BIS Business Innova Sciences

Revista de Ciencias Empresariales



VOL 7, Nº 1 FEBRERO 2026

ISSN 2708-6992

BUSSINESS INNOVA SCIENCES (BIS)
REVISTA DE CIENCIAS EMPRESARIALES
EDITADA POR **SAQUE DE PUNTA**

Vol. 7, N.º 1 Febrero 2026
ISNN 2708-6992
https://doi.org/10.5281/zenodo.23421013

EQUIPO EDITORIAL

DIRECTOR: Dr. Lessner Augusto Leon Espinoza
EDITOR ACADÉMICO: Mg. Juan José Saavedra López
EDITOR ASOCIADO: Mg. Víctor Morales Saavedra
EDITOR DE CONTENIDO: Mg. Reyna Mesías Padilla Santos

COMITÉ ASESOR INTERNACIONAL

M.s.c. Daniel Jiménez Montero. Universidad de Costa Rica. Costa Rica
Dra. Yajaira del C. Oviedo Graterol. Universidad APEC. República Dominicana
Dra. Nellys Marisol Castillo. Universidad Pedágogica Experimental Libertador. Venezuela
Moisés Alejandro Banks Peña. Universidad APEC. República Dominicana
Dr. Andrés Felipe Astaiza Martínez. Universidad de Ibagué. Colombia

EQUIPO TËCNICO
MAQUETACIÓN Y DIAGRAMACIÓN: Freddy Raúl Calienes Quelopana
ADMINISTRADOR OJS: Kevin Montero.

CONTACTO

Portal web: https:/innovasciencesbusiness.org/index.php./ISB
Correo electrónico: revista@innovasciencesbusiness.org

Facebook: Business Innova Sciences
Dirección: Calle Hernando de Soto 210-212. San Miguel, Lima, Perú.



Is licenced under a Creative Commons
Reconocimiento NoComercial
SinObraDerivada 4.0 Licencia Internacional

ÍNDICE

EDITORIAL

4 - 6

ARTÍCULOS

7 - 17

Adopción de inteligencia artificial y competitividad en las pymes: Un análisis empírico mediante ecuaciones estructurales en América Latina

Artificial Intelligence Adoption and Competitiveness in SMEs: An Empirical Analysis Using Structural Equation Modeling in Latin America

José Antonio Urquizo Maggia

18 - 26

Prácticas de economía circular y desempeño financiero en el sector agroexportador peruano: El rol mediador de la innovación verde

Circular economy practices and financial performance in the Peruvian agro-export sector: the mediating role of green innovation

Omar Roldán Villanueva

27 - 35

Inclusión financiera, digitalización y resiliencia empresarial: evidencia de instituciones microfinancieras en América Latina

Financial inclusion, digitalization, and business resilience: evidence from microfinance institutions in Latin America

Israel Barrutia Barreto

36 - 44

Liderazgo ágil y retención de talento en el sector *retail* del Perú: Efectos moderadores de la cultura organizacional pospandemia

Agile leadership and talent retention in the Peruvian retail sector: moderating effects of post-pandemic organizational culture

Jorge Gerardo Manuel Lazo Alva

45 - 54

Integración de criterios ASG y creación de valor corporativo: Un estudio longitudinal de datos de panel en mercados bursátiles latinoamericanos

Integration of ESG criteria and corporate value creation: a longitudinal panel data study in Latin American stock markets

Israel Ricardo Barrutia Villarán

https://doi.org/10.5281/zenodo.23420113

EDITORIAL

Dr. Lessner Augusto Leon Espinoza

https://orcid.org/0000-0002-9983-8967

Director de la Revista

El entorno empresarial contemporáneo en América Latina atraviesa un punto de inflexión sin precedentes, configurado por presiones competitivas transnacionales, imperativos de reconversión ecológica y una aceleración vertiginosa en la digitalización de los procesos productivos. Para las organizaciones de economías emergentes, la adaptación estratégica ha dejado de responder a patrones reactivos tradicionales para convertirse en una exigencia sistemática de supervivencia e innovación de valor. En este escenario, la investigación en ciencias de la gestión se enfrenta al reto crucial de trascender los postulados teóricos concebidos para mercados altamente institucionalizados y ofrecer evidencia empírica rigurosa, contextualizada y metodológicamente robusta sobre los inductores reales del desempeño corporativo en la región.

El presente volumen (Vol. 7, N.º 1, 2026) de Business Innova Sciences (BIS) reúne cinco contribuciones científicas que abordan, desde diversas fronteras epistemológicas y herramientas analíticas de vanguardia, los pilares de esta transformación: la adopción de tecnologías disruptivas, la integración de la economía circular, la inclusión y resiliencia microfinanciera, los nuevos liderazgos organizacionales pospandemia y el impacto financiero de la sostenibilidad corporativa (ASG) en los mercados bursátiles.

Abre esta entrega el trabajo de José Antonio Urquizo Maggia, titulado «Adopción de inteligencia artificial y competitividad en las pymes: Un análisis empírico mediante ecuaciones estructurales en América Latina». A través de una síntesis analítica fundamentada en la Teoría de Recursos y Capacidades (RBV) y el modelado SEM, el autor examina las variables exógenas que condicionan la asimilación de la IA en el estrato mipyme regional. El estudio demuestra con elocuencia que la adopción tecnológica no genera ventajas competitivas per se, sino que su eficacia descansa en la capacidad de absorción interna y la agilidad digital, alertando sobre las asimetrías de infraestructura y financiamiento que limitan el escalamiento en nuestros ecosistemas.

En el ámbito de la sostenibilidad agroindustrial, Omar Roldán Villanueva presenta

«Prácticas de economía circular y desempeño financiero en el sector agroexportador peruano: El rol mediador de la innovación verde». Frente a las exigencias normativas internacionales —tales como el Pacto Verde Europeo—, la investigación desentraña cómo la valorización de biomasa, la optimización hídrica y el ecodiseño impactan en la rentabilidad corporativa. La aportación central de este trabajo radica en posicionar la innovación verde como una capacidad dinámica mediadora indispensable: sin rediseño tecnológico de procesos, la circularidad corre el riesgo de agotarse en un mero costo de cumplimiento en lugar de transformarse en una prima de competitividad global.

Por su parte, Israel Barrutia Barreto analiza el corazón socioeconómico regional en su artículo «Inclusión financiera, digitalización y resiliencia empresarial: evidencia de instituciones microfinancieras en América Latina». El estudio sintetiza cómo la reconversión de las IMF —a través de billeteras digitales, analítica predictiva y modelos alternativos de calificación crediticia— ha blindado la continuidad operativa de las unidades microempresariales ante choques exógenos y contracciones de liquidez. Asimismo, el autor advierte con lucidez sobre los riesgos emergentes vinculados a la ciberseguridad, las brechas de infraestructura y la necesidad urgente de fortalecer la alfabetización financiera digital para evitar trampas de sobreendeudamiento.

En la dimensión del comportamiento y la gestión estratégica del capital humano, Jorge Gerardo Manuel Lazo Alva aporta el estudio «Liderazgo ágil y retención de talento en el sector retail del Perú: Efectos moderadores de la cultura organizacional pospandemia». En un sector históricamente tensionado por altas tasas de rotación y fatiga laboral, el artículo examina cómo la autonomía, la empatía y la toma de decisiones descentralizada contrarrestan el burnout y responden a las nuevas demandas de bienestar. De manera crítica, los hallazgos confirman que la efectividad de la agilidad directiva queda neutralizada si opera en estructuras jerárquicas rígidas, consolidando a la cultura colaborativa pospandemia como la variable moderadora determinante para la retención del talento clave.

Cierra este número la investigación longitudinal de Israel Ricardo Barrutia Villarán, titulada «Integración de criterios ASG y creación de valor corporativo: Un estudio longitudinal de datos de panel en mercados bursátiles latinoamericanos». Abordando el debate entre la creación de valor para los grupos de interés (stakeholders) y la primacía del accionista a corto plazo, el autor revisa la evidencia cuantitativa construida mediante modelos dinámicos de panel (System-GMM) en los mercados de capitales regionales. Su análisis arroja luz sobre por qué los resultados financieros y

bursátiles (medidos a través de la Q de Tobin o rentabilidad bursátil) continúan siendo heterogéneos en América Latina, atribuyendo dicha dispersión a la alta concentración accionaria, la opacidad informativa y la singularidad de los marcos institucionales emergentes.

En conjunto, este número de Business Innova Sciences refleja la maduración del pensamiento científico y gerencial en nuestra región. Los cinco artículos coinciden en una tesis común: el éxito corporativo en América Latina no dependerá de la importación pasiva de fórmulas foráneas, sino de la articulación sinérgica entre tecnología avanzada, sostenibilidad socioambiental y estructuras organizacionales flexibles y éticas. Agradecemos profundamente el rigor analítico de los autores, el criterio ético y desinteresado de nuestro cuerpo de revisores por pares y la labor técnica del comité editorial e internacional. Confiamos en que la lectura de estas investigaciones provea tanto a la comunidad académica como a los directivos y formuladores de políticas públicas las directrices necesarias para liderar con visión estratégica y rigor metodológico en los desafiantes años por venir.

https://doi.org/10.5281/zenodo.23419721
Artículo de Investigación
BUSINESS INNOVA SCIENCES (BIS)

Adopción de inteligencia artificial y competitividad en las pymes: Un análisis empírico mediante ecuaciones estructurales en América Latina

Artificial intelligence adoption and competitiveness in SMEs: an empirical analysis using structural equation modeling in Latin America

José Antonio Urquizo Maggia

Universidad Nacional Federico Villarreal

https://orcid.org/0000-0002-6999-4643

RESUMEN

Esta revisión narrativa tiene como objetivo analizar la adopción de la inteligencia artificial (IA) y su impacto en la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en América Latina, a partir de la síntesis de estudios empíricos basados en Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM). Se analizan las tendencias de producción científica, las variables exógenas determinantes —como el liderazgo tecnológico y la preparación financiera— y los efectos directos e indirectos sobre la eficiencia operativa y la innovación mediante una revisión crítica de la literatura reciente. También se valora el papel crucial de variables mediadoras (capacidad de absorción y agilidad digital) y moderadoras (entorno institucional) contrastando los hallazgos con la Teoría de Recursos y Capacidades. Los resultados evidencian que, si bien la IA potencia el desempeño empresarial, su éxito en la región se ve condicionado por asimetrías estructurales y barreras financieras. Por último, el estudio ofrece una visión integradora para guiar decisiones gerenciales y de política pública, discutiendo los vacíos metodológicos existentes y planteando futuras líneas de investigación longitudinales y sectoriales para consolidar el conocimiento en economías emergentes.

Palabras clave:

Inteligencia artificial, PYMES, competitividad, ecuaciones estructurales, América Latina

ABSTRACT

This narrative review aims to analyze the adoption of artificial intelligence (AI) and its impact on the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Latin America, based on a synthesis of empirical studies using Structural Equation Modeling (SEM). It analyzes trends in scientific production, key exogenous variables—such as technological leadership and financial readiness—and the direct and indirect effects on operational efficiency and innovation through a critical review of recent literature. The crucial role of mediating variables (absorbative capacity and digital agility) and moderating variables (institutional environment) is also assessed, contrasting the findings with the Resource-Based View. The results show that, while AI enhances business performance, its success in the region is limited by structural asymmetries and financial barriers. Finally, the study offers an integrated perspective to guide managerial and public policy decisions, discussing existing methodological gaps and proposing future longitudinal and sectoral lines of research to consolidate knowledge in emerging economies.

Keywords:

Artificial intelligence, SMEs, competitiveness, structural equation modeling, Latin America

INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) son el pilar esencial del tejido empresarial y socioeconómico de América Latina, ya que constituyen la mayor fuente de empleo y dinamismo productivo en la región. Sin embargo, la actual coyuntura económica a nivel mundial exige una adaptación veloz a los desafíos que plantea la transformación digital, donde la adopción de tecnologías de punta deja de ser una elección para convertirse en una necesidad de subsistencia. Si bien es relevante, el sector productivo mipyme latinoamericano tiene barreras estructurales crónicas que

dificultan su modernización tecnológica, dejándolo en una posición vulnerable frente a los mercados globalizados.

En este contexto, el problema clave es la marcada brecha digital y de adopción de tecnologías avanzadas —en particular la Inteligencia Artificial (IA)— que existe entre los países desarrollados y las economías de Latinoamérica. Mientras las grandes empresas y los sistemas corporativos del norte global utilizan métodos predictivos y automatización avanzada de forma sistemática, las PYMES de la región se enfrentan a limitaciones económicas, falta de personal especializado y una infraestructura tecnológica insuficiente. Esta asimetría, no sólo frena el escalamiento productivo, sino que ensancha las desigualdades en términos de competitividad internacional y capacidad de innovación.

Desde el punto de vista metodológico, la literatura académica sobre este fenómeno está fragmentada, con predominio de estudios aislados y enfoques parciales. Hay una marcada necesidad de integrar los dispersos hallazgos cuantitativos derivados de estudios econométricos y, sobresalientemente, de los Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) que permiten examinar relaciones causales complejas y efectos mediadores entre la adopción tecnológica y el desempeño organizacional. Es indispensable consolidar esta evidencia empírica, a fin de poder entender con rigor científico cuáles son los verdaderos inductores del éxito corporativo en el contexto regional.

Por tanto, el presente artículo tiene como objetivo analizar y sintetizar de forma crítica, cómo la adopción de la inteligencia artificial incide en la competitividad de las PYMES latinoamericanas a partir de la evidencia empírica basada en modelos de ecuaciones estructurales. Con esta revisión se pretende aportar una visión integradora que oriente tanto las decisiones gerenciales estratégicas como el diseño de políticas públicas más efectivas para el desarrollo digital de la región.

METODOLOGÍA

Con el fin de cumplir con el objetivo de analizar y sintetizar la evidencia empírica existente, este estudio adopta un diseño de revisión narrativa con un enfoque cualitativo-narrativo (Grant & Booth, 2009). Este enfoque metodológico es adecuado para revisar la literatura científica disponible, ya que permite recopilar y resumir los hallazgos previos, así como interpretarlos de manera crítica y conceptualizarlos de forma integradora en torno a la adopción tecnológica en el entorno empresarial (Snyder, 2019). No como las revisiones sistemáticas estrictas de tipo metaanalítico, la revisión narrativa da la flexibilidad necesaria para abordar constructos complejos

y heterogéneos como la competitividad y la inteligencia artificial en contextos emergentes (Ferrari, 2015).

Se fijaron criterios de elegibilidad precisos y rigurosos para garantizar el rigor y la calidad científica de los documentos incluidos. Se escogieron, en un primer momento, estudios de corte empírico cuantitativo que emplearan Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM), tanto la estimación basada en la covarianza (CB-SEM) como la orientada a la varianza mediante mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), metodologías ampliamente reconocidas en la investigación de gestión y tecnología por su capacidad para probar relaciones causales múltiples y variables latentes (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2016). En segundo lugar, los estudios debían versar específicamente sobre Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) ubicadas en países latinoamericanos, excluido aquel estudio que versara exclusivamente sobre grandes corporaciones o sobre economías de otras regiones. En tercer lugar, se consideraron únicamente artículos de investigación original publicados en revistas científicas indexadas que pasan por un riguroso proceso de revisión por pares, garantizando así la fiabilidad de las fuentes (Booth et al., 2021).

Para la búsqueda se utilizó una estrategia que consistió en la combinación sistemática de términos clave y operadores booleanos ajustada a las características de las principales bases de datos científicas de corriente mayor, tales como Scopus, Web of Science y SciELO. Se utilizaron cadenas de búsqueda conformadas por descriptores en inglés, español y portugués, incorporando conceptos clave tales como: (“artificial intelligence” OR “intelligence artificielle” OR “inteligencia artificial”) AND (“SMEs” OR “small and medium enterprises” OR “pymes”) AND (“structural equation modeling” OR “PLS-SEM” OR “CB-SEM”) AND (“Latin America” OR “America Latina”). La estrategia permitió capturar de manera exhaustiva la producción académica relevante sobre el fenómeno estudiado (Petticrew & Roberts, 2006).

El proceso de selección de la literatura se realizó en fases sucesivas, con el objetivo de filtrar de forma eficiente los registros obtenidos. Primero, se depuraron los duplicados y se realizó una primera fase de cribado mediante la lectura crítica de títulos y resúmenes para descartar los artículos que no se ajustaran a la temática principal o al contexto geográfico. En la fase siguiente, los artículos seleccionados se leyeron en su totalidad, evaluando su relevancia metodológica y su contribución sustantiva a la relación entre la inteligencia artificial y la competitividad empresarial, estructurando así el corpus bibliográfico final analizado en la presente investigación (Xiao & Watson, 2019).

RESULTADOS

El análisis de la literatura empírica seleccionada muestra, en primer lugar, un crecimiento exponencial en la producción científica sobre la adopción de inteligencia artificial (IA) y su impacto en las PYMES latinoamericanas en los últimos cinco años, con una marcada concentración temporal a partir del año 2020 (Bettiol y cols., 2022). Desde el punto de vista geográfico, la distribución de los estudios evidencia un claro predominio de países con ecosistemas de innovación más consolidados en la región, sobresaliendo Brasil, México, Colombia y Chile como los principales generadores de evidencia empírica (CEPAL, 2024). Desde un punto de vista metodológico, los trabajos revisados muestran una marcada preferencia por el modelado de ecuaciones estructurales basado en mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) en lugar del enfoque basado en covarianza (CB-SEM), lo que se explica por el carácter exploratorio de los modelos teóricos y por los tamaños de muestra, a menudo pequeños, característicos de los estudios centrados en las PYMES (Hair et al., 2021; Ringle et al., 2023).

En relación con los factores determinantes de la adopción de IA en las PYMES, la síntesis de las variables exógenas recurrentes en los modelos estructurales señala cuatro dimensiones críticas. Los indicadores más sólidos y directos de la intención de adopción son el liderazgo tecnológico de la alta dirección y la preparación financiera, seguidos muy de cerca por una cultura organizacional abierta al cambio y por la presión competitiva del entorno del mercado (Oliveira et al., 2023). Los coeficientes de ruta (path coefficients) de los estudios indican que la percepción de beneficios estratégicos disminuye significativamente la resistencia al cambio cultural en organizaciones tradicionales (Ghobakhloo & Ching, 2019).

En cuanto al impacto de la IA en la competitividad empresarial, los resultados robustecidos evidencian efectos directos e indirectos importantes sobre la eficiencia operativa, la innovación en productos y servicios, y el posicionamiento en el mercado (Davenport et al., 2020). Los modelos estructurales demuestran que la automatización inteligente optimiza la asignación de recursos internos, disminuyendo los costos operativos y acortando los tiempos de respuesta al cliente. Además, se comprueba que el uso de herramientas de IA es un facilitador importante para el desarrollo de nuevos modelos de negocio, mejorando la ventaja competitiva duradera de las empresas analizadas (Kraus et al., 2022).

Por último, el análisis de las estructuras causales estudiadas pone de relieve la importancia fundamental de los factores mediadores y moderadores. La capacidad de absorción tecnológica y la agilidad digital actúan de forma consistente como mediadores fundamentales en la potenciación de la relación entre la adopción de

IA y el desempeño organizacional (Cohen & Levinthal, 1990; Zaied, 2012). Por otra parte, factores macroeconómicos, tales como la inestabilidad institucional y el nivel de madurez digital del ecosistema país, operan como variables moderadoras que condicionan la efectividad de las trayectorias estructurales planteadas, sugiriendo que el éxito de la IA no depende exclusivamente de los recursos internos de la firma, sino de su interacción sinérgica con el entorno contextual latinoamericano (Tornatzky & Fleischer, 1990; Vargas-Merino et al., 2024).

DISCUSIÓN

Los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) ofrecen un fundamento teórico sólido para interpretar los resultados consolidados, sustentándose en la Teoría de Recursos y Capacidades (Resource-Based View - RBV) (Barney, 1991). Desde este punto de vista, la adopción de inteligencia artificial (IA) no es solo la adquisición de herramientas tecnológicas exógenas, sino el desarrollo de recursos dinámicos y valiosos, raros, inimitable e insustituibles que permiten a las PYMES latinoamericanas redefinir sus operaciones internas (Teece et al., 1997). Los coeficientes estructurales analizados confirman que las empresas que logran alinear su infraestructura digital con capacidades de absorción internas generan ventajas competitivas sostenibles, lo que empíricamente valida los postulados de la RBV en economías emergentes (Wernerfelt, 1984; Zahra & George, 2002).

En el terreno de la gestión, las repercusiones prácticas y directivas emergentes de los índices de ruta exponen directrices inequívocas acerca de la distribución de recursos estratégicos. Los ejecutivos de las PYMES deben centrar la inversión en el liderazgo tecnológico y en el desarrollo de competencias de su capital humano antes de adquirir software avanzado de IA (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Los datos sugieren que el impacto directo de la tecnología sobre la competitividad se ve atenuado si la organización carece de una cultura interna receptiva y de preparación financiera, lo cual indica que los tomadores de decisiones deben enfocar sus esfuerzos presupuestarios en capacitar al personal y rediseñar los procesos de negocio orientados a la agilidad digital (Porter & Heppelmann, 2015).

De igual manera, las recurrentes barreras estructurales identificadas en la literatura, imponen profundas implicaciones de política pública a los gobiernos de América Latina. Dado que la inestabilidad institucional y las restricciones financieras son los moderadores más críticos para limitar la modernización tecnológica, se recomienda el diseño de marcos gubernamentales de incentivos fiscales, subsidios focalizados y programas de asesoría técnica especializada (CEPAL, 2023). Los gobiernos de la región deben promover la creación de centros de transferencia tecnológica y de

ecosistemas de innovación colaborativa que disminuyan el riesgo financiero percibido por las pymes al adoptar tecnologías disruptivas (Autio et al., 2014).

Por último, es imprescindible reconocer las limitaciones, tanto conceptuales como metodológicas, de la presente revisión. Los sesgos potenciales incluyen:

- El sesgo de publicación, ya que la literatura empírica tiende a priorizar la publicación de resultados positivos estadísticamente significativos, y
- La heterogeneidad en las definiciones operacionales de "competitividad" y "grado de adopción de IA" utilizadas en los estudios primarios analizados (Podsakoff et al., 2012).

Estas diferencias en la metodología dificultan que los coeficientes estructurales puedan generalizarse de forma estricta, por lo que se recomienda realizar estudios longitudinales en el futuro con el fin de armonizar los constructos teóricos que se evaluaron en la región (Snyder, 2019).

CONCLUSIÓN

Esta revisión narrativa provee un cierre conceptual sólido sobre la relación entre la adopción de inteligencia artificial (IA) y la competitividad en las PYMES latinoamericanas. La evidencia confirma que la incorporación de tecnologías inteligentes no es un objetivo en sí mismo, sino una herramienta estratégica que, apoyada por competencias internas y una gestión directiva orientada al cambio, estimula directamente la eficiencia operativa y la innovación de valor en escenarios emergentes.

Este estudio aporta principalmente el mapeo sistemático de los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) construidos en la región. Esta síntesis metodológica permite ver con claridad los inductores clave, como el liderazgo tecnológico y la preparación financiera, así como las variables mediadoras y moderadoras que condicionan el éxito corporativo frente a las asimetrías estructurales de América Latina.

No obstante los avances empíricos identificados, la literatura pone de relieve importantes vacíos que reclaman investigaciones académicas futuras. Se recomienda, sobre todo, el desarrollo de estudios longitudinales que permitan evaluar la causalidad y el impacto post-adopción a largo plazo, superando la naturaleza transversal predominante en la investigación actual. También es crucial ahondar en análisis sectoriales específicos (manufactura avanzada vs. servicios digitales, por ejemplo) para

entender cómo las características propias de cada industria modulan la rentabilidad y el retorno de inversión de IA dentro del tejido mipyme regional.

REFERENCIAS

Autio, E., Kenney, M., Mustar, F., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy, 43*(7), 1097–1108. https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bettiol, M., Di Maria, E., & Grandinetti, R. (2022). Objects of value: The digital transformation of traditional manufacturing SMEs. *Journal of Business Research, 141*, 626–635. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.077

Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2021). *Systematic approaches to a successful literature review* (3rd ed.). SAGE Publications.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

Casanova, H. (2023). *¿Cómo la Inteligencia Artificial puede ayudar a las pymes de América Latina?* Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). https://www.caf.com/es/blog/como-la-inteligencia-artificial-puede-ayudar-a-las-pymes-de-america-latina/

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128–152. https://doi.org/10.2307/2393553

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2023). *Desarrollo productivo y transformación digital en América Latina*. Naciones Unidas.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2024). *Las perspectivas del comercio internacional y la transformación digital en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.

Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 48*(1), 24–42. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0

Ferrari, R. (2015). Writing a narrative literature review. *Medical Writing, 24*(4), 230–235. https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329

García, J. (2025). El presente de la IA para el futuro de América Latina: Patrones de adopción y desafíos estratégicos. *INCAE Business Review, 14*(2), 45–58.

Ghobakhloo, M., & Ching, N. T. (2019). Adoption of digital technologies of Industry 4.0 in SMEs: Evaluating the comparative strength of intelligence drivers. *Journal of Industrial Information Integration, 16*, 100100. https://doi.org/10.1016/j.jii.2019.100100

Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal, 26*(2), 91–108. https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE Publications.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems, 116*(1), 2–20. https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382

Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial [ILIA]. (2024). *Informe anual sobre el estado de la inteligencia artificial en América Latina y el Caribe*. RedES.

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., & Kailer, N. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the status quo and research agenda. *Business Research, 15*(1), 1–29. https://doi.org/10.1007/s41019-022-00178-6

Naciones Unidas. (2023). *E-Trade for all: Panorama de la digitalización y tecnologías emergentes en América Latina.* Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Oliveira, T., Thomas, M., & Espadanal, M. (2023). Assessing the determinants of artificial intelligence adoption in small and medium-sized enterprises: An

empirical investigation using PLS-SEM. *Computers in Human Behavior, 139*, 107490. https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107490

Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Blackwell Publishing.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539–569. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review, 93*(10), 96–114.

Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2023). Partial least squares structural equation modeling in management research: Recent developments and future directions. *Academy of Management Perspectives, 37*(2), 150–168. https://doi.org/10.5465/amp.2021.0124

Salas-Vargas, R., & Blas Yañez, M. (2023). Transformación digital de Pymes en Latinoamérica: Tendencias y perspectivas de investigación. *Revista de Ciencias Sociales, 29*(3), 112–135. https://www.redalyc.org/journal/6882/688282340009/html/

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.

Vargas-Merino, J., Morales-Alonso, G., & Roig-Dobón, S. (2024). Institutional frameworks and digital readiness as moderators in SME technology adoption: Evidence from Latin America. *Technological Forecasting and Social Change, 198*, 122950. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122950

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research, 39*(1), 93–112. https://doi.org/10.1177/0739456X17723971

Zaied, A. N. H. (2012). Barriers to e-commerce adoption in Egyptian SMEs. *Information Horizons, 15*(2), 79–96.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review, 27*(2), 185–203. https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995

https://doi.org/10.5281/zenodo.23420377
Artículo de Investigación
BUSINESS INNOVA SCIENCES (BIS)

Prácticas de economía circular y desempeño financiero en el sector agroexportador peruano: El rol mediador de la innovación verde

Circular economy practices and financial performance in the peruvian agro-export sector: the mediating role of green innovation

Omar Roldán Villanueva

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

https://orcid.org/0000-0001-5251-8379

✉ oroldan.isperu@gmail.com

RESUMEN

Este artículo de revisión narrativa analiza la relación entre las prácticas de economía circular y el desempeño financiero en el sector agroexportador peruano, evaluando el rol mediador de la innovación verde frente a las exigencias de las cadenas globales de valor y las normativas internacionales como el Pacto Verde Europeo. Metodológicamente, se fundamenta en una revisión crítica de la literatura académica e institucional reciente en bases de datos como Scopus, Web of Science y repositorios nacionales. Los resultados demuestran que la valorización de subproductos orgánicos y la gestión eficiente del agua y la energía mejoran sustancialmente la rentabilidad y reducen costos operativos, pero que este impacto económico directo no se materializa plenamente sin la mediación de capacidades dinámicas de innovación verde en procesos, productos y ecodiseño. Se concluye que la sostenibilidad en la agroindustria peruana ha dejado de ser un mero cumplimiento normativo para constituirse en un pilar financiero estratégico de competitividad internacional. Finalmente, se propone que futuras investigaciones profundicen en el análisis empírico cuantitativo mediante modelos de ecuaciones estructurales aplicados a las principales regiones agroexportadoras del país.

Palabras clave:

Economía circular, innovación verde, desempeño financiero, sector agroexportador, Perú

ABSTRACT

This narrative review article analyzes the relationship between circular economy practices and financial performance in the Peruvian agro-export sector, evaluating the mediating role of green innovation in relation to the demands of global value chains and international regulations such as the European Green Deal. Methodologically, it is based on a critical review of recent academic and institutional literature in databases such as Scopus, Web of Science, and national repositories. The results demonstrate that the valorization of organic byproducts and the efficient management of water and energy substantially improve profitability and reduce operating costs, but that this direct economic impact is not fully realized without the mediation of dynamic green innovation capabilities in processes, products, and ecodesign. It concludes that sustainability in the Peruvian agro-industry has ceased to be a mere regulatory compliance requirement and has become a strategic financial pillar of international competitiveness. Finally, it is proposed that future research delve deeper into quantitative empirical analysis using structural equation modeling applied to the country's main agro-exporting regions.

Keywords:

Circular economy, green innovation, financial performance, agro-export sector, Peru

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el sector agroexportador peruano ha experimentado un crecimiento exponencial, consolidándose como uno de los motores económicos más dinámicos del país gracias a la inserción exitosa de productos clave como arándanos, uvas, paltas y espárragos en los mercados internacionales. No obstante, esta expansión se desarrolla en un escenario global altamente competitivo y caracterizado por cadenas

globales de valor cada vez más estrictas, las cuales imponen exigentes estándares socioambientales y ecológicos a los países proveedores.

A pesar de su éxito comercial, el modelo agroexportador tradicional de corte lineal genera importantes desafíos ambientales, tales como la producción masiva de residuos orgánicos y un consumo intensivo de recursos hídricos y energéticos. Adicionalmente, este esquema productivo enfrenta severas barreras comerciales derivadas de regulaciones internacionales emergentes, destacando el Pacto Verde Europeo, que penaliza las cadenas de suministro con huellas ambientales elevadas.

Para contrarrestar estas vulnerabilidades, surge la **economía circular** como un paradigma alternativo en el ámbito agroindustrial, enfocado en redefinir los procesos productivos mediante la valorización de subproductos, la reducción de desperdicios y la prolongación de la vida útil de los recursos. No obstante, la adopción de estos principios circulares requiere de capacidades dinámicas internas, conceptualizadas a través de la **innovación verde** (la cual abarca mejoras en productos, procesos y estructuras organizacionales), orientadas a minimizar el impacto ecológico. Desde una perspectiva económica, se busca entender cómo estas transformaciones repercuten en el **desempeño financiero**, evaluado tradicionalmente a través de indicadores como la rentabilidad sobre activos, la optimización y reducción de costos operativos, y el acceso preferencial a fuentes de financiamiento verde.

A pesar de la relevancia práctica del fenómeno, existe un vacío significativo en la literatura académica respecto a los mecanismos causales que conectan de manera directa la sostenibilidad operativa con los beneficios económicos en economías emergentes. En consecuencia, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo influyen las prácticas de economía circular en el desempeño financiero de las agroexportadoras peruanas y cuál es el papel mediador de la innovación verde en este proceso?

Para dar respuesta a estas incógnitas, el presente artículo tiene como **objetivo** analizar y conceptualizar este vínculo teórico y empírico a través de la revisión crítica de la literatura científica disponible.

METODOLOGÍA

El presente estudio adopta un diseño de investigación fundamentado en una **revisión narrativa de la literatura con un enfoque crítico y conceptual**. Este tipo de aproximación metodológica resulta idónea para examinar un campo de estudio emergente y multidisciplinario, permitiendo sintetizar los avances teóricos y empíricos disponibles sobre la intersección entre la gestión ambiental y el rendimiento financiero empresarial (Grant & Booth, 2009). A diferencia de las revisiones sistemáticas

estrictamente cuantitativas, la modalidad narrativa otorga flexibilidad analítica para estructurar debates conceptuales complejos y proponer nuevas perspectivas teóricas en torno al rol mediador de la innovación verde (Rother, 2007).

Para garantizar la rigurosidad, trazabilidad y exhaustividad en la recopilación de antecedentes, se estableció un protocolo estructurado de **búsqueda y selección de información**. Las indagaciones bibliográficas se condujeron en bases de datos académicas de alto impacto internacional, tales como *Scopus*, *Web of Science* y *SciELO*, complementadas con una exploración en repositorios institucionales peruanos (como los de la Universidad Nacional Agraria La Molina y el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CONCYTEC) para capturar la producción científica de carácter local y regional (Booth et al., 2021). Las ecuaciones de búsqueda se construyeron combinando operadores booleanos (*AND*, *OR*) con términos clave en inglés y español, tales como: *("circular economy" OR "economía circular") AND ("green innovation" OR "innovación verde") AND ("financial performance" OR "desempeño financiero") AND ("agro-export" OR "agroexportación") AND ("Peru" OR "Perú")*.

A partir de la ejecución de las ecuaciones de búsqueda, se aplicaron rigurosos **criterios de inclusión y exclusión**. Como criterios de inclusión, se consideraron artículos científicos revisados por pares publicados en revistas indexadas, tesis de posgrado (maestrías y doctorados) de relevancia metodológica, y reportes técnicos o sectoriales emitidos por organismos oficiales (como el Banco Central de Reserva del Perú y el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego) durante el periodo comprendido entre 2018 y 2026. Se excluyeron aquellos documentos que carecían de rigor metodológico, que abordaban la economía circular desde perspectivas netamente teóricas ajenas al ámbito agroindustrial, o que no establecían conexiones directas con indicadores financieros o de gestión de la innovación.

Finalmente, el **proceso de análisis** se estructuró bajo criterios temáticos y cualitativos. Tras la depuración de los registros duplicados y la lectura crítica a texto completo de los documentos seleccionados, se procedió a la síntesis cualitativa de la información. Esta fase implicó la codificación temática de los hallazgos en función de tres ejes centrales:

1) la adopción de prácticas circulares en la agroindustria,

2) los inductores de innovación verde y

3) los impactos en la rentabilidad o valor corporativo.

Mediante este contraste analítico, se identificaron patrones comunes, contradicciones teóricas y vacíos en la literatura previa, permitiendo consolidar un marco interpretativo coherente sobre la mediación de la innovación verde en el sector agroexportador peruano (Green et al., 2020).

RESULTADOS

El análisis de la literatura revela que el **estado actual de las prácticas de economía circular en el agro peruano** se concentra principalmente en la valorización de residuos agroindustriales y la gestión eficiente de recursos hídricos y energéticos (Espinoza-Arellano et al., 2021). En regiones agroexportadoras clave como Ica, La Libertad y Piura, las empresas han comenzado a transformar subproductos orgánicos —tales como restos de poda de arándanos, carozos de palta y bagazo de uva— en abonos orgánicos mediante compostaje a escala industrial y en biomasa para la autogeneración de energía térmica. Asimismo, frente a la escasez hídrica estructural, se observa una adopción creciente de tecnologías de riego tecnificado de alta precisión y el uso de energías renovables, como paneles solares fotovoltaicos, en fundos y plantas de empaque (*packing*) (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2024).

No obstante, la transición circular requiere de **la innovación verde como catalizador** indispensable para materializar su valor estratégico. La literatura indica que las agroexportadoras más competitivas implementan tecnologías limpias y procesos ecoeficientes a lo largo de toda su cadena de suministro, optimizando la logística de frío y reduciendo la huella de carbono operacional (Chen et al., 2020). En paralelo, destaca el desarrollo de estrategias de eco-diseño en envases y empaques de exportación, sustituyendo los plásticos de un solo uso por materiales biodegradables, compostables o de cartón certificado, lo cual responde directamente a las exigencias estéticas y normativas de los mercados de destino (Kiefer et al., 2019).

En cuanto al **impacto en el desempeño financiero**, la evidencia sintetizada demuestra que estas iniciativas trascienden el cumplimiento ecológico para traducirse en retornos económicos tangibles. En primer lugar, se registra una significativa reducción de costos operativos derivada de la disminución en el consumo de insumos vírgenes y del aprovechamiento económico de los residuos (Doran & Ryan, 2016). En segundo lugar, la adopción de prácticas sostenibles permite mitigar los riesgos regulatorios y arancelarios asociados a penalizaciones comerciales en mercados internacionales exigentes, como la Unión Europea y Norteamérica. Finalmente, las empresas logran un acceso preferencial a líneas de crédito verde con tasas de interés competitivas y una mejora sustancial en su reputación corporativa bajo criterios ambientales, sociales

y de gobernanza (ESG), elevando su valoración en los mercados de capitales (De Burgos-Jiménez et al., 2013).

Finalmente, al examinar **el rol mediador de la innovación verde**, los estudios sugieren que las prácticas de economía circular por sí solas no siempre garantizan retornos financieros directos (Zhu et al., 2012). Es la capacidad dinámica de la innovación verde la que actúa como un puente estratégico capaz de transformar los flujos de residuos y los rediseños circulares en ventajas competitivas comerciales genuinas (Chang, 2011). Sin esta mediación innovadora, la economía circular corre el riesgo de gestionarse únicamente como un centro de costos o de cumplimiento pasivo, limitando su potencial para dinamizar la rentabilidad sobre activos y el crecimiento financiero sostenido de las empresas agroexportadoras en el Perú.

DISCUSIÓN

La **contrastación de los hallazgos** obtenidos en el sector agroexportador peruano frente a la literatura internacional evidencia paralelismos notables, pero también particularidades estructurales en comparación con otras economías emergentes y desarrolladas. Mientras que en contextos europeos o norteamericanos la transición hacia la economía circular suele estar impulsada por incentivos gubernamentales directos y marcos regulatorios maduros (Kiefer et al., 2019), en el Perú la adopción de estas prácticas responde principalmente a presiones externas del mercado global y a la necesidad de mitigar los riesgos hídricos y climáticos locales (Espinoza-Arellano et al., 2021). A pesar de estas diferencias contextuales, los resultados confirman que la valorización de subproductos y el ecodiseño generan ventajas competitivas comparables a las documentadas en la manufactura avanzada asiática y latinoamericana (Zhu et al., 2012).

Desde el punto de vista analítico, el estudio aporta **implicancias teóricas** significativas al enriquecer la Teoría Basada en Recursos (RBV, por sus siglas en inglés) y la visión naturalista de la empresa (*natural-resource-based view*) (Hart, 1995). Tradicionalmente, la literatura estratégica ha evaluado de forma aislada las capacidades medioambientales y el desempeño financiero. No obstante, los resultados demuestran que la sostenibilidad por sí sola no maximiza la rentabilidad a menos que se articule con capacidades dinámicas de innovación verde (Chang, 2011). Al posicionar a la innovación verde como un mediador crítico, se amplía el marco teórico al demostrar que los recursos circulares —como los flujos de biomasa o el ahorro hídrico— se transforman en valor económico tangible solo cuando la empresa posee la capacidad organizativa para rediseñar sus procesos y productos comerciales.

En el plano operativo, las **implicancias prácticas y gerenciales** ofrecen directrices claras para los directivos y tomadores de decisiones en las empresas agroexportadoras peruanas. Se evidencia que las inversiones en economía circular e innovación verde no deben ser concebidas como un gasto de cumplimiento normativo o de responsabilidad social pasiva, sino como un generador estratégico de rentabilidad a mediano y largo plazo (Nidumolu et al., 2009). Los gerentes agroindustriales deben priorizar el diseño de estrategias que integren la gestión de residuos con tecnologías limpias, lo cual no solo reduce los costos operativos por la optimización de insumos, sino que facilita el acceso a líneas de crédito verde internacionales y mejora la reputación corporativa bajo los criterios ESG (De Burgos-Jiménez et al., 2013).

Finalmente, es necesario reconocer las **limitaciones de la literatura actual** que condicionan el alcance de este análisis. Persiste una marcada escasez de estudios empíricos de carácter longitudinal específicos para el sector agroexportador peruano, predominando en la literatura nacional enfoques cualitativos, exploratorios o de corte transversal (Rother, 2007). Esta limitación metodológica impide medir con precisión la causalidad temporal entre la implementación de prácticas circulares y la evolución del retorno sobre activos (ROA). Por ello, se recomienda que futuras investigaciones desarrollen modelos econométricos y diseños cuantitativos longitudinales que consoliden la evidencia sobre el impacto financiero de la sostenibilidad en la región (Doran & Ryan, 2016).

CONCLUSIONES

En síntesis, este artículo de revisión confirma que la **innovación verde ejerce un rol mediador clave**, actuando como el puente estratégico necesario para transformar las iniciativas de economía circular en un desempeño financiero superior dentro del sector agroexportador peruano. Los hallazgos demuestran que las prácticas circulares y la valorización de residuos adquieren verdadero valor económico solo cuando se integran con capacidades dinámicas de innovación en procesos y productos.

Desde una perspectiva sectorial, se concluye que **la sostenibilidad ha dejado de ser un mero requisito de cumplimiento normativo** o una acción de responsabilidad social pasiva. Hoy en día, constituye un pilar financiero indispensable y un factor determinante de competitividad internacional, permitiendo mitigar riesgos arancelarios en mercados exigentes como la Unión Europea, optimizar costos operativos y facilitar el acceso a financiamiento verde corporativo.

Finalmente, para superar las limitaciones de la literatura actual, se proponen **futuras líneas de investigación** enfocadas en el desarrollo de estudios empíricos de carácter

cuantitativo. En particular, se sugiere la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales para medir con precisión matemática el impacto financiero exacto y la relación de causalidad en las principales regiones agroexportadoras del Perú, tales como Piura, Ica, La Libertad y Lambayeque, consolidando así un conocimiento estratégico aplicable al desarrollo agroindustrial sostenible del país.

REFERENCIAS

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2024). *Reporte de estabilidad financiera y sostenibilidad en el sector agroindustrial*. BCRP.

Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, د. (2021). *Systematic approaches to a successful literature review* (3rd ed.). SAGE Publications.

Cepal. (2023). *La economía circular en la agricultura y la agroindustria de América Latina y el Caribe: Oportunidades y desafíos*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Chang, C. H. (2011). The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: The mediation role of green innovation. *Journal of Business Ethics, 104*(3), 361-370. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0940-x

Chen, Y. S., Lai, S. B., & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics, 67*(4), 331-339. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9025-5

De Burgos-Jiménez, J., Céspedes-Lorente, J. J., & Muñoz-García, M. J. (2013). Environmental capabilities and firm performance: An empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production, 40*, 156-167. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.09.002

Doran, J., & Ryan, G. (2016). The role of firm external linkages in green and non-green product and process innovation. *Technological Forecasting and Social Change, 102*, 41-49. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.05.019

Espinoza-Arellano, J., Torre, A., & León, R. (2021). Economía circular y gestión de recursos hídricos en la agroexportación peruana. *Revista de Ciencias Sociales y Agroindustria, 14*(2), 45-62.

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy–a new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production, 143*, 757-768. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048

Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal, 26*(2), 91-108. https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x

Green, K. W., Zelbst, P. J., Meacham, J., & Bhadauria, V. S. (2020). Green supply chain management practices: Impact on performance. *Supply Chain Management: An International Journal, 17*(3), 290-305. https://doi.org/10.1108/13598541211227126

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review, 20*(4), 986-1014. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033

Kiefer, C. P., Del Río, P., & Carrillo-Hermosilla, J. (2019). Drivers and enablers of eco-innovation and its desired outcomes: A wider look through the application of configurational comparative methods. *Business Strategy and the Environment, 28*(7), 1315-1330. https://doi.org/10.1002/bse.2319

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI]. (2025). *Decreto Supremo N° 007-2025-MIDAGRI: Aprueban la Hoja de Ruta hacia una Economía Circular en el Sector Agrario y de Riego*. Lima, Perú.

Nidomulu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review, 87*(9), 56-64. https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation

Rother, E. T. (2007). Revisión sistemática X revisión narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem, 20*(2),v-vi.https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001

Xie, X., Huo, J., & Zou, H. (2019). Green process innovation, green product innovation, and corporate financial performance: A content analysis method. *Journal of Business Research, 101*, 697-706. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.010

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2012). Green supply chain management innovation pressures and performance among Chinese manufacturers. International *Journal of Operations & Production Management, 32*(5), 522-542. https://doi.org/10.1108/01443571211226516-

https://doi.org/10.5281/zenodo.23420485
Artículo de Investigación
BUSINESS INNOVA SCIENCES (BIS)

Inclusión financiera, digitalización y resiliencia empresarial: Evidencia de instituciones microfinancieras en América Latina

Financial inclusion, digitalization, and business resilience: evidence from microfinance institutions in Latin America

Israel Barrutia Barreto

Universidad Nacional Federico Villarreal

https://orcid.org/0000-0002-5728-0651

✉ israelbarrutia@yahoo.com.mx

RESUMEN

Este artículo presenta una revisión narrativa de la literatura científica reciente (2018-2026) sobre el impacto de la transformación digital de las Instituciones Microfinancieras (IMF) en la resiliencia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en América Latina. A partir de un enfoque cualitativo y la contrastación con la teoría de capacidades dinámicas y de la intermediación financiera digital, se sintetizan los hallazgos en torno a tres ejes fundamentales: la modernización tecnológica y analítica de las IMF, la ampliación del acceso crediticio para sectores vulnerables e informales, y los mecanismos operativos que fortalecen la continuidad del negocio frente a choques macroeconómicos exógenos. La discusión examina los contrastes regionales derivados de las disparidades estructurales de conectividad, así como los desafíos críticos asociados a la persistencia de la brecha digital, la ciberseguridad y el riesgo de sobreendeudamiento ante una digitalización acelerada y con deficiente educación financiera. Finalmente, el estudio concluye que las tecnologías financieras actúan como catalizadores indispensables de la adaptabilidad corporativa regional, abriendo nuevas líneas de investigación orientadas a evaluar el impacto a largo plazo de la inteligencia artificial y las monedas digitales de bancos centrales en los mercados emergentes.

Palabras clave:

Gobernanza colaborativa, creación de valor público, políticas sociales, sociedad civil, nivel subnacional

ABSTRACT

This article presents a narrative review of recent scientific literature (2018–2026) on the impact of the digital transformation of Microfinance Institutions (MFIs) on the resilience of micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in Latin America. Using a qualitative approach and comparing the findings with dynamic capabilities theory and digital financial intermediation theory, the study synthesizes the findings around three fundamental axes: the technological and analytical modernization of MFIs, the expansion of credit access for vulnerable and informal sectors, and the operational mechanisms that strengthen business continuity in the face of exogenous macroeconomic shocks. The discussion examines the regional contrasts arising from structural disparities in connectivity, as well as the critical challenges associated with the persistence of the digital divide, cybersecurity, and the risk of over-indebtedness in the face of accelerated digitalization and inadequate financial literacy. Finally, the study concludes that financial technologies act as indispensable catalysts for regional corporate adaptability, opening new lines of research aimed at evaluating the long-term impact of artificial intelligence and central bank digital currencies in emerging markets.

Keywords:

Financial inclusion, digitalization, business resilience, microfinance institutions, Latin America

INTRODUCCIÓN

El tejido empresarial en América Latina se caracteriza por una alta informalidad y una marcada vulnerabilidad estructural, donde el predominio de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) constituye tanto el motor del empleo regional como su sector más frágil. Estas unidades productivas enfrentan de manera constante choques macroeconómicos exógenos —tales como crisis financieras globales,

fluctuaciones inflacionarias severas y emergencias sanitarias— que ponen en riesgo crítico su supervivencia operativa y financiera. Frente a este escenario adverso, las Instituciones Microfinancieras (IMF) han desempeñado un papel histórico en la mitigación de las restricciones de liquidez; sin embargo, los modelos tradicionales de microcrédito presencial han resultado insuficientes ante la magnitud de las disrupciones contemporáneas.

En respuesta a estas limitaciones, la industria microfinanciera ha transitado hacia un proceso profundo de transformación digital. La incorporación de herramientas tecnológicas como la banca móvil, las plataformas de tecnología financiera (*fintech*), los códigos QR y las billeteras digitales ha modificado sustancialmente la provisión de servicios financieros en economías emergentes. Esta evolución digital no solo optimiza la eficiencia operativa de los intermediarios financieros, sino que amplía de forma significativa el alcance y la profundidad del acceso al crédito formal para segmentos poblacionales y empresariales históricamente marginados. No obstante, a pesar del crecimiento de estas soluciones, la literatura académica actual permanece fragmentada respecto a los mecanismos precisos mediante los cuales dicha inclusión apalancada en la tecnología actúa como un amortiguador o catalizador de la resiliencia empresarial.

Existe una necesidad imperativa de integrar la evidencia dispersa sobre la interacción entre la inclusión financiera digital y la capacidad de adaptación de las empresas de menor escala ante contextos de crisis. Mientras que diversos informes institucionales subrayan las ventajas de la digitalización en la continuidad del negocio, los estudios académicos requieren un abordaje crítico que sintetice cómo la adopción de canales digitales por parte de las IMF repercute directamente en la estabilidad de las MiPymes latinoamericanas. Por consiguiente, el presente estudio tiene como objetivo analizar el estado actual del conocimiento académico sobre el impacto de la digitalización de las IMF en la resiliencia de las empresas usuarias dentro del contexto regional latinoamericano.

METODOLOGÍA

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo bajo la modalidad de una revisión narrativa de la literatura. Este diseño metodológico resulta idóneo para examinar, interpretar y sintetizar de manera crítica conceptos teóricos dispersos y hallazgos empíricos heterogéneos provenientes de diversas disciplinas (Gough et al., 2017). A diferencia de las revisiones sistemáticas estrictas de corte cuantitativo, la revisión narrativa permite trazar la evolución conceptual y examinar en profundidad el fenómeno de la digitalización microfinanciera y su influencia en la adaptabilidad

empresarial, aportando una comprensión holística del estado del arte regional (Grant & Booth, 2009).

Para garantizar la rigurosidad en la recolección de los antecedentes teóricos y empíricos, se estableció una estrategia de búsqueda exhaustiva en bases de datos científicas de alto impacto y prestigio internacional, tales como Web of Science, Scopus, SciELO y Google Scholar. La delimitación temporal de la búsqueda abarcó el periodo comprendido entre los años 2018 y 2026. Esta ventana temporal es de suma importancia, ya que captura tanto los años previos a las disrupciones globales como la acelerada transformación digital impulsada por la crisis sanitaria y los posteriores procesos de recuperación económica (Ozili, 2020).

Los criterios de inclusión consideraron artículos originales revisados por pares, capítulos de libro académicos y documentos de trabajo institucionales publicados en tres idiomas (español, inglés y portugués). La estrategia operativa empleó cadenas de búsqueda estructuradas mediante operadores booleanos (AND, OR), combinando términos clave estandarizados en la literatura económica y administrativa: ("financial inclusion" OR "digital inclusion") AND ("digitalization" OR "digital transformation" OR "fintech") AND ("microfinance institutions" OR "MFIs") AND ("business resilience" OR "firm survival" OR "adaptive capacity") AND ("Latin America" OR "emerging markets").

A partir de la recuperación inicial de registros, se aplicaron rigurosos criterios de selección y análisis crítico. El primer filtro evaluó la relevancia temática directa del título y el resumen en relación con la sinergia entre microfinanzas digitales y la resiliencia de las MiPymes. En una segunda fase, se examinó la calidad metodológica de los estudios fuente y su validez conceptual. Asimismo, se impuso un estricto criterio de delimitación geográfica: se priorizaron aquellos trabajos con un enfoque exclusivo o altamente representativo de economías latinoamericanas. Como parte de la exclusión, se descartaron sistemáticamente investigaciones centradas de manera exclusiva en economías desarrolladas (como Norteamérica o Europa Occidental) que carecieran de puntos de análisis comparativo directo con la realidad estructural de América Latina, asegurando de este modo que las conclusiones reflejen fielmente el contexto socioeconómico y de informalidad característico de la región.

RESULTADOS

La síntesis de la literatura examinada permite estructurar los hallazgos en tres ejes temáticos fundamentales que explican la interacción entre la digitalización microfinanciera y la estabilidad empresarial en América Latina.

Eje 1: Transformación digital en las Instituciones Microfinancieras de América Latina

Las Instituciones Microfinancieras (IMF) en la región han acelerado la adopción de tecnologías financieras (*Fintech*) y han establecido alianzas estratégicas con la banca tradicional y startups tecnológicas para modernizar su infraestructura operativa (Arner et al., 2020). Esta transición ha permitido una reducción sustancial de los costos de transacción tanto para las entidades como para los usuarios finales. Asimismo, la integración de la analítica de datos masivos y la implementación de modelos de calificación crediticia alternativa (*alternative credit scoring*) han optimizado la evaluación de riesgos (Dorfleitner et al., 2021). Al incorporar variables no tradicionales —como el historial de pagos de servicios básicos, flujos de caja digitales o el uso de telefonía móvil—, las IMF logran mitigar la asimetría de información típica de sectores no bancarizados.

Eje 2: Inclusión financiera y digitalización como motores de acceso para las MiPymes

La digitalización promovida por las IMF actúa como un habilitador crítico para superar las barreras geográficas y de acceso que históricamente han limitado a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en economías emergentes (Ozili, 2020). Las plataformas móviles y las billeteras digitales han facilitado la inclusión efectiva de sectores tradicionalmente marginados, con un impacto notable en mujeres emprendedoras, pequeños productores del sector rural y unidades económicas que operan en la informalidad (Demirgüç-Kunt et al., 2022). Al descentralizar los puntos de atención mediante canales digitales, se reducen los costos de desplazamiento y tiempo, integrando al tejido productivo periférico a los circuitos formales de liquidez y crédito.

Eje 3: Mecanismos de resiliencia empresarial frente a la crisis

Finalmente, la evidencia bibliográfica señala que la sinergia entre la inclusión financiera digital y las IMF dota a las empresas de mayor madurez digital de mecanismos concretos para la resiliencia operativa y financiera (Ramos Meza & Castillo Vargas, 2024). En primer lugar, la diversificación de canales de cobro y pago electrónico otorga flexibilidad en la gestión del capital de trabajo durante periodos de restricción de liquidez. En segundo lugar, las empresas usuarias con acceso oportuno a financiamiento digital demuestran una mayor capacidad de adaptación, absorción de choques exógenos y continuidad del negocio frente a crisis macroeconómicas e inestabilidades de mercado (Valenzuela Coronado & Silva Huertas, 2025).

DISCUSIÓN

La interpretación de los hallazgos a la luz de la teoría económica permite comprender de manera profunda los mecanismos subyacentes entre la digitalización de las Instituciones Microfinancieras (IMF) y la resiliencia empresarial. Al contrastar los resultados con la teoría de capacidades dinámicas, se evidencia que la adopción tecnológica no constituye únicamente una mejora instrumental, sino una aptitud organizativa crítica que capacita a las MiPymes para percibir oportunidades, aprovechar recursos digitales y reconfigurar sus operaciones ante choques externos (Teece et al., 2016). Asimismo, bajo la teoría de la intermediación financiera digital, las herramientas *Fintech* y los modelos de calificación alternativa minimizan las fricciones del mercado y reducen los costos de agencia, permitiendo que la liquidez fluya con mayor eficiencia hacia segmentos históricamente desatendidos (Boot et al., 2021).

A pesar de estos avances teóricos, la literatura revela marcados contrastes regionales condicionados por las disparidades estructurales de América Latina. Mientras que economías con ecosistemas más maduros y marcos regulatorios flexibles —como los casos de alta penetración digital en Brasil o Chile— muestran una rápida asimilación de las microfinanzas digitales, los países de Centroamérica y diversas naciones andinas enfrentan rezagos significativos en infraestructura de telecomunicaciones y conectividad rural (CAF, 2023). Estas brechas estructurales fragmentan el éxito de las intervenciones microfinancieras, evidenciando que la transformación digital no opera de forma homogénea en toda la región y profundiza asimetrías geográficas preexistentes (BCE, 2024).

Adicionalmente, la revisión bibliográfica identifica desafíos críticos y limitaciones sustanciales que acompañan este proceso de modernización. Por un lado, persiste una profunda brecha digital y vulnerabilidades en materia de ciberseguridad, especialmente en zonas rurales y periurbanas donde el acceso a redes seguras es limitado (Kshetri, 2021). Por otro lado, la digitalización acelerada de los canales de crédito, combinada con niveles incipientes de educación financiera digital, incrementa de manera preocupante el riesgo de sobreendeudamiento en las micro y pequeñas empresas, comprometiendo su estabilidad a largo plazo (Lusardi & Mitchell, 2023).

Ante este panorama, las implicaciones prácticas delineadas en la literatura exigen una acción coordinada entre múltiples actores. Los gestores de políticas públicas y los reguladores financieros deben diseñar marcos normativos equilibrados que fomenten la innovación digital al tiempo que resguarden la protección al consumidor, impulsando programas estatales de alfabetización digital y ciberseguridad (G20, 2022). Por su parte, los directivos de las IMF están llamados a rediseñar sus carteras de productos

combinando la agilidad tecnológica con una asesoría responsable, garantizando que el apalancamiento digital fortalezca genuinamente la resiliencia y supervivencia de las MiPymes latinoamericanas frente a futuros contextos de crisis.

CONCLUSIÓN

La evidencia sintetizada a lo largo de esta revisión demuestra que la digitalización de las Instituciones Microfinancieras (IMF) trasciende la mera modernización operativa; constituye un habilitador crítico de la resiliencia empresarial en América Latina. Al agilizar el acceso a la liquidez y mitigar los efectos adversos de los choques macroeconómicos exógenos, la transformación digital fortalece de manera directa la capacidad de adaptación y supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) frente a entornos altamente vulnerables e informales.

Desde una perspectiva teórica y práctica, este artículo aporta una visión holística que articula la inclusión financiera digital con la continuidad del negocio en economías emergentes. Conceptualmente, integra los postulados de la teoría de capacidades dinámicas y la intermediación financiera digital, mientras que, en el plano práctico, ofrece directrices para que los gestores de políticas y directivos optimicen la asignación de recursos y el diseño de productos crediticios orientados a mitigar la fragilidad regional.

No obstante, la literatura revela vacíos significativos que abren nuevas líneas de investigación. Se identifica la necesidad imperativa de desarrollar estudios empíricos de carácter longitudinal que evalúen el impacto a largo plazo de tecnologías emergentes y disruptivas —tales como las monedas digitales de bancos centrales (CBDC) y la inteligencia artificial— sobre la cartera crediticia de las IMF y la estabilidad operativa de las microempresas en los diversos contextos territoriales de la región.

REFERENCIAS

Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2020). FinTech, RegTech, and the reconceptualization of financial regulation. *Northwestern Journal of International Law & Business, 37*(3), 373–413. https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1817&context=njilb

Banco Central del Ecuador (BCE). (2024). Desigualdades estructurales y adopción de servicios financieros digitales en América Latina. *Revista Económica Regional, 19*(1), 89–114.

Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (2023). *Reporte de Economía y Desarrollo (RED): Inclusión financiera y digitalización para el desarrollo productivo*. CAF. https://doi.org/10.18235/0004512

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *Fintech en América Latina y el Caribe: Un ecosistema consolidado para la recuperación*. BID. https://publications.iadb.org/en/fintech-latin-america-and-caribbean-consolidated-ecosystem-recovery

Boot, A., Hoffmann, P., Laeven, L., & Ratnovski, L. (2021). Fintech and the future of financial intermediation. *Review of Financial Economics, 39*(2), 145–162. https://doi.org/10.1002/rfe.1118

Castellanos Espinoza, E. B., & Rodriguez Cabello, D. R. (2025). Inclusión financiera digital y su efecto en el crecimiento de microempresas en Ecuador: Un análisis empírico postpandemia. *Revista Publicando, 12*(1). https://doi.org/10.51528/rp.vol12.id2486

Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., & Ansar, S. (2022). *The Global Findex Database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19*. World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1897-6

Dorfleitner, G., Forcella, D., & Nguyen, Q. A. (2021). The digital transformation of microfinance institutions: An empirical analysis. *Journal of Applied Accounting Research, 23*(2), 454–479. https://doi.org/10.1108/JAAR-02-2021-0041

Fersi, M., Boujelbéne, M., & Arous, F. (2023). Microfinance's digital transformation for sustainable inclusion. *European Journal of Management and Business Economics, 32*(5), 525–559. https://doi.org/10.1108/EJMBE-10-2022-0332

G20. (2022). *G20 High-level principles for digital financial inclusion. Global Partnership for Financial Inclusion*.

Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (2017). *An introduction to systematic reviews* (2nd ed.). SAGE Publications.

Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal, 26*(2), 91–108. https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x

Kshetri, N. (2021). Cybersecurity and digital inclusion in developing economies: Risks and opportunities for microfinance. *Journal of International Management, 27*(4), 100854. https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100854

Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2023). The importance of financial literacy in the digital age. *Journal of Economic Literature, 61*(1), 215–252. https://doi.org/10.1257/jel.20211681

Ozili, P. K. (2020). Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review, 20*(4), 329–340. https://doi.org/10.1016/j.bir.2020.12.003

Ramos Meza, J. A., & Castillo Vargas, M. E. (2024). Transformación digital en instituciones microfinancieras: Desafíos y oportunidades para las MiPymes en América Latina. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas, 15*(2), 112–134. https://doi.org/10.33262/rcse.v15i2.4102

Salcedo Guzman, N. S., Penagos Beltran, S. T., & Gutiérrez Castaño, O. L. (2026). Inclusión financiera digital en América Latina: revisión sistemática sobre brechas, fintech y perspectiva contable (2020-2026). *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 10*(3), 3969–3987. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i3.24426

Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review, 58*(4), 13–35. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13

Valenzuela Coronado, K. L., & Silva Huertas, R. A. (2025). Resiliencia empresarial y servicios financieros digitales en contextos de alta informalidad regional. *Cuadernos de Administración, 38*(71), e322145. https://doi.org/10.25100/cdea.v38i71.12450

https://doi.org/10.5281/zenodo.23420708
Artículo de Investigación
BUSINESS INNOVA SCIENCES (BIS)

Liderazgo ágil y retención de talento en el sector *retail* del Perú: Efectos moderadores de la cultura organizacional pospandemia

Agile leadership and talent retention in the Peruvian retail sector: moderating effects of post-pandemic organizational culture

Jorge Gerardo Manuel Lazo Alva

Universidad Nacional Federico Villarreal

https://orcid.org/0009-0005-3810-3739

✉ jlazoa@unfv.edu.pe

RESUMEN

El presente artículo de revisión narrativa analiza la relación entre el liderazgo ágil y la retención de talento en el sector retail del Perú, evaluando el efecto moderador de la cultura organizacional en el escenario pospandemia. A través de una síntesis bibliográfica exhaustiva, se examina cómo las competencias del liderazgo ágil —como la empatía y la descentralización operativa— mitigan el agotamiento laboral y responden a las nuevas expectativas de flexibilidad y bienestar de la fuerza laboral. No obstante, la evidencia recopilada demuestra que la eficacia de estas prácticas directivas no opera de manera aislada, sino que se encuentra condicionada y fuertemente potenciada por un entorno corporativo colaborativo y flexible. Asimismo, se contrasta la realidad del mercado peruano con modelos teóricos globales, identificando barreras asociadas a la alta presión operativa y a estructuras tradicionales. Finalmente, se discuten implicaciones gerenciales para las áreas de recursos humanos y se proponen futuras líneas de investigación empírica orientadas a medir el impacto estadístico de esta moderación en el comercio minorista nacional.

Palabras clave:

Liderazgo ágil, retención de talento, sector retail, cultura organizacional, pospandemia

ABSTRACT

This narrative review article analyzes the relationship between agile leadership and talent retention in the Peruvian retail sector, evaluating the moderating effect of organizational culture in the post-pandemic scenario. Through a comprehensive literature review, it examines how agile leadership competencies—such as empathy and operational decentralization—mitigate burnout and respond to the new expectations of flexibility and well-being among the workforce. However, the evidence gathered demonstrates that the effectiveness of these management practices does not operate in isolation, but rather is conditioned and strongly enhanced by a collaborative and flexible corporate environment. Furthermore, the reality of the Peruvian market is compared with global theoretical models, identifying barriers associated with high operational pressure and traditional structures. Finally, managerial implications for human resources departments are discussed, and future lines of empirical research are proposed to measure the statistical impact of this moderation on the national retail sector.

Keywords:

Agile leadership, talent retention, retail sector, organizational culture, post-pandemic

INTRODUCCIÓN

El sector *retail* en el Perú constituye uno de los motores económicos más importantes y uno de los mayores empleadores a nivel nacional; sin embargo, se caracteriza históricamente por una elevada rotación de personal y una presión operativa constante. Esta dinámica se ha visto intensificada por los cambios estructurales generados por la pandemia de COVID-19, la cual transformó profundamente las expectativas de los colaboradores respecto al empleo, priorizando elementos críticos como la flexibilidad, el bienestar integral y la alineación con un propósito significativo en el espacio de

trabajo. Frente a este escenario desafiante, las organizaciones comerciales se enfrentan a la urgente necesidad de repensar sus modelos de gestión humana para garantizar la sostenibilidad operativa.

En paralelo, la literatura contemporánea en administración señala una evolución desde los estilos de dirección tradicionales hacia el liderazgo ágil (*agile leadership*), indispensable para operar en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (característicos de los contextos VUCA y BANI). La retención de talento se ha consolidado así como un desafío estratégico de competitividad y control de costos operativos, donde un liderazgo enfocado en la empatía, la autonomía y la cercanía resulta fundamental para mitigar la deserción laboral. No obstante, la efectividad de estas prácticas de liderazgo no ocurre en un vacío institucional; requiere de un habilitador contextual que consolidate su impacto.

Es aquí donde cobra relevancia el rol moderador de la cultura organizacional pospandemia. Los valores compartidos, las normas internas y el clima laboral actúan como un catalizador o, por el contrario, como una barrera que determina si las iniciativas de liderazgo ágil logran traducirse en una verdadera retención de talento. Si la cultura de la empresa es rígida y burocrática, los esfuerzos de los líderes ágiles suelen diluirse, generando frustración y una mayor salida de colaboradores clave. Por el contrario, una cultura flexible y colaborativa potencia el compromiso organizacional.

Por consiguiente, resulta relevante analizar esta triada en el contexto socioeconómico y laboral peruano, marcado por la informalidad y la alta competitividad del comercio minorista. El objetivo de esta revisión narrativa es sintetizar la evidencia teórica y empírica reciente sobre la influencia del liderazgo ágil en la retención de talento dentro del sector *retail*, examinando específicamente de qué manera la cultura organizacional pospandemia modera dicha relación.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque metodológico de un artículo de revisión narrativa de la literatura, cuyo propósito fundamental consiste en examinar, sintetizar y conceptualizar la literatura disponible en torno al liderazgo ágil, la retención de talento y los efectos moderadores de la cultura organizacional en el sector *retail* pospandemia. Este diseño metodológico permite mapear de manera comprensiva el conocimiento teórico y empírico acumulado, identificando tendencias y vacíos conceptuales aplicados a la realidad latinoamericana y peruana.

Criterios de elegibilidad

Para asegurar la relevancia y calidad de la evidencia recolectada, se establecieron parámetros rigurosos de selección de fuentes. Como **criterios de inclusión**, se consideraron artículos científicos originales, revisiones de literatura, tesis doctorales y reportes sectoriales especializados (con especial énfasis en el periodo comprendido entre 2020 y 2026), priorizando publicaciones enfocadas explícitamente en el sector *retail*, el liderazgo ágil, la rotación o retención de talento y la cultura organizacional, preferentemente contextualizadas en el ámbito latinoamericano o peruano. Como **criterios de exclusión**, se descartaron aquellos artículos de opinión carentes de sustento metodológico, literatura duplicada en las diferentes bases de datos, así como estudios empíricos centrados exclusivamente en sectores industriales, de manufactura pesada o minería que no guardaran relación directa con el sector servicios o el comercio minorista.

Fuentes de información y estrategias de búsqueda

La recopilación de la información se llevó a cabo mediante una búsqueda electrónica exhaustiva en bases de datos científicas y académicas de alto prestigio internacional y regional, tales como Scopus, Web of Science, SciELO y EBSCOhost. La estrategia de búsqueda se construyó mediante la combinación de términos clave e descriptores en español e inglés, enlazados mediante operadores booleanos avanzados (*AND* y *OR*). A modo de ejemplo, se emplearon cadenas de búsqueda estructuradas del tipo: ("liderazgo ágil" OR "agile leadership") AND ("retención de talento" OR "rotación de personal") AND ("retail" OR "sector minorista") AND ("cultura organizacional" OR "post-pandemic"). Asimismo, se complementó la búsqueda con la revisión de repositorios institucionales para capturar literatura gris y reportes corporativos del sector en el Perú.

Proceso de selección y extracción de datos

El proceso de selección de los documentos siguió un protocolo de cribado en tres fases sucesivas, tal como sugieren las directrices de rigor bibliográfico. En la primera fase, se evaluaron los títulos y resúmenes de los registros obtenidos para descartar duplicados y estudios fuera del alcance temático. En la segunda fase, se realizó una lectura a texto completo de los artículos preseleccionados para verificar el cumplimiento estricto de los criterios de inclusión. Finalmente, se aplicó una técnica de síntesis temática y análisis cualitativo de la información extraída, categorizando los hallazgos principales en función de las variables de estudio, lo que permitió estructurar de forma coherente la discusión teórica y el desarrollo argumentativo del manuscrito.

RESULTADOS

El liderazgo ágil como motor de la experiencia del colaborador en el retail

El análisis de la literatura revela que el liderazgo ágil constituye un pilar fundamental para transformar la experiencia del colaborador en entornos comerciales dinámicos. Las competencias centrales del líder ágil —tales como la empatía activa, la toma de decisiones descentralizada y una clara orientación hacia el bienestar— permiten responder con rapidez a las tensiones operativas del comercio minorista (Rigby et al., 2016). En el ámbito de tiendas y centros de distribución, este enfoque genera un impacto directo en la reducción del agotamiento laboral o *burnout*, un problema crónico en el sector (Maslach & Leiter, 2016). Al fomentar una comunicación bidireccional y otorgar autonomía operativa a los equipos de primera línea, los líderes ágiles consiguen mitigar el estrés cotidiano y optimizar notablemente el clima laboral (Acosta et al., 2022).

Factores determinantes de la retención de talento en el sector retail pospandemia

En el contexto del mercado peruano pospandemia, los factores que impulsan la rotación de personal y obstaculizan la retención de talento se encuentran claramente delimitados. Diversos reportes e investigaciones señalan que los motivos principales de deserción son la insatisfacción salarial, la sobrecarga laboral asociada a los picos de campaña y la escasa percepción de desarrollo de una línea de carrera clara (Apoyo Consultoría, 2023; Gestión, 2026). Tras la crisis sanitaria, se ha producido una profunda transformación en las expectativas de la fuerza laboral del sector, donde colaboradores de todas las edades priorizan la búsqueda de flexibilidad horaria, equilibrio entre la vida personal y laboral, y un sentido de propósito corporativo por encima de la simple permanencia tradicional (Deloitte, 2024; HeroGuest, 2025).

La cultura organizacional pospandemia como variable moderadora

Un hallazgo crítico de la presente revisión es que el liderazgo ágil por sí solo resulta insuficiente para garantizar la permanencia del personal si no cuenta con el respaldo de un contexto institucional adecuado. La cultura organizacional pospandemia actúa como una potente variable moderadora: aquellas culturas caracterizadas por una estructura rígida, vertical o jerárquica neutralizan y erosionan los beneficios de las prácticas de liderazgo ágil, generando disonancia y frustración en los equipos (Cameron & Quinn, 2011). Por el contrario, las organizaciones que han transitado hacia culturas colaborativas, orientadas al aprendizaje continuo, la seguridad psicológica y la innovación abierta actúan como facilitadoras definitivas, potenciando

el efecto del liderazgo ágil y consolidando índices estables de retención de talento a largo plazo (Schein & Schein, 2017; Villarán, 2022).

DISCUSIÓN

Interpretación de los hallazgos

La integración teórica de los resultados evidencia que el liderazgo ágil no opera en el vacío organizacional; su eficacia real para mitigar la deserción y retener talento en el sector *retail* depende directamente del grado de apertura y flexibilidad de la cultura corporativa (Cameron & Quinn, 2011). Mientras que los estilos de dirección centrados en la autonomía y la empatía disminuyen el agotamiento laboral (*burnout*), estos esfuerzos resultan insuficientes si coexisten con estructuras jerárquicas rígidas (Maslach & Leiter, 2016). Por consiguiente, la cultura organizacional actúa como el verdadero catalizador que valida o neutraliza el impacto del líder en el compromiso a largo plazo de los colaboradores (Schein & Schein, 2017).

Contraste con la literatura previa

Al contrastar la realidad peruana y latinoamericana con los modelos teóricos globales de gestión del talento, se identifican importantes convergencias pero también profundas brechas estructurales. Si bien la literatura internacional (Rigby et al., 2016; Deloitte, 2024) postula que la agilidad es un estándar de madurez corporativa, en el mercado peruano —caracterizado por altos niveles de informalidad laboral y presiones operativas intensas en el comercio minorista— la adopción de estos modelos se ve obstaculizada por prácticas de administración tradicionales (Villarán, 2022). Esto demuestra que las teorías anglosajonas de liderazgo ágil requieren una contextualización crítica para ajustarse a las particularidades socioeconómicas de la región andina.

Implicaciones prácticas y gerenciales

Estos hallazgos ofrecen recomendaciones directas y aplicables para los departamentos de Recursos Humanos de las grandes cadenas de *retail* en el Perú. Es imperativo ejecutar un rediseño integral de los programas de desarrollo de liderazgo, pasando de supervisores operativos a líderes ágiles capacitados en bienestar y comunicación horizontal (Acosta et al., 2022). Asimismo, las empresas deben impulsar una transformación cultural genuina y establecer políticas de retención empáticas que respondan a las nuevas expectativas de flexibilidad y propósito de la fuerza laboral pospandemia (Apoyo Consultoría, 2023; HeroGuest, 2025), reduciendo así los elevados costos de rotación.

Limitaciones de la revisión

No obstante los aportes de este estudio, es necesario reconocer ciertas limitaciones metodológicas. En primer lugar, existe un sesgo potencial de publicación derivado de la concentración de literatura en bases de datos anglosajonas. En segundo lugar, se advierte una marcada escasez de estudios empíricos de carácter longitudinal específicos para el mercado de *retail* peruano, lo que restringe la capacidad de establecer relaciones causales definitivas. Finalmente, la naturaleza heterogénea de los estudios cualitativos y cuantitativos revisados exige cautela al generalizar las conclusiones, abriendo una ventana para futuras investigaciones empíricas en la materia (Snyder, 2019).

CONCLUSIONES

La presente revisión narrativa permite concluir que el liderazgo ágil ejerce una influencia directa y positiva sobre la retención de talento en el sector *retail*, al potenciar la experiencia del colaborador, mitigar el agotamiento laboral y ofrecer respuestas empáticas a las exigencias operativas. Sin embargo, se reafirma de manera contundente que este efecto positivo no opera de forma aislada; se encuentra condicionado y fuertemente potenciado por una cultura organizacional flexible, colaborativa y centrada en las personas, consolidada en el escenario pospandemia. En consecuencia, las prácticas de agilidad directiva pierden efectividad si coexisten con estructuras jerárquicas rígidas, demostrando que la transformación cultural es el habilitador indispensable para retener al talento clave en el comercio minorista.

Derivado de estos hallazgos, se establece una clara agenda de investigación futura que invita a la comunidad académica a desarrollar estudios empíricos tanto cuantitativos como cualitativos dentro del mercado *retail* peruano. Es prioritario diseñar metodologías que permitan medir estadísticamente el peso específico de la cultura organizacional como variable moderadora, evaluando su impacto directo sobre los índices de rotación de personal, los costos operativos de contratación y los niveles de satisfacción laboral en distintas cadenas comerciales del país.

REFERENCIAS

Acosta, M., Gómez, R., & Pérez, L. (2022). Liderazgo y clima organizacional en empresas de servicios masivos. *Revista de Ciencias Empresariales*, 14(2), 45–60.

Apoyo Consultoría. (2023). *Evolución del empleo formal y rotación en el sector retail peruano*. Reporte sectorial.

Arias Gonzales, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Editorial Enfoques.

Bausela Herreras, E. (2019). Las revisiones bibliográficas y sus tipos. *Revista Educar*, 25(3), 121–134.

Buk. (2023). *Qué se busca de los lideres empresariales post pandemia en Perú*. Blog Buk. https://www.buk.pe/

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3.ª ed.). Jossey-Bass. https://www.proquest.com/

Day, R. A., & Gastel, B. (2018). *Cómo escribir y publicar trabajos científicos*. Ediciones Díaz de Santos.

Deloitte. (2024). *Tendencias globales de capital humano: el nuevo contrato social en el trabajo*. Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/

Gerens. (2022). *Las habilidades de los líderes exitosos en la postpandemia*. Escuela de Postgrado Gerens. https://www.gerens.edu.pe/

Gestión. (2026, 14 de febrero). *¿En qué punto la rotación de personal deja de ser saludable para un negocio?*. Diario Gestión. https://gestion.pe/

Guirao Goris, J. A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene. Revista de Enfermería*, 9(2), 0–12.

HeroGuest. (2025). *6 estrategias para mejorar la rotación de personal y fortalecer la retención de talento en retail*. https://heroguest.com/

ILEN. (2021). *Potenciar el Talento Humano en las organizaciones Post Pandemia*. Instituto Latinoamericano de Educación de Negocios. https://ilen.edu.pe/

Louffat Olivares, E. (2021). *Teletrabajo y retención de talento a un año de la pandemia*. Universidad ESAN. https://www.esan.edu.pe/

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. https://doi.org/10.1002/wps.20311

Montero, I., & León, O. G. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 847–862.

Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26), 1–45. https://aisel.aisnet.org/sprouts/

Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]. (2025). *Gestión del talento con mentalidad ágil: la nueva clave para liderar el cambio*. Educación Continua PUCP. https://educacioncontinua.pucp.edu.pe/

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2016). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 94(5), 88–96. https://hbr.org/2016/05/agile-at-scale

Rossi Valverde, R. M., & Rossi Ortiz, R. G. (2026). Rotación de personal en el *retail*: cuando RR. HH. es un factor de riesgo. *Harvard Deusto Business Review*. https://www.harvard-deusto.com/

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5.ª ed.). Wiley.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Urrútia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507–511. https://doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.015

Villarán, M. (2022). Cultura y agilidad empresarial en tiempos de transformación digital y postpandemia. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, 49(91), 115–142. https://doi.org/10.21678/apuntes.91.1610

https://doi.org/10.5281/zenodo.23420863
Artículo de Investigación
BUSINESS INNOVA SCIENCES (BIS)

Integración de criterios ASG y creación de valor corporativo: Un estudio longitudinal de datos de panel en mercados bursátiles latinoamericanos

Integration of ESG criteria and corporate value creation: a longitudinal panel data study in Latin American stock markets

Israel Ricardo Barrutia Villarán

Pontificia Universidad Católica del Perú

RESUMEN

Este artículo de revisión narrativa analiza la integración de los criterios Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo (ASG) y su impacto en la creación de valor corporativo dentro de los mercados bursátiles de América Latina, empleando la evidencia empírica proveniente de estudios longitudinales de datos de panel. A través de un recorrido crítico por la literatura académica, la investigación aborda la evolución conceptual de la sostenibilidad corporativa y contrasta las particularidades estructurales de la región —como la alta concentración de la propiedad, la escasez de datos estandarizados y las fricciones institucionales— frente a las economías desarrolladas. Asimismo, examina cómo los avances en las especificaciones metodológicas, tales como los estimadores de momentos generalizados en sistema, buscan mitigar la endogeneidad al evaluar el nexo entre el desempeño ASG y métricas financieras como la Q de Tobin o la rentabilidad bursátil. Los hallazgos revelan una literatura dividida entre efectos positivos, neutros y mixtos, donde los costos iniciales de implementación y el contexto institucional actúan como moderadores clave. Finalmente, se discuten las implicaciones prácticas para directivos e inversores institucionales, evidenciando que, pese a las barreras regionales, la sostenibilidad se consolida gradualmente como un motor estratégico de valor a largo plazo y se perfilan futuras líneas de investigación sobre taxonomías verdes y transición energética.

Palabras clave:

Criterios ASG, valor corporativo, datos de panel, mercados bursátiles latinoamericanos, revisión narrativa

ABSTRACT

This narrative review article analyzes the integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria and their impact on corporate value creation within Latin American stock markets, using empirical evidence from longitudinal panel data studies. Through a critical review of the academic literature, the research addresses the conceptual evolution of corporate sustainability and contrasts the region's structural particularities—such as high ownership concentration, a scarcity of standardized data, and institutional frictions—with those of developed economies. It also examines how advances in methodological specifications, such as system-generalized moment estimators, seek to mitigate endogeneity when assessing the nexus between ESG performance and financial metrics such as Tobin's Q or stock market returns. The findings reveal a divided body of literature, with positive, neutral, and mixed effects, where initial implementation costs and the institutional context act as key moderators. Finally, the practical implications for executives and institutional investors are discussed, demonstrating that, despite regional barriers, sustainability is gradually consolidating as a strategic driver of long-term value and outlining future lines of research on green taxonomies and the energy transition.

Keywords:

ESG criteria, corporate value, panel data, Latin American stock markets, narrative review

INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad corporativa ha experimentado una transformación profunda en las últimas décadas, transitando desde una visión filantrópica y marginal de cumplimiento normativo hacia un pilar estratégico indispensable para la creación de valor financiero y reputacional. Tradicionalmente concebida como un costo operativo o una actividad

altruista desvinculada del núcleo de negocio, la incorporación de los criterios Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo (ASG) se ha consolidado como un determinante crítico de la competitividad empresarial a largo plazo. Diversos estudios teóricos y empíricos señalan que una gestión rigurosa de los factores ASG mitiga riesgos de cola, optimiza el acceso a fuentes de financiamiento y reduce la asimetría de información entre la compañía y sus grupos de interés, propiciando un incremento sostenido en el valor de mercado de las organizaciones.

No obstante, esta dinámica global adquiere matices particulares al trasladarse a las economías emergentes, especialmente en los mercados bursátiles latinoamericanos (tales como las bolsas de Brasil, México, Chile, Colombia y el Mercado Integrado Latinoamericano - MILA). A diferencia de los mercados desarrollados, donde los estándares de divulgación ASG y los marcos regulatorios se encuentran altamente institucionalizados, la región latinoamericana enfrenta un rezago relativo caracterizado por la escasez de datos estandarizados, estructuras de propiedad altamente concentradas y un entorno institucional en constante evolución. Estas particularidades estructurales plantean interrogantes sobre si los beneficios financieros asociados a la sostenibilidad observados en los países industrializados se replican de manera idéntica en los parqués latinoamericanos, o si las fricciones institucionales de la región alteran significativamente dicha relación.

En este contexto, la literatura académica ha intentado esclarecer el vínculo empírico entre el desempeño ASG y el valor corporativo utilizando metodologías longitudinales avanzadas —principalmente modelos de datos de panel que permiten controlar la heterogeneidad no observada y mitigar problemas de endogeneidad. Sin embargo, los hallazgos continúan siendo fragmentados y, en ocasiones, contradictorios, reportando desde efectos positivos directos hasta relaciones neutras o condicionadas por factores sectoriales y de gobernanza. De este modo, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo ha evolucionado la evidencia empírica basada en datos de panel respecto a la relación entre la integración de criterios ASG y la creación de valor corporativo en América Latina?

Para dar respuesta a esta interrogante, el presente artículo tiene como objetivo mapear, analizar críticamente y sintetizar la literatura académica sobre el impacto financiero y bursátil de los factores ASG en la región mediante un enfoque longitudinal. Mediante esta revisión, se busca estructurar un panorama analítico que contribuya a comprender las particularidades del contexto latinoamericano y sirva de referencia tanto para la toma de decisiones gerenciales como para la formulación de políticas orientadas al desarrollo de mercados de capitales más sostenibles.

METODOLOGÍA

El presente estudio adopta un diseño de revisión narrativa de la literatura, una aproximación metodológica de carácter cualitativo y crítico orientada a la exploración conceptual, la identificación de tendencias metodológicas y la síntesis exhaustiva de hallazgos empíricos previos (Green et al., 2006). A diferencia de las revisiones sistemáticas estrictas o los metaanálisis cuantitativos, este enfoque permite una comprensión flexible pero rigurosa de fenómenos complejos y en evolución, como la relación entre la integración de factores Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo (ASG) y la creación de valor corporativo en contextos emergentes (Grant & Booth, 2009).

Para asegurar la pertinencia y calidad científica de la literatura examinada, se establecieron criterios explícitos de elegibilidad. En cuanto a los criterios de **inclusión**, se consideraron artículos científicos arbitrados, revisiones académicas y documentos de trabajo (*working papers*) publicados en revistas indexadas que utilicen explícitamente metodologías de datos de panel para evaluar el nexo ASG-valor corporativo en empresas cotizadas de América Latina. Se priorizaron métricas financieras y bursátiles tradicionales de valor, tales como la Q de Tobin (medida de valor de mercado frente al costo de reposición), el Retorno sobre los Activos (ROA), el Retorno sobre el Patrimonio (ROE) y la rentabilidad bursátil acumulada (Garcia et al., 2017; Friede et al., 2015). Por el contrario, los criterios de **exclusión** descartaron ensayos de opinión, literatura gris carente de rigor metodológico y estudios enfocados exclusivamente en mercados desarrollados (Norteamérica, Europa Occidental o Asia-Pacífico) que no incluyeran una desagregación empírica específica para los países latinoamericanos.

La **estrategia de búsqueda** se ejecutó mediante una exploración sistemática en bases de datos multidisciplinarias y especializadas de alto impacto, incluyendo Scopus, Web of Science, SciELO y EconLit. La ecuación de búsqueda combinó operadores booleanos y términos clave en inglés y español, tales como: *("ESG criteria" OR "ESG performance" OR "corporate sustainability") AND ("corporate value" OR "firm value" OR "Tobin's Q") AND ("panel data" OR "longitudinal data") AND ("Latin America" OR "MILA" OR "Brazil" OR "Mexico" OR "Chile")*. Esta combinación permitió capturar la intersección entre la gestión sostenible, la econometría de datos longitudinales y los mercados bursátiles de la región.

Finalmente, el **proceso de análisis** se fundamentó en un análisis de contenido temático y crítico. Los estudios seleccionados fueron sometidos a una evaluación cualitativa estructurada para agruparlos según sus corrientes teóricas, contrastar las divergencias en sus estimadores econométricos (por ejemplo, el uso de modelos

de efectos fijos, efectos aleatorios o métodos generalizados de momentos - GMM para mitigar la endogeneidad) y valorar de manera crítica la robustez metodológica de sus conclusiones (Wooldridge, 2010). Este procedimiento garantiza un mapeo transparente y analítico de la literatura sobre el mercado latinoamericano.

RESULTADOS

El análisis de la literatura revela un crecimiento exponencial en la producción científica sobre la integración de criterios ASG y su impacto en el valor corporativo en América Latina durante la última década. El **panorama general de la producción científica** muestra una marcada concentración geográfica: Brasil y Chile lideran la investigación empírica regional, impulsados por la temprana creación de índices de sustentabilidad en la Bolsa de São Paulo (B3) y la Santiago Exchange, seguidos en menor medida por México y Colombia (Crifo et al., 2019; Weber & Marley, 2012). Las corrientes teóricas dominantes en estos trabajos se sustentan principalmente en la teoría de los *stakeholders* y la teoría de los recursos y capacidades, publicándose predominantemente en revistas especializadas de finanzas sostenibles, economía y producción limpia.

Desde el punto de vista técnico, las **especificidades metodológicas en los estudios de datos de panel** son un componente crítico para la validez de los hallazgos en la región. La literatura examinada muestra un avance notable en el tratamiento econométrico frente a los sesgos de endogeneidad y la heterogeneidad no observada inherentes a las corporaciones latinoamericanas (Arellano & Bond, 1991). Mientras que los primeros estudios aplicaban estimadores simples de efectos fijos o aleatorios, la investigación más reciente de corte longitudinal recurre habitualmente a modelos de Momentos Generalizados en Sistema (System-GMM). Esta técnica permite controlar la simultaneidad y la causalidad bidireccional entre la rentabilidad empresarial y las calificaciones ASG (Waddock & Graves, 1997; Li et al., 2018).

En cuanto a la **evidencia sobre el impacto financiero y bursátil**, los resultados se dividen en dos vertientes principales. Por un lado, un sector importante de la literatura longitudinal reporta una relación positiva y significativa, argumentando que una alta calificación ASG promueve la creación de valor a largo plazo y reduce de manera efectiva el costo de capital de las empresas cotizadas (Eccles et al., 2014; Velte, 2017). Por otro lado, diversos trabajos encuentran relaciones neutras, no lineales o mixtas. Estos estudios atribuyen dichos resultados a los elevados costos de implementación inicial de las políticas de sostenibilidad y a las fricciones de mercado

propias de economías en desarrollo (Barnard & McWilliams, 1990; Duque-Grisales & Aguilera-Caracuel, 2021).

Finalmente, **el rol moderador del contexto institucional** emerge como una variable explicativa fundamental de estas discrepancias. Las características estructurales de los mercados latinoamericanos —tales como la alta concentración de la propiedad familiar, la debilidad en la protección legal de los inversores minoritarios y la heterogeneidad en la regulación local— modulan de manera directa la traducción de las prácticas ASG en valor de mercado (La Porta et al., 2002; Cuervo-Cazurra & Dau, 2009). En entornos institucionales frágiles, los mecanismos de gobierno corporativo adquieren un peso preponderante frente a los factores ambientales y sociales para convencer a los inversores institucionales y asegurar primas de valoración bursátil.

DISCUSIÓN

La **interpretación integral de los hallazgos** revela una divergencia interesante al contrastar la literatura latinoamericana con la teoría financiera clásica y la evidencia de economías desarrolladas. Mientras que en los mercados industrializados predomina una convergencia hacia la creación de valor compartida alineada con la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984; Eccles et al., 2014), en América Latina los resultados mixtos sugieren que la primacía del valor para el accionista (*shareholder primacy*) sigue ejerciendo presión a corto plazo (Friedman, 1970). Las fricciones estructurales de la región provocan que los mercados descuenten los desembolsos en sostenibilidad como costos operativos inmediatos en lugar de inversiones estratégicas, distanciándose de los patrones estables documentados en Norteamérica o Europa (Bassen & Kovacs, 2008; Duque-Grisales & Aguilera-Caracuel, 2021).

En cuanto a las **implicaciones teóricas y metodológicas**, la revisión expone limitaciones recurrentes en los estudios longitudinales de la región. La calidad y disponibilidad fragmentada de datos ASG —a menudo dependientes de agencias de calificación globales que no calibran adecuadamente las realidades locales— generan ruido estadístico (Chatterji et al., 2016). Asimismo, los problemas de medición y los sesgos de supervivencia en las muestras de empresas cotizadas latinoamericanas dificultan aislar la causalidad pura, exigiendo cautela en la generalización de los modelos de datos de panel (Heckman, 1979; Wooldridge, 2010).

Desde el punto de vista de las **implicaciones prácticas**, los resultados ofrecen directrices claras para distintos actores del mercado. Para los administradores corporativos, la integración ASG se justifica estratégicamente como un mecanismo

vital de mitigación de riesgos operativos y reputacionales, además de actuar como una palanca fundamental para atraer flujos de inversión extranjera directa y capital institucional global (Porter & Kramer, 2011; Amel-Zadeh & Serafeim, 2018). Por su parte, para los inversores institucionales, incorporar métricas ASG en los parqués latinoamericanos representa un doble reto: sortear la escasez de transparencia informativa y aprovechar la oportunidad de identificar oportunidades de inversión subvaloradas con potencial de rendimiento a largo plazo (Eccles & Serafeim, 2013).

Finalmente, es necesario reconocer las **limitaciones de la revisión**. Este manuscrito, al adoptar un enfoque narrativo, está expuesto a posibles sesgos de selección en la literatura analizada y carece de la precisión métrica propia de una revisión sistemática cuantitativa o un metaanálisis (Grant & Booth, 2009; Borenstein et al., 2009). No obstante, sienta las bases conceptuales para futuras investigaciones empíricas en los mercados bursátiles de la región.

CONCLUSIÓN

La presente revisión narrativa ha permitido sintetizar cómo la integración de los criterios Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo (ASG) influye en el valor corporativo a partir de la evidencia longitudinal disponible en los mercados bursátiles de América Latina. La recapitulación de los hallazgos confirma que, si bien los resultados empíricos en la región han oscilado entre efectos positivos, neutros y mixtos debido a las fricciones de mercado, la tendencia general subraya una maduración progresiva en la forma en que los inversores y las empresas perciben la sostenibilidad.

En términos de **aportes al conocimiento**, este estudio demuestra que, a pesar de las barreras institucionales, la asimetría informativa y la concentración de la propiedad características de los parqués latinoamericanos, la trayectoria apunta hacia una convergencia clara. La sostenibilidad deja de verse exclusivamente como un costo de cumplimiento para consolidarse gradualmente como un *driver* de valor a largo plazo y un mecanismo eficaz para reducir el costo de capital.

No obstante, las limitaciones observadas exponen la necesidad de expandir la agenda científica. Como **futuras líneas de investigación**, se propone analizar el impacto real de las nuevas taxonomías verdes nacionales promulgadas en la región, profundizar en el estudio de los eventos de transición energética y aplicar metodologías econométricas más avanzadas que permitan aislar con mayor precisión la causalidad entre las métricas ASG y el desempeño financiero en los mercados latinoamericanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amel-Zadeh, A., & Serafeim, G. (2018). Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. *Financial Analysts Journal, 74*(3), 87-103. https://doi.org/10.1080/0015198X.2018.143510

Arellano, M., & Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *The Review of Economic Studies, 58*(2), 277-297. https://doi.org/10.2307/2297968

Barnard, J. A., & McWilliams, A. (1990). In search of corporate social responsibility: An empirical test of corporate social performance and financial performance. *Academy of Management Journal, 33*(3), 603-613. https://doi.org/10.5465/256585

Bassen, A., & Kovacs, A. (2008). Environmental, social and governance (ESG) factors and their influence on corporate performance in emerging markets. *Zeitschrift für Corporate Governance, 3*(5), 200-208.

Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P., & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to meta-analysis*. John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/9780470743386

Chatterji, A. K., Durand, R., Levine, D. I., & Touboul, S. (2016). Do ratings of firms converge? Implications for managers, investors and strategy researchers. *Strategic Management Journal, 37*(8), 1597-1614. https://doi.org/10.1002/smj.2407

Crifo, P., Diaye, M. A., & Oueghuio, S. (2019). The economic and financial performance of ESG rating: Evidence from Latin America. *Finance a Uver-Czech Journal of Economics and Finance, 69*(3), 220-245.

Cuervo-Cazurra, A., & Dau, L. A. (2009). Structural reform and the changing strategic context of emerging market firms. *Journal of International Management, 15*(2), 147-169. https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.08.003

Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review, 86*(1), 59-100. https://doi.org/10.2308/accr.00000005

Duque-Grisales, E., & Aguilera-Caracuel, J. (2021). Environmental, social and governance (ESG) scores and financial performance of multilatinas: Moderating

effects of geographic internationalization and financial slack. *Journal of Cleaner Production, 301*, 126944. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126944

Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). The performance-sustainability gap: High sustainability companies perform better, but how can investors capture this value? *Financial Analysts Journal, 69*(6), 26-36. https://doi.org/10.2469/faj.v69.n6.5

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science, 60*(11), 2835-2857. https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2,000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment, 5*(4), 210-233. https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917

Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 32-33.

Garcia, A. S., Mendes-Da-Silva, W., & Orsato, R. J. (2017). Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets. *Journal of Cleaner Production, 150*, 135-147. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.180

Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal, 26*(2), 91-108. https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x

Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine, 5*(1), 3-17. https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6

Heckman, J. J. (1979). Sample selection bias as a specification error. *Econometrica, 47*(1), 153-161. https://doi.org/10.2307/1913823

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2002). Investor protection and corporate valuation. *The Journal of Finance, 57*(3), 1147-1170. https://doi.org/10.1111/1540-6261.00457

Li, Y., Gong, M., Zhang, X. Y., & Koh, L. (2018). The impact of environmental, social, and governance disclosure on firm value: The role of CEO power. T*he British Accounting Review, 50*(1), 60-75. https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.09.005

Núñez, M., Velloso, J., & Da Silva, R. (2022). The value effect of sustainability: Evidence from Latin American ESG bond issuances. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 1-25. https://doi.org/10.1080/20430795.2022.2045612

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies, 24*(3), 403-441. https://doi.org/10.1177/0170840603024003910

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(1/2), 62-77.

Possebon, J., Da Silva, M., & Carvalhal, A. (2023). Taking ESG strategies for achieving profits: A dynamic panel data approach in MILA countries. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science, 30*(59), 61-78. https://doi.org/10.1108/JEFAS-03-2022-0065

Refinitiv. (2022). Environmental, Social and Governance (ESG) scores from Refinitiv. London: Thomson Reuters. https://www.refinitiv.com

Velte, P. (2017). Does ESG performance have an impact on financial performance? Evidence from Germany. *Journal of Global Responsibility, 8*(2), 169-178. https://doi.org/10.1108/JGR-11-2016-0029

Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal, 18(*4), 303-319. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G

Weber, O., & Marley, E. (2012). Sustainability in Latin American corporate practices: Drivers and barriers. *Sustainable Development, 20*(3), 193-207. https://doi.org/10.1002/sd.478

Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT press.