectos de la motivación intrínseca y extrínseca sobre los resultados laborales. Los incentivos económicos son importantes, pero pierden capacidad de retención cuando las personas perciben que su trabajo carece de sentido, apoyo o posibilidades de crecimiento.

Las condiciones contemporáneas intensifican este desafío. El trabajo híbrido, la digitalización, las exigencias emocionales y la incertidumbre modifican la forma en que los trabajadores construyen pertenencia y evalúan su continuidad. Allen (2021) muestra que el teletrabajo produce resultados diferentes según su diseño, intensidad y contexto. Una modalidad flexible puede mejorar la conciliación, pero también generar aislamiento o límites difusos si no existen coordinación y apoyo. La gestión de la rotación exige, por ello, comprender las nuevas formas de interacción y evitar políticas uniformes que ignoren las necesidades de cada función y colectivo.

Este capítulo desarrolla la evidencia reunida en el artículo de revisión narrativa que sirve como fuente principal. El contenido se organiza en dos secciones: la primera examina los determinantes de la rotación y la permanencia; la segunda analiza los efectos de las salidas sobre el clima y las estrategias de retención. Los seis subapartados integran las treinta y dos referencias incluidas en el documento fuente. El propósito consiste en transformar sus hallazgos en una exposición articulada para la gestión del talento humano, conservando el énfasis en liderazgo, justicia, comunicación, bienestar, cohesión y sostenibilidad.

La tesis central plantea que la rotación es un indicador de la experiencia institucional y, al mismo tiempo, un proceso capaz de modificarla. Gestionarla no significa impedir toda salida, pues cierta movilidad puede aportar renovación y ajuste. Significa distinguir la rotación funcional de la disfuncional, conocer sus causas y evitar que las renuncias valiosas se conviertan en un ciclo acumulativo. Hancock (2022) relaciona la rotación con el desempeño de las empresas, lo que confirma que la estabilidad del talento posee consecuencias estratégicas. La respuesta requiere datos, liderazgo y políticas coherentes, no intervenciones aisladas después de cada renuncia.

Materiales y métodos

El estudio se desarrolló mediante una revisión bibliográfica narrativa, con enfoque cualitativo y alcance descriptivo e interpretativo. Este diseño permitió examinar los principales aportes teóricos y empíricos relacionados con la rotación de personal, el clima organizacional y la permanencia laboral. La revisión integró conocimientos procedentes de la gestión del talento humano, el comportamiento organizacional y la psicología del trabajo, con el propósito de comprender los factores que provocan las salidas, sus efectos institucionales y las estrategias empleadas para retener capacidades valiosas.

La recopilación documental comprendió 32 fuentes académicas relacionadas directamente con el objeto de estudio. Para su selección se consideraron la pertinencia temática, la actualidad, la confiabilidad y la relación de las publicaciones con las dimensiones centrales analizadas: liderazgo, comunicación, apoyo organizacional, justicia, reconocimiento, autonomía, desarrollo profesional, bienestar, carga laboral, compromiso y seguridad psicológica. Se incluyeron artículos científicos y revisiones de literatura que aportaron fundamentos conceptuales o evidencia sobre las causas y consecuencias de la rotación individual y colectiva.

La información seleccionada fue organizada mediante un análisis temático, comparativo e interpretativo. Los hallazgos se agruparon en dos ejes principales: determinantes de la rotación y la permanencia laboral; y efectos institucionales y estrategias de retención. Posteriormente, se identificaron coincidencias, diferencias y relaciones entre las fuentes para construir una síntesis narrativa sobre la influencia del clima en la permanencia y los efectos de las salidas sobre la organización. Debido a la naturaleza del estudio, no se aplicaron procedimientos estadísticos, estimaciones cuantitativas del efecto ni técnicas de metaanálisis.

Desarrollo

5.1. Determinantes de la rotación y la permanencia laboral

5.1.1. Liderazgo, comunicación y apoyo organizacional

El liderazgo influye en la permanencia porque traduce las políticas institucionales en experiencias concretas. Para muchos trabajadores, el su-

pervisor representa el rostro cotidiano de la organización: asigna tareas, ofrece retroalimentación, interpreta reglas y responde ante dificultades. Buil (2020) relaciona el liderazgo transformacional con la identificación, el compromiso y la conducta proactiva. Cuando una persona comprende el propósito de su trabajo y percibe coherencia entre el discurso y la práctica directiva, aumenta su sentido de pertenencia. En cambio, la arbitrariedad, la indiferencia o el control excesivo debilitan la confianza y vuelven más atractivas las oportunidades externas.

El liderazgo cercano no significa ausencia de exigencia. Implica establecer expectativas claras, disponer recursos, escuchar problemas y evaluar con criterios consistentes. Ribeiro et al. (2021) muestran que el liderazgo auténtico puede promover resultados positivos mediante el compromiso afectivo. Un supervisor confiable reconoce límites, explica decisiones y permite que el equipo participe en la solución de problemas. Esta conducta reduce la incertidumbre y evita que los desacuerdos operativos se interpreten como falta de respeto o abandono institucional. La retención mejora cuando la autoridad se ejerce de manera previsible, competente y compatible con la dignidad del trabajador.

La humildad directiva también puede fortalecer el clima. Wang (2020) relaciona el liderazgo humilde con la seguridad psicológica, el intercambio de conocimiento y la creatividad. Reconocer errores, solicitar aportes y valorar la experiencia de los colaboradores envía una señal de respeto. La persona no necesita ocultar dificultades para proteger su imagen y puede comunicar riesgos antes de que se conviertan en conflictos. Esta apertura favorece el aprendizaje y disminuye la sensación de impotencia que suele preceder a la renuncia. La permanencia se vuelve más probable cuando existe espacio para influir sobre el trabajo y ser escuchado sin represalias.

La seguridad psicológica constituye un mecanismo central. Edmondson (2020) la describe como una condición interpersonal que permite formular preguntas, admitir errores y expresar ideas sin temor a consecuencias humillantes. En equipos inseguros, los trabajadores guardan silencio, ocultan fallos y se desconectan emocionalmente antes de abandonar el puesto. La organización puede interpretar esa aparente calma como estabilidad, aunque en realidad exista una intención de salida creciente. Por ello, las reuniones, evaluaciones y canales de denuncia deben diseñarse para obtener información auténtica y no únicamente respuestas que confirmen la visión de la dirección.

La comunicación interna complementa el liderazgo porque convierte decisiones institucionales en información comprensible. Men (2021) relaciona la comunicación y el liderazgo con la creación de una cultura emocional positiva. Cuando los objetivos, cambios y criterios se explican oportunamente, disminuyen los rumores y la ambigüedad de rol. La comunicación no debe limitarse a emitir mensajes; necesita habilitar preguntas, retroalimentación y seguimiento. Una organización que informa tarde o de manera contradictoria obliga a sus trabajadores a interpretar vacíos, lo que aumenta la percepción de inseguridad y deteriora la confianza en la conducción.

La calidad de la comunicación adquiere especial importancia durante reestructuraciones, crisis o cambios tecnológicos. En estas circunstancias, el silencio institucional puede ser entendido como ocultamiento, incluso cuando la dirección todavía no posee todas las respuestas. Dirks (2021) estudia la recuperación de la confianza después de una transgresión y muestra la relevancia de las respuestas sustantivas. Reconocer la situación, explicar lo conocido y establecer próximos pasos resulta más eficaz que ofrecer garantías vagas. La transparencia no exige revelar información confidencial; exige proporcionar razones, asumir responsabilidades y evitar contradicciones que debiliten la credibilidad.

El apoyo organizacional percibido surge cuando los trabajadores consideran que la institución valora su contribución y se preocupa por su bienestar. No depende de una prestación aislada, sino de la coherencia entre políticas, supervisión y respuesta ante necesidades. Ingsih et al. (2021) vinculan clima, satisfacción y compromiso, evidenciando que el apoyo se convierte en una actitud favorable hacia la organización. La reciprocidad explica parte de esta relación: quien recibe consideración y recursos desarrolla mayor disposición a colaborar y permanecer. Cuando la ayuda solo aparece después de una amenaza de renuncia, puede interpretarse como tardía o instrumental.

Las prácticas de recursos humanos necesitan reforzar este apoyo. Oruh et al. (2022) examinan la relación entre prácticas de gestión, compromiso y retención en la era digital. Selección, inducción, evaluación, formación y reconocimiento deben transmitir mensajes compatibles entre sí. Una institución pierde credibilidad si promueve bienestar, pero recompensa la disponibilidad permanente; o si declara participación, pero decide sin consultar a quienes ejecutan los procesos. La permanencia depende de la experiencia acumulada y no de una campaña ocasional. Cada práctica contribuye a con-

firmar o negar la promesa institucional ofrecida al trabajador.

La relación líder-miembro debe analizarse también desde la distribución del tiempo. Un supervisor sobrecargado puede concentrarse en urgencias y reducir las conversaciones de desarrollo, aunque mantenga una disposición positiva. Ng (2021) muestra que el arraigo organizacional y comunitario se relaciona con las tensiones entre trabajo y familia. El liderazgo necesita conocer esos vínculos y evitar que la asignación de tareas ignore responsabilidades externas. Las reuniones individuales, la planificación de cargas y la coordinación de ausencias permiten anticipar dificultades. La retención se fortalece cuando la dirección comprende la vida laboral como parte de un sistema humano más amplio.

La comunicación de salida constituye otra fuente de aprendizaje. Las entrevistas de desvinculación, los datos de renuncia y las conversaciones de permanencia pueden revelar patrones que no aparecen en las encuestas generales. Klotz (2021) revisa la literatura sobre la salida de empleados y muestra que abandonar una organización es un proceso con antecedentes, eventos y consecuencias. La institución debe analizar no solo el motivo declarado, sino la unidad, el supervisor, la antigüedad, la función y los acontecimientos previos. Esta información permite distinguir problemas individuales de señales repetidas y orientar intervenciones antes de que otras personas decidan salir.

En síntesis, liderazgo, comunicación y apoyo forman un sistema de confianza. Un buen supervisor no compensa indefinidamente políticas injustas, y una comunicación atractiva no corrige la falta de recursos. La retención sostenible requiere coherencia entre la conducta directiva, los mensajes y las decisiones institucionales. Cuando existe esa coherencia, los trabajadores pueden anticipar cómo serán tratados, expresar necesidades y comprender el sentido de los cambios. La previsibilidad reduce el desgaste psicológico y fortalece el compromiso, especialmente en contextos donde la incertidumbre externa ya es elevada.

5.1.2. Justicia, reconocimiento, autonomía y desarrollo profesional

La justicia organizacional se refiere a la percepción de equidad en los resultados, procedimientos y relaciones. Los trabajadores evalúan no solo cuánto reciben, sino cómo se tomaron las decisiones y con qué respeto fueron comunicadas. Colquitt (2021) destaca el papel de la justicia en la

conducta ética y en la interpretación de las acciones organizacionales. Una promoción puede ser aceptada aunque no beneficie a todos si los criterios son claros y se aplican consistentemente. En cambio, la opacidad y el favoritismo generan una sensación de ilegitimidad que debilita el compromiso aun cuando las condiciones salariales sean competitivas.

La justicia procedimental influye en la identificación institucional. He (2021) relaciona el trato procedimental justo con la confianza y la identificación del trabajador. Poder participar, conocer los criterios y solicitar revisión aumenta la percepción de control sobre decisiones relevantes. La ausencia de estos mecanismos favorece la indefensión y la búsqueda de alternativas. Las evaluaciones de desempeño, promociones y asignaciones deben contar con estándares, evidencias y canales de apelación. El propósito no consiste en eliminar todo desacuerdo, sino en asegurar que la persona pueda comprender el proceso y confiar en que fue considerada de manera imparcial.

El reconocimiento representa una forma simbólica de justicia. Kuvaas (2020) muestra que la motivación intrínseca y extrínseca se relacionan de manera diferente con los resultados laborales. Reconocer una contribución no equivale siempre a entregar una recompensa económica; también implica mostrar que el esfuerzo fue observado y tuvo sentido. La retroalimentación específica resulta más creíble que los elogios generales, pues identifica la conducta y su impacto. Cuando el trabajo permanece invisible, el empleado puede concluir que su dedicación no modifica su relación con la institución y orientar su energía hacia oportunidades externas.

El reconocimiento debe ser oportuno, proporcional y equitativo. Premiar únicamente resultados visibles puede excluir tareas de apoyo, cuidado, prevención o coordinación que sostienen el desempeño colectivo. La falta de balance genera competencia defensiva y reduce la colaboración. Judge (2021) revisa la satisfacción laboral como una actitud formada por evaluaciones cognitivas y afectivas. El reconocimiento influye sobre ambas: confirma el valor de la contribución y produce una experiencia emocional positiva. Sin embargo, pierde efecto cuando contradice otras decisiones, como sobrecarga persistente, falta de recursos o escasas posibilidades de crecimiento.

La autonomía permite decidir cómo organizar ciertas tareas dentro de objetivos y límites conocidos. Deci (2020) sostiene que la autonomía constituye una necesidad psicológica básica vinculada con la motivación

de calidad. En el ámbito laboral, no significa actuar sin coordinación, sino disponer de margen para aplicar criterio y experiencia. La supervisión excesiva transmite desconfianza, retrasa decisiones y reduce el sentido de responsabilidad. La autonomía bien diseñada establece resultados esperados, recursos, controles y puntos de revisión. El trabajador percibe que su conocimiento es valorado y desarrolla mayor identificación con el producto de su labor.

El desarrollo profesional añade una perspectiva de futuro. Las personas comparan lo que pueden aprender y llegar a ser dentro de la organización con las opciones disponibles fuera de ella. Ployhart (2020) concibe el capital humano como un recurso que emerge de conocimientos, habilidades y relaciones en distintos niveles. La formación produce mayor valor cuando se integra con oportunidades de aplicación, movilidad y carrera. Un curso aislado puede aumentar competencias, pero también facilitar la salida si la institución no ofrece espacio para utilizarlas. La retención exige conectar aprendizaje, desempeño y progresión de manera creíble.

Los planes de carrera no necesitan prometer ascensos continuos. Pueden incluir especialización, liderazgo de proyectos, tutoría, rotación interna o ampliación de responsabilidades. Lo importante es que existan criterios y conversaciones periódicas sobre desarrollo. Oruh et al. (2022) muestran que las prácticas de recursos humanos fortalecen la retención a través del compromiso. La organización debe conocer las aspiraciones del trabajador y ofrecer rutas compatibles con sus necesidades y capacidades. Cuando el único reconocimiento disponible es una jefatura, se pierde talento técnico que desea crecer sin asumir funciones directivas.

La socialización de los nuevos empleados forma parte del desarrollo. Ellis (2021) analiza la incorporación desde la teoría del estrés y muestra que el ingreso implica incertidumbre, aprendizaje y construcción de relaciones. Una inducción centrada solo en normas puede dejar al trabajador sin criterios prácticos para actuar. La tutoría, los objetivos iniciales y el acompañamiento reducen la ansiedad y aceleran la integración. Esta etapa influye en la permanencia porque establece las primeras evidencias sobre apoyo, comunicación y coherencia cultural. Las expectativas creadas durante la selección deben corresponder con la experiencia real del puesto.

La identidad profesional y la identidad organizacional pueden reforzarse entre sí. Hogg (2020) explica que el liderazgo y la pertenencia se relacionan con los procesos de identidad social. Los trabajadores

permanecen con mayor facilidad cuando el grupo representa valores compatibles con su autoconcepto y ofrece reconocimiento. Esta identificación no debe utilizarse para exigir sacrificios ilimitados; requiere reciprocidad y límites. Una organización que se presenta como familia, pero no respeta horarios o derechos, convierte el lenguaje de pertenencia en presión. La identidad sostenible surge de experiencias consistentes de respeto y propósito compartido.

La justicia también debe observarse en las oportunidades de desarrollo. Si la capacitación, los proyectos y las promociones se concentran siempre en las mismas personas, el programa puede ampliar desigualdades. Los datos de participación y progresión permiten identificar brechas por unidad, género, edad o modalidad laboral. He (2021) muestra que la confianza media parte de la relación entre justicia e identificación. Explicar los criterios, abrir convocatorias y ofrecer retroalimentación a quienes no fueron seleccionados protege esa confianza. La transparencia convierte el desarrollo en una política institucional y no en un beneficio dependiente de relaciones informales.

En conjunto, justicia, reconocimiento, autonomía y desarrollo responden a una pregunta central del trabajador: ¿existe un futuro digno y significativo dentro de esta organización? La respuesta se construye mediante decisiones repetidas. La remuneración justa establece una base, pero la permanencia requiere también voz, aprendizaje y valoración. Las instituciones que desean retener talento deben evitar promesas generales y diseñar mecanismos observables: criterios, conversaciones, rutas, recursos y revisión. La confianza aumenta cuando las personas pueden anticipar que su esfuerzo será tratado con equidad y tendrá posibilidades reales de crecimiento.

5.1.3. Carga laboral, bienestar, conciliación y seguridad laboral

La carga laboral reúne volumen, complejidad, presión temporal y demandas emocionales. No toda exigencia produce desgaste; los retos pueden estimular aprendizaje cuando existen recursos y control. Bakker (2022) explica, desde la teoría de demandas y recursos, que el deterioro aparece cuando las exigencias consumen energía de manera sostenida y no son compensadas por apoyo, autonomía o recuperación. La rotación aumenta cuando el trabajador percibe que el esfuerzo requerido supera sus recursos y que esa situación no es temporal. La evaluación debe considerar intensidad, duración y distribución, no únicamente el número de tareas.

El agotamiento emocional constituye una señal crítica. Scanlan y Still (2020) relacionan burnout, satisfacción, demandas, recursos e intención de rotación en personal de salud mental. Los sectores de servicio humano son particularmente vulnerables porque el desempeño exige regular emociones y responder ante necesidades complejas. Cuando la institución normaliza el cansancio como prueba de compromiso, puede ocultar el deterioro hasta que aparecen ausentismo, errores o renunciaciones. Las mediciones de bienestar, las cargas, los descansos y la supervisión clínica o técnica deben analizarse conjuntamente para identificar riesgos antes de que se vuelvan crónicos.

El estrés laboral también influye en la continuidad. Park (2021) estudia longitudinalmente la relación entre estrés e intención de rotación, lo que permite entender que la salida suele ser el resultado de una acumulación y no de un solo acontecimiento. Las personas pueden tolerar periodos exigentes si existe previsibilidad y recuperación. El problema surge cuando las urgencias se convierten en rutina, las vacantes no se cubren o las prioridades cambian sin ajustar recursos. Los indicadores de horas adicionales, licencias, errores y abandono ayudan a detectar unidades donde la carga ya amenaza la estabilidad.

La recuperación fuera del trabajo es necesaria para restablecer recursos físicos y psicológicos. Sonnentag (2021) presenta el modelo de separación del estresor, según el cual distanciarse mentalmente del trabajo contribuye a la recuperación. La conectividad permanente, los mensajes fuera de horario y la expectativa de disponibilidad dificultan ese proceso. Las organizaciones deben definir protocolos para emergencias, horarios de comunicación y respaldo de funciones. No se trata de eliminar la flexibilidad, sino de evitar que la tecnología extienda la jornada de forma invisible y convierta el descanso en una responsabilidad individual imposible de ejercer.

La conciliación entre vida laboral y personal influye en la decisión de permanecer. Allen (2021) muestra que el teletrabajo puede ofrecer beneficios, pero sus efectos dependen de la forma de implementación. La flexibilidad resulta útil cuando permite organizar responsabilidades sin aumentar la carga ni aislar al trabajador. Las políticas necesitan considerar autonomía, derecho a desconexión, coordinación de equipos y acceso equitativo a oportunidades. Quienes trabajan a distancia no deben quedar fuera de proyectos, reconocimiento o promociones. Una flexibilidad mal gestionada puede crear dos categorías de empleados y generar nuevas percepciones de injusticia.

El arraigo organizacional y comunitario ayuda a explicar por qué algunas personas permanecen a pesar de las tensiones. Ng (2021) relaciona los vínculos organizacionales y comunitarios con los conflictos entre trabajo y familia. Las relaciones con colegas, la compatibilidad con los valores y los costos percibidos de salir pueden aumentar la permanencia. Sin embargo, la institución no debe depender de esos costos para retener. Una persona puede quedarse por necesidad y, al mismo tiempo, reducir su compromiso. La retención de calidad implica que la continuidad sea una elección razonable sustentada en bienestar, desarrollo y confianza.

La inseguridad laboral afecta tanto a quienes temen perder el empleo como a quienes observan cambios constantes. Jiang (2022) diferencia dimensiones cognitivas y afectivas de la inseguridad. La primera se relaciona con la estimación de una amenaza; la segunda, con el miedo y la preocupación que provoca. La falta de información durante reestructuraciones intensifica ambas. La comunicación transparente, los criterios de decisión y los programas de transición pueden reducir el impacto, aunque no eliminen la incertidumbre. Prometer estabilidad absoluta sin fundamento resulta menos útil que explicar escenarios y apoyos disponibles.

La injusticia y la inseguridad pueden generar conductas contraproducentes. Fida et al. (2020) integran estresores, emociones negativas y desconexión moral para comprender comportamientos que perjudican a la organización. Antes de una renuncia pueden aparecer retraimiento, conflicto, incumplimiento o menor cooperación. Estas conductas no deben justificarse, pero sí analizarse como señales dentro de un sistema. Una respuesta exclusivamente disciplinaria puede controlar el episodio sin corregir la causa. La gestión requiere combinar límites claros, investigación imparcial y acciones sobre las condiciones que producen frustración recurrente.

El bienestar laboral incluye salud, satisfacción, energía, relaciones y sentido. No equivale a ofrecer actividades recreativas mientras permanecen cargas o prácticas dañinas. Ingsih et al. (2021) muestran la conexión entre clima, satisfacción y compromiso. Una política de bienestar debe intervenir sobre el diseño del trabajo, la capacidad de los jefes, los recursos y la participación. Los programas individuales de autocuidado son complementarios, pero no sustituyen decisiones organizacionales. Pedir resiliencia sin reducir demandas innecesarias puede trasladar al trabajador la responsabilidad por problemas estructurales.

La medición del bienestar necesita proteger la confidencialidad y

conducir a acciones. Encuestas frecuentes sin respuesta visible generan fatiga y desconfianza. Conviene combinar indicadores cuantitativos con grupos de conversación, análisis de cargas y revisión de incidentes. Los resultados deben desagregarse con prudencia para identificar unidades en riesgo sin exponer personas. Bakker (2022) recuerda que demandas y recursos interactúan; por ello, una misma carga puede tener efectos diferentes según autonomía, apoyo y experiencia. El diagnóstico debe evitar conclusiones generales que oculten variaciones internas.

La gestión de la carga, la conciliación y la seguridad influye directamente en la retención, pero también en la calidad del servicio. Un trabajador agotado dispone de menos recursos para colaborar, aprender y atender problemas. La institución debe anticipar picos, establecer dotaciones mínimas, distribuir guardias y revisar procesos que generan reprocesos. La estabilidad no se obtiene reduciendo todas las demandas, sino asegurando que sean razonables, temporales cuando corresponda y acompañadas de recursos. El bienestar se convierte así en una condición productiva y ética para la continuidad institucional.

5.2. Efectos de la rotación sobre el clima y la sostenibilidad institucional

5.2.1. Satisfacción, compromiso, cohesión y seguridad psicológica

La satisfacción laboral expresa una evaluación general del trabajo y de sus componentes. Judge (2021) la presenta como un constructo central de la psicología organizacional por su relación con desempeño, bienestar y permanencia. Cuando se produce una salida, quienes permanecen reinterpretan su propia experiencia: preguntan por las razones, comparan oportunidades y evalúan si la institución pudo evitarla. Una renuncia aislada puede tener un impacto limitado, pero las salidas repetidas comunican inestabilidad. La satisfacción colectiva disminuye si las vacantes aumentan la carga o confirman problemas que ya eran percibidos.

El compromiso afectivo representa el vínculo emocional con la organización. Wang et al. (2021) muestran que puede mediar la relación entre clima, satisfacción e intención de rotación. La salida de colegas valiosos debilita ese vínculo cuando se percibe que la institución no protege a su gente. También puede interrumpir redes de colaboración que daban sentido al trabajo. La dirección debe reconocer el efecto emocional de las desvin-

culaciones y comunicar con respeto, sin divulgar información privada. Ignorar el acontecimiento deja espacio para rumores y puede acelerar el distanciamiento de quienes permanecen.

La cohesión grupal se construye mediante confianza, coordinación y experiencia compartida. Hogg (2020) vincula la identidad social con el liderazgo y la pertenencia. Cuando un equipo cambia continuamente, necesita reiniciar acuerdos, distribuir funciones y reconstruir normas informales. Las personas con mayor antigüedad pueden experimentar cansancio por formar repetidamente a nuevos compañeros, mientras los recién llegados encuentran un entorno sin relaciones estables. La rotación afecta así la capacidad de actuar como unidad, incluso si cada vacante se cubre con rapidez.

Heavey (2020) analiza las causas y consecuencias de la rotación colectiva y muestra que sus efectos dependen del nivel y del patrón de las salidas. No es igual perder puestos fácilmente reemplazables que conocimientos críticos o nodos centrales de una red. Tampoco es igual una reducción planificada que renuncias inesperadas concentradas en una unidad. La institución debe medir cantidad, calidad, concentración y oportunidad de la rotación. Una tasa global aceptable puede ocultar la pérdida sostenida de profesionales clave en un área estratégica.

La seguridad psicológica también se altera. Edmondson (2020) explica que las personas necesitan confiar en que pueden expresarse sin ser castigadas o ridiculizadas. Cuando una renuncia se relaciona con conflictos no resueltos, quienes permanecen pueden concluir que hablar no produce cambios. Si además la organización desacredita al trabajador saliente, aumenta el temor a plantear críticas. La respuesta institucional debe demostrar que escucha, investiga y aprende. No todas las demandas serán aceptadas, pero el procedimiento seguido influye en la percepción de respeto y seguridad.

La confianza colectiva disminuye cuando las salidas se interpretan como evidencia de problemas internos. Dirks (2021) muestra que la recuperación de la confianza requiere respuestas sustantivas. Anunciar un nuevo programa sin reconocer las causas percibidas puede generar cinismo. La institución necesita compartir los hallazgos que sean posibles, indicar qué cambiará y dar seguimiento. Las acciones deben ser proporcionales al problema: una unidad con liderazgo disfuncional no se estabiliza mediante actividades sociales, sino mediante evaluación, apoyo y, cuando corresponda, decisiones sobre la conducción.

El clima emocional puede volverse defensivo. Fida et al. (2020) muestran cómo los estresores y las emociones negativas se relacionan con conductas contraproducentes. En contextos de alta rotación, las personas protegen información, reducen su iniciativa o evitan comprometerse con proyectos de largo plazo. Esta respuesta puede ser racional si esperan nuevas salidas o cambios. La dirección debe reconstruir previsibilidad mediante prioridades estables, dotación suficiente y espacios de participación. Pedir entusiasmo sin modificar las condiciones refuerza la percepción de desconexión entre el discurso y la realidad.

La rotación puede producir un efecto de contagio. Klotz (2021) señala que la salida de un empleado constituye un acontecimiento observado por otros y modifica sus evaluaciones. Un compañero que obtiene mejores condiciones fuera de la institución puede ampliar la percepción de alternativas. Si varias personas se marchan por razones similares, la intención de salida puede normalizarse. Las organizaciones deben responder rápidamente, pero no con contraofertas improvisadas. La prioridad es comprender patrones, proteger el funcionamiento y corregir factores que afectan a un colectivo.

La satisfacción y el compromiso no deben confundirse con conformidad. Un equipo saludable puede cuestionar decisiones y proponer cambios, precisamente porque confía en que la organización escuchará. Wang (2020) relaciona el liderazgo humilde y la seguridad psicológica con el intercambio de conocimiento. Después de una salida, los líderes pueden facilitar conversaciones sobre cargas, riesgos y necesidades. Estas conversaciones necesitan reglas de respeto y seguimiento. La participación sin respuesta produce frustración; la respuesta sin participación puede resolver un aspecto técnico, pero dejar intacta la desconfianza.

La cohesión se recupera mediante objetivos comunes, claridad de roles y experiencias de colaboración. Las actividades de integración pueden apoyar, pero no sustituyen el trabajo compartido ni la distribución justa de responsabilidades. Los nuevos miembros necesitan oportunidades para contribuir y recibir ayuda sin ser percibidos como una carga. Los miembros antiguos requieren reconocimiento por la transferencia de conocimientos. La gestión de la rotación debe cuidar ambas experiencias, pues el clima se forma en la interacción entre quienes llegan, quienes permanecen y quienes lideran la transición.

En suma, satisfacción, compromiso, cohesión y seguridad psicológica constituyen mecanismos mediante los cuales la rotación se convierte en un

problema colectivo. La salida no termina cuando se cubre la vacante; deja interpretaciones, cargas y cambios relacionales. Una institución sostenible analiza esos efectos y acompaña al equipo. La meta es evitar que la incertidumbre se transforme en desconfianza permanente y que la pérdida de una persona produzca nuevas renunciaciones. La recuperación del clima exige información, participación y decisiones visibles sobre las causas identificadas.

5.2.2. Cultura, conocimiento, productividad y continuidad operativa

La cultura organizacional comprende supuestos, valores y prácticas aprendidas que orientan la conducta. Schein (2021) destaca el papel del liderazgo en la formación y revisión de la cultura. Los trabajadores con experiencia transmiten criterios que no siempre aparecen en manuales: cómo priorizar, resolver excepciones, relacionarse con usuarios y coordinar entre áreas. Cuando salen de manera frecuente, esa transmisión se interrumpe. Los nuevos empleados reciben mensajes fragmentados y pueden aprender mediante ensayo y error, lo que aumenta la variabilidad y debilita la identidad institucional.

La pérdida de conocimiento depende del tipo de capital humano que abandona la organización. Ployhart (2020) explica que el recurso de capital humano emerge de capacidades individuales y relaciones colectivas. No basta con contratar a una persona con credenciales similares, porque parte del valor residía en sus redes, experiencia y comprensión del contexto. La gestión debe identificar puestos críticos, documentar procesos y distribuir conocimiento antes de que exista una renuncia. La sucesión y el aprendizaje cruzado reducen la dependencia sin desconocer el aporte singular de cada trabajador.

La socialización de los nuevos miembros se vuelve más difícil cuando faltan referentes estables. Ellis (2021) muestra que la incorporación puede analizarse como una experiencia de estrés ante información y relaciones desconocidas. Si los tutores cambian, las instrucciones se contradicen o el equipo está sobrecargado, aumenta el tiempo necesario para alcanzar autonomía. Esta situación afecta la percepción inicial del clima y eleva el riesgo de salida temprana. Una inducción estructurada, con objetivos, responsables y revisiones, protege tanto al recién llegado como al equipo que lo acompaña.

La productividad puede disminuir por vacantes, curvas de aprendizaje

y redistribución de tareas. De Winne et al. (2021) relacionan la rotación y su volatilidad con la productividad laboral mediante un enfoque no lineal. El impacto no siempre es proporcional: ciertas salidas pueden absorberse, pero la acumulación supera la capacidad de adaptación y produce deterioro acelerado. La organización debe calcular costos de contratación y formación, pero también pérdidas por demora, errores, atención incompleta y tiempo directivo. Estos costos indirectos suelen explicar por qué una rotación aparentemente manejable termina afectando resultados.

Hancock (2022) revisa la rotación como predictor del desempeño empresarial y confirma la importancia de observar sus efectos agregados. La salida puede ser funcional cuando reemplaza un ajuste deficiente o incorpora nuevas capacidades, pero se vuelve disfuncional cuando afecta talento valioso, puestos críticos o equipos ya debilitados. Por ello, reducir la tasa total no debe ser el único objetivo. Conviene analizar quién sale, de dónde, por qué y con qué consecuencias. La calidad de la retención es más relevante que conservar indiscriminadamente a toda persona.

La rotación colectiva altera rutinas y coordinación. Hausknecht (2020) señala que sus efectos operan en varios niveles. En una unidad, la pérdida simultánea de miembros puede romper dependencias entre tareas y obligar a personas no preparadas a asumir funciones. A nivel institucional, aumenta la demanda sobre selección, tecnología, formación y liderazgo. La continuidad requiere mapas de funciones críticas, suplencias, documentación y escenarios. La preparación no elimina el impacto humano de la salida, pero evita que una vacante se convierta en una interrupción generalizada.

La sobrecarga de quienes permanecen puede producir una segunda ola de rotación. Park (2021) relaciona el estrés laboral con la intención de salida. Si las tareas del puesto vacante se distribuyen sin ajustar prioridades, los trabajadores interpretan que la organización transfiere el costo de la renuncia al equipo. Esta percepción deteriora la justicia y el bienestar. La dirección debe distinguir actividades críticas, suspender o diferir tareas y comunicar el plan de cobertura. Reconocer el esfuerzo adicional es importante, pero no sustituye una solución operativa con plazos y recursos.

La innovación también puede verse afectada. Wang (2020) muestra que la seguridad psicológica y el intercambio de conocimiento favorecen la creatividad. Un entorno con salidas constantes orienta la atención hacia la continuidad inmediata y reduce la disposición a experimentar. Los proyectos pierden patrocinadores, memoria y relaciones. Para proteger el aprendizaje,

conviene registrar decisiones, realizar revisiones posteriores y mantener comunidades de práctica. La documentación debe ser útil y actualizable, no un requisito administrativo separado del trabajo real.

La relación entre líderes y equipos se resiente porque los supervisores dedican más tiempo a contratar, formar y resolver urgencias. Ribeiro et al. (2021) evidencian que el compromiso afectivo cumple un papel mediador en los efectos del liderazgo. Cuando la rotación consume la agenda directiva, disminuyen las conversaciones de desarrollo y la planificación, lo que puede provocar nuevas salidas. La institución necesita apoyo especializado, datos y capacidad de cobertura para que los jefes no abandonen sus funciones estratégicas. El liderazgo debe sostener el presente y reconstruir el futuro del equipo.

La cultura puede fragmentarse si cada unidad desarrolla respuestas improvisadas. Algunas áreas normalizan horas adicionales; otras reducen controles; y otras dependen de personas específicas. Schein (2021) permite comprender que las prácticas repetidas se convierten en supuestos culturales. Una solución temporal puede transformarse en expectativa permanente si no se revisa. Después de un periodo de alta rotación, la organización debe examinar qué rutinas surgieron, cuáles fueron útiles y cuáles representan riesgos. La recuperación incluye volver a definir estándares y responsabilidades.

La continuidad operativa exige integrar gestión humana, riesgo y estrategia. Las métricas de rotación deben formar parte de los tableros institucionales junto con vacantes, tiempo de cobertura, aprendizaje, errores y satisfacción. El análisis por unidad y puesto permite priorizar. También conviene evaluar la concentración de conocimiento y la disponibilidad de reemplazos internos. Esta visión transforma la rotación desde un indicador retrospectivo hacia una señal prospectiva de vulnerabilidad. La institución puede actuar antes de que las salidas acumuladas afecten clientes, usuarios y resultados financieros.

5.2.3. Estrategias de retención y sostenibilidad institucional

Una estrategia de retención comienza por diagnosticar las causas específicas de salida. Las tasas generales deben complementarse con entrevistas, encuestas, conversaciones de permanencia y análisis por segmentos. Hom (2020) muestra que la rotación responde a múltiples pro-

cesos, de modo que una sola intervención rara vez resuelve todos los casos. Algunas unidades pueden requerir liderazgo, otras desarrollo, flexibilidad o corrección salarial. El diagnóstico debe diferenciar factores controlables, tendencias del mercado y circunstancias personales, evitando responsabilizar al trabajador o asumir que toda renuncia pudo evitarse.

La prioridad consiste en retener de forma saludable, no en aumentar los costos de salida. El arraigo basado exclusivamente en necesidad, temor o pérdida de beneficios puede conservar presencia sin compromiso. Ng (2021) muestra la complejidad de los vínculos organizacionales y comunitarios. Una estrategia ética ofrece razones positivas para permanecer: trabajo significativo, relaciones respetuosas, aprendizaje y condiciones sostenibles. Las cláusulas restrictivas y contraofertas tardías pueden aplazar una salida, pero no reparan el clima. La decisión de continuidad debe reflejar una relación mutuamente valiosa.

El liderazgo participativo constituye una intervención de alto impacto. Buil (2020) vincula el liderazgo transformacional con identificación y compromiso, mientras que Wang (2020) resalta la humildad y la seguridad psicológica. La formación de supervisores debe incluir distribución de cargas, retroalimentación, gestión de conflictos y conversaciones de carrera. Evaluar únicamente resultados operativos puede premiar estilos que producen desempeño inmediato y rotación posterior. Los indicadores de liderazgo necesitan incorporar clima, desarrollo, ausentismo y permanencia, considerando el contexto de cada unidad.

La comunicación interna debe sostener la estrategia. Men (2021) muestra que una cultura emocional positiva depende de liderazgo y comunicación. Las instituciones necesitan explicar prioridades, cambios y criterios, además de informar sobre las acciones derivadas de las encuestas. El seguimiento es decisivo: cuando los trabajadores aportan información y no observan resultados, disminuye su disposición a participar. La comunicación debe reconocer límites y avances, sin convertir la retención en propaganda. La credibilidad surge de la correspondencia entre mensajes y experiencias.

Las políticas de justicia fortalecen la permanencia. Colquitt (2021) y He (2021) permiten comprender que los resultados y los procedimientos influyen en la confianza. Las organizaciones deben revisar salarios, promociones, cargas y acceso a desarrollo, pero también la manera de decidir. Los comités, criterios publicados y canales de revisión reducen arbitrariedad.

La información debe analizarse para identificar brechas, no solo promedios. Una política aparentemente uniforme puede producir impactos desiguales si las unidades parten de condiciones diferentes.

El bienestar necesita incorporarse al diseño del trabajo. Bakker (2022) plantea que los recursos amortiguan el efecto de las demandas, y Sonnentag (2021) destaca la recuperación. Las estrategias pueden incluir dotación adecuada, claridad de prioridades, autonomía, apoyo, descansos y desconexión. Los programas de salud mental son importantes, pero deben coexistir con cambios sobre las causas. La sostenibilidad se evalúa observando si las personas pueden mantener el desempeño sin desgaste crónico. El bienestar no es un beneficio periférico, sino una capacidad institucional para preservar energía y aprendizaje.

La flexibilidad debe diseñarse con equidad. Allen (2021) muestra que el teletrabajo no produce un efecto único. La política necesita definir puestos elegibles, expectativas, horarios, coordinación y oportunidades de presencia. También debe prevenir que la disponibilidad digital se convierta en extensión permanente de la jornada. Las personas que trabajan de forma remota requieren acceso a información, tutoría y promoción. Cuando la flexibilidad se aplica de manera transparente, mejora la conciliación; cuando depende del favor del supervisor, puede aumentar la percepción de injusticia.

El desarrollo y la movilidad interna reducen la necesidad de buscar crecimiento fuera de la institución. Ployhart (2020) destaca la naturaleza multinivel del capital humano. La organización puede crear rutas técnicas, bancos de talento, mentorías y proyectos temporales que permitan aplicar nuevas competencias. La formación debe responder a necesidades estratégicas y aspiraciones individuales. Los datos de participación, progresión y permanencia ayudan a conocer su efecto. Una estrategia de desarrollo bien gobernada aumenta capacidades y demuestra que la institución imagina un futuro para sus trabajadores.

La gestión de salidas también forma parte de la retención. Klotz (2021) muestra que la desvinculación produce efectos sobre quien sale, quienes permanecen y la reputación de la organización. Un proceso respetuoso, claro y ordenado protege la dignidad y facilita la transferencia de conocimiento. Las entrevistas de salida deben realizarse con confidencialidad y analizarse de forma agregada. La institución necesita evitar represalias o narrativas que desacrediten a la persona, pues esa conducta comunica a los demás cómo podrían ser tratados en el futuro.

La prevención de ciclos acumulativos requiere intervención temprana. Heavey (2020) y Hausknecht (2020) muestran que la rotación colectiva produce efectos distintos a los de una salida individual. Los umbrales de alerta deben considerar concentración temporal, unidad, puestos críticos y antigüedad. Cuando se supera un umbral, puede activarse una revisión de clima, carga, liderazgo y riesgos de continuidad. La respuesta temprana permite cubrir funciones, conversar con el equipo y corregir causas antes de que se normalice la intención de salida.

La evaluación de la estrategia debe integrar resultados humanos y operativos. Hancock (2022) relaciona rotación y desempeño, mientras que De Winne et al. (2021) muestran efectos no lineales sobre productividad. Los indicadores pueden incluir permanencia de talento crítico, satisfacción, compromiso, vacantes, tiempo de cobertura, movilidad interna, ausentismo y calidad del servicio. No conviene premiar una baja rotación si se obtiene mediante estancamiento o temor. La meta es construir estabilidad con capacidad de renovación, aprendizaje y desempeño.

La sostenibilidad institucional se alcanza cuando la organización aprende de sus movimientos de personal. Cada salida debe aportar información sobre selección, expectativas, liderazgo, procesos y cultura. Las lecciones se convierten en cambios de políticas y no quedan aisladas en expedientes. La alta dirección necesita revisar tendencias y asignar responsabilidades. Recursos humanos facilita el análisis, pero la retención pertenece a toda la gestión: jefaturas, finanzas, operaciones y gobierno. Preservar el talento requiere decisiones coordinadas sobre cómo se trabaja y cómo se trata a las personas.

En definitiva, las estrategias más sólidas no persiguen eliminar toda rotación, sino evitar la pérdida prevenible de personas y capacidades valiosas. La institución debe ofrecer una experiencia coherente de justicia, apoyo, desarrollo y bienestar; preparar la continuidad; y gestionar las salidas con respeto. Cuando estas condiciones se mantienen, el clima funciona como un recurso de retención y la permanencia deja de depender de incentivos reactivos. La sostenibilidad surge de una relación laboral capaz de adaptarse, aprender y conservar la confianza durante los cambios.

Conclusiones

La rotación de personal refleja la forma en que una institución organiza el trabajo, ejerce el liderazgo y responde a las necesidades de sus colaboradores. Aunque cada salida posee circunstancias particulares, la evidencia muestra que los patrones repetidos se relacionan con factores organizacionales: liderazgo, comunicación, justicia, reconocimiento, autonomía, desarrollo, carga y seguridad laboral. La tasa de rotación debe interpretarse junto con la calidad y concentración de las salidas, pues la pérdida de talento crítico puede afectar más que un volumen elevado de movimientos fácilmente absorbibles.

El clima organizacional media la relación entre las prácticas institucionales y la permanencia. Los trabajadores desarrollan mayor compromiso cuando perciben apoyo, trato justo, comunicación transparente y seguridad psicológica. La satisfacción no depende únicamente de beneficios económicos, sino de la experiencia acumulada y de la posibilidad de construir un futuro dentro de la organización. La retención sostenible requiere coherencia entre el discurso y las decisiones; las intervenciones aisladas pierden credibilidad cuando las condiciones cotidianas permanecen sin cambios.

La rotación también transforma el clima. Las salidas frecuentes debilitan la cohesión, interrumpen la transmisión cultural y aumentan la incertidumbre. La redistribución de tareas puede elevar el estrés de quienes permanecen y producir nuevas renunciaciones. A ello se suman pérdida de conocimiento, curvas de aprendizaje, menor innovación y costos de supervisión. Por esta razón, cubrir una vacante no equivale a recuperar la capacidad perdida. La continuidad exige sucesión, documentación, socialización y protección de las relaciones que sostienen el desempeño colectivo.

La gestión de la retención debe apoyarse en diagnóstico, segmentación y seguimiento. Las entrevistas de salida, conversaciones de permanencia, encuestas y datos operativos permiten identificar unidades y puestos en riesgo. Las respuestas deben adaptarse a las causas: fortalecer liderazgo, corregir inequidades, redistribuir cargas, ofrecer desarrollo o mejorar flexibilidad. La evaluación necesita integrar indicadores humanos y operativos para evitar que una baja rotación oculte desmotivación, estancamiento o dependencia. Retener significa preservar compromiso y capacidades, no únicamente presencia.

Finalmente, la sostenibilidad institucional depende de convertir la gestión del talento en una responsabilidad compartida. Recursos humanos coordina políticas y análisis, pero las decisiones sobre prioridades, recursos, liderazgo y cultura corresponden a toda la dirección. Una organización que aprende de cada salida puede prevenir ciclos acumulativos y mejorar su propuesta laboral. El clima positivo no elimina toda movilidad, pero ofrece razones legítimas para permanecer y capacidad para absorber los cambios sin perder confianza, conocimiento ni continuidad operativa.

Referencias bibliográficas

- Allen, T. (2021). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 22(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/15291006211006338>
- Bakker, A. (2022). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000280>
- Buil, I. (2020). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102660. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102660>
- Colquitt, J. (2021). Bringing the moral back in moral disengagement: How justice shapes ethical behavior. *Academy of Management Annals*, 15(2), 707-736. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0126>
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., y Vanormelingen, S. (2021). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: A flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2829-2859. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>
- Deci, E. (2020). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044956>
- Dirks, K. (2021). Understanding the effects of substantive responses on trust following a transgression. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 165, 87-103. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.03.003>
- Edmondson, A. (2020). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044840>
- Ellis, A. (2021). Navigating uncharted waters: Newcomer socialization through the lens of stress theory. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 203-217. <https://doi.org/10.1037/apl0000507>
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Barbaranelli, C., y Farnese, M. L. (2020). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles

- of stressors, negative emotions and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 164(2), 329-344. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3926-5>
- Hancock, J. (2022). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 48(1), 55-89. <https://doi.org/10.1177/0149206320962299>
- Hausknecht, J. (2020). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 46(1), 190-215. <https://doi.org/10.1177/0149206319887033>
- He, H. (2021). Procedural justice and employee identification: The mediating role of organizational trust. *Frontiers in Psychology*, 12, 633593. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.633593>
- Heavey, A. (2020). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 105(9), 957-987. <https://doi.org/10.1037/apl0000473>
- Hogg, M. (2020). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 31(1), 1-62. <https://doi.org/10.1080/10463283.2020.1753680>
- Hom, P. (2020). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 231-246. <https://doi.org/10.1037/apl0000413>
- Ingsih, K., Prayitno, A., Waluyo, H. D., y Suhana, S. (2021). The role of job satisfaction mediating organizational climate and organizational commitment on employee performance. *Management Science Letters*, 11(6), 1721-1730. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.033>
- Jiang, K. (2022). Cognitive and affective job insecurity: A meta-analysis and a primary study. *Journal of Management*, 48(6), 1649-1681. <https://doi.org/10.1177/01492063211007273>
- Judge, T. (2021). Job satisfaction. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 241-264. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055835>
- Klotz, A. (2021). When employees leave: A review of the employee exit literature. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 321-356. <https://doi.org/10.1037/apl0000869>
- Kuvaas, B. (2020). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Human Resource Management Journal*, 30(2), 244-259.

<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12239>

- Men, L. (2021). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and leadership. *Public Relations Review*, 47(3), 102021. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102021>
- Ng, T. (2021). The effects of organizational and community embeddedness on work-to-family and family-to-work conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103548. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103548>
- Oruh, E. S., Mordi, C., Ajonbadi, H. A., Mojeed-Salami, A., y Rahman, M. (2022). Exploring the link between HRM practices and employee retention in the digital era: The mediating role of employee engagement. *Administrative Sciences*, 12(3), 85. <https://doi.org/10.3390/admsci12030085>
- Park, R. (2021). The relationship between workplace stress and turnover intention: A longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 5812. <https://doi.org/10.3390/ijerph18115812>
- Ployhart, R. (2020). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 45(2), 239-259. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0197>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., y Torres de Oliveira, R. (2021). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 189-202. <https://doi.org/10.1177/1548051820980797>
- Scanlan, J. N., y Still, M. (2020). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 20, 201. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-5036-9>
- Schein, E. (2021). Organizational culture and leadership revisited. *Organizational Dynamics*, 50(3), 100781. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100781>
- Sonnentag, S. (2021). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 3-20. <https://doi.org/10.1002/job.2477>
- Wang, Y. (2020). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, 11, 560681. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560681>
- Wang, Z., Xu, H., y Liu, Y. (2021). Organizational climate, job satisfaction, and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 12, 609225. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.609225>

Gestión empresarial en transformación: capital humano, decisiones financieras e inteligencia artificial reúne investigaciones orientadas a comprender los principales desafíos de las organizaciones contemporáneas. La obra analiza la relación entre capital de trabajo y rentabilidad, la influencia de la impulsividad en las decisiones financieras, el impacto del liderazgo estratégico en los resultados empresariales, la rotación de personal y el clima organizacional, así como el papel de la transformación digital y la inteligencia artificial en la generación de valor. Desde una perspectiva interdisciplinaria, integra finanzas, gestión del talento humano, liderazgo, comportamiento organizacional e innovación tecnológica, ofreciendo evidencia y reflexiones útiles para fortalecer la toma de decisiones, la eficiencia, la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones.

ISBN: 978-9907-822-46-5



9 789907 822465