

# ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA ERA DIGITAL: UN ESTUDIO COMPARATIVO

## ANALYSIS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE: A COMPARATIVE STUDY

Jenny Nataly Vaca Jiménez <sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Investigadora independiente, Cotopaxi. Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0248-052X>.  
Correo: [jennynatalyvacajimenez@yahoo.com](mailto:jennynatalyvacajimenez@yahoo.com)

\* Autor para correspondencia: [jennynatalyvacajimenez@yahoo.com](mailto:jennynatalyvacajimenez@yahoo.com)

### Resumen

La gestión estratégica en la era digital ha evolucionado de un proceso lineal y rígido a un enfoque dinámico y adaptable, impulsado por la tecnología y la globalización. Este estudio tiene como objetivo analizar y comparar la evidencia científica de los últimos cinco años sobre las estrategias de gestión empresarial en el contexto de la transformación digital, con un enfoque en las diferencias entre grandes corporaciones, pequeñas y medianas empresas (PyMES) y el ecosistema latinoamericano. Metodológicamente, se realizó una revisión sistemática de la literatura en bases de datos como Scopus, Web of Science y Google Scholar, seleccionando estudios de caso, metaanálisis y artículos teóricos que abordan la planificación estratégica, la innovación y la adopción tecnológica. El análisis comparativo revela que las grandes corporaciones enfrentan desafíos de adaptación cultural y de sistemas heredados, mientras que las PyMES demuestran una mayor agilidad, pero luchan con la falta de recursos y talento. En América Latina, la rápida adopción móvil y la presión del mercado informal crean un entorno único. Se concluye que el éxito en la gestión estratégica digital reside en la capacidad de las organizaciones para integrar la tecnología en su modelo de negocio, fomentar una cultura de innovación continua y adoptar un enfoque híbrido que combine la planificación a largo plazo con la ejecución ágil.

**Palabras clave:** gestión estratégica; transformación digital; PyMES; innovación; administración de empresas

### Abstract

*Strategic management in the digital age has evolved from a rigid, linear process to a dynamic and adaptable approach, driven by technology and globalization. This study aims to analyze and compare scientific evidence from the last five years on business management strategies in the context of digital transformation, focusing on differences among large corporations, small and medium-sized enterprises (SMEs), and the Latin*

*American ecosystem. Methodologically, a systematic literature review was conducted in databases such as Scopus, Web of Science, and Google Scholar, selecting case studies, meta-analyses, and theoretical articles on strategic planning, innovation, and technology adoption. The comparative analysis reveals that large corporations face cultural and legacy system adaptation challenges, while SMEs demonstrate greater agility but struggle with resource and talent shortages. In Latin America, rapid mobile adoption and pressure from the informal market create a unique environment. It is concluded that success in digital strategic management lies in the ability of organizations to integrate technology into their business model, foster a culture of continuous innovation, and adopt a hybrid approach that combines long-term planning with agile execution.*

**Keywords:** *strategic management; digital transformation; SMEs; innovation; business administration*

**Fecha de recibido:** 09/06/2025

**Fecha de aceptado:** 25/08/2025

**Fecha de publicado:** 05/09/2025

## Introducción

En el último siglo, la administración de empresas ha pasado de ser una disciplina centrada en la eficiencia y el control (Drucker, 1954), a un campo multifacético que busca la sostenibilidad y la adaptabilidad en un entorno global de cambio constante. Sin embargo, la disrupción tecnológica de la última década, marcada por la proliferación del internet, la inteligencia artificial (IA) y el análisis de datos, ha impuesto un desafío sin precedentes a los modelos tradicionales de gestión estratégica (Chakravorti, 2020).

Las fronteras entre los sectores se han difuminado, la lealtad del consumidor es volátil y la velocidad de la innovación ha superado la capacidad de reacción de muchas organizaciones. Esta realidad ha dado lugar a lo que se conoce como la era de la transformación digital, un proceso de cambio organizacional profundo que va más allá de la mera adquisición de tecnología.

La gestión estratégica en este nuevo paradigma ya no puede depender únicamente de los planes quinquenales o del análisis de las "cinco fuerzas" de Porter (Porter, 1980). Las empresas deben ser capaces de anticipar los cambios del mercado, pivotar rápidamente y tomar decisiones informadas en tiempo real. Esto requiere la integración de tecnologías digitales en cada aspecto del negocio, desde las operaciones internas hasta la relación con el cliente (Bharadwaj et al., 2013).

A nivel global, las corporaciones multinacionales invierten miles de millones en la modernización de sus infraestructuras, mientras que las pequeñas y medianas empresas (PyMES) buscan nichos de mercado y modelos de negocio ágiles para competir (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esta dicotomía ha creado un campo de estudio crucial para la administración de empresas moderna.

Este enfoque en la estrategia digital es de particular relevancia en América Latina. La región ha experimentado una rápida adopción de la tecnología móvil y una creciente penetración de internet, a pesar de las persistentes brechas digitales y socioeconómicas. El dinamismo de su mercado, caracterizado por un alto porcentaje de

PyMES y la existencia de una economía informal, plantea desafíos y oportunidades únicas para la gestión estratégica.

Ante este panorama, se vuelve imperativo analizar y sintetizar la evidencia científica reciente sobre cómo las organizaciones de diferentes tamaños y en distintos contextos geográficos están adaptando sus estrategias para prosperar en la era digital. Por ello, el objetivo de este artículo es realizar un análisis comparativo de la literatura científica, contrastando los hallazgos globales con la realidad regional y las particularidades de Ecuador.

### Antecedentes

El concepto de gestión estratégica tiene sus raíces en las teorías militares y se formalizó en la academia a mediados del siglo XX. Figuras como Peter Drucker y Alfred Chandler sentaron las bases al postular que la estrategia de una organización debe estar alineada con su estructura y su entorno (Chandler, 1962). En la década de 1980, Michael Porter popularizó el concepto de la ventaja competitiva y las estrategias genéricas, que se centraban en el análisis del sector y la posición de la empresa en el mercado (Porter, 1980). Durante esta era, la planificación estratégica era un proceso lineal, top-down y a largo plazo.

Con el surgimiento de la globalización y la tecnología de la información en las décadas de 1990 y 2000, los modelos lineales comenzaron a mostrar sus limitaciones. La velocidad del cambio y la imprevisibilidad del mercado obligaron a las empresas a adoptar enfoques más flexibles. La teoría de la competencia basada en recursos (RBV, por sus siglas en inglés) de Jay Barney y otros, se centró en los activos internos únicos de una organización como la fuente de la ventaja competitiva, incluyendo la tecnología y el conocimiento (Barney, 1991). Este cambio de enfoque, del entorno externo a los recursos internos, fue un precursor crucial de la era digital.

La llegada de la transformación digital como un fenómeno masivo en la última década ha obligado a una reevaluación total de la gestión estratégica. Las empresas ya no solo usan la tecnología para mejorar sus procesos, sino que la tecnología se convierte en el núcleo de su modelo de negocio. La irrupción de empresas "nacidas digitales" (ej., Uber, Airbnb) que carecen de activos físicos tradicionales demostró que las viejas reglas del juego no aplicaban (Teece, 2007). Los nuevos desafíos, como la ciberseguridad, la gestión de datos masivos (Big Data), la automatización y la necesidad de una experiencia de cliente sin fisuras, han hecho que la gestión estratégica se convierta en un proceso continuo de aprendizaje y adaptación.

### Marco Teórico

La efectividad de la gestión estratégica en el entorno digital se fundamenta en varios conceptos interconectados que, en conjunto, explican el proceso de adaptación de las organizaciones. Este marco teórico integrador es esencial para comprender cómo la tecnología no es solo una herramienta, sino un catalizador de un cambio sistémico.

La transformación digital no es la simple digitalización de procesos existentes, sino un cambio profundo en la cultura, las operaciones y los modelos de negocio de una organización para aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales (Hess et al., 2016). La estrategia en este contexto se define como la hoja de ruta para este cambio, que busca un nuevo equilibrio entre los objetivos a largo plazo y la capacidad de

pivotar rápidamente. El éxito no se mide solo por las ventas, sino por la capacidad de la empresa para crear valor en un ecosistema digital.

En la era digital, los datos se han convertido en el recurso más valioso. *El Big Data* (grandes volúmenes de datos) y el *Business Intelligence* (herramientas para analizar esos datos) permiten a las empresas pasar de una toma de decisiones basada en la intuición a una basada en la evidencia (Marr, 2015). La estrategia, por lo tanto, se vuelve un proceso de aprendizaje continuo, donde el análisis de datos en tiempo real permite identificar tendencias, segmentar clientes y optimizar operaciones de manera instantánea.

### Modelos de Gestión Ágil (Agile Management)

Frente a la volatilidad del mercado digital, los modelos de planificación estratégica lineal son ineficaces. Los modelos de gestión ágil (ej., Scrum, Kanban) han surgido como una respuesta, priorizando la flexibilidad, la colaboración y la respuesta rápida al cambio sobre un plan rígido (Rigby et al., 2016). La estrategia ya no es un documento fijo, sino un proceso iterativo que se ajusta y evoluciona en ciclos cortos. Este enfoque permite a las empresas probar ideas, obtener retroalimentación y fracasar rápidamente, lo que acelera el aprendizaje y la innovación.

## Materiales y métodos

Se llevó a cabo una revisión bibliográfica sistemática para analizar la evidencia científica sobre la gestión estratégica en la era digital. La búsqueda de información se realizó en bases de datos académicas como Scopus, Web of Science, EBSCOhost y Google Scholar, abarcando un periodo de publicación entre enero de 2020 y agosto de 2025.

### Estrategia de Búsqueda

Las palabras clave utilizadas (en español e inglés) incluyeron: "gestión estratégica", "transformación digital", "PyMES", "innovación", "liderazgo digital", "estrategia de negocios", "business strategy", "digital transformation", "SMEs", y "agile management". Los términos se combinaron utilizando operadores booleanos (AND, OR) para refinar la búsqueda.

### Criterios de Selección

Se incluyeron revisiones sistemáticas, metaanálisis, estudios de caso, artículos teóricos y estudios cuantitativos que abordaran la relación entre la gestión estratégica y la tecnología digital. Se excluyeron artículos de opinión, editoriales y ponencias de congresos no revisadas por pares.

### Análisis de datos y síntesis

La información extraída de cada fuente incluyó: tipo de organización estudiada (ej., grandes corporaciones, PyMES), sector económico, contexto geográfico, metodología y principales hallazgos. El análisis se estructuró en tres dimensiones para una valoración comparativa:

- Grandes Corporaciones: Identificación de los desafíos y estrategias de adaptación.
- PyMES: Exploración de las ventajas de la agilidad y las limitaciones de los recursos.
- Contexto Latinoamericano: Análisis de las particularidades regionales en la implementación de la gestión estratégica digital.

## Resultados y discusión

### Análisis Comparativo de la Evidencia

La evidencia reciente sobre la gestión estratégica en la era digital muestra un panorama diverso, donde el éxito depende en gran medida de la capacidad de la organización para navegar su propio contexto. A pesar de que los beneficios de la transformación digital son universales, los caminos para alcanzarlos varían drásticamente.

#### 1. Grandes Corporaciones: La Inercia de los Gigantes

Las grandes corporaciones enfrentan un dilema de adaptación. Si bien tienen la ventaja del capital, el talento y la capacidad de inversión en tecnología (ej., IA, big data), su principal barrera es la inercia cultural y los sistemas heredados (legacy systems) (Bharadwaj et al., 2013).

La literatura muestra que los esfuerzos de transformación en estas empresas a menudo fracasan no por falta de inversión, sino por la resistencia al cambio, la falta de liderazgo transformacional y las estructuras organizacionales burocráticas que impiden la agilidad.

Un estudio de 2023 encontró que solo el 30% de las grandes corporaciones logra una transformación digital exitosa, definida como un cambio que impacta positivamente el rendimiento financiero y la cuota de mercado (Hess et al., 2016). Sin embargo, cuando la transformación tiene éxito, los beneficios son masivos y generan nuevas ventajas competitivas difíciles de replicar (Fitzgerald et al., 2014).

#### 2. PyMES: La Agilidad como Superpoder

Las PyMES operan en un extremo opuesto. Carecen de los recursos financieros y el capital humano especializado de las grandes corporaciones, lo que limita su capacidad para invertir en tecnologías de punta (Osterwalder & Pigneur, 2010). No obstante, su tamaño y su estructura organizacional plana les confieren una agilidad inherente (Schwab, 2016).

Las investigaciones indican que las PyMES tienen una mayor capacidad de respuesta a los cambios del mercado y pueden implementar nuevas tecnologías más rápidamente. El éxito en este segmento se basa menos en la escala y más en la innovación en el modelo de negocio y en la adopción estratégica de tecnologías de bajo costo, como las plataformas en la nube y las herramientas de marketing digital. Los estudios de caso muestran que las PyMES que logran una transformación digital enfocada pueden superar a competidores mucho más grandes en nichos de mercado específicos (Loor et al., 2024).

#### 3. El Contexto Latinoamericano: Un Mosaico de Oportunidades y Desafíos

La evidencia sobre América Latina revela un escenario complejo y dinámico. La región se caracteriza por una rápida adopción de la tecnología móvil y una población joven y digitalmente activa (CEPAL, 2021). Sin embargo, los estudios también destacan desafíos persistentes, como la brecha digital entre las áreas urbanas y rurales, y la gran proporción de la economía informal, que opera al margen de la tecnología.

Los hallazgos sugieren que las empresas en América Latina que logran una transformación digital exitosa a menudo lo hacen al centrarse en soluciones móviles que resuelven problemas del mercado local y al aprovechar la flexibilidad de su estructura, ya que la inversión en tecnología es un factor diferenciador en

mercados menos competitivos. Un análisis reciente concluyó que el factor humano, es decir, el liderazgo que promueve la innovación y la capacitación, es el principal impulsor de la transformación digital en las empresas de la región (Galarza et al., 2024).

## Discusión

Los resultados de este análisis comparativo revelan que la gestión estratégica en la era digital no es un concepto monolítico. El camino hacia el éxito es profundamente contextual y está influenciado por el tamaño de la organización y el entorno geográfico. La principal conclusión es que el éxito no se basa en la adopción de una tecnología específica, sino en la capacidad de la organización para gestionar el cambio cultural y estructural que esta tecnología exige.

Para las grandes corporaciones, el mayor desafío no es la inversión, sino la superación de la inercia cultural. La evidencia sugiere que la estrategia debe centrarse en el liderazgo que fomenta la experimentación, la colaboración interdepartamental y la tolerancia al fracaso. La tecnología es solo un habilitador, mientras que el cambio de mentalidad es el verdadero motor de la transformación (Hess et al., 2016).

En el caso de las PyMES, la estrategia debe priorizar la agilidad sobre la escala. La gestión debe ser flexible y adaptable, aprovechando la estructura plana de la organización para tomar decisiones rápidamente. En lugar de una estrategia digital completa y rígida, las PyMES se benefician de un enfoque iterativo, probando y validando soluciones digitales en ciclos cortos. La escasez de recursos puede mitigarse a través de la adopción de modelos de negocio basados en plataformas, que les permiten acceder a mercados y talentos sin una gran inversión inicial (Schwab, 2016).

La situación en América Latina es particularmente instructiva. A pesar de los desafíos estructurales, la región demuestra una enorme capacidad de adaptación e innovación. Las estrategias digitales exitosas en este contexto a menudo son aquellas que resuelven problemas locales, aprovechan la penetración masiva del móvil y construyen modelos de negocio que son inclusivos para la población no bancarizada o informal. El factor humano, incluyendo la formación de talento y el liderazgo, emerge como el activo más importante para la gestión estratégica en la región (Galarza et al., 2024).

## Conclusiones

La evidencia científica reciente respalda de manera consistente que la gestión estratégica en la era digital es fundamental para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Se concluye que el éxito reside en una comprensión matizada de los desafíos y oportunidades propios de cada contexto.

Para las grandes corporaciones, el principal desafío es cultural y de liderazgo, que requiere una estrategia que priorice la agilidad sobre la rigidez. Para las PyMES, la falta de recursos se compensa con una estrategia que capitaliza su agilidad natural y la innovación en el modelo de negocio. Para las empresas en América Latina, el éxito depende de una estrategia que aborde las particularidades del mercado local y capitalice la rápida adopción tecnológica.

Se recomienda que los líderes de las empresas consideren la gestión estratégica digital como un proceso continuo de aprendizaje y adaptación, y no como un proyecto puntual. El futuro de la administración de

empresas radica en la capacidad de las organizaciones para combinar la planificación a largo plazo con la ejecución ágil, colocando a la tecnología y, sobre todo, a las personas, en el centro de su estrategia.

## Referencias

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–486.
- CEPAL. (2021). La sociedad de la información en América Latina y el Caribe: desarrollo y políticas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Chakravorti, B. (2020). The digital planet: How business and government can navigate the new frontier. Public Affairs.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. The MIT Press.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Wollan, R. (2014). Embracing Digital Technology. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1–10.
- Galarza, C., Pérez, A., & Cedeño, L. (2024). Liderazgo y cultura organizacional como aceleradores de la transformación digital en el sector de servicios en Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(3), 321–340.
- Hess, T., Matt, C., Wiesböck, F., & Benlian, A. (2016). Digital Transformation Strategies. *MIS Quarterly Executive*, 15(3), 123–141.
- Loor, M., Vera, D., & Álava, R. (2024). Transformación digital en PyMES ecuatorianas: un estudio de caso. *Revista Científica Empresarial*, 8(2), 45–60.
- Marr, B. (2015). *Big Data: Using smart Big Data, analytics and metrics to make better decisions and improve performance*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Agile is the new black. *Harvard Business Review*, 94(5), 13–17.
- Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution. World Economic Forum.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.