

ENFOQUES UTILIZADOS EN LAS EMPRESAS TRADICIONALES Y DIGITALES PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL: REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA
APPROACHES IN TRADITIONAL AND DIGITAL COMPANIES FOR BUSINESS DEVELOPMENT: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Ronald Steven Flórez Ortega¹

Universidad Autónoma de Occidente, Colombia

[rsflorez@uao.edu.co] [<https://orcid.org/0009-0003-2330-2802>]

Brenda Bravo Diaz

Instituto Politécnico Nacional, México

[bbravod@ipn.mx] [<https://orcid.org/0000-0001-7553-8321>]

Leidy Lorena Diaz-Ordoñez

Universidad ICESI, Colombia

[lldiaz@icesi.edu.co] [<https://orcid.org/0000-0002-3140-6332>]

Información del manuscrito:

Recibido/Received: 13/01/2025

Revisado/Reviewed: 28/01/2025

Aceptado/Accepted: 13/02/2025

RESUMEN

Palabras clave:

estrategia, digital, tradicional, empresa, emprendimiento.

Las estrategias empresariales son una combinación de acciones adoptadas para análisis de datos financieros, de mercado y de rendimiento con la finalidad de impactar en los resultados de una organización. Dada la diversidad de enfoques para el fortalecimiento empresarial y las múltiples alternativas de emprendimiento, esta investigación se centró en comparar las estrategias empleadas por empresas digitales y tradicionales. Las primeras muestran una marcada dependencia tecnológica para responder con agilidad al mercado global, mientras que las segundas se caracterizan por prácticas convencionales y relaciones presenciales.

El principal objetivo fue identificar y analizar las estrategias clave propuestas para ambos tipos de empresas, basándose en una revisión bibliográfica de artículos publicados entre 2020 y 2023. Para ello, se llevó a cabo una búsqueda en Scopus y Web of Science, siguiendo los lineamientos PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Posteriormente, se seleccionaron 20 artículos pertinentes, tras la eliminación de duplicados y estudios no relacionados con el objeto de investigación. El análisis comprendió la evaluación de similitudes y diferencias en las prácticas organizacionales, permitiendo establecer un marco comparativo para el desarrollo empresarial.

Los hallazgos evidenciaron seis estrategias relevantes: tres para empresas digitales y tres para empresas tradicionales; aportando herramientas prácticas para consultores, docentes y emprendedores. Asimismo, estos resultados pueden orientar la

¹ Autor de correspondencia.

	toma de decisiones gubernamentales en la definición de políticas públicas, fomentando la competitividad, la innovación y el crecimiento sostenible en ambos tipos de organizaciones.
Keywords: strategy, digital, traditional, company, entrepreneurship	ABSTRACT Business strategies are a set of actions adopted to analyze financial, market, and performance data with the aim of influencing an organization's results. Given the diverse approaches to business strengthening and the multiple entrepreneurial alternatives available, this study focused on comparing the strategies employed by digital and traditional companies. The former exhibit a marked reliance on technology to swiftly adapt to the global market, while the latter are characterized by conventional practices and face-to-face interactions. The main objective was to identify and analyze key strategies proposed for both types of companies, based on a bibliographic review of articles published between 2020 and 2023. To achieve this, a search was conducted in Scopus and Web of Science, following the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) guidelines. Subsequently, 20 relevant articles were selected after removing duplicates and excluding studies not aligned with the research objectives. The analysis involved evaluating similarities and differences in organizational practices, thereby establishing a comparative framework for business development. The findings revealed six relevant strategies: three for digital companies and three for traditional companies; providing practical tools for consultants, educators, and entrepreneurs. Moreover, these results can guide government decision-making in defining public policies, promoting competitiveness, innovation, and sustainable growth in both types of organizations.

Introducción

Las empresas digitales y tradicionales representan dos paradigmas distintos en el mundo empresarial, cada uno con características únicas que reflejan las tendencias y avances tecnológicos de su época. Una empresa digital se define por su dependencia y aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación para operar, crecer y competir en el mercado. Estas compañías basan su modelo de negocio en plataformas en línea, datos masivos, automatización y una fuerte presencia en el entorno virtual (Cáceres, 2022).

La importancia de las empresas digitales radica en su capacidad para adaptarse rápidamente a cambios en el mercado, aprovechar la analítica de datos para la toma de decisiones y alcanzar audiencias globales de manera eficiente. Su agilidad y enfoque en la innovación les permiten explorar nuevos modelos de negocio y responder de manera dinámica a las demandas del consumidor contemporáneo (Lemanowicz, 2015).

En contraste, las empresas tradicionales son aquellas que han desarrollado sus operaciones y estrategias sin una dependencia predominante de la tecnología digital. A menudo, estas organizaciones han establecido modelos de negocio arraigados en prácticas convencionales y relaciones presenciales. La importancia de las empresas tradicionales radica en su experiencia, relaciones consolidadas y conocimiento profundo de los mercados locales (Varela, 2014).

Las diferencias entre estas dos categorías son evidentes en sus estructuras operativas, estrategias de marketing y formas de interactuar con los clientes. Mientras que las empresas digitales tienden a ser ágiles, descentralizadas y orientadas a la experiencia del usuario, las tradicionales pueden ser más jerárquicas, lentas para adaptarse y centradas en relaciones a largo plazo (Delfín & Acosta, 2016).

A pesar de estas diferencias, ambas categorías comparten similitudes puesto que buscan la rentabilidad, la sostenibilidad y la satisfacción del cliente. En la era actual, una estrategia empresarial exitosa puede integrar elementos de ambos enfoques, capitalizando la fortaleza de lo digital y la estabilidad de lo tradicional para crear un modelo híbrido que optimice la eficiencia y la innovación (Solaimani et al., 2022).

Con respecto a las estrategias identificadas, se evidencia propuestas alineadas a la perspectiva de Varela (2014), las cuales están inmersas en la búsqueda constante de identificar y cultivar las competencias fundamentales en su personal para lograr con éxito sus objetivos estratégicos. (Alvarez & Jimenez, 2020)) indican que este proceso implica no solo reconocer las habilidades actuales de los empleados, sino trabajar también activamente en su desarrollo y perfeccionamiento. Varela (2014) sugiere que este enfoque proactivo en la gestión de competencias contribuye significativamente a la adaptabilidad y capacidad de respuesta de la empresa ante los desafíos cambiantes del entorno empresarial.

Por otra parte, (David, 2016) aporta una perspectiva valiosa al destacar que la estrategia empresarial implica tanto enfoques sistemáticos como intuitivos. La combinación de estos enfoques facilita la medición objetiva de resultados y la evaluación del impacto de las estrategias adoptadas para el análisis de datos financieros, de mercado, de rendimiento, entre otros. Asimismo, la eficiente gestión de recursos y la asignación estratégica de activos se benefician de la toma de decisiones basada en datos, maximizando la eficiencia operativa y financiera evaluados a través de planes de negocio (Rivera Rodríguez & Gonzalez Rodríguez, 2020). La planificación estratégica sistemática, según (David, 2016), implica la creación de planos detallados y procesos estructurados que guían el progreso hacia los objetivos estratégicos. Esta planificación rigurosa y

estructurada se traduce en una mayor coherencia y seguimiento de la estrategia a lo largo del tiempo.

Finalmente, respecto a las estrategias para el fortalecimiento en empresas tradicionales, se presenta el plan de acción como aspecto fundamental en la gestión estratégica. Este plan se convierte en un medio efectivo para desglosar objetivos o metas en tareas específicas y medibles. La ejecución secuencial y coordinada de estas tareas se presenta como el catalizador para alcanzar con éxito dichos objetivos. Así, el plan de acción emerge como una guía práctica para la toma de decisiones estratégicas, proporcionando una estructura clara que orienta a la empresa hacia el logro eficiente de sus metas estratégicas (Thompson et al., 2015).

Por otro lado, las estrategias para el fortalecimiento en empresas digitales, se enmarcan en primera instancia en la metodología ágil del diseño para la modelación de negocios, conocida como *Canvas Model*, presentada por (Osterwalder & Pigneur, 2010a), se destaca como una herramienta esencial para estructurar ideas y fortalecer emprendimientos. Su enfoque visual y colaborativo facilita la conceptualización eficiente de los componentes clave de un negocio, permitiendo a emprendedores y empresas adaptarse ágilmente a las dinámicas del mercado.

Así mismo, el *Lean Startup*, desarrollado por (Ries, 2013), representa una revolución en la innovación y desarrollo de productos para nuevas empresas. Abogando por la construcción iterativa y rápida, este enfoque prioriza la creación de un Producto Mínimo Viable para validar hipótesis y reducir riesgos, destacándose por su flexibilidad y capacidad para aprender continuamente de la retroalimentación del usuario.

De la misma manera, el *Customer Development*, ideado por (Blank & Dorf, 2012a), redefine la creación de negocios al poner al cliente en el centro del proceso. Con sus cuatro etapas, desde el descubrimiento hasta la construcción de la empresa, esta metodología busca reducir los riesgos mediante la validación constante de la propuesta de valor, representando un cambio fundamental hacia la atención prioritaria en las necesidades reales del cliente.

Estas metodologías ágiles como el *Canvas*, *Lean Startup* y *Customer Development*, se entrelazan para ofrecer a emprendedores y empresas digitales, herramientas sólidas y complementarias, transformando la concepción, desarrollo y gestión de negocios en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Método

Esta revisión sistemática se llevó a cabo siguiendo las directrices PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Page et al., 2021) con el propósito de identificar y analizar las estrategias empleadas para el fortalecimiento empresarial en empresas digitales y tradicionales.

Criterios de elegibilidad

Se seleccionaron estudios publicados que analizaron estrategias empleadas para el fortalecimiento de empresas digitales y tradicionales, sin discriminar por tamaño de la empresa o sector industrial. Los estudios incluidos debían detallar las características de las estrategias, proporcionar información sobre sus efectos en el rendimiento empresarial o contribuir con conocimientos sobre la implementación de estas estrategias en diferentes contextos organizacionales. Se excluyeron aquellos artículos que no se

enfocaron en estrategias empresariales para empresas digitales y tradicionales o que no tuvieran el texto completo disponible.

Estrategia de búsqueda

La estrategia de búsqueda se centró en identificar estudios publicados en el periodo comprendido entre enero de 2020 y diciembre de 2023, en idioma español o inglés. Se realizó la búsqueda en las bases de datos Scopus y Web of Science, utilizando los descriptores en inglés: *entrepreneurship*, *digital*, *business* y *strategy*, combinados mediante operadores booleanos: *entrepreneurship AND digital AND business AND strategy*.

Para obtener una comprensión profunda del tema, se diseñó un protocolo de revisión que no solo sintetiza los resultados empíricos, sino que también permite un análisis crítico y comparativo de la literatura seleccionada. Este protocolo se estructuró en torno a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las estrategias para el fortalecimiento en empresas tradicionales y en empresas digitales?
2. ¿Cuáles son las diferencias y similitudes en las principales estrategias de empresas digitales y de empresas tradicionales?

Selección de estudios

La bibliografía identificada se gestionó para eliminar duplicados y organizar la información relevante. Dos revisores independientes realizaron un cribado de títulos y resúmenes de los artículos siguiendo los criterios de elegibilidad establecidos. Posteriormente, los manuscritos seleccionados fueron evaluados en detalle para verificar su inclusión en la revisión sistemática. Cualquier desacuerdo respecto al cumplimiento de los criterios de inclusión se resolvió mediante discusión entre los revisores.

Extracción de datos

Mediante un instrumento desarrollado por los autores, los investigadores extrajeron los datos de cada artículo seleccionado. Los datos extraídos incluyeron el año de publicación, el tipo de empresa (digital o tradicional), las estrategias empleadas para el fortalecimiento empresarial, las características de dichas estrategias. Además, se registraron el enfoque del estudio y el contexto organizacional. Todos los datos fueron revisados y verificados por ambos revisores para asegurar la consistencia y precisión de la información extraída.

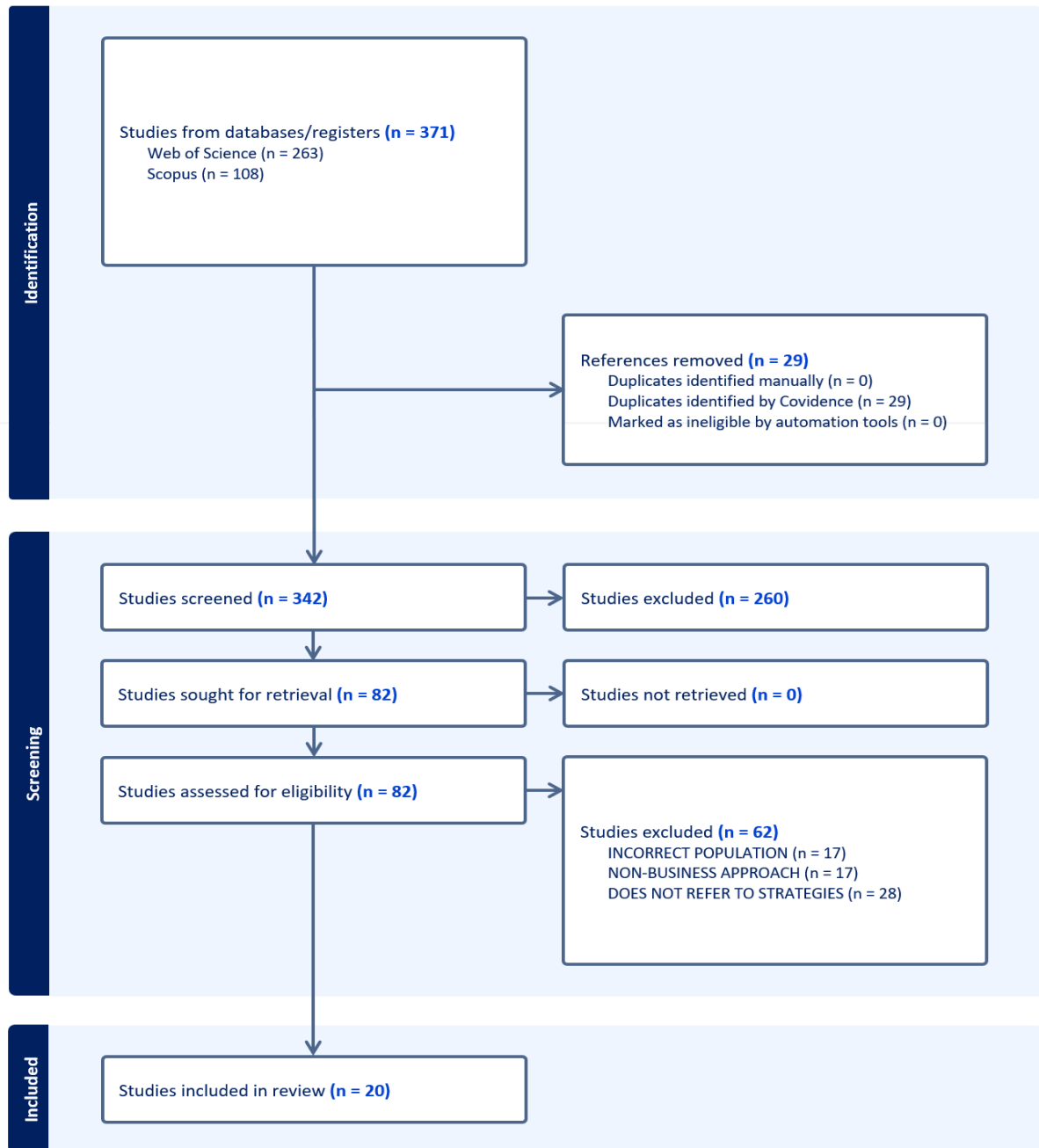
Resultados

Caracterización general

Un total de 20 estudios fueron incluidos en esta revisión sistemática, tras un proceso que abarcó la identificación inicial de 371 publicaciones, la eliminación de duplicados, el cribado de resúmenes y la evaluación detallada de los textos completos. El flujo completo de este proceso se detalla en la Figura 1, siguiendo las directrices del diagrama PRISMA.

Figura 1

Diagrama de flujo PRISMA



Los artículos seleccionados abordaron estrategias empresariales en empresas digitales y tradicionales, detallando enfoques y categorías específicas de fortalecimiento empresarial. De estos, el 60% (n=12) se centraron en estrategias digitales, mientras que el 40% (n=8) abordaron estrategias tradicionales. Los hallazgos principales se presentan de manera sintetizada en la Tabla 1.

Entre las estrategias digitales más comunes se destacaron la adopción de tecnologías digitales (n=8), la transformación de modelos de negocio (n=5), y la implementación de metodologías Lean Startup (n=4). Por otro lado, las estrategias tradicionales más representativas incluyeron el desarrollo de planes de negocio (n=6) y el análisis de mercado para la toma de decisiones (n=4), subrayando el enfoque en prácticas convencionales para la consolidación empresarial.

Los diseños metodológicos predominantes en los estudios incluyeron enfoques cualitativos (65%), seguidos por estudios de caso únicos (25%) y revisiones estructuradas de literatura (10%).

Tabla 1
Análisis de artículos relacionados con las estrategias empresariales

Autor/Año	Título	Enfoque	Categoría	Tipos de estrategia según categoría	Objeto de estudio	¿Cómo se hizo?	Hallazgo
(Vrontis et al., 2022)	<i>Adoption of Digital Technologies by SMEs for Sustainability and Value Creation: Moderating Role of Entrepreneurial Orientation</i>	<i>Lean Start Up</i>	Digitales	Adopción e integración efectiva de tecnologías digitales como la inteligencia artificial, <i>IoT</i> , <i>blockchain</i> , <i>big data analytics</i> .	La investigación busca comprender cómo la adopción de diferentes tecnologías digitales afecta la creación de valor económico y social en las PYMEs y cómo influye en su rendimiento.	Se utilizó el método <i>partial least square structural equation modeling</i> (PLS-SEM) para analizar los datos y validar el modelo conceptual. Este método se eligió porque es adecuado para estudios exploratorios y puede manejar datos que no están distribuidos normalmente.	La adopción y la integración efectiva de tecnologías digitales como la inteligencia artificial, <i>IoT</i> , <i>blockchain</i> , <i>big data analytics</i> , entre otros, puede crear valor para las pymes de manera sinérgica y diferenciarlos en el mercado. Además, la utilización de estas tecnologías puede mejorar la eficacia y eficiencia de las prácticas empresariales y aumentar la productividad y el rendimiento en las pymes.
(Cueto et al., 2022)	<i>Digital Innovations in MSMEs during Economic Disruptions: Experiences and Challenges of Young Entrepreneurs</i>	Competencias empresariales	Tradicionales	Análisis del mercado y Desarrollo de plan de mercadeo, además, desarrollo de habilidades empresariales	Proporcionar información sobre las innovaciones digitales en las PYME durante las interrupciones económicas y las experiencias de los jóvenes empresarios en la era digital.	El enfoque cualitativo de investigación. El estudio se basa en entrevistas en profundidad con jóvenes empresarios en Filipinas para comprender sus experiencias y perspectivas sobre la digitalización de las PYME durante la pandemia de COVID-19.	Uno de los principales hallazgos es que la pandemia de COVID-19 ha acelerado la adopción de innovaciones digitales en las PYME, ya que las empresas han tenido que adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo y las condiciones del mercado. El estudio también destaca la importancia de las habilidades digitales y la formación para los empresarios y sus empleados, .
(Zhang et al., 2022)	<i>Start-Up's Road to Disruptive Innovation in the Digital Era: The Interplay Between Dynamic Capabilities and Business Model Innovation</i>	<i>Canvas Model</i>	Digitales	Transformación del modelo de negocio a través de la innovación.	Identificar los pilares clave que sustentan el camino hacia la innovación en la era digital, como la tecnología digital, las capacidades dinámicas y la innovación en el modelo de negocio. Además, presentan el diseño de investigación, revelan los hallazgos del análisis de la empresa de casos.	Se adopta el método de investigación de caso único exploratorio y longitudinal para profundizar en el caso y desplegar el proceso de evolución dinámica del fenómeno investigado a lo largo del tiempo, y se puede resumir el camino de cumplimiento. El análisis de un solo caso es propicio para construir una cadena de evidencia causal.	Las capacidades dinámicas y la innovación en el modelo de negocio son fundamentales para el éxito de la innovación disruptiva en las <i>startups</i> en la era digital. El estudio muestra cómo las <i>startups</i> pueden desarrollar y mejorar sus capacidades dinámicas y modelos de negocio innovadores para lograr una ventaja competitiva en el mercado. Además, el estudio destaca la importancia de la alineación entre las capacidades dinámicas y el modelo de negocio para lograr una innovación disruptiva sostenible
(Bachmann y Jodlbauer, 2023)	<i>Iterative business model innovation: A conceptual process model and tools for incumbents</i>	Plan de Negocio	Tradicionales	Desarrollo de un plan de negocio.	Es el proceso de innovación del modelo de negocio en empresas tradicionales. La innovación del modelo de negocio es crucial para las empresas establecidas.	revisión estructurada de la literatura existente sobre el proceso de innovación del modelo de negocio en empresas incumbentes. Se analizaron 47 publicaciones que presentaban modelos de proceso de	El principal hallazgo de la investigación es que el proceso de innovación del modelo de negocio en empresas incumbentes es incremental, iterativo, recursivo y reflexivo. Esto significa que las empresas deben construir sobre sus modelos de negocio existentes, ajustarlos de manera

Autor/Año	Título	Enfoque	Categoría	Tipos de estrategia según categoría	Objeto de estudio	¿Cómo se hizo?	Hallazgo
(Ferreira et al., 2022)	<i>Knowledge strategies and digital technologies maturity: effects on small business performance</i>	<i>Lean Start Up</i>	Digitales	Implementación de <i>Lean Startup</i> . Enfocado en aprendizaje, conocimiento, prueba y medición	Investigar la influencia de las estrategias de conocimiento y la madurez de las tecnologías digitales en el rendimiento de las pequeñas empresas.	innovación del modelo de negocio. El método utilizado en la investigación es un análisis cuantitativo basado en una muestra de pequeñas empresas. Se identificaron cuatro estrategias de conocimiento: codificación externa, codificación interna, personalización externa y personalización interna.	incremental, iterar en el proceso a medida que obtienen nuevos conocimientos. El hallazgo principal del estudio fue que las estrategias de codificación externa e interna tienen un impacto positivo y significativo en el rendimiento de las empresas, especialmente cuando se considera el nivel de madurez de la tecnología digital y la intensidad del conocimiento.
(Cavallo et al., 2023)	<i>Business model scaling and growth hacking in digital entrepreneurship</i>	<i>Lean Start Up</i>	Digitales	Implementación de técnica de <i>marketing: Growth hacking</i> de alto impacto.	El objetivo del estudio fue investigar cómo las empresas digitales pueden escalar su modelo de negocio y el papel del <i>growth hacking</i> en este proceso.	El método utilizado en la investigación fue una metodología llamada <i>Dynamic Business Modeling (DBM) for Scaling</i> , que combina el lienzo del modelo de negocio adaptado con la modelización de la dinámica de sistemas.	El principal hallazgo de la investigación es que el <i>growth hacking</i> puede ser una estrategia efectiva para el escalamiento de empresas digitales. Al implementar estrategias de <i>growth hacking</i> , las empresas pueden experimentar un crecimiento exponencial en su base de clientes y generar ingresos adicionales.
(Katsikeas et al., 2020)	<i>Revisiting international marketing strategy in a digital era Opportunities, challenges, and research directions</i>	Plan de Negocio	Tradicionales	Análisis del mercado y Desarrollo de un plan de mercadeo.	Examinar el papel de las tecnologías digitales en las estrategias de <i>marketing</i> internacional.	El método utilizado en la investigación es una revisión de la literatura existente en el campo de la estrategia de <i>marketing</i> internacional y la digitalización.	El principal hallazgo de la investigación es que la combinación adecuada de las tecnologías digitales y las estrategias tradicionales de <i>marketing</i> internacional puede dar lugar a una relación satisfactoria y valiosa con los clientes.
(Centobelli et al., 2022)	<i>The undigital behavior of innovative startups: empirical evidence and taxonomy of digital innovation strategies</i>	<i>Lean Start Up</i>	Digitales	Adopción y uso de diferentes infraestructuras y herramientas digitales dentro y fuera de las organizaciones.	Conceptualizar el comportamiento digital de las <i>startups</i> y examinar los comportamientos emergentes en cuanto a las estrategias digitales de las empresas italianas inscritas en la iniciativa de política Startup Act.	El método utilizado en la investigación es el análisis empírico, y se llevó a cabo un análisis de la adopción de infraestructuras digitales intra e interorganizacionales en la población total de 6.178 empresas italianas inscritas en el Registro de <i>Startups</i> Innovadoras.	El principal hallazgo del estudio es la propuesta de una taxonomía que reúne cuatro comportamientos digitales para la adopción de tecnologías digitales en las <i>startups</i> : seguidor digital, influenciador técnico, influenciador social y líder digital. Estos comportamientos se basan en la adopción y uso de diferentes infraestructuras digitales dentro y fuera de las organizaciones.
(Chaturvedi y Karri, 2022)	<i>Entrepreneurship in the Times of Pandemic: Barriers and Strategies</i>	Plan de Negocio	Tradicionales	Establecer estrategias de <i>marketing</i> , digitalización y el establecimiento de redes.	Investigar los desafíos que la pandemia de COVID-19 ha planteado a los emprendedores y las estrategias que las organizaciones pueden adoptar para sobrevivir y crecer.	se utilizó un enfoque de método mixto. Se realizó un análisis empírico de los factores que han afectado a las empresas más pequeñas durante desaceleraciones económicas en el pasado. Esto se hizo a través de análisis descriptivos.	El principal hallazgo del estudio fue la identificación de los principales factores que afectaron a las empresas durante la pandemia. Estos factores incluyen la preparación organizativa, el apoyo de infraestructura gubernamental, la insuficiencia tecnológica y la crisis financiera.

Autor/Año	Título	Enfoque	Categoría	Tipos de estrategia según categoría	Objeto de estudio	¿Cómo se hizo?	Hallazgo
(Jafari-Sadeghi et al., 2021)	<i>Exploring the impact of digital transformation on entrepreneurship and technological market expansion: The role of technology readiness, exploration and exploitation</i>	Plan de Negocio	Tradicionales	Estrategias de transformación digital, como las inversiones en TIC	El objetivo del estudio es investigar los efectos de la transformación digital en la creación de valor a través del emprendimiento tecnológico y la expansión del mercado tecnológico.	Se analizaron datos relevantes de 28 países europeos en un período de 7 años (2009-2015) para formular e investigar una nueva perspectiva del emprendimiento digital impulsada por los conceptos de transformación digital y emprendimiento. Se realizaron análisis descriptivos y se utilizaron técnicas de análisis de datos.	El principal hallazgo del estudio fue la identificación de las relaciones significativas entre constructos clave relacionados con la transformación digital. Por ejemplo, se encontró que las inversiones en TIC y el acceso a Internet tienen un impacto positivo en el emprendimiento tecnológico y la expansión del mercado tecnológico. También se observó que la inversión en I+D y el número de investigadores en I+D tienen una relación positiva con el emprendimiento tecnológico.
(Ghezzi y Cavallo, 2020)	<i>Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches</i>	Lean Start Up	Digitales	Implementación de estrategias Lean Startup y Agile Development	El objetivo de la investigación fue identificar y analizar las estrategias empresariales y las metodologías ágiles utilizadas por startups en la industria de alojamiento.	El estudio utilizó una metodología de investigación cualitativa basada en entrevistas en profundidad realizadas a fundadores y ejecutivos de startups de alojamiento.	El principal hallazgo de la investigación es que las startups de alojamiento utilizan una combinación de la metodología Lean Startup y Agile Development para potenciar el crecimiento y la innovación. Además, se identificaron varias estrategias empresariales exitosas utilizadas por startups.
(Ritala et al., 2021)	<i>Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital</i>	Competencias empresariales	Tradicionales	Desarrollo del capital relacional interno como el externo	El objetivo de la investigación es analizar el papel de la orientación empresarial individual y el capital relacional en la implementación de estrategias digitales en una empresa de fabricación europea.	Los autores llevaron a cabo un estudio empírico utilizando datos de 256 empleados de una empresa de fabricación europea. Utilizaron análisis de regresión para evaluar la relación entre la orientación empresarial individual, el capital relacional y el rendimiento de la estrategia digital.	Los hallazgos del estudio muestran que tanto la orientación empresarial individual como el capital relacional tienen un efecto positivo en el rendimiento de la estrategia digital. Además, los autores encontraron que el capital relacional actúa como un moderador entre la orientación empresarial individual y el rendimiento de la estrategia digital.
(Lee, 2022)	<i>Challenges to the Export-Led Growth Strategy in the Digital and Global Era: An Empirical Investigation of South Korea's Experience</i>	Competencias empresariales	Tradicionales	Colaboraciones estratégicas, mejorar la capacitación y el desarrollo de habilidades, y crear una cultura de innovación y experimentación	El objetivo del estudio fue identificar y analizar los desafíos enfrentados por las pequeñas y medianas empresas (PYMES) durante la crisis del COVID-19 en relación con la adopción de la transformación digital.	Los autores llevaron a cabo un estudio exploratorio utilizando datos de encuestas de 152 PYMES de diversos sectores en el Reino Unido. Se utilizaron análisis estadísticos descriptivos y pruebas de hipótesis para evaluar las percepciones de los encuestados sobre los impactos de la crisis del COVID-19 en la transformación digital de sus empresas.	Los autores encontraron que las PYMES experimentan desafíos significativos al adoptar la transformación digital durante la crisis del COVID-19. La falta de recursos y habilidades, la implementación de la tecnología y la resistencia cultural son las principales áreas de desafío que enfrentan. Para superar estos desafíos, las empresas pueden buscar colaboraciones estratégicas, mejorar la capacitación y el desarrollo de habilidades, y crear una cultura de innovación y experimentación.

Autor/Año	Título	Enfoque	Categoría	Tipos de estrategia según categoría	Objeto de estudio	¿Cómo se hizo?	Hallazgo
(Cavallo et al., 2021)	<i>Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots</i>	Plan de Acción	Tradicionales	Análisis estratégico del entorno y del mercado.	El objeto de estudio de la investigación es la relación entre inteligencia competitiva (CI) y el proceso de formulación de la estrategia de la empresa.	utilizó un enfoque cualitativo y el método de análisis de datos fue el análisis temático. Los autores analizaron entrevistas semiestructuradas con líderes de cuatro empresas privadas ubicadas en Brasil en diferentes industrias.	El principal hallazgo de la investigación es que la CI puede ser un facilitador clave en la formulación de estrategias empresariales a través de la exploración de oportunidades y amenazas en el entorno empresarial. Además, la investigación sugiere que la infraestructura de CI y la cultura informacional
(Stallkamp et al., 2022)	<i>Scaling, fast and slow: The internationalization of digital ventures</i>	Customer development	Digitales	Exploración de nuevos mercados internacionales con métricas de crecimiento.	Se discute cómo la digitalización puede permitir una rápida expansión internacional y escalabilidad en los negocios, pero también se mencionan algunas limitaciones	NA	La internacionalización de las empresas digitales no es homogénea y puede estar influenciada por factores como la demanda heterogénea y la necesidad de recursos complementarios no digitales. Las empresas digitales enfocadas en el mercado B2C tienden a tener una menor probabilidad y proporción de ventas internacionales.
(Guo et al., 2022)	<i>Inside the black box: How business model innovation contributes to digital start-up performance</i>	Canvas Model	Digitales	Fortalecer el modelo de negocio, la propuesta de valor única y la estrategia de marketing a través de la innovación.	Analiza cómo la innovación en la propuesta de valor, la creación de valor y la captura de valor afectan el desempeño de las empresas emergentes digitales.	estudio cuantitativo que involucra análisis de regresión para examinar las relaciones entre diferentes variables. Dado que los fragmentos proporcionados hacen referencia a varios estudios diferentes, es posible que el método utilizado varíe según el estudio específico al que se hace referencia.	La importancia de la innovación en el modelo de negocio y su impacto en el desempeño de las empresas emergentes. La relación entre la competencia financiera de los equipos fundadores y el crecimiento de las empresas emergentes. La influencia de las alianzas estratégicas en el éxito de una empresa emergente.
(Buck et al., 2023)	<i>Digital transformation in asset-intensive organisations: The light and the dark side</i>	Plan de Negocio	Tradicionales	Creación de valor para el cliente y mejora de la eficiencia operativa a través de la digitalización de procesos	La transformación digital en organizaciones intensivas en activos, y cómo estas organizaciones pueden aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la digitalización.	El método utilizado en la investigación fue una combinación de entrevistas en profundidad con informantes clave y un análisis de documentos relevantes. Se utilizó un enfoque de investigación cualitativo para obtener una comprensión detallada de las percepciones y experiencias	El principal hallazgo de la investigación fue que la transformación digital puede ser una fuente importante de ventaja competitiva para las organizaciones intensivas en activos, pero que también presenta desafíos únicos que deben ser abordados. Se identificaron varias estrategias y recomendaciones para ayudar a las organizaciones a aprovechar al máximo las oportunidades.
(Zahoor et al., 2022)	<i>International open innovation and international market success: an empirical study of emerging market small and</i>	Lean Start Up	Digitales	Aplicación de Innovación Abierta y metodologías Ágiles	El objeto de estudio es el impacto de la innovación abierta internacional en el éxito del mercado internacional de pequeñas y medianas empresas (PYME) en mercados	El método utilizado en la investigación es un análisis teórico y empírico. Se realizó una revisión de la literatura existente sobre el tema y se llevó a cabo un estudio empírico utilizando una	El principal hallazgo de la investigación es que la innovación abierta internacional tiene un impacto positivo en el éxito del mercado internacional de las PYME en mercados emergentes. Además, se encontró que las competencias interculturales y las capacidades de alianza digital moderan esta

Autor/Año	Título	Enfoque	Categoría	Tipos de estrategia según categoría	Objeto de estudio	¿Cómo se hizo?	Hallazgo
	<i>medium-sized enterprises</i>				emergentes. El estudio se centra en la importancia de las competencias interculturales y las capacidades de alianza digital en este contexto.	encuesta en línea a 200 PYME en los Emiratos Árabes Unidos.	relación. Es decir, las PYME que tienen una mayor capacidad para trabajar con socios internacionales y adaptarse a diferentes culturas tienen más probabilidades de tener éxito en el mercado internacional.
(Cenamor, 2021)	<i>Complementor competitive advantage: A framework for strategic decisions</i>	Plan de Negocio	Tradicionales	Investigación de mercado y desarrollo de plan de mercadeo	Es la ventaja competitiva de los complementadores en los ecosistemas de plataformas.	El método utilizado en la investigación es una revisión de la literatura existente sobre el tema.	La heterogeneidad de los complementadores es crítica para atraer a los usuarios finales a los ecosistemas de plataformas y que la estrategia de liderazgo en costos y la estrategia de diferenciación son dos de las estrategias genéricas de negocio identificadas por Porter (1980)
(Miroshnychenko et al., 2021)	<i>Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs</i>	Plan de Acción	Tradicionales	Desarrollo de Planes de acción.	La relación entre la capacidad de absorción, la flexibilidad estratégica y la innovación del modelo de negocio en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) italianas.	Método de encuesta a través de un cuestionario que fue desarrollado y pilotado por los autores. Se extrajo una muestra aleatoria de 1300 empresas italianas con hasta 250 empleados y con ingresos anuales totales entre 1 y 50 millones de euros.	El principal hallazgo de la investigación es que la capacidad de absorción y la flexibilidad estratégica son factores clave para la innovación del modelo de negocio en las PYMEs italianas. Además, se encontró que la capacidad de absorción potencial tiene un efecto más fuerte en la innovación del modelo de negocio que la capacidad de absorción realizada.

Descripción de estrategias para el fortalecimiento empresarial

De acuerdo con los artículos analizados, en la Tabla 2 se presentan las estrategias, modelos o metodologías, relacionadas con el enfoque de empresa tradicional y digital.

Tabla 2

Estrategias, modelos y enfoques para el fortalecimiento empresarial

Autor	Estrategia / modelo / metodología	Enfoque	Artículos (n=20)
Varela, 2014	Competencias empresariales	Tradicional	3
David, 2016	Plan de negocio	Tradicional	6
Thompson et al., 2015	Plan de acción	Tradicional	2
Osterwalder y Pigneur, 2010	Modelo de negocio <i>Canvas</i>	Digital	2
Ries, 2012	<i>Lean Startup</i>	Digital	6
Blank y Dorf, 2012	<i>Customer development</i>	Digital	1

Competencias empresariales

El modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias se centra en identificar y cultivar habilidades clave, como liderazgo, comunicación, y resolución de problemas, alineándolas con los objetivos estratégicos organizacionales. Este enfoque incluye etapas como formación en espíritu empresarial, evaluación de ideas, planificación de negocios, y crecimiento sostenible (Varela V., 2023). La implementación de estas competencias utiliza herramientas como retroalimentación 360 grados y análisis de desempeño (Ortega et al., 2020). Estas estrategias promueven la alineación entre habilidades individuales y objetivos organizacionales (Fuentes García & Sánchez Cañizares, 2021).

Entre las publicaciones seleccionadas, Cueto et al. (2022) aplican este modelo al analizar cómo las habilidades empresariales ayudaron a las PYME a adaptarse a innovaciones digitales durante la pandemia de COVID-19, destacando la importancia de la capacitación digital para líderes. Ritala et al. (2021) resaltan el rol del desarrollo del capital relacional para potenciar la implementación de estrategias digitales en empresas manufactureras europeas. Por otro lado, Lee (2022) aborda el desarrollo de competencias estratégicas en PYMEs para enfrentar desafíos de transformación digital, priorizando habilidades interpersonales y culturales. Estas publicaciones demuestran cómo el desarrollo de competencias puede ser un pilar esencial en contextos empresariales diversos, fortaleciendo tanto la adaptabilidad como la competitividad organizacional.

Plan de negocio

El modelo de plan de negocio combina enfoques sistemáticos e intuitivos para gestionar la complejidad del entorno empresarial. Los enfoques sistemáticos se centran en el análisis detallado de datos financieros, de mercado y rendimiento, permitiendo la creación de planes estructurados para evaluar viabilidad y factibilidad, optimizando la asignación de recursos y la toma de decisiones (David, 2016; Segarra Ciprés et al., 2017). Por otro lado, el enfoque intuitivo, basado en la experiencia y creatividad, permite decisiones rápidas en contextos de incertidumbre, fomentando innovación y diferenciación en el mercado (Canh et al., 2019; Wheelen & Hunger, 2013). Este modelo refleja un equilibrio entre el análisis cuantitativo y la percepción emocional del mercado, integrando datos y juicio para la toma de decisiones efectivas en entornos dinámicos (Fred R., 2017).

Entre las publicaciones seleccionadas, Bachmann y Jodlbauer (2023) destacan cómo las empresas tradicionales aplican planes de negocio iterativos y reflexivos para innovar de manera incremental en sus modelos operativos. Katsikeas et al. (2020)

investigan cómo la combinación de tecnologías digitales y planes de negocio tradicionales optimizan estrategias de marketing internacional, fortaleciendo relaciones con clientes. Chaturvedi y Karri (2022) analizan el uso de planes de negocio para mitigar los desafíos financieros y operativos durante la pandemia de COVID-19, enfatizando la planificación estratégica como herramienta de supervivencia. Jafari-Sadeghi et al. (2021) exploran cómo las inversiones en TIC y la transformación digital, respaldadas por planes de negocio estructurados, impulsan el emprendimiento tecnológico en Europa. Cenamor (2021) aplica el plan de negocio en ecosistemas de plataformas, subrayando su utilidad para explorar ventajas competitivas mediante investigación de mercado. Por último, Buck et al. (2023) muestran cómo los planes de negocio guían la digitalización en organizaciones intensivas en activos, mejorando la eficiencia operativa y creando valor para el cliente.

Plan de acción

El plan de acción organiza estrategias en objetivos, desglosados en tareas medibles y secuenciales que permiten alcanzar metas organizacionales (Thompson et al., 2015). Este enfoque proporciona claridad y estructura, mejorando la competitividad y rentabilidad empresarial mediante la optimización de recursos y la minimización de costos (Thompson et al., 2012a). La estrategia también puede adoptar un enfoque proactivo, anticipando oportunidades para mejorar el desempeño financiero, o un enfoque reactivo, ajustándose a estrategias de los competidores (Briones Veliz et al., 2021; Thompson et al., 2012)

Entre las publicaciones seleccionadas, Miroshnychenko et al. (2021) explora cómo los planes de acción fomentan la innovación en modelos de negocio a través de la capacidad de absorción y flexibilidad estratégica, destacando su aplicación en pequeñas y medianas empresas italianas. Cavallo et al. (2021) identifica cómo la inteligencia competitiva, estructurada mediante planes de acción, facilita la formulación de estrategias organizacionales al analizar oportunidades y amenazas en el entorno empresarial.

Modelo de negocio Canvas

El modelo de negocio *Canvas*, desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), organiza la estrategia empresarial en nueve bloques clave: propuesta de valor, segmento de clientes, canal de comunicación, relación con el cliente, flujo de ingresos, costos, recursos clave, actividades clave y socios (Osterwalder & Pigneur, 2010). Este enfoque ágil y visual responde a preguntas fundamentales sobre la estructura y monetización de los modelos empresariales, siendo especialmente útil para empresas digitales que buscan flexibilidad y diferenciación en mercados competitivos (Reynier Israel et al., 2021). Entre las publicaciones seleccionadas, Zhang et al. (2022) aplican el *Canvas* para analizar la transformación de modelos de negocio y su alineación con capacidades dinámicas en startups digitales, promoviendo innovación disruptiva. Guo et al. (2022) destacan cómo la innovación en la propuesta y creación de valor, basada en el *Canvas*, mejora el desempeño de startups, integrando alianzas estratégicas y estrategias de monetización.

Lean Startup

El modelo Lean Startup, desarrollado por Eric Ries, es una metodología ágil que transforma el enfoque hacia la innovación y el desarrollo de productos en startups (Ries, 2013). Basado en ciclos iterativos de Construir-Medir-Aprender, prioriza la creación de un Producto Mínimo Viable (MVP) antes del lanzamiento completo, permitiendo ajustes rápidos mediante retroalimentación real, minimizando riesgos y maximizando el éxito en entornos empresariales dinámicos (Grisales Ocampo, 2020). Entre las publicaciones

seleccionadas, Vrontis et al. (2022) destacan cómo Lean Startup impulsa la integración de tecnologías avanzadas, como inteligencia artificial y big data, para la creación de valor en pequeñas y medianas empresas. Ferreira et al. (2022) analizan su impacto en estrategias de aprendizaje, prueba y medición en empresas pequeñas, mejorando el rendimiento organizacional. Cavallo et al. (2023) exploran la aplicación de Lean Startup combinada con técnicas de marketing como Growth Hacking, facilitando la escalabilidad de modelos de negocio digitales. Centobelli et al. (2022) investigan la adopción de esta metodología en startups italianas, proponiendo una taxonomía de comportamientos digitales relacionados con su implementación. Ghezzi y Cavallo (2020) integran Lean Startup con metodologías ágiles, demostrando cómo las startups en la industria de alojamiento emplean ambos enfoques para acelerar la innovación y el crecimiento. Finalmente, Zahoor et al. (2022) abordan la aplicación de Lean Startup junto con innovación abierta internacional, mostrando su efectividad en pequeñas y medianas empresas de mercados emergentes para potenciar el éxito internacional.

Customer development

El modelo Customer Development, desarrollado por Blank y Dorf, desplaza el enfoque tradicional centrado en el producto hacia la priorización de las necesidades del cliente, estructurándose en cuatro etapas interconectadas: descubrimiento, validación, creación del cliente y construcción de la empresa (Blank & Dorf, 2012). En la etapa de descubrimiento, se busca comprender el problema del cliente; en la validación, se confirma la solución propuesta mediante pruebas; en la creación del cliente, se enfoca en adquirir y retener clientes; y en la construcción de la empresa, se asegura la expansión y optimización. Este enfoque resalta la interacción directa con los clientes desde el inicio, promoviendo un aprendizaje rápido, adaptabilidad y ajustes continuos para minimizar riesgos y maximizar el éxito empresarial (Fernández-Salinero & de la Riva, 2014; Kahn, 2018).

En este contexto, Stallkamp et al. (2022) aplican el modelo customer development al analizar cómo las empresas digitales exploran nuevos mercados internacionales. La investigación destaca el uso de métricas de crecimiento para evaluar la demanda en mercados heterogéneos y cómo las empresas ajustan sus estrategias basándose en la retroalimentación del cliente. Además, enfatizan que, aunque la digitalización permite una expansión internacional rápida, también enfrenta desafíos como la necesidad de recursos complementarios y la diversidad de demandas culturales.

Aplicabilidad de modelos empresariales

El análisis de los modelos empresariales permitió identificar similitudes y diferencias clave en su enfoque, utilidad y prevalencia. Entre los modelos analizados, el Plan de Negocio se destacó como el más frecuente en empresas tradicionales debido a su capacidad para estructurar estrategias detalladas, realizar proyecciones financieras y guiar la toma de decisiones. Por otro lado, en empresas digitales, el Lean Startup sobresalió como el modelo más utilizado, gracias a su enfoque iterativo y centrado en la retroalimentación del cliente, que facilita la innovación y la adaptación en entornos dinámicos.

Similitudes

Estrategias estructuradas: Tanto los modelos tradicionales como los digitales se basan en estructuras definidas que guían el desarrollo empresarial. Modelos como el Plan de Negocio y el Modelo Canvas proporcionan una planificación detallada para la

consecución de objetivos, mientras que enfoques como Lean Startup y Customer Development integran iteración y aprendizaje continuo.

Enfoque en la creación de valor: Todos los modelos priorizan la generación de valor, aunque difieren en la forma de conceptualizarlo. En los modelos tradicionales, el valor se deriva principalmente de la planificación y asignación eficiente de recursos, mientras que en los digitales se enfoca en la innovación y la experiencia del cliente.

Relevancia estratégica: Los seis modelos buscan ofrecer ventajas competitivas, ya sea a través de la diferenciación en el mercado, la optimización de recursos o la adaptación a entornos cambiantes.

Diferencias

Aplicabilidad sectorial: En el caso de los modelos tradicionales, el Plan de Negocio fue el más frecuente (n=6), destacándose por su énfasis en la planificación detallada, el análisis de mercado y las proyecciones financieras. Este modelo proporciona una estructura robusta que facilita la toma de decisiones estratégicas en empresas consolidadas. El Plan de Acción complementa esta metodología al desglosar estrategias en tareas específicas y medibles, permitiendo una implementación más operativa y práctica. Por su parte, las Competencias Empresariales se centraron en el desarrollo de habilidades individuales y organizacionales, priorizando aspectos como la capacitación, el liderazgo y el alineamiento de las competencias con los objetivos organizacionales. En cuanto a los modelos digitales, el Lean Startup fue el más utilizado (n=6), caracterizándose por su enfoque iterativo basado en ciclos de aprendizaje continuo y retroalimentación del cliente, lo que minimiza riesgos y fomenta la innovación. El Modelo Canvas, por otro lado, se posicionó como una herramienta visual y ágil para conceptualizar modelos de negocio, destacando elementos clave como la propuesta de valor y los segmentos de clientes. Finalmente, el Customer Development colocó al cliente en el centro del desarrollo empresarial, estructurando su metodología en etapas de descubrimiento, validación y expansión para garantizar la sostenibilidad empresarial.

Nivel de flexibilidad: Los modelos tradicionales tienden a ser más rígidos y detallados en su implementación inicial, lo que los hace ideales para empresas consolidadas que requieren planificación exhaustiva. En contraste, los modelos digitales son más dinámicos y permiten ajustes rápidos para responder a cambios en el mercado, siendo especialmente relevantes en startups y sectores tecnológicos.

Enfoque estratégico: Mientras los modelos digitales priorizan la interacción directa con el cliente, lo que les permite responder rápidamente a sus necesidades y demandas, los modelos tradicionales se centran en la optimización de procesos internos y el uso eficiente de recursos organizacionales.

Discusión y conclusiones

En este estudio se destaca cómo las empresas tradicionales y digitales adoptan modelos empresariales distintos, reflejando sus características particulares y las dinámicas de los mercados en los que operan. Las estrategias empresariales identificadas muestran una clara segmentación según el tipo de empresa, con énfasis en la planificación estructurada para las empresas tradicionales y la adaptabilidad iterativa para las digitales.

El Plan de Negocio se consolidó como el modelo más frecuente entre las estrategias tradicionales, confirmando su relevancia como una herramienta robusta para el análisis

de mercado, proyecciones financieras y toma de decisiones estratégicas. Este modelo, aplicado en publicaciones como las de Bachmann y Jodlbauer (2023) y Katsikeas et al. (2020), reafirma su utilidad en contextos estables, donde las empresas buscan minimizar riesgos mediante una planificación exhaustiva. Sin embargo, las limitaciones de este modelo en términos de flexibilidad resaltan la necesidad de complementarlo con herramientas más dinámicas, como el Plan de Acción, que permite traducir estrategias en tareas concretas y medibles, como se observa en los hallazgos de Cavallo et al. (2021).

En contraste, los modelos digitales, liderados por el Lean Startup, reflejan un enfoque más centrado en la innovación y el cliente. Las publicaciones de Ferreira et al. (2022) y Centobelli et al. (2022) subrayan cómo este modelo facilita la iteración rápida y la validación continua de hipótesis, aspectos cruciales en mercados altamente competitivos y cambiantes. Este enfoque encuentra una aplicación complementaria en el Modelo *Canvas*, utilizado para visualizar de manera ágil y estructurada los elementos clave de un negocio, como lo muestran los estudios de Zhang et al. (2022) y Guo et al. (2022). Por otro lado, el Customer Development, aunque menos frecuente, resalta por su enfoque en la interacción directa con los clientes desde las primeras etapas, como evidencia Stallkamp et al. (2022) en el contexto de la expansión internacional.

La comparación entre modelos tradicionales y digitales también destaca diferencias significativas en su nivel de flexibilidad y enfoque estratégico. Mientras que los modelos tradicionales tienden a ser más rígidos, priorizando la optimización de recursos internos, los modelos digitales son inherentemente dinámicos, permitiendo ajustes rápidos y priorizando la experiencia del cliente. Estos resultados están alineados con investigaciones previas, como las de Blank y Dorf (2012) y Ries (2013), que enfatizan la importancia de la adaptabilidad en las startups digitales.

Sin embargo, una de las principales observaciones de este estudio radica en las áreas de oportunidad para hibridar enfoques. Por ejemplo, aunque los modelos tradicionales, como el Plan de Negocio, destacan por su estructura y exhaustividad, su integración con metodologías ágiles como el Lean Startup podría aumentar su capacidad de respuesta ante cambios rápidos en el m

ercado. De igual manera, las empresas digitales podrían beneficiarse de incorporar elementos de planificación estratégica más detallados, típicos de los modelos tradicionales, para garantizar un crecimiento sostenido.

Además, este estudio pone en evidencia ciertas diferencias regionales y contextuales. Mientras que la adopción del Lean Startup es consistente con las tendencias internacionales, la menor presencia de enfoques como el Customer Development en algunos mercados podría reflejar limitaciones en la adopción de metodologías centradas en el cliente. Esto sugiere que las dinámicas locales y las barreras culturales podrían influir en la implementación de ciertos modelos, lo que requiere mayor investigación para comprender mejor estas discrepancias.

Como propuesta de continuidad, se recomienda ampliar el análisis incorporando estudios de casos específicos y evaluando la efectividad de modelos híbridos en diferentes sectores económicos. Además, investigaciones futuras podrían explorar cómo las tendencias globales, como la digitalización y la sostenibilidad, están remodelando las preferencias y necesidades de las empresas al elegir modelos empresariales. Esto permitiría un enfoque más integral y contextualizado para fortalecer el desarrollo organizacional en un mercado global en constante evolución.

Agradecimientos

Este trabajo ha sido posible gracias al apoyo de la Universidad Autónoma de Occidente, a la Universidad Internacional Iberoamericana. Agradecemos especialmente a Lorena Díaz por su orientación y soporte durante el desarrollo de esta investigación.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses que pueda haber influido en los resultados o la interpretación de este estudio.

Referencias

- Alvarez, D., & Jimenez, K. (2020). La consultoría y asesoría: aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las MIPYMES en Colombia. *Tendencias*, 21(2539–0554). <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.136>
- Bachmann, N., & Jodlbauer, H. (2023). Iterative business model innovation: A conceptual process model and tools for incumbents. *Journal of Business Research*, 168. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114177>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). Successful businesses: 9 most important elements. *Inc.*
- Briones Veliz, T. G., Carvajal Avila, D. A., & Sumba Bustamante, R. Y. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, 6(3), 2026-2044.
- Buck, C., Clarke, J., Torres de Oliveira, R., Desouza, K. C., & Maroufkhani, P. (2023). Digital transformation in asset-intensive organisations: The light and the dark side. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(2). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100335>
- Cáceres, G. (2022). El reto de las empresas de América Latina frente a las disrupciones tecnológicas. *Visión Gerencial*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.53766/vigeren/2022.01.01.01>
- Canh, N. T., Liem, N. T., Thu, P. A., & Khuong, N. V. (2019). The Impact of Innovation on the Firm Performance and Corporate Social Responsibility of Vietnamese Manufacturing Firms. *Sustainability*, 11, 3666. <https://doi.org/10.3390/SU11133666>
- Cavallo, A., Cosenz, F., & Noto, G. (2023). Business model scaling and growth hacking in digital entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2195463>
- Cavallo, A., Sanasi, S., Ghezzi, A., & Rangone, A. (2021). Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots. *Competitiveness Review*, 31(2). <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0009>
- Cenamor, J. (2021). Complementor competitive advantage: A framework for strategic decisions. *Journal of Business Research*, 122. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.016>
- Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., Passaro, R., & Quinto, I. (2022). The undigital behavior of innovative startups: empirical evidence and taxonomy of digital innovation strategies. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 28(9). <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2021-0626>
- Chaturvedi, R., & Karri, A. (2022). Entrepreneurship in the Times of Pandemic: Barriers and Strategies. *FIIB Business Review*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/23197145211043799>

- Cueto, L. J., Frisnedi, A. F. D., Collera, R. B., Batac, K. I. T., & Agaton, C. B. (2022). Digital Innovations in MSMEs during Economic Disruptions: Experiences and Challenges of Young Entrepreneurs. *Administrative Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/admsci12010008>
- David, F. R. (2016). Conceptos de administracion estrategica|Decimo primera edicion. *Climate Change 2013 - The Physical Science Basis*.
- Delfín, P. F. L., & Acosta, M. M. P. (2016). importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 40.
- Fernández-Salineró, C., & de la Riva, B. (2014). Entrepreneurial Mentality and Culture of Entrepreneurship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 139, 137–143. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.08.044>
- Ferreira, J. J., Cruz, B., Veiga, P. M., & Ribeiro-Soriano, D. (2022). Knowledge strategies and digital technologies maturity: effects on small business performance. *Entrepreneurship and Regional Development*. <https://doi.org/10.1080/08985626.2022.2159544>
- Fred R., D. (2017). Conceptos de administración estratégica. *Boletín Científico de Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 5(9). <https://doi.org/10.29057/icea.v5i9.2096>
- Fuentes García, F. J., & Sánchez Cañizares, S. M. (2021). Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género. *Studies of Applied Economics*, 28(3). <https://doi.org/10.25115/eea.v28i3.4752>
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- Grisales Ocampo, H. F. (2020). Propuesta de un modelo de apoyo al emprendimiento que genera sinergia con la innovación social. *Tendencias*, 21(1). <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.131>
- Guo, H., Guo, A., & Ma, H. (2022). Inside the black box: How business model innovation contributes to digital start-up performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(2). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100188>
- Jafari-Sadeghi, V., Garcia-Perez, A., Candelo, E., & Couturier, J. (2021). Exploring the impact of digital transformation on technology entrepreneurship and technological market expansion: The role of technology readiness, exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.020>
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453–460. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2018.01.011>
- Katsikeas, C., Leonidou, L., & Zeriti, A. (2020). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, 37(3). <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0080>
- Lee, J. W. (2022). Challenges to the Export-Led Growth Strategy in the Digital and Global Era: An Empirical Investigation of South Korea's Experience. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 9(6).
- Lemanowicz, M. (2015). Innovation in Economic Theory and the Development of Economic Thought. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 14(4), 61–70.
- Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, 130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>

- Ortega, M. S., Sánchez-García, M. F., & Soto-González, M. D. (2020). [en] development of the entrepreneurial career: Identification of profiles, skills and needs. *Revista Complutense de Educacion*, 31(2), 173–184. <https://doi.org/10.5209/RCED.62001>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation - Canvas*. Wiley. <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. In *The BMJ* (Vol. 372). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Reynier Israel, R. M., Juan David, R. P., Nelson David, L. R., & Ramineth Joselin, R. M. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(SpecialIssue 4). <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36999>
- Ries, E. (2013). The Lean Startup. In *Journal of Chemical Information and Modeling*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ritala, P., Baiyere, A., Hughes, M., & Kraus, S. (2021). Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital. *Technological Forecasting and Social Change*, 171. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120961>
- Rivera Rodriguez, H. A., & Gonzalez Rodríguez, W. O. (2020). Gente, cambio e innovación: Condiciones para la perdurabilidad empresarial. *Dimensión Empresarial*, 18(2). <https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2141>
- Segarra Ciprés, M., Grangel Seguer, R., Belmonte Fernández, Ó., & Aguado González, S. (2017). ¿Cómo potenciar el emprendimiento y la innovación mediante el desarrollo de proyectos de base tecnológica en el contexto docente universitario? *Revista Tecnología, Ciencia y Educación*. <https://doi.org/10.51302/tce.2017.112>
- Solaimani, S., van Eck, T., Kievit, H., & Koelemeijer, K. (2022). An exploration of the applicability of Lean Startup in small non-digital firms: an effectuation perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 28(9), 198–218. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2021-0270>
- Stallkamp, M., Hunt, R. A., & Schotter, A. P. J. (2022). Scaling, fast and slow: The internationalization of digital ventures. *Journal of Business Research*, 146. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.070>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gambie, J., & Strickland, A. J. (2012a). Administración estratégica: Teoría y casos. In *BMC Public Health* (Vol. 5, Issue 1).
- Thompson, A., Strickland, A., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M., & Gamble, J. (2015). Administración Estratégica Teoría y Casos. *Syria Studies* 7(1).
- Varela, R. (2014). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*.
- Varela V., R. (2023). Educación empresarial basada en competencias empresariales. In *Educación empresarial*. <https://doi.org/10.2307/jj.5329415.6>
- Vrontis, D., Chaudhuri, R., & Chatterjee, S. (2022). Adoption of Digital Technologies by SMEs for Sustainability and Value Creation: Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. *Sustainability (Switzerland)*, 14(13). <https://doi.org/10.3390/su14137949>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). Administración estratégica y política de negocios conceptos y casos. *Pearson Educación*, 10.
- Zahoor, N., Khan, Z., Arslan, A., Khan, H., & Tarba, S. Y. (2022). International open innovation and international market success: an empirical study of emerging market

- small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, 39(3).
<https://doi.org/10.1108/IMR-12-2020-0314>
- Zhang, K., Feng, L., Wang, J., Qin, G., & Li, H. (2022). Start-Up's Road to Disruptive Innovation in the Digital Era: The Interplay Between Dynamic Capabilities and Business Model Innovation. *Frontiers in Psychology*, 13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.925277>