

ESTRATEGIAS DE APALANCAMIENTO NO FINANCIERAS Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ EMPRESARIAL DURANTE LA MOROSIDAD: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

NON-FINANCIAL LEVERAGE STRATEGIES AND THEIR IMPACT ON BUSINESS LIQUIDITY DURING DELINQUENCY: A SYSTEMATIC REVIEW

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Recibido: 19/09/2025

Aceptado: 22/10/2025

Publicado: 02/11/2025

Código Único AV: e567

Páginas: 1(1917-1933)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17506862>

Autores:

Sandra Lizzette León Luyo

Licenciada en Administración

Doctora en Administración

 <https://orcid.org/0000-0001-5683-3392>

E-mail: saleon@unitru.edu.pe

Afiliación: Universidad Nacional de Trujillo

País: República del Perú

Heyner Yuliano Marquez-Yauri

Licenciado en Administración

Doctor en Administración

 <https://orcid.org/0000-0002-1825-9542>

E-mail: hmarquez@unitru.edu.pe


Afiliación: Universidad Nacional de Trujillo

País: República del Perú

Rainer Víctor Zavaleta Lamela

Economista

Doctor en Administración

 <https://orcid.org/0000-0002-3602-9169>

E-mail: rzavaleta@unitru.edu.pe

Afiliación: Universidad Nacional de Trujillo

País: República del Perú

Manuel Edward Cosme Urbina

Licenciado en Administración

Maestro en Ciencias Económicas, mención en

Administración de Negocios

 <https://orcid.org/0009-0009-1857-0881>

E-mail: tedcour961@gmail.com

Afiliación: Universidad Cesar Vallejo

País: República del Perú

Resumen

La gestión de la liquidez en escenarios de morosidad representa un desafío crítico para la sostenibilidad de las empresas, especialmente en contextos de alta incertidumbre y volatilidad financiera. Ante la limitación de los mecanismos tradicionales de financiamiento, las organizaciones recurren a estrategias de apalancamiento no financieras que buscan fortalecer su resiliencia y asegurar el acceso a recursos. El objetivo de este artículo es identificar y clasificar dichas estrategias, analizando su efectividad en la optimización de la liquidez empresarial durante periodos de morosidad. Para ello, se desarrolló un artículo de revisión sistemática que integró estudios académicos recientes de distintos sectores y regiones, aplicando un análisis comparativo de los principales factores organizacionales y sus efectos en la gestión de la liquidez. Los resultados evidencian que prácticas como la responsabilidad social corporativa, la implementación de políticas ESG, la inversión en capital intangible, la diversidad en juntas directivas y la transparencia informativa constituyen mecanismos relevantes que permiten mitigar riesgos, reducir asimetrías de información y mejorar la confianza de inversionistas y stakeholders. La conclusión más relevante indica que las estrategias de apalancamiento no financieras deben ser concebidas como herramientas centrales, y no complementarias, en la gestión empresarial, ofreciendo un marco de referencia útil tanto para la teoría como para la práctica en contextos de morosidad.

Palabras Clave

Estrategias no financieras, liquidez, morosidad, gobernanza corporativa, resiliencia

Abstract

Liquidity management in scenarios of delinquency represents a critical challenge for business sustainability, especially in contexts of high uncertainty and financial volatility. Faced with the limitations of traditional financing mechanisms, organizations resort to non-financial leverage strategies aimed at strengthening resilience and ensuring access to resources. The purpose of this article is to identify and classify such strategies, analyzing their effectiveness in optimizing business liquidity during periods of delinquency. To this end, a systematic review article was conducted that integrated recent academic studies from different sectors and regions, applying a comparative analysis of the main organizational factors and their effects on liquidity management. The results show that practices such as corporate social responsibility, the implementation of ESG policies, investment in intangible capital, board diversity, and information transparency constitute relevant mechanisms that help mitigate risks, reduce information asymmetries, and enhance investor and stakeholder confidence. The most important conclusion indicates that non-financial leverage strategies should be conceived as central, rather than complementary, tools in business management, offering a useful framework for both theory and practice in contexts of delinquency.

Keywords

Non-financial strategies, liquidity, delinquency, corporate governance, resilience

Introducción

La liquidez constituye un componente cardinal en la administración financiera de las organizaciones, particularmente en coyunturas de elevada morosidad, donde la capacidad de sostener operaciones y honrar compromisos financieros se encuentra comprometida. Las entidades enfrentan retos significativos al gestionar morosidades que erosionan su flujo de efectivo, lo que puede derivar en crisis financieras si no se conduce con diligencia. En este escenario, las estrategias no financieras emergen como una alternativa esencial que las compañías deben contemplar para optimizar su liquidez y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. En consecuencia, el presente artículo tiene como propósito identificar y clasificar dichas estrategias en el contexto contemporáneo.

Diversas investigaciones resaltan la relevancia de las estrategias no financieras en la optimización de la liquidez. Según Noroña-Gallo et al., (2024), las empresas que adoptan un enfoque integral, considerando dimensiones financieras y no financieras, fortalecen su resiliencia frente a crisis económicas. Asimismo, la implementación de prácticas empresariales sólidas, como la gestión del capital de trabajo y el fortalecimiento de vínculos con proveedores, ha demostrado eficacia en la mitigación de riesgos financieros durante

coyunturas adversas (González & Bravo, 2024). El estudio de Espinoza et al., (2021) evidencia que la capacidad de gestión y la innovación organizacional se correlacionan con una mejor posición financiera, lo cual posibilita enfrentar contingencias de manera más favorable.

A medida que las organizaciones transitan en entornos marcados por elevada morosidad, la identificación de estrategias no financieras aporta una dimensión crítica al proceso decisorio. En este sentido, López & Rojas (2021) sostienen que una adecuada gestión del riesgo complementa las estrategias no financieras, ofreciendo soluciones innovadoras frente a crisis prolongadas. De igual manera, Franco et al., (2023) subrayan que el desempeño empresarial se encuentra vinculado estrechamente con la capacidad de innovar y adaptarse, destacando que la formación continua del personal y la optimización de recursos constituyen elementos centrales en la implementación de estrategias efectivas.

Conviene señalar que el contexto macroeconómico incide de manera directa en las decisiones relacionadas con la adopción de estrategias no financieras. En este aspecto, Castaño et al., (2021) advierten que las políticas públicas pueden facilitar o restringir el acceso a recursos y la aplicación de medidas que optimicen la liquidez

empresarial. Este entramado de interacciones configura un marco que las organizaciones deben sortear con cautela para alcanzar sus objetivos financieros.

En los últimos años, distintas indagaciones han abordado las estrategias de apalancamiento no financieras y su impacto en la optimización de la liquidez empresarial, en particular en escenarios de elevada morosidad. Estos aportes han robustecido el marco teórico y ampliado la comprensión de la dinámica empresarial frente a adversidades.

Un estudio significativo es el de Venegas-Valverde & Albarraín-Reinoso, (2024), quienes examinan la relación entre liquidez financiera y rentabilidad en instituciones financieras. Sus hallazgos evidencian que una gestión adecuada de la liquidez incrementa sustancialmente la rentabilidad, otorgando sustento teórico a la pertinencia de las estrategias de apalancamiento no financieras dentro de la estructura empresarial. Por otra parte, Armas et al., (2024) analizan los efectos de la pandemia en el sector cooperativista, mostrando cómo las cooperativas adoptaron estrategias no financieras para sortear la crisis. Este trabajo enfatiza la importancia de planes de contingencia y adaptabilidad como mecanismos para optimizar la liquidez en escenarios de morosidad elevada.

En la misma línea, Moreira et al., (2023) desarrollan un análisis integral del flujo de efectivo en la gestión estratégica empresarial, argumentando

que la administración proactiva del flujo de caja y la optimización operativa son instrumentos clave para mejorar la liquidez. De forma complementaria, Orellana-Osorio et al., (2023) estudian el riesgo de quiebra en el sector construcción y destacan que una adecuada gestión del capital de trabajo atenúa los riesgos derivados de la morosidad, confirmando que las decisiones organizacionales constituyen parte sustantiva de las estrategias de apalancamiento no financieras.

De igual modo, Cevallos-Mendoza & Campos-Vera (2023) abordan la gestión del riesgo crediticio en cooperativas de ahorro y crédito, subrayando que la educación financiera del personal y la capacitación constituyen estrategias no financieras que integran eficazmente el apalancamiento en la operación cotidiana, reduciendo así el impacto de la morosidad en la liquidez.

Estos aportes no solo contribuyen a la clasificación de estrategias de apalancamiento no financieras, sino que también promueven un debate más amplio en torno a su incorporación en la gestión empresarial. A medida que las entidades se enfrentan a desafíos financieros, la adopción de estrategias no estrictamente financieras puede convertirse en la clave para optimizar la liquidez y asegurar su viabilidad en el largo plazo.

Pese a estos avances, persisten vacíos temáticos que justifican la necesidad de investigar y

sistematizar dichas estrategias. Aymacaña-Masapanta et al., (2024) sostienen que la literatura privilegia enfoques financieros en detrimento de los no financieros, lo que restringe una visión integral de la gestión de liquidez. De modo similar, Cornejo et al., (2024) enfatizan la necesidad de integrar la gestión del riesgo como componente esencial en períodos de morosidad, pues la evidencia científica en este ámbito sigue siendo escasa.

A su vez, Aymacaña-Masapanta et al., (2024) y Orellana-Osorio et al., (2023) resaltan que un enfoque organizacional resulta determinante para la sostenibilidad, aunque gran parte de las investigaciones se concentran en la dimensión financiera del problema, relegando el análisis de procesos operativos. En concordancia, Cevallos-Mendoza & Campos-Vera (2023) advierten que urge un marco conceptual que vincule prácticas de gestión del riesgo con estrategias no financieras, a fin de evitar que las empresas permanezcan atrapadas en ciclos de morosidad que erosionan su liquidez.

Frente a estos vacíos, el presente artículo de revisión sistemática se propone identificar y clasificar las estrategias de apalancamiento no financieras que las organizaciones aplican para optimizar su liquidez en contextos de morosidad.

Metodología

Se aplicó el método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). La revisión se sustentó en tres preguntas claves: a) ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento no financieras más efectivas que las empresas han implementado para mejorar su liquidez en épocas de alta morosidad? b) ¿Cómo varían las estrategias de apalancamiento no financieras entre diferentes sectores industriales en respuesta a la morosidad? c) ¿Qué factores organizacionales influyen en la efectividad de las estrategias de apalancamiento no financieras en la gestión de la liquidez?

Para abordar estas interrogantes, se implementaron diversas estrategias de búsqueda. Se efectuó un rastreo exhaustivo en bases de datos académicas de Scopus, utilizando palabras clave específicas tales como “*non-financial leverage*”, “*liquidity optimization*”, “*business delinquency*”, “*risk management*” y “*non-financial strategies*”. Esta selección posibilita el acceso a una amplia gama de literatura académica actualizada y pertinente que aborda el objetivo de investigación.

Crterios de inclusión	Crterios de exclusión
1. Artículos publicados en revistas arbitradas en los últimos cinco años.	1. Artículos que no aborden directamente el apalancamiento no financiero en relación con la liquidez.
2. Investigaciones que analicen estrategias de	

apalancamiento no	2. Trabajos que carezcan de financieras aplicadas a la optimización de la liquidez empresarial.
revisión por pares o validación académica.	
3. Estudios empíricos o de revisión que aporten fundamentos teóricos sólidos sobre la temática.	3. Estudios con enfoque ajeno a empresas en escenarios de morosidad o sin aporte empírico/teórico relevante.

Tabla 1. Criterios de inclusión y exclusión

Como resultado, la información recopilada fue organizada cuidadosamente, incorporando todos los metadatos y detalles relevantes de cada estudio. La aplicación rigurosa del protocolo de revisión bibliográfica permitió identificar con precisión los trabajos pertinentes al objeto de investigación. Dada la amplitud de la literatura inicial, se efectuó un minucioso proceso de depuración basado en los criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos, lo que aseguró la pertinencia, coherencia y calidad de los documentos finalmente seleccionados para el análisis sistemático (Ver Tabla 1).

Finalmente, se realizó una evaluación exhaustiva de cada investigación a través de una lectura detallada del texto completo, con el propósito de verificar el cumplimiento riguroso de los criterios de calidad previamente establecidos. Como resultado de este proceso sistemático de depuración y validación, la muestra final quedó conformada por 21 estudios seleccionados de la base de datos Scopus (Ver Figura 1).

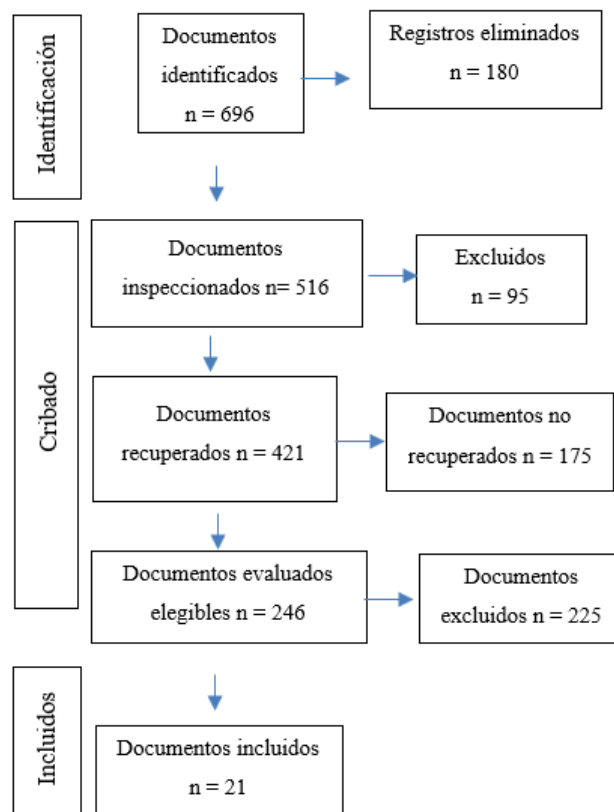


Figura 1. Identificación de estudios mediante el método PRISMA

Resultados

Los hallazgos ponen de manifiesto la existencia de múltiples enfoques para abordar la problemática. En consecuencia, se desarrolló un análisis minucioso acerca de las diferentes formas en que los autores formulan y responden las preguntas de investigación, lo que permitió identificar convergencias, divergencias y vacíos en la literatura especializada.

Autor	Estrategia de apalancamiento	Mejora de liquidez	Enfoque metodológico
Anh et al., (2024)	Divulgación de información ESG y prácticas de transparencia	Aumenta confianza de inversionistas y stakeholders,	Estudio experimental, modelo GMM

		mejorando acceso a recursos y resiliencia en periodos de morosidad	sobre 21 bancos (2018–2022)
Iona et al., (2020)	Políticas de tenencia de efectivo y gobernanza corporativa	Uso estratégico de reservas internas reduce dependencia de deuda, fortaleciendo liquidez en escenarios adversos	Panel econométrico con método GMM en empresas sobre-inversoras
Na, Lee & Kim (2021)	Balanced Scorecard y comunicación estratégica del CEO	Transparencia en visión y metas mejora reputación y confianza, facilitando apoyo financiero indirecto	Text mining + Balanced Scorecard aplicado a 65 hospitales
Panda et al., (2025)	Adquisiciones y alianzas estratégicas (M&A) como diversificación no financiera	Mejoras en liquidez vía integración tecnológica y aumento del valor de mercado (aunque con retos de eficiencia operativa)	Panel de 155 adquisiciones (2010–2023), regresión de efectos fijos y GMM
Touil & Mamoghli (2020)	Calidad institucional (estabilidad política, desarrollo de mercado) como apalancamiento indirecto	Entornos institucionales sólidos reducen costos de información y bancarrota, favoreciendo liquidez empresarial	Panel de 506 empresas no financieras (2006–2014), System GMM
Tuan, Dung & Thao (2023)	Gestión de ganancias reales (REM): reducción de costos discrecionales, ajustes en flujo de caja, descuentos en ventas	Mantiene operaciones y acceso a crédito durante crisis (COVID-19)	Regresión con 1,800 observaciones (2016–2021)
Xing & Ren (2023)	Dividend smoothing (suavización de dividendos) y control de WMPs	Redirige fondos de dividendos hacia operaciones, fortaleciendo liquidez industrial	Análisis empírico con datos de empresas chinas; modelos de regresión

Tabla 1. Estrategias no financieras de apalancamiento y liquidez empresarial

Autor	Estrategia de apalancamiento no financiero	Sector industrial	Respuesta ante morosidad
Appiah et al., (2025)	Divulgación de sostenibilidad (ESG) y banca sostenible	Banca / Servicios financieros	Uso de reportes ESG como herramienta reputacional para sostener liquidez frente a riesgos crediticios
Cai et al., (2024)	Capital político y diversidad de género en juntas directivas	Empresas privadas y mixtas	Estrategia política y social que mejora acceso a recursos y confianza en contextos de riesgo financiero
Komarudin et al., (2025)	Capital intelectual y responsabilidad social corporativa (RSC)	Empresas multisectoriales	Reputación e intangibles como soporte de competitividad y liquidez en periodos de presión financiera
Khemakhem et al., (2025)	Finanzas verdes (green finance) y diversificación energética	Energía y mercados financieros	Uso de instrumentos verdes para mitigar riesgos y sostener liquidez durante crisis
Oduro et al., (2025)	Responsabilidad digital corporativa (CDR) y reputación	Agricultura, manufactura y servicios	Reputación digital como amortiguador que optimiza liquidez en escenarios de incertidumbre
Hounyonou (2025)	Adaptación productiva y eficiencia energética	Manufactura africana	Ajustes en productividad y eficiencia como respuesta a restricciones financieras/eléctricas
Zhang & Wang (2025)	Subsidios agrícolas diferenciados (a instituciones vs. agricultores) y seguros	Agricultura / seguros	Políticas de subsidio que sostienen liquidez sectorial y protegen frente a riesgos y morosidad

Tabla 3. Estrategias de apalancamiento no financiero por sector y respuesta ante morosidad

Autor	Factores organizacionales	Estrategias de apalancamiento	Influencia en la liquidez
-------	---------------------------	-------------------------------	---------------------------

Chen & Sun (2025)	Capital organizacional	Inversión en capital intangible (conocimiento, innovación, resiliencia)	Mejora resiliencia y liquidez al reducir riesgos de exposición climática
Hasan, Rahman & Chowdhury (2024)	Gobernanza corporativa en instituciones financieras	Buenas prácticas de gobierno, transparencia y control interno	Incrementa confianza y sostenibilidad, mejora liquidez en entornos de morosidad
Alsaadi (2025)	Responsabilidad social corporativa (CSR), cultura corporativa	Implementación de CSR como estrategia reputacional	CSR fortalece confianza de stakeholders y acceso a recursos, favoreciendo liquidez
Freihat & Al-Hiyari (2025)	Gobernanza corporativa y propiedad estatal	CSR y políticas de sostenibilidad organizacional	Propiedad estatal + CSR mejoran sostenibilidad y liquidez a largo plazo
Vintilă (2024)	Junta directiva (tamaño, independencia, género)	Buenas prácticas de gobierno y transparencia	Gobernanza sólida se traduce en estabilidad financiera y liquidez
Silpachai, Siengthai & Levermore (2024)	Gobierno corporativo, asimetría de información	Reducción de la asimetría de información mediante gobernanza	Transparencia mejora acceso a financiamiento y liquidez
Lee & Hooy (2024)	Poder del CEO (propiedad, prestigio, dualidad, experiencia)	Decisiones estratégicas orientadas a ESG y sostenibilidad	CEO fuerte puede deteriorar o fortalecer liquidez dependiendo de su perfil y gestión de riesgos

Tabla 4. Factores organizacionales y estrategias no financieras vinculadas a la liquidez

Discusión de resultados

Los hallazgos derivados de la revisión sistemática ponen de relieve que las estrategias de apalancamiento no financieras encuentran su

fundamento en factores organizacionales que exceden la lógica puramente contable. Elementos como la gobernanza corporativa, el capital organizacional, la responsabilidad social y las prácticas de sostenibilidad se configuran como engranajes alternativos al endeudamiento convencional y han probado ser esenciales en la optimización de la liquidez, especialmente en coyunturas marcadas por crisis económicas o por índices elevados de morosidad. Estos componentes, al incidir en la confianza, la reputación y la gestión de recursos intangibles, revelan que la liquidez empresarial no se sostiene únicamente sobre el capital financiero, sino sobre estructuras organizacionales sólidas.

En esta línea, Anh et al., (2024) documentan que la divulgación de información ESG en bancos comerciales de Vietnam no solo fortaleció la confianza de los inversionistas, sino que también permitió mejorar el acceso a financiamiento en condiciones más favorables. Estos hallazgos se complementan con lo señalado por Silpachai, Siengthai & Levermore (2024), quienes demuestran que la reducción de la asimetría informativa mediante prácticas de gobernanza transparentes constituye un mecanismo indirecto de apalancamiento, al aumentar la disposición de agentes externos a respaldar financieramente a las empresas. Este tipo de evidencia confirma que la liquidez no depende únicamente de activos líquidos o de créditos disponibles, sino también de la

legitimidad y credibilidad que proyecta la organización en el entorno financiero.

De forma convergente, Appiah et al., (2025) destacan que los reportes de sostenibilidad se han consolidado como instrumentos reputacionales en el sector financiero africano, lo cual se articula con Freihat & Al-Hiyari (2025), quienes evidencian que la combinación de propiedad estatal con políticas de responsabilidad social corporativa en Jordania refuerza la estabilidad y sostenibilidad de las empresas frente a riesgos financieros. Esta coincidencia en contextos geográficos distintos muestra que, aun con disparidades institucionales, las estrategias de sostenibilidad y transparencia constituyen factores de confianza que favorecen la resiliencia organizacional frente a la morosidad.

El análisis también confirma que el capital organizacional y el capital intelectual se erigen como recursos intangibles de gran valor en escenarios de presión financiera. Chen & Sun (2025) demuestran que la inversión en conocimiento e innovación reduce los riesgos sistémicos y fortalece la resiliencia de las compañías en China, mientras que Komarudin et al., (2025) resaltan que la reputación y los activos intangibles operan como amortiguadores frente a coyunturas críticas. Ambos estudios sugieren que las empresas que diversifican sus fuentes de valor, más allá del capital financiero, tienen mayor capacidad para sostener su liquidez en situaciones adversas. Estos

hallazgos se ven respaldados por la evidencia de Na, Lee & Kim (2021), quienes documentan que la comunicación estratégica y el uso del *Balanced Scorecard* en hospitales de Corea del Sur no solo aumentan la confianza institucional, sino que generan un respaldo financiero indirecto, confirmando que la gestión estratégica también opera como forma de apalancamiento no financiero.

En cuanto al liderazgo ejecutivo, la literatura ofrece resultados heterogéneos. Lee & Hooy (2024) evidencian que el poder del CEO tiene efectos ambivalentes: puede contribuir a la sostenibilidad de la liquidez cuando se orienta a la gestión de riesgos, pero también puede generar vulnerabilidades si se privilegian decisiones de alto riesgo. Este hallazgo contrasta con lo observado por Iona et al., (2020) en Estados Unidos, donde las políticas de gobernanza y acumulación de efectivo generan efectos más estables sobre la liquidez, lo que sugiere que la institucionalidad en mercados desarrollados actúa como un contrapeso que mitiga los riesgos de un liderazgo excesivamente concentrado. La divergencia apunta a que los factores culturales e institucionales deben considerarse variables moderadoras al analizar la efectividad de las estrategias no financieras en la liquidez.

El dinamismo de los sectores emergentes también se refleja en las alianzas estratégicas y adquisiciones. Panda et al., (2025) demuestran que

en el sector Fintech de India estas prácticas mejoran la liquidez al integrar innovaciones tecnológicas y aumentar el valor de mercado. No obstante, advierten que tales beneficios se encuentran condicionados a la eficiencia operativa, subrayando la importancia de la capacidad de absorción tecnológica. Este resultado se complementa con Hasan, Rahman & Chowdhury (2024), quienes enfatizan que una gobernanza sólida y la existencia de controles internos son indispensables para que las estrategias no financieras se traduzcan en beneficios sostenibles y no se vean socavadas por fallas administrativas.

En su conjunto, la evidencia permite afirmar que las estrategias de apalancamiento no financiero más eficaces incluyen la transparencia informativa, la responsabilidad social corporativa, la inversión en capital intangible, la calidad de la gobernanza y el liderazgo responsable. Sin embargo, también se reconocen limitaciones significativas.

En primer lugar, la heterogeneidad sectorial y geográfica dificulta la extrapolación uniforme de los resultados, pues los efectos de estas estrategias dependen fuertemente de los marcos institucionales y regulatorios. En segundo lugar, predomina un enfoque cuantitativo basado en regresiones o paneles de datos de corto y mediano plazo, lo que restringe la observación de efectos sostenidos en el tiempo.

Adicionalmente, la dependencia de indicadores *proxy* como los puntajes ESG o las métricas de gobernanza limita la comprensión de los procesos internos que sustentan la liquidez. Finalmente, la escasez de investigaciones cualitativas impide explorar de manera profunda la cultura organizacional y los procesos de decisión que operan detrás de la adopción de estas estrategias.

A partir de estas limitaciones, se delinearán varias líneas de investigación futura. Resulta necesario emprender estudios comparativos sectoriales para examinar cómo las estrategias no financieras se adaptan en industrias específicas como la banca, la energía, la salud y la agricultura. También se requiere ampliar los horizontes temporales de las investigaciones para captar los efectos de largo plazo de la sostenibilidad y la gobernanza sobre la liquidez en contextos de crisis recurrentes. Una tercera línea de trabajo debe orientarse hacia el uso de metodologías mixtas que combinen enfoques cuantitativos y cualitativos, con el propósito de captar no solo resultados financieros, sino también procesos culturales y organizativos.

Asimismo, es imprescindible profundizar en la interacción entre factores institucionales y organizacionales, considerando que la calidad institucional puede potenciar o limitar el impacto de las estrategias no financieras (Touil & Mamoghli, 2020). Finalmente, resulta pertinente analizar cómo

las empresas ajustan dinámicamente sus prácticas en escenarios de morosidad elevada, pues la literatura sigue mostrando vacíos respecto de las respuestas organizacionales en situaciones de incumplimiento crediticio generalizado.

En suma, la evidencia revisada permite concluir que las estrategias de apalancamiento no financieras se consolidan como un pilar ineludible para la optimización de la liquidez empresarial. No obstante, para consolidar un marco teórico y empírico más robusto, es indispensable superar las limitaciones metodológicas y contextuales, integrando la perspectiva institucional y organizacional en el análisis de la gestión financiera no tradicional.

Conclusiones

Los resultados de esta revisión sistemática ponen de relieve que las empresas recurren a un conjunto heterogéneo de estrategias de apalancamiento no financieras para afrontar la morosidad y optimizar su liquidez. Entre las más significativas se ubican la responsabilidad social corporativa (CSR/ESG), la gobernanza corporativa, la inversión en capital intangible y organizacional, así como la diversidad en la composición de juntas directivas y el liderazgo ejecutivo responsable.

Estos elementos no actúan como complementos periféricos de la gestión financiera, sino que constituyen mecanismos fundamentales

que permiten a las organizaciones reducir vulnerabilidades, fortalecer su legitimidad frente a inversionistas y garantizar su sostenibilidad en entornos de volatilidad.

La evidencia revisada confirma que la CSR y las prácticas ESG funcionan como dispositivos reputacionales que fortalecen la confianza de los actores externos, lo que amplía la capacidad de acceder a financiamiento en mejores condiciones. De manera paralela, la gobernanza corporativa sólida desempeña un papel correctivo al reducir las asimetrías de información y establecer un marco de transparencia que contribuye a incrementar la credibilidad de las empresas. Ambas dimensiones, reputacional y de gobernanza, se articulan como fuentes de apalancamiento no financiero que sustituyen de manera eficaz al endeudamiento tradicional, mitigando riesgos de iliquidez en escenarios de morosidad.

El análisis también resalta el rol del capital intangible y organizacional como factor de resiliencia. Inversiones en conocimiento, innovación y capital humano permiten a las organizaciones adaptarse con mayor agilidad a contextos adversos y sostener su competitividad frente a perturbaciones financieras.

Estos recursos intangibles, aunque no figuren directamente en los balances contables, inciden en la capacidad de generar confianza, reducir riesgos sistémicos y mantener la liquidez en situaciones

críticas. A ello se suma la relevancia del liderazgo ejecutivo y la diversidad en las juntas directivas, que aportan perspectivas diferenciadas y capacidad de respuesta estratégica, aunque sus efectos sobre la liquidez pueden variar según la calidad institucional y el marco regulatorio en el que operen las empresas.

En relación con el objetivo planteado — identificar y clasificar las estrategias de apalancamiento no financieras utilizadas para optimizar la liquidez en períodos de morosidad—, este estudio permitió sistematizar dichas estrategias en tres ejes interdependientes. El eje reputacional agrupa la CSR, los reportes ESG y la responsabilidad digital, configurándose como instrumentos de legitimación social y financiera.

El eje organizacional se compone de políticas internas como la transparencia informativa, el uso estratégico de dividendos, las reservas corporativas y la gestión del capital intelectual. Finalmente, el eje institucional incluye factores como la calidad regulatoria, la estabilidad política y la creación de alianzas estratégicas, los cuales proporcionan un entorno propicio para que las medidas internas desplieguen sus efectos de manera más consistente.

La interacción de estos tres ejes sugiere que la liquidez empresarial en contextos de morosidad es producto de una sinergia entre factores internos y externos, lo que amplía la comprensión del

fenómeno más allá del análisis estrictamente financiero.

Metodológicamente, la adopción de un enfoque de revisión sistemática permitió integrar hallazgos provenientes de distintos sectores económicos y de múltiples regiones geográficas, generando un panorama comparativo y crítico. Este enfoque aporta un valor añadido, ya que no solo identifica estrategias recurrentes, sino que también permite advertir vacíos persistentes en la literatura.

Entre ellos destacan la insuficiencia de estudios cualitativos orientados a explorar los procesos culturales y organizativos que sustentan la adopción de estas prácticas, así como la escasez de investigaciones longitudinales que midan los efectos de largo plazo de las estrategias no financieras sobre la liquidez en ciclos económicos prolongados. Estas limitaciones metodológicas restringen la capacidad de comprender con precisión la manera en que las empresas construyen resiliencia en escenarios de morosidad sostenida.

En cuanto a las implicaciones, este estudio contribuye al ámbito académico al reafirmar la necesidad de incorporar variables no financieras dentro del análisis de la liquidez, superando las visiones reduccionistas centradas exclusivamente en balances y ratios financieros.

En el plano práctico, ofrece a los gestores corporativos una guía para diversificar sus mecanismos de resiliencia mediante el uso de

herramientas reputacionales, institucionales y de gobernanza, lo cual resulta especialmente pertinente en economías emergentes donde el acceso al crédito es limitado y la vulnerabilidad ante crisis financieras es más acentuada.

Las proyecciones de investigación futura deberían orientarse hacia tres vertientes principales. En primer lugar, desarrollar estudios comparativos sectoriales que permitan identificar cómo las estrategias no financieras se adaptan a las dinámicas particulares de industrias como la banca, la energía, la salud o la agricultura. En segundo lugar, ampliar los horizontes temporales mediante análisis longitudinales que capten los efectos acumulativos y sostenidos de la gobernanza, la sostenibilidad y la responsabilidad social sobre la liquidez en contextos de crisis prolongadas.

Finalmente, resulta indispensable adoptar metodologías mixtas que integren enfoques cuantitativos y cualitativos, de modo que se puedan explorar no solo los resultados financieros, sino también los procesos culturales, simbólicos y decisionales que explican la efectividad de estas estrategias.

En síntesis, los hallazgos de esta revisión sistemática confirman que las estrategias de apalancamiento no financieras representan un componente esencial para la sostenibilidad de la liquidez empresarial en contextos de morosidad. No obstante, persisten vacíos metodológicos y teóricos

que deben ser abordados en futuras investigaciones con el fin de consolidar un marco explicativo más robusto, capaz de integrar factores organizacionales, institucionales y culturales en la comprensión de la gestión financiera no tradicional.

Referencias

- Alsaadi, A. (2025). Corporate social responsibility, financial leverage, and earnings management: Evidence from Saudi Arabia. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(3), 145–163. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1016/j.bir.2025.06.005>
- Anh, T. T. L., Nguyen, T. N. D., Bui, T. T. L., & Tran, H. V. (2024). Factors affecting the disclosure of ESG information: An experimental study at Vietnamese commercial banks. *Data and Metadata*, 3(1), 378. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.56294/dm2024.378>
- Appiah, K., Essien, E., Mensah, H. K., & Adu, I. N. (2025). Sustainable banking performance in Africa: The role of environmental, social and governance disclosure. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 15(2), 211–230. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1002/csr.70038>
- Armas, R., Briones, R., Bravo, M., & García, K. (2024). Secuelas del COVID-19 en el sector cooperativista: Un acercamiento a su eficiencia financiera. *Runas Journal of Education and Culture*, 5(9), e240157. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.46652/runas.v5i9.157>
- Aymacaña-Masapanta, A., Cangui-Mullo, Y., & Urbina-Poveda, M. (2024). Desafíos de insolvencia financiera durante el COVID-19: Un análisis de la liquidez y endeudamiento del sector empresarial de la provincia de Cotopaxi en los periodos 2020–2021. *Mqinvestigar*, 8(3), 3112–3132. Documento en línea. Disponible

- <https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.3.2024.3112-3132>
- Cai, H., Chen, Z., Huang, Y., & Zhou, L. A. (2024). Gender minority and political capital: Evidence from corporate boards in China. *SSRN Electronic Journal* (preprint).
- Castaño, L., Perdomo-Ortiz, J., & Pedraza, C. (2021). Responsabilidad social empresarial en empresas de la industria colombiana: Una aproximación comprensiva. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 918–942. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.29>
- Cevallos-Mendoza, A., & Campos-Vera, J. (2023). Gestión del riesgo crediticio y su incidencia en la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesores, Empleados y Trabajadores de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador 2019–2020. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 877–891. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1774>
- Chen, W., & Sun, Y. (2025). Organisational capital and firms' exposure to climate change risks: Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 452, 140102.
- Cornejo, C., Sánchez, G., & Coronel-Pangol, K. (2024). Análisis de la rentabilidad y su relación con el riesgo crediticio y liquidez de mutualistas en Ecuador. *Revista Economía y Política*, 40–57. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.25097/rep.n40.2024.03>
- Espinoza, K., Asanza, J., & Ulloa, M. (2021). La deuda y el apalancamiento: ¿Aliado estratégico o enemigo empresarial? *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.37956/jbes.v0i0.209>
- Franco, W., Franco, D., Villacrés, E., & Andrade, C. (2023). Factors that affect the business performance of commercial MIPYMES in the Tarqui parish of Guayaquil. *ESPOCH Congresses: The Ecuadorian Journal of S T E A M*, 3(1), 745–763. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.18502/epoch.v3i1.14484>
- Freihat, S., & Al-Hiyari, A. (2025). Government ownership, corporate governance, and corporate social responsibility: Evidence from Jordan. *Sustainability*, 17(2), 556. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3390/jrfm18050260>
- González, S., & Bravo, A. (2024). Resiliencia empresarial en tiempos de la pandemia por COVID-19: Los factores de éxito de las MIPYMES industriales. *Revista CEA*, 10(23), e2618. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.22430/24223182.2618>
- Hasan, M., Rahman, T., & Chowdhury, A. (2024). Corporate governance dynamics and financial performance of institutions: A cross-country analysis. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 24(6), 1123–1142. Documento en línea. Disponible [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.21\(3\).2024.24](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.21(3).2024.24)
- Hounyonou, Q. N. (2025). African firms' adaptation to Chinese shock under financial and electricity constraints. *Energy Economics*, 150, 108759. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2025.108759>
- Iona, A., De Benedetto, M. A., Assefa, D. Z., & Limosani, M. (2020). Finance, corporate value and credit market freedom in overinvesting US firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(6), 1053–1072. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1108/CG-05-2020-0196>
- Khemakhem, I., Jarboui, A., & Bouazizi, I. (2025). Green finance and contagion risk during global crises: Evidence from energy markets. *Energy Research Letters*, 6(2), 560–574. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.32479/jjeep.20827>
- Komarudin, F., Suryanto, T., & Abdullah, R. (2025). Intellectual capital, corporate social responsibility, and firm sustainability

- performance in Southeast Asia. *Sustainability*, 17(4), 11245. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.63.2025.4772>
- Lee, A. X., & Hooy, C.-W. (2024). CEO power and ESG performance: The mediating role of managerial risk-taking. *Institutions and Economies*, 16(2), 57–82. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.22452/IJIE.vol16no2.3>
- López, R., & Rojas, I. (2021). Gerencia y responsabilidad social: Construcción colectiva desde la complejidad y la acción comunicativa. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(1), 100–114. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.36390/telos231.08>
- Moreira, J., Hernandez, C., & Mielles, J. (2023). Análisis integral del flujo de efectivo en la gestión estratégica empresarial. *Código Científico. Revista de Investigación*, 4(2), 115–137. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v4/n2/234>
- Na, H. J., Lee, K. C., & Kim, S. T. (2021). Integrating text-mining and balanced scorecard techniques to investigate the association between CEO message of homepage words and financial status: Emphasis on hospitals. *Healthcare*, 9(4), 408. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3390/healthcare9040408>
- Noroña-Gallo, S., Cajas-Cajas, V., Revelo-Oña, R., & Cabrera-Cedeño, M. (2024). Análisis de oportunidades estratégicas para la innovación y emprendimiento Ecuador: Un enfoque prospectivo. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2), 590–608. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2307>
- Oduro, S., Haylemariam, L. G., & Umar, R. M. (2025). Influence of corporate digital responsibility on financial performance: The mediating role of firm reputation. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(6), 2259–2273. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1111/beer.12766>
- Orellana-Osorio, I., Pinos-Luzuriaga, L., Reyes, M., Rodríguez, E., & Ordóñez, L. (2023). Probabilidad de quiebra empresarial en el sector de construcción del Ecuador: Periodo 2011–2020. *Económicas CUC*, 44(2), 9–32. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.17981/econcuc.44.2.2023.eco.n.2>
- Panda, M., Sharma, P., Kapse, M., & Sharma, V. (2025). The impact of fintech acquisition on acquirers in India: A study on financial performance and parameters. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 19(1), 64–81.
- Silpachai, K., Siengthai, S., & Levermore, R. (2024). Corporate governance, information asymmetry, and firm performance: Evidence from Thailand. *Cogent Economics & Finance*, 12(1), 2379583. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2379583>
- Touil, M., & Mamoghli, C. (2020). Institutional environment and determinants of adjustment speed to the target capital structure in the MENA region. *Borsa Istanbul Review*, 20(2), 121–143. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1016/j.bir.2019.12.003>
- Tuan, D. A., Dung, N. N. K., & Thao, B. T. T. (2023). Real earnings management trends in the context of the COVID-19 pandemic: The case of non-financial listed companies in Vietnam. *Investment Management and Financial Innovations*, 20(2), 295–306. Documento en línea. Disponible [https://doi.org/10.21511/imfi.20\(2\).2023.25](https://doi.org/10.21511/imfi.20(2).2023.25)
- Venegas-Valverde, J., & Albarrasín-Reinoso, M. (2024). Relación entre la liquidez financiera y la rentabilidad en la institución financiera CACPECO LTDA. [Relationship between financial liquidity and profitability in the financial institution CACPECO LTDA.]. *RMPI*, 4(especial2), 23–37. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial2.185>

Vintilă, I. (2024). Determinants of firm value: Evidence from S&P 500 companies. *International Journal of Financial Studies*, 12(1), 22. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.47743/saeb-2024-0030>

Xing, L., & Ren, Z. (2023). Dividend smoothing and wealth management products: Evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 81, 102068. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1016/j.bir.2019.12.003>

Zhang, Z., & Wang, M. (2025). Protecting farmers or protecting institutions? An analysis of strategies to leverage high-quality development of county-specific agricultural insurance. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 1077. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05485-5>