

Primera Edición 2026



PUERTO MADERO
Editorial

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

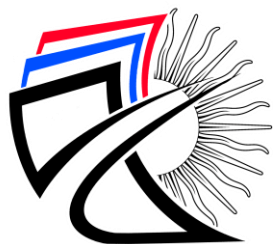
en entornos digitales: Gestión
Organizacional y Estrategia
Empresarial

Autor:

PhD. Arturo González Torres

Administración de Negocios en Entornos Digitales: Gestión Organizacional y Estrategia Empresarial

ISBN: 978-631-6557-68-1



**PUERTO MADERO
EDITORIAL**

Administración de Negocios en Entornos Digitales: Gestión Organizacional y Estrategia Empresarial



AUTOR:

Arturo González Torres

González Torres, Arturo

Administración de negocios en entornos digitales : gestión organizacional y estrategia empresarial / Arturo González Torres. - 1a ed. - La Plata : Puerto Madero Editorial Académica, 2026.

Libro digital, PDF/A

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-6557-68-1

1. Administración de Empresas. 2. Estrategias Empresariales. 3. Técnicas de Gestión.

CDD 338.7



Licencia Creative Commons:

Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0

Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)



Primera Edición, enero 2026

Administración de Negocios en Entornos Digitales: Gestión Organizacional
y Estrategia Empresarial

ISBN: 978-631-6557-68-1

DOI: <https://doi.org/10.55204/PMEA.120>

Editado por:

Sello editorial: ©Puerto Madero Editorial Académica

Nº de Alta: 933832

Editorial:

© Puerto Madero Editorial Académica

CUIL: 20630333971

Calle 45 N491 entre 4 y 5

Dirección de Publicaciones Científicas

La Plata, Buenos Aires, Argentina

Teléfono: +54 9 221 314 5902

Código Postal: AR1900



Diseño y Producción Editorial: Msc. Santillán Lima, José Luis

Editor: PhD. Verenice Sánchez Castillo

Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego
(peer review)

Hecho en Argentina



AUTOR:

Arturo González Torres

Instituto Tecnológico de Milpa Alta, Ciudad de México, México.



arturo.gt@milpaalta.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0002-3337-7600>

ÍNDICE

ÍNDICE x

ÍNDICE DE TABLAS xiv

ÍNDICE DE FIGURAS ¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN 1

ABSTRACT..... 3

RESUMO..... 5

INTRODUCCIÓN 7

PRÓLOGO 11

CAPÍTULO I..... 14

1 Fundamentos de la Administración de Negocios en Entornos Digitales 14

1.1 Evolución de la administración de negocios hacia entornos digitales 14

1.2 De la administración tradicional a la gestión organizacional digital 15

1.3 Características de los entornos digitales empresariales 18

1.4 Retos y oportunidades de la digitalización en la administración de negocios 21

1.5 Nuevos paradigmas de la administración de negocios contemporánea 22

1.6 Conclusiones del Capítulo 23

CAPÍTULO II.....	25
2 Transformación Digital y Cambio Organizacional.....	25
2.1 Conceptualización de la transformación digital en las organizaciones.....	25
2.2 Digitalización versus transformación digital	27
2.3 Cultura organizacional y gestión del cambio en entornos digitales	29
2.4 Liderazgo y transformación digital	32
2.5 Retos del cambio organizacional en la transformación digital	34
2.6 Conclusiones del Capítulo II.....	35
CAPÍTULO III.....	37
3 Gestión Organizacional en Entornos Digitales	37
3.1 La gestión organizacional en el contexto digital.....	37
3.2 Modelos de gestión organizacional en entornos digitales..	39
3.3 Gestión del talento humano en entornos digitales	42
3.4 Comunicación y coordinación organizacional digital.....	42
3.5 Desafíos de la gestión organizacional en entornos digitales	43
3.6 Conclusiones del Capítulo III	44
CAPÍTULO IV.....	46
4 Estrategia Empresarial en Entornos Digitales	46
4.1 La estrategia empresarial en el contexto digital.....	46
4.2 Planeación estratégica en entornos digitales	47

4.3	Análisis del entorno competitivo digital	47
4.4	Estrategia empresarial y ventaja competitiva en entornos digitales	48
4.5	Sostenibilidad y estrategia empresarial digital.....	50
4.6	Conclusiones del Capítulo IV	52
CAPÍTULO V.		55
5 Tecnologías Digitales Aplicadas a la Administración de Negocios		55
5.1	El papel de las tecnologías digitales en la administración de negocios	55
5.2	Sistemas de información y plataformas digitales de gestión 56	
5.3	Analítica de datos y toma de decisiones estratégicas.....	56
5.4	Inteligencia artificial y automatización en la gestión empresarial	57
5.5	Riesgos tecnológicos, ciberseguridad y ética digital	60
5.6	Conclusiones del Capítulo V.....	61
CAPÍTULO VI.....		64
6 Toma de Decisiones y Gestión Estratégica Digital		64
6.1	La toma de decisiones en entornos digitales	64
6.2	Toma de decisiones basada en datos.....	65
6.3	Sistemas de apoyo a la decisión y gestión estratégica	66
6.4	Gestión del riesgo e incertidumbre en entornos digitales ..	68
6.5	Ética y responsabilidad en la toma de decisiones digitales	68

6.6	Conclusiones del Capítulo VI	71
CAPÍTULO VII.		74
7	Competitividad Empresarial y modelos de Negocios Digitales	74
7.1	La competitividad empresarial en la economía digital	74
7.2	Innovación y competitividad en entornos digitales.....	76
7.3	Modelos de negocio digitales.....	77
7.4	Competitividad sostenible y transformación digital	79
7.5	Tendencias futuras de la competitividad empresarial digital	81
7.6	Conclusiones del Capítulo VII.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparación entre la administración tradicional y la gestión organizacional digital.....	16
Tabla 2 Diferencias entre digitalización y transformación digital....	28
Tabla 3 Modelos de gestión organizacional: enfoque tradicional vs. digital	41
Tabla 4 Estrategia empresarial tradicional vs. estrategia empresarial en entornos digitales	49
Tabla 5 Aplicaciones de la inteligencia artificial y la automatización en la administración de negocios.....	58
Tabla 6 Beneficios y desafíos de la inteligencia artificial en la gestión empresarial.....	59
Tabla 7 Toma de decisiones tradicional vs. toma de decisiones en entornos digitales	67
Tabla 8 Modelos de negocio tradicionales vs. modelos de negocio digitales.....	78

RESUMEN

El presente libro analiza la Administración de Negocios en Entornos Digitales desde una perspectiva estratégica y organizacional, abordando los principales cambios que la transformación digital ha generado en la gestión empresarial contemporánea. A partir de una revisión bibliográfica sistemática y analítica, la obra examina la evolución de la administración de negocios, la gestión organizacional, la estrategia empresarial, el uso de tecnologías digitales y la toma de decisiones en contextos caracterizados por la digitalización, la innovación constante y la alta incertidumbre.

El libro profundiza en el impacto de la transformación digital sobre los modelos de gestión, la cultura organizacional y el liderazgo, destacando la importancia de desarrollar competencias digitales y enfoques estratégicos adaptativos. Asimismo, se analizan las tecnologías digitales aplicadas a la administración de negocios, como la analítica de datos, la automatización y la inteligencia artificial, enfatizando su rol en la optimización de procesos, la mejora de la toma de decisiones y el fortalecimiento de la competitividad empresarial.

Finalmente, la obra examina la competitividad empresarial y los modelos de negocio digitales, subrayando la necesidad de integrar sostenibilidad, innovación y responsabilidad digital en la estrategia

organizacional. En conjunto, el libro aporta un marco conceptual y analítico que permite comprender los retos y oportunidades de la administración de negocios en la economía digital, constituyéndose en un referente académico para estudiantes, docentes, investigadores y profesionales del ámbito empresarial.

Palabras clave: Administración de negocios, entornos digitales, transformación digital, gestión organizacional.

.

ABSTRACT

This book analyzes Business Administration in Digital Environments from a strategic and organizational perspective, addressing the main changes that digital transformation has generated in contemporary business management. Based on a systematic and analytical literature review, the work examines the evolution of business administration, organizational management, business strategy, the use of digital technologies, and decision-making in contexts characterized by digitalization, constant innovation, and high uncertainty.

The book explores in depth the impact of digital transformation on management models, organizational culture, and leadership, highlighting the importance of developing digital competencies and adaptive strategic approaches. It also analyzes digital technologies applied to business administration, such as data analytics, automation, and artificial intelligence, emphasizing their role in process optimization, improved decision-making, and the strengthening of business competitiveness.

Finally, the work examines business competitiveness and digital business models, underscoring the need to integrate sustainability, innovation, and digital responsibility into organizational strategy. Overall, the book provides a conceptual and

analytical framework that contributes to understanding the challenges and opportunities of business administration in the digital economy, positioning itself as an academic reference for students, educators, researchers, and business professionals.

Keywords: Business administration, digital environments, digital transformation, organizational management.

RESUMO

Este livro analisa a Administração de Negócios em Ambientes Digitais a partir de uma perspectiva estratégica e organizacional, abordando as principais transformações que a transformação digital tem gerado na gestão empresarial contemporânea. Com base em uma revisão bibliográfica sistemática e analítica, a obra examina a evolução da administração de negócios, a gestão organizacional, a estratégia empresarial, o uso de tecnologias digitais e a tomada de decisão em contextos caracterizados pela digitalização, inovação constante e elevado nível de incerteza.

O livro aprofunda o impacto da transformação digital sobre os modelos de gestão, a cultura organizacional e a liderança, destacando a importância do desenvolvimento de competências digitais e de abordagens estratégicas adaptativas. Além disso, analisa as tecnologias digitais aplicadas à administração de negócios, como a analítica de dados, a automação e a inteligência artificial, enfatizando seu papel na otimização de processos, na melhoria da tomada de decisão e no fortalecimento da competitividade empresarial.

Por fim, a obra examina a competitividade empresarial e os modelos de negócio digitais, ressaltando a necessidade de integrar sustentabilidade, inovação e responsabilidade digital à estratégia organizacional. De forma geral, o livro oferece um referencial

conceitual e analítico que contribui para a compreensão dos desafios e oportunidades da administração de negócios na economia digital, constituindo-se como uma referência acadêmica para estudantes, docentes, pesquisadores e profissionais da área empresarial.

Palavras-Chave: Administração de negócios, ambientes digitais, transformação digital, gestão organizacional.

INTRODUCCIÓN

La acelerada transformación digital que caracteriza al siglo XXI ha generado cambios profundos en la forma en que las organizaciones gestionan sus procesos, diseñan sus estrategias y toman decisiones. En este contexto, la administración de negocios enfrenta el desafío de adaptarse a entornos cada vez más dinámicos, interconectados y altamente competitivos, donde la tecnología, la información y el conocimiento se han convertido en factores estratégicos determinantes para la creación de valor y la sostenibilidad organizacional.

La digitalización de los mercados, el avance de tecnologías emergentes y la evolución de los modelos de negocio han redefinido las prácticas tradicionales de gestión empresarial. Las organizaciones ya no compiten únicamente por eficiencia operativa, sino por su capacidad de innovar, adaptarse al cambio y responder de manera estratégica a escenarios de incertidumbre. En este marco, la administración de negocios en entornos digitales requiere nuevos enfoques conceptuales, organizacionales y estratégicos que permitan comprender y gestionar eficazmente los retos de la economía digital.

El presente libro, Administración de Negocios en Entornos Digitales: Gestión Organizacional y Estrategia Empresarial, tiene como propósito analizar de manera integral los principales cambios

que la transformación digital ha generado en la administración de negocios contemporánea. A partir de una revisión bibliográfica sistemática y analítica, la obra aborda los fundamentos teóricos, organizacionales y estratégicos que sustentan la gestión empresarial en entornos digitales, ofreciendo un marco de referencia académico para estudiantes, docentes, investigadores y profesionales del ámbito empresarial.

La obra se estructura en siete capítulos, organizados de forma progresiva, que permiten comprender la evolución de la administración de negocios desde sus bases conceptuales hasta los desafíos actuales de la competitividad y los modelos de negocio digitales.

El Capítulo I presenta los fundamentos de la administración de negocios en entornos digitales. En este apartado se analiza la evolución de la administración tradicional hacia enfoques contemporáneos de gestión digital, destacando las características de los entornos empresariales digitalizados y los nuevos paradigmas que emergen en la administración moderna. Asimismo, se abordan los retos y oportunidades que la digitalización plantea para las organizaciones, sentando las bases conceptuales del libro.

El Capítulo II se centra en la transformación digital y el cambio organizacional. En este capítulo se diferencia la digitalización de la

transformación digital, enfatizando que esta última implica cambios estructurales, culturales y estratégicos dentro de las organizaciones. Además, se analiza el papel de la cultura organizacional, la gestión del cambio y el liderazgo digital como factores críticos para el éxito de los procesos de transformación en entornos empresariales altamente dinámicos.

El Capítulo III aborda la gestión organizacional en entornos digitales, destacando la necesidad de adoptar modelos de gestión más flexibles, colaborativos y orientados al uso estratégico de la información. Se analizan los nuevos modelos de gestión organizacional, la gestión del talento humano, la comunicación organizacional digital y los principales desafíos que enfrentan las organizaciones al operar en contextos digitalizados.

El Capítulo IV desarrolla el tema de la estrategia empresarial en entornos digitales. En este apartado se examina cómo la planeación estratégica, el análisis del entorno competitivo y la búsqueda de ventajas competitivas se transforman en la economía digital. Asimismo, se enfatiza la importancia de integrar la sostenibilidad y la innovación como ejes centrales de la estrategia empresarial contemporánea.

El Capítulo V se enfoca en las tecnologías digitales aplicadas a la administración de negocios. Se analizan herramientas y sistemas

como los sistemas de información gerencial, la analítica de datos, la automatización y la inteligencia artificial, destacando su impacto en la optimización de procesos, la toma de decisiones y la competitividad organizacional. También se abordan los riesgos tecnológicos, la ciberseguridad y los desafíos éticos asociados al uso de tecnologías digitales.

El Capítulo VI examina la toma de decisiones y la gestión estratégica digital, resaltando la transición hacia modelos decisionales basados en datos y sistemas de apoyo a la decisión. En este capítulo se analizan los procesos de toma de decisiones en entornos digitales, la gestión del riesgo y la incertidumbre, así como la importancia de la ética y la responsabilidad organizacional en la toma de decisiones empresariales.

Finalmente, el Capítulo VII analiza la competitividad empresarial y los modelos de negocio digitales. Se examinan los factores que determinan la competitividad en la economía digital, el papel de la innovación y la sostenibilidad, y la evolución de los modelos de negocio digitales.

PRÓLOGO

La administración de negocios atraviesa, en la actualidad, uno de los procesos de transformación más profundos de su historia. El avance acelerado de las tecnologías digitales, la globalización de los mercados y la creciente complejidad de los entornos organizacionales han puesto en evidencia la necesidad de repensar los modelos tradicionales de gestión y de construir nuevos marcos conceptuales que permitan comprender y enfrentar los desafíos de la economía digital.

En este contexto, la obra Administración de Negocios en Entornos Digitales: Gestión Organizacional y Estrategia Empresarial se presenta como una contribución académica pertinente y necesaria. El libro aborda de manera rigurosa y sistemática los principales cambios que la transformación digital ha generado en la administración de negocios, ofreciendo una visión integral que articula fundamentos teóricos, enfoques organizacionales y perspectivas estratégicas contemporáneas.

Uno de los principales méritos de esta obra radica en su enfoque analítico y estructurado, sustentado en una revisión bibliográfica amplia y actualizada. A lo largo de sus capítulos, el libro no se limita a describir la incorporación de tecnologías en las organizaciones, sino que profundiza en el impacto de la digitalización sobre la cultura organizacional, el liderazgo, la toma de decisiones y la competitividad

empresarial. De este modo, se destaca que la transformación digital no es un fenómeno meramente tecnológico, sino un proceso estratégico y organizacional que exige cambios profundos en la forma de gestionar, liderar y crear valor.

Asimismo, el texto pone de relieve el papel central de las personas en los procesos de transformación digital. La gestión del talento humano, el desarrollo de competencias digitales y el liderazgo transformacional se presentan como elementos clave para garantizar el éxito de las organizaciones en entornos altamente dinámicos e inciertos. Esta perspectiva resulta especialmente valiosa en un contexto en el que la tecnología avanza con rapidez, pero su aprovechamiento efectivo depende, en gran medida, de la capacidad humana para adaptarse, aprender e innovar.

Otro aspecto destacable de la obra es su énfasis en la toma de decisiones basada en datos, el uso estratégico de tecnologías como la analítica avanzada y la inteligencia artificial, y la necesidad de incorporar criterios éticos y de sostenibilidad en la gestión empresarial. Estos elementos refuerzan la relevancia del libro como una herramienta de reflexión crítica y de orientación práctica para la administración de negocios en la economía digital.

Por su claridad conceptual, coherencia interna y profundidad analítica, este libro constituye un valioso aporte para estudiantes de pregrado y

posgrado, docentes, investigadores y profesionales del ámbito empresarial. La obra no solo facilita la comprensión de los desafíos actuales de la administración de negocios, sino que también invita a reflexionar sobre el futuro de la gestión organizacional y la estrategia empresarial en un mundo cada vez más digitalizado.

En definitiva, *Administración de Negocios en Entornos Digitales: Gestión Organizacional y Estrategia Empresarial* se consolida como una referencia académica relevante que contribuye al fortalecimiento del conocimiento en el campo de la administración y ofrece herramientas conceptuales fundamentales para afrontar los retos de la transformación digital con una visión estratégica, ética y sostenible.

-PhD. Arturo González Torres

CAPÍTULO I.

1 Fundamentos de la Administración de Negocios en Entornos Digitales

1.1 Evolución de la administración de negocios hacia entornos digitales

La administración de negocios ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo, impulsada por los cambios tecnológicos, económicos y sociales que han transformado la manera en que las organizaciones operan y compiten en el mercado. En las últimas décadas, la irrupción de las tecnologías digitales ha modificado profundamente los procesos administrativos tradicionales, dando lugar a nuevos modelos de gestión orientados a la eficiencia, la innovación y la toma de decisiones basada en información (Torres-Merlo et al., 2025).

En este contexto, la digitalización no se limita a la incorporación de herramientas tecnológicas, sino que implica una transformación integral de los procesos organizacionales, las estructuras jerárquicas y las competencias requeridas por los administradores. De acuerdo con la evidencia empírica, las organizaciones que logran adaptarse a estos cambios tecnológicos fortalecen su competitividad y mejoran su desempeño organizacional

en entornos cada vez más dinámicos y globalizados (Campos Dávila et al., 2024).

1.2 De la administración tradicional a la gestión organizacional digital

La transición de la administración tradicional hacia la gestión organizacional digital constituye un cambio estructural profundo en la manera de concebir la dirección empresarial. Los modelos tradicionales de administración se caracterizaban por estructuras jerárquicas rígidas, procesos manuales y una toma de decisiones centralizada, lo que limitaba la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a entornos dinámicos y altamente competitivos. En contraste, la gestión organizacional digital se orienta hacia esquemas más flexibles, descentralizados y colaborativos, apoyados en el uso intensivo de tecnologías digitales y datos estratégicos (León Vera & Arteaga Feraud, 2024).

En este nuevo contexto, la digitalización de los procesos administrativos ha permitido optimizar la planificación, el control y la coordinación organizacional, al facilitar el acceso oportuno a la información y mejorar la eficiencia operativa. La literatura revisada señala que la incorporación de sistemas digitales de gestión, plataformas colaborativas y herramientas de análisis de datos

transforma la forma en que las organizaciones diseñan e implementan sus estrategias empresariales (Campos Dávila et al., 2024).

Tabla 1 Comparación entre la administración tradicional y la gestión organizacional digital

Dimensión	Administración tradicional	Gestión organizacional digital
Estructura organizacional	Jerárquica y rígida	Flexible y adaptable
Procesos administrativos	Manuales y secuenciales	Digitalizados y automatizados
Toma de decisiones	Centralizada y reactiva	Basada en datos y estratégica
Comunicación organizacional	Vertical y formal	Digital, colaborativa y transversal
Rol del administrador	Supervisor de procesos	Líder del cambio y estratega
Uso de tecnología	Limitado y operativo	Estratégico e integrado
Capacidad de innovación	Baja	Alta y continua

Fuente: Elaboración propia a partir de Torres-Merlo et al. (2025), Campos Dávila et al. (2024) y León Vera y Arteaga Feraud (2024).

El análisis comparativo presentado en la Tabla 1 evidencia que la gestión organizacional digital no solo introduce cambios tecnológicos, sino que redefine de manera integral los roles, procesos y estructuras dentro de las organizaciones. En particular, se observa una evolución significativa en el rol del administrador, quien deja de desempeñar funciones meramente operativas para asumir

responsabilidades estratégicas vinculadas al liderazgo, la innovación y la gestión del cambio organizacional.



Figura 1. Características de la Nueva era Digital

Asimismo, la gestión organizacional digital se sustenta en el uso estratégico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), las cuales permiten mejorar la coordinación interna, fortalecer la comunicación organizacional y facilitar la toma de decisiones informadas. Estudios recientes destacan que la adopción efectiva de estas tecnologías contribuye a incrementar la eficiencia

organizacional y a mejorar la capacidad de adaptación de las empresas frente a entornos digitales altamente cambiantes (Qiao et al., 2025; AlNuaimi et al., 2022).

En este marco, el desarrollo de competencias digitales en los administradores adquiere una relevancia central, ya que estas competencias permiten gestionar información, liderar equipos virtuales y diseñar estrategias alineadas con los objetivos organizacionales. La evidencia revisada señala que aquellas organizaciones que invierten en la formación continua de su talento humano logran consolidar procesos de transformación digital más sostenibles y coherentes con las demandas de la economía digital contemporánea (Grados Valladolid, 2022; Guillas Morocho et al., 2025).

1.3 Características de los entornos digitales empresariales

Los entornos digitales empresariales se caracterizan por su alto nivel de dinamismo, interconectividad y dependencia de tecnologías emergentes, lo que transforma de manera sustancial la forma en que las organizaciones operan, compiten y crean valor. Estos entornos están marcados por cambios constantes en los mercados, avances tecnológicos acelerados y una creciente digitalización de los procesos organizacionales, factores que exigen una gestión más flexible y estratégica (AlNuaimi et al., 2022).

Entre las principales características de los entornos digitales empresariales se destacan las siguientes:

- **Digitalización de procesos organizacionales**, que permite transformar actividades manuales o tradicionales en procesos digitales más eficientes, transparentes y controlables.
- **Uso intensivo de datos e información**, donde los datos se convierten en un recurso estratégico para la toma de decisiones, la planificación y la evaluación del desempeño organizacional.
- **Automatización de actividades administrativas y operativas**, orientada a reducir errores, optimizar tiempos y liberar recursos humanos para tareas de mayor valor estratégico.
- **Incorporación de plataformas digitales de gestión**, como sistemas integrados de información, herramientas colaborativas y soluciones en la nube que facilitan la coordinación y el control organizacional.
- **Interconectividad organizacional**, que permite la integración de áreas internas, proveedores, clientes y aliados estratégicos a través de canales digitales.

- **Alta adaptabilidad al cambio**, debido a la necesidad de responder de forma rápida a las innovaciones tecnológicas y a las variaciones del entorno competitivo.

Asimismo, los entornos digitales empresariales promueven nuevas formas de organización del trabajo que redefinen las dinámicas laborales tradicionales. Entre estas se encuentran:

- **Trabajo remoto**, que posibilita la realización de actividades laborales a distancia mediante el uso de tecnologías digitales.
- **Equipos virtuales**, integrados por colaboradores que interactúan y coordinan tareas a través de plataformas digitales.
- **Modelos híbridos de trabajo**, que combinan modalidades presenciales y virtuales, aumentando la flexibilidad organizacional.
- **Colaboración digital**, basada en herramientas tecnológicas que facilitan el intercambio de información y el trabajo en equipo en tiempo real.

Estas nuevas dinámicas laborales exigen el desarrollo de **habilidades avanzadas de comunicación, colaboración y liderazgo digital**, así como competencias para la gestión eficiente de la información y el uso estratégico de tecnologías emergentes. En este

sentido, la literatura señala que los administradores que desarrollan competencias digitales presentan un mejor desempeño en entornos digitales empresariales, ya que logran gestionar información estratégica, coordinar equipos de trabajo virtuales y liderar procesos de innovación organizacional de manera más efectiva (Torres-Merlo et al., 2025).

En consecuencia, comprender las características de los entornos digitales empresariales resulta fundamental para la administración de negocios contemporánea, dado que estas condicionan la estructura organizacional, los procesos de gestión y las estrategias empresariales necesarias para alcanzar la competitividad y la sostenibilidad en la economía digital.

1.4 Retos y oportunidades de la digitalización en la administración de negocios

La digitalización plantea importantes retos para la administración de negocios, entre los cuales destacan la resistencia al cambio organizacional, la brecha digital y la necesidad de formación continua del talento humano. Estos desafíos pueden limitar la adopción efectiva de tecnologías digitales y afectar negativamente el desempeño organizacional si no se gestionan adecuadamente (Flores-Cueto et al., 2020).

No obstante, la literatura también identifica múltiples oportunidades asociadas a la digitalización, tales como la optimización de procesos, la mejora en la toma de decisiones estratégicas y el fortalecimiento de la competitividad empresarial. En particular, el uso de herramientas digitales para el análisis de datos y la gestión de información permite a los administradores diseñar estrategias más precisas y alineadas con los objetivos organizacionales (Torres-Merlo et al., 2025).

1.5 Nuevos paradigmas de la administración de negocios contemporánea

En los entornos digitales actuales, la administración de negocios se orienta hacia paradigmas basados en la innovación, la sostenibilidad y el aprendizaje continuo. Estos enfoques reconocen que el conocimiento, la información y las competencias digitales constituyen recursos estratégicos fundamentales para el éxito organizacional (León Vera & Arteaga Feraud, 2024).

La adopción de estos nuevos paradigmas implica que los administradores asuman un rol activo como líderes del cambio, promotores de la cultura digital y facilitadores de procesos de transformación organizacional. En este sentido, el desarrollo permanente de competencias digitales se convierte en un requisito indispensable para enfrentar los desafíos de la economía digital y

garantizar la sostenibilidad de las organizaciones en el largo plazo (Torres-Merlo et al., 2025).

1.6 Conclusiones del Capítulo

El análisis de los fundamentos de la administración de negocios en entornos digitales permite concluir que la evolución tecnológica ha transformado de manera profunda los modelos tradicionales de gestión, dando paso a enfoques organizacionales más flexibles, dinámicos y orientados al uso estratégico de la información. La digitalización ya no constituye un elemento complementario, sino un factor estructural que redefine la forma en que las organizaciones planifican, ejecutan y evalúan sus procesos administrativos.

Asimismo, se evidencia que la transición hacia entornos digitales implica un cambio integral que va más allá de la adopción de herramientas tecnológicas. Este proceso demanda la redefinición de estructuras organizacionales, la transformación de la cultura empresarial y el fortalecimiento de nuevas competencias en los administradores, especialmente aquellas vinculadas a la gestión de datos, la comunicación digital, el liderazgo y la toma de decisiones estratégicas.

Por otra parte, los entornos digitales empresariales se caracterizan por su alta complejidad, interconectividad y constante evolución, lo que exige a las organizaciones una capacidad

permanente de adaptación e innovación. En este contexto, la gestión organizacional adquiere un papel central, ya que permite articular los recursos tecnológicos, humanos y estratégicos para responder de manera eficaz a los desafíos del mercado digital.

Si bien la digitalización plantea retos significativos, como la resistencia al cambio, la brecha digital y la necesidad de formación continua, estos desafíos también representan oportunidades para fortalecer la competitividad empresarial. La literatura revisada demuestra que las organizaciones que invierten en el desarrollo de competencias digitales y promueven una cultura orientada a la innovación logran mejorar su desempeño organizacional y su capacidad de respuesta ante entornos altamente cambiantes.

Finalmente, se concluye que la administración de negocios contemporánea se sustenta en nuevos paradigmas que reconocen el valor estratégico del conocimiento, la información y las competencias digitales. En consecuencia, el rol del administrador se redefine como un agente de cambio capaz de liderar procesos de transformación organizacional, diseñar estrategias empresariales sostenibles y garantizar la adaptación de las organizaciones a las exigencias de la economía digital actual.

CAPÍTULO II.

2 Transformación Digital y Cambio Organizacional

2.1 Conceptualización de la transformación digital en las organizaciones

La transformación digital se ha consolidado como un **proceso** estratégico integral que redefine la manera en que las organizaciones crean valor, gestionan sus recursos y se relacionan con su entorno interno y externo. A diferencia de la simple digitalización de procesos —entendida como la incorporación de herramientas tecnológicas para mejorar actividades existentes—, la transformación digital implica una reconfiguración profunda y sistémica de los modelos de negocio, las estructuras organizacionales y las prácticas de gestión, con el propósito de responder de forma efectiva a los desafíos de la economía digital contemporánea.

Desde una perspectiva organizacional y estratégica, la transformación digital se caracteriza por los siguientes elementos clave:

- **Rediseño de los modelos de negocio**, orientado a la creación de nuevas propuestas de valor basadas en el uso intensivo de tecnologías digitales.
- **Reconfiguración de las estructuras organizacionales**, promoviendo esquemas más flexibles, ágiles y colaborativos.

- **Integración de la tecnología en la estrategia empresarial**, dejando de ser un soporte operativo para convertirse en un eje central de la competitividad.
- **Cambio en las prácticas de gestión**, incorporando enfoques basados en datos, innovación continua y aprendizaje organizacional.
- **Orientación al cliente y a los grupos de interés**, mediante canales digitales que fortalecen la interacción, la personalización y la experiencia del usuario.

En el ámbito de la administración de negocios, la transformación digital supone la integración estratégica de tecnologías emergentes, entre las que destacan:

- **Analítica de datos**, que permite transformar grandes volúmenes de información en conocimiento estratégico para la toma de decisiones.
- **Automatización de procesos**, orientada a mejorar la eficiencia operativa, reducir errores y optimizar el uso de recursos.
- **Inteligencia artificial**, aplicada al análisis predictivo, la personalización de servicios y el apoyo a la toma de decisiones gerenciales.
- **Plataformas digitales y sistemas integrados**, que facilitan la coordinación organizacional y la gestión en tiempo real.

Estas tecnologías, cuando son adoptadas de manera estratégica, contribuyen a optimizar la toma de decisiones, fortalecer la competitividad empresarial y mejorar la capacidad de adaptación

organizacional frente a entornos altamente dinámicos. No obstante, la literatura revisada enfatiza que la transformación digital no depende únicamente de la tecnología, sino que exige una visión estratégica clara y un liderazgo transformacional capaz de articular la tecnología con los objetivos organizacionales, gestionar el cambio cultural y promover la participación del talento humano (Behie et al., 2023).

La transformación digital debe concebirse como un proceso continuo y evolutivo, en el que la tecnología, la estrategia y las personas se integran de manera coherente para garantizar la sostenibilidad y el desempeño organizacional en la economía digital.

2.2 Digitalización versus transformación digital

Uno de los principales desafíos conceptuales en la administración contemporánea radica en diferenciar la digitalización de la transformación digital. Mientras que la digitalización se centra en la incorporación de tecnologías para optimizar procesos existentes, la transformación digital implica un cambio profundo en la cultura organizacional y en la forma de gestionar la organización (Campos Dávila et al., 2024).

La literatura revisada señala que muchas organizaciones fracasan en sus procesos de cambio debido a que limitan sus esfuerzos a la digitalización operativa, sin abordar los aspectos culturales,

estratégicos y humanos que sustentan una transformación organizacional sostenible (León Vera & Arteaga Feraud, 2024).

Tabla 2 Diferencias entre digitalización y transformación digital

Dimensión	Digitalización	Transformación digital
Alcance	Operativo	Estratégico e integral
Objetivo principal	Optimizar procesos existentes	Rediseñar modelos organizacionales
Impacto organizacional	Parcial	Profundo
Enfoque tecnológico	Herramientas digitales	Integración tecnológica estratégica
Cambio cultural	Limitado	Sustancial
Rol del liderazgo	Supervisión	Liderazgo transformacional

Fuente: Elaboración propia a partir de Campos Dávila et al. (2024), AlNuaimi et al. (2022) y León Vera y Arteaga Feraud (2024).

El contraste presentado en la Tabla 2 permite evidenciar que la transformación digital representa un proceso mucho más complejo que la mera adopción de tecnologías. En este sentido, la gestión del cambio organizacional se convierte en un elemento central para garantizar la coherencia entre la estrategia empresarial, la cultura organizacional y el uso de tecnologías digitales.

2.3 Cultura organizacional y gestión del cambio en entornos digitales

La cultura organizacional desempeña un papel determinante en los procesos de transformación digital, ya que condiciona la forma en que los miembros de la organización perciben, aceptan y utilizan las tecnologías digitales. Una cultura orientada a la innovación, al aprendizaje continuo y a la colaboración favorece la apertura al cambio, estimula la experimentación y facilita la adopción de nuevas herramientas digitales, al reducir los niveles de incertidumbre y resistencia entre los colaboradores (Tunque Lizana et al., 2022).

En este sentido, la transformación digital no puede consolidarse únicamente mediante inversiones tecnológicas, sino que requiere un entorno cultural que promueva valores como la adaptabilidad, la confianza y la mejora continua. Diversos estudios señalan que las organizaciones que fomentan espacios de aprendizaje organizacional y trabajo colaborativo presentan mayores niveles de compromiso del personal y una implementación más efectiva de estrategias digitales, lo que repercute positivamente en su desempeño organizacional (Salazar Sánchez et al., 2020).

Por el contrario, las organizaciones con culturas rígidas, jerárquicas y poco flexibles suelen enfrentar mayores dificultades para implementar procesos de transformación digital. Estas culturas tienden a reforzar la resistencia al cambio, limitan la iniciativa

individual y obstaculizan la integración de tecnologías emergentes, lo que puede derivar en bajos niveles de adopción tecnológica y resultados estratégicos poco sostenibles (León Vera & Arteaga Feraud, 2024). La literatura revisada evidencia que, en estos contextos, la digitalización se reduce a acciones aisladas sin un impacto real en la estructura organizacional.



Figura 2. Globalización, tecnología y competitividad

La tecnología actúa como un habilitador estratégico que permite a las organizaciones superar barreras geográficas y temporales, acceder a nuevos mercados y establecer relaciones comerciales en entornos altamente dinámicos. Herramientas como las plataformas digitales, los sistemas de información integrados, la

analítica de datos y la automatización de procesos han redefinido las reglas de la competencia, favoreciendo a aquellas empresas capaces de innovar de manera continua y responder con agilidad a los cambios del entorno global (Castells, 2015).

Ante este escenario, la gestión del cambio organizacional se configura como un componente esencial de la transformación digital. La evidencia empírica destaca que una gestión del cambio efectiva debe contemplar estrategias de comunicación clara y permanente, programas de capacitación continua y un liderazgo participativo que involucre activamente a los colaboradores en el proceso de transformación (Guaillas Morocho et al., 2025). Estas acciones permiten alinear los objetivos estratégicos con las expectativas del personal, fortaleciendo el sentido de pertenencia y reduciendo la resistencia al cambio.

Se ha identificado que el liderazgo comprometido con la cultura digital actúa como un facilitador clave del cambio organizacional. Los líderes que promueven la innovación, el uso ético de la tecnología y la actualización permanente de competencias contribuyen a consolidar una cultura organizacional favorable a la transformación digital y al desarrollo sostenible de las organizaciones en entornos altamente competitivos (Qiao et al., 2025).

2.4 Liderazgo y transformación digital

El liderazgo constituye uno de los factores críticos para el éxito de la transformación digital, ya que actúa como el principal articulador entre la estrategia organizacional, la tecnología y las personas. En contextos de alta incertidumbre y cambio constante, los administradores deben asumir un rol activo como líderes transformacionales, capaces de impulsar procesos de innovación, gestionar la complejidad y orientar a los equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización (Behie et al., 2023).

Desde esta perspectiva, el liderazgo en entornos digitales se caracteriza por una serie de competencias y prácticas clave, entre las que destacan:

- **Visión estratégica digital**, que permite comprender el impacto de la tecnología en el negocio y orientar la transformación digital de manera coherente con los objetivos organizacionales.
- **Capacidad para promover la innovación**, fomentando la creatividad, la experimentación y la mejora continua dentro de la organización.
- **Gestión efectiva de la incertidumbre**, al tomar decisiones informadas en escenarios cambiantes y comunicar de forma clara los objetivos y prioridades estratégicas.

- **Orientación al cambio organizacional**, liderando procesos de transformación cultural y reduciendo la resistencia al cambio entre los colaboradores.
- **Habilidades de comunicación digital**, esenciales para coordinar equipos presenciales, virtuales o híbridos y fortalecer la cohesión organizacional.
- **Enfoque en el desarrollo del talento humano**, impulsando la capacitación continua y el fortalecimiento de competencias digitales en los equipos de trabajo.

En este contexto, el liderazgo digital se define por la capacidad de integrar tecnología, estrategia y gestión del talento humano de manera equilibrada. No se trata únicamente de dominar herramientas tecnológicas, sino de comprender cómo estas pueden generar valor, optimizar procesos y apoyar la toma de decisiones estratégicas. La literatura reciente señala que los líderes con competencias digitales avanzadas presentan una mayor capacidad para guiar procesos de cambio organizacional, coordinar equipos en entornos digitales y fortalecer la resiliencia empresarial frente a escenarios altamente volátiles y competitivos (Qiao et al., 2025).

Se destaca que el liderazgo digital efectivo contribuye a la construcción de una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo, la colaboración y la innovación responsable. Los líderes que promueven estos valores facilitan la adopción de tecnologías emergentes, incrementan el compromiso del talento humano y

fortalecen la capacidad de la organización para adaptarse y sostenerse en la economía digital.

El liderazgo se consolida como un elemento estratégico indispensable para la transformación digital, al actuar como motor del cambio organizacional y como garante de la alineación entre tecnología, personas y estrategia empresarial.

2.5 Retos del cambio organizacional en la transformación digital

A pesar de sus beneficios, la transformación digital enfrenta múltiples retos que pueden limitar su implementación efectiva. Entre los principales desafíos se encuentran la resistencia al cambio, la brecha digital, la falta de formación continua y la insuficiente alineación entre la estrategia organizacional y la adopción tecnológica (Flores-Cueto et al., 2020).

La literatura revisada coincide en que superar estos desafíos requiere una gestión integral del cambio, sustentada en políticas de capacitación, inversión en infraestructura tecnológica y un liderazgo comprometido con la innovación. De este modo, las organizaciones pueden consolidar procesos de transformación digital coherentes con sus objetivos estratégicos y con las demandas de la economía digital contemporánea (León Vera & Arteaga Feraud, 2024).

2.6 Conclusiones del Capítulo II

El análisis desarrollado en este capítulo permite concluir que la transformación digital constituye un proceso estratégico integral que trasciende la simple incorporación de tecnologías en las organizaciones. Este proceso implica una reconfiguración profunda de los modelos de gestión, las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas, con el objetivo de responder de manera eficaz a los desafíos de la economía digital y a entornos empresariales cada vez más dinámicos y competitivos.

Asimismo, se evidencia que la diferenciación entre digitalización y transformación digital resulta fundamental para comprender el alcance real de los procesos de cambio organizacional. Mientras que la digitalización se limita a la optimización de procesos existentes, la transformación digital demanda cambios estructurales y culturales que impactan directamente en la estrategia empresarial, la toma de decisiones y la creación de valor organizacional.

Otro hallazgo relevante es el papel central de la cultura organizacional en la implementación exitosa de la transformación digital. Las organizaciones que promueven una cultura orientada a la innovación, el aprendizaje continuo y la colaboración presentan mayores niveles de adopción tecnológica y menor resistencia al cambio. Por el contrario, las culturas rígidas y tradicionales tienden a

obstaculizar los procesos de transformación, reduciendo su impacto estratégico y sostenibilidad en el tiempo.

De igual manera, el liderazgo emerge como un factor crítico en la gestión del cambio organizacional. Los líderes con competencias digitales y visión estratégica desempeñan un rol determinante en la articulación entre tecnología, personas y objetivos organizacionales, al facilitar la comunicación, la capacitación y la participación del talento humano en los procesos de transformación digital.

Finalmente, se concluye que, si bien la transformación digital enfrenta retos significativos como la resistencia al cambio, la brecha digital y la necesidad de formación continua, estos desafíos pueden ser superados mediante una gestión integral del cambio, sustentada en políticas de capacitación permanente, inversión tecnológica estratégica y un liderazgo comprometido con la innovación. En consecuencia, la transformación digital se configura como un eje clave para fortalecer la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad de adaptación de las organizaciones en entornos digitales contemporáneos.

CAPÍTULO III.

3 Gestión Organizacional en Entornos Digitales



3.1 La gestión organizacional en el contexto digital

La gestión organizacional en entornos digitales se configura como un proceso estratégico orientado a articular de manera coherente a las personas, la tecnología y los objetivos institucionales en contextos caracterizados por el cambio constante, la interconectividad y la alta disponibilidad de información. En este escenario, las organizaciones enfrentan entornos altamente dinámicos que exigen respuestas rápidas, flexibles y basadas en el uso eficiente de recursos digitales, lo que obliga a replantear los enfoques tradicionales de gestión (León Vera & Arteaga Feraud, 2024).

En este sentido, la gestión organizacional digital demanda modelos de gestión más flexibles y adaptativos, capaces de responder a las exigencias del mercado digital y a las nuevas dinámicas laborales, tales como el trabajo remoto, los equipos virtuales y los esquemas híbridos. Estas nuevas formas de organización del trabajo requieren mecanismos de coordinación más ágiles, una comunicación organizacional efectiva y una mayor autonomía en la toma de decisiones, aspectos que influyen directamente en el desempeño organizacional y en la competitividad empresarial (Medina Orozco, 2022).

La literatura revisada destaca que la gestión organizacional digital no se limita a la incorporación de herramientas tecnológicas, sino que implica una redefinición integral de los procesos administrativos, los flujos de comunicación y los mecanismos de coordinación interna. En este contexto, la digitalización actúa como un facilitador estratégico que permite optimizar procesos, reducir tiempos operativos y mejorar la transparencia organizacional, siempre que esté alineada con los objetivos institucionales y la cultura organizacional (Campos Dávila et al., 2024).

Asimismo, la capacidad de los administradores para integrar tecnologías digitales en la planificación, organización y control de las actividades empresariales resulta determinante para el desempeño organizacional. Los administradores que desarrollan competencias digitales avanzadas presentan una mayor capacidad para gestionar información estratégica, liderar equipos en entornos virtuales y tomar decisiones basadas en datos, lo que fortalece la eficiencia operativa y la adaptabilidad organizacional (Torres-Merlo et al., 2025; Grados Valladolid, 2022).

3.2 Modelos de gestión organizacional en entornos digitales

Los entornos digitales han impulsado la adopción de nuevos modelos de gestión organizacional orientados a la agilidad, la innovación y la colaboración, como respuesta a la creciente complejidad y dinamismo del contexto empresarial contemporáneo. Estos modelos se caracterizan por la reducción de estructuras jerárquicas rígidas, la descentralización de la toma de decisiones y la integración de procesos organizacionales apoyados en tecnologías digitales, lo que permite a las organizaciones reaccionar con mayor rapidez ante los cambios del entorno competitivo (Campos Dávila et al., 2024).

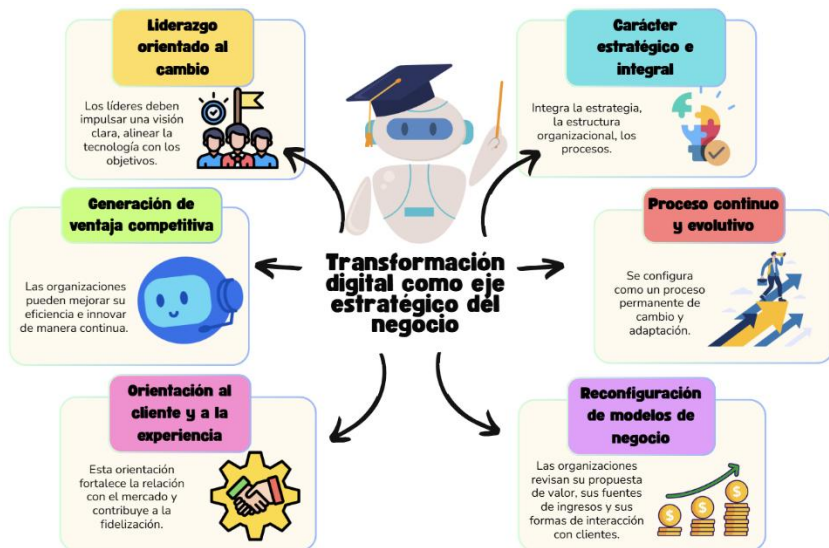


Figura 3. Transformación digital como eje estratégico del negocio

En este marco, la gestión organizacional digital promueve esquemas de trabajo más flexibles y transversales, en los cuales la información fluye de manera continua entre las distintas áreas de la organización. El uso estratégico de datos, plataformas digitales y sistemas de información gerencial facilita la toma de decisiones basadas en evidencia, mejora la coordinación interna y fortalece la alineación entre los objetivos estratégicos y las operaciones organizacionales (Qiao et al., 2025).

Entre los principales modelos de gestión organizacional en entornos digitales se destacan aquellos basados en la gestión por procesos, la gestión del conocimiento y la gestión ágil. La gestión por procesos permite optimizar el desempeño organizacional mediante la identificación, estandarización y mejora continua de las actividades clave, reduciendo ineficiencias y fortaleciendo la orientación a resultados. Por su parte, la gestión del conocimiento enfatiza la creación, transferencia y aprovechamiento del saber organizacional, al reconocer el capital intelectual como un recurso estratégico fundamental en la economía digital (Grados Valladolid, 2022).

Asimismo, los modelos de gestión ágil han adquirido especial relevancia en entornos digitales, ya que priorizan la adaptabilidad, el trabajo colaborativo y la mejora continua. Estos enfoques permiten a las organizaciones responder de manera flexible a escenarios de alta incertidumbre, fomentar la innovación constante y promover una

cultura organizacional orientada al aprendizaje y la experimentación (Behie et al., 2023). La literatura revisada señala que las organizaciones que adoptan estos modelos logran fortalecer su capacidad de adaptación, incrementar su eficiencia operativa y mejorar su competitividad en mercados altamente digitalizados.

Tabla 3 Modelos de gestión organizacional: enfoque tradicional vs. digital

Dimensión	Gestión organizacional tradicional	Gestión organizacional digital
Estructura	Jerárquica y funcional	Flexible y transversal
Procesos	Lineales y estandarizados	Dinámicos y digitalizados
Toma de decisiones	Centralizada	Basada en datos
Gestión del conocimiento	Limitada	Colaborativa y compartida
Rol del talento humano	Operativo	Estratégico y participativo
Enfoque de control	Supervisión directa	Indicadores y analítica

Fuente: Elaboración propia a partir de Behie et al. (2023), Campos Dávila et al. (2024) y Torres-Merlo et al. (2025).

El análisis presentado en la Tabla 3 evidencia que la gestión organizacional digital introduce transformaciones significativas en la estructura y funcionamiento de las organizaciones. En particular, se observa una transición hacia modelos más participativos y orientados

al uso de datos, lo que fortalece la capacidad de las organizaciones para anticipar cambios y diseñar respuestas estratégicas oportunas.

3.3 Gestión del talento humano en entornos digitales

La gestión del talento humano adquiere una relevancia central en los entornos digitales, dado que las competencias de los colaboradores se convierten en un recurso estratégico para la organización. En este contexto, los administradores deben promover el desarrollo de competencias digitales, el aprendizaje continuo y la adaptación a nuevas formas de trabajo, como los equipos virtuales y los modelos híbridos (Grados Valladolid, 2022).

La evidencia empírica señala que las organizaciones que implementan programas de capacitación permanente y fomentan el desarrollo profesional de su personal logran mayores niveles de compromiso, productividad y retención del talento humano. Asimismo, el fortalecimiento de habilidades digitales contribuye a mejorar la capacidad de los colaboradores para gestionar información, utilizar tecnologías emergentes y participar activamente en procesos de innovación organizacional (Guailas Morocho et al., 2025).

3.4 Comunicación y coordinación organizacional digital

La comunicación organizacional digital constituye un pilar fundamental de la gestión en entornos digitales. El uso de plataformas digitales, sistemas colaborativos y herramientas de comunicación en

línea ha transformado la manera en que los equipos interactúan, coordinan tareas y comparten información dentro de las organizaciones (Salazar Sánchez et al., 2020).

En este sentido, una comunicación organizacional efectiva facilita la alineación de los objetivos individuales con los objetivos estratégicos de la organización, al tiempo que promueve la transparencia, la colaboración y la toma de decisiones informadas. Estudios recientes destacan que la adopción de canales de comunicación digital adecuados contribuye a mejorar la eficiencia operativa y la cohesión organizacional en contextos de trabajo remoto y virtual (Medina Orozco, 2022).

3.5 Desafíos de la gestión organizacional en entornos digitales

A pesar de sus beneficios, la gestión organizacional en entornos digitales enfrenta diversos desafíos, entre los cuales destacan la resistencia al cambio, la brecha digital y la necesidad de actualización constante de competencias. Estos factores pueden limitar la efectividad de los modelos de gestión digital si no se abordan de manera estratégica y sistemática (Flores-Cueto et al., 2020).

La literatura revisada coincide en que superar estos desafíos requiere una gestión organizacional integral, sustentada en políticas de formación continua, liderazgo comprometido y una cultura organizacional orientada a la innovación. De este modo, las

organizaciones pueden consolidar modelos de gestión más resilientes y sostenibles en el contexto de la economía digital contemporánea (Tunque Lizana et al., 2022).

3.6 Conclusiones del Capítulo III

El desarrollo del presente capítulo permite concluir que la gestión organizacional en entornos digitales se ha convertido en un componente estratégico fundamental para el funcionamiento y la sostenibilidad de las organizaciones contemporáneas. En contextos caracterizados por el cambio constante, la interconectividad y la alta disponibilidad de información, la gestión organizacional debe orientarse a integrar de manera coherente a las personas, la tecnología y los objetivos institucionales, superando los enfoques tradicionales centrados únicamente en la eficiencia operativa.

Se evidencia que la gestión organizacional digital trasciende la simple incorporación de herramientas tecnológicas, ya que implica una redefinición profunda de los procesos administrativos, los flujos de comunicación y los mecanismos de coordinación interna. Esta transformación exige modelos de gestión más flexibles, adaptativos y colaborativos, capaces de responder eficazmente a las nuevas dinámicas laborales y a las demandas del mercado digital.

Otro aspecto relevante identificado en este capítulo es la importancia de los nuevos modelos de gestión organizacional, tales

como la gestión por procesos, la gestión del conocimiento y la gestión ágil. Estos enfoques permiten optimizar la eficiencia operativa, fortalecer la toma de decisiones basada en datos y mejorar la capacidad de adaptación organizacional frente a escenarios de alta incertidumbre, consolidando así una gestión más orientada a la innovación y al aprendizaje continuo.

La gestión del talento humano emerge como un eje central de la gestión organizacional en entornos digitales. El desarrollo de competencias digitales, la capacitación continua y la promoción de entornos colaborativos contribuyen significativamente al compromiso, la productividad y la retención del talento humano, elementos clave para el desempeño organizacional y la competitividad empresarial.

Se concluye que una gestión organizacional eficaz en entornos digitales requiere una visión estratégica integral, sustentada en liderazgo, cultura organizacional orientada a la innovación y uso estratégico de la tecnología. En consecuencia, la gestión organizacional digital se consolida como un factor determinante para que las organizaciones enfrenten con éxito los desafíos de la economía digital, fortalezcan su resiliencia y aseguren su sostenibilidad en el largo plazo.

CAPÍTULO IV.

4 Estrategia Empresarial en Entornos Digitales



4.1 La estrategia empresarial en el contexto digital

La estrategia empresarial en entornos digitales se configura como un proceso dinámico y continuo orientado a garantizar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en escenarios caracterizados por la incertidumbre, la innovación constante y la rápida evolución tecnológica. En este contexto, la formulación estratégica deja de ser un ejercicio estático de largo plazo para convertirse en un proceso flexible, adaptativo y basado en información en tiempo real (León Vera & Arteaga Feraud, 2024).

La literatura revisada señala que las organizaciones que operan en entornos digitales requieren estrategias capaces de integrar tecnología, estructura organizacional y gestión del talento humano, con el fin de responder eficazmente a las exigencias del mercado y a las expectativas de los clientes. En este sentido, la estrategia empresarial adquiere un enfoque transversal que impacta todos los niveles de la organización y orienta la toma de decisiones estratégicas (Qiao et al., 2025).

4.2 Planeación estratégica en entornos digitales

La planeación estratégica en entornos digitales se caracteriza por su orientación a la adaptabilidad, la innovación y el uso intensivo de datos. A diferencia de los modelos tradicionales de planeación, que se basaban en proyecciones lineales y contextos relativamente estables, la planeación estratégica digital se apoya en el análisis continuo del entorno, la identificación de tendencias emergentes y la capacidad de ajustar los objetivos organizacionales de manera oportuna (Campos Dávila et al., 2024).

En este marco, el uso de herramientas digitales y sistemas de información gerencial permite a los administradores monitorear el desempeño organizacional, evaluar escenarios alternativos y diseñar estrategias más precisas. La evidencia empírica destaca que la integración de la analítica de datos en los procesos de planeación fortalece la toma de decisiones estratégicas y reduce la incertidumbre en contextos altamente cambiantes (Torres-Merlo et al., 2025).

4.3 Análisis del entorno competitivo digital

El análisis del entorno competitivo digital constituye un componente esencial de la estrategia empresarial, dado que las organizaciones enfrentan mercados globalizados, altamente interconectados y con una intensa presión competitiva. En estos entornos, factores como la innovación tecnológica, la digitalización de

los modelos de negocio y el comportamiento de los consumidores influyen de manera directa en la posición competitiva de las empresas (AlNuaimi et al., 2022).

La literatura revisada destaca que las organizaciones deben incorporar herramientas de análisis estratégico que permitan comprender tanto el entorno externo como las capacidades internas, considerando variables tecnológicas, económicas y organizacionales. Este enfoque integral facilita la identificación de oportunidades y amenazas, así como el diseño de estrategias alineadas con las condiciones del entorno digital contemporáneo (Behie et al., 2023).

4.4 Estrategia empresarial y ventaja competitiva en entornos digitales

En los entornos digitales, la ventaja competitiva se sustenta cada vez más en la capacidad de las organizaciones para innovar, adaptarse y utilizar estratégicamente la información. A diferencia de los enfoques tradicionales basados exclusivamente en costos o diferenciación, la ventaja competitiva digital se construye a partir del aprovechamiento de tecnologías emergentes, la gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias digitales (León Vera & Arteaga Feraud, 2024).

Tabla 4 Estrategia empresarial tradicional vs. estrategia empresarial en entornos digitales

Dimensión	Estrategia empresarial tradicional	Estrategia empresarial en entornos digitales
Enfoque	Estabilidad y control	Adaptabilidad e innovación
Horizonte temporal	Largo plazo y rígido	Flexible y dinámico
Uso de información	Limitado y periódico	Intensivo y en tiempo real
Rol de la tecnología	Apoyo operativo	Recurso estratégico
Ventaja competitiva	Costos o diferenciación	Innovación y capacidades digitales
Toma de decisiones	Jerárquica	Basada en datos

Fuente: Elaboración propia a partir de AlNuaimi et al. (2022), Behie et al. (2023) y Campos Dávila et al. (2024).

El análisis presentado en la Tabla 4 evidencia que la estrategia empresarial en entornos digitales se orienta hacia la flexibilidad, la innovación y el uso estratégico de la información. En este sentido, las organizaciones que logran alinear su estrategia con el desarrollo de capacidades digitales presentan una mayor capacidad para diferenciarse y sostener su competitividad en mercados altamente dinámicos.

4.5 Sostenibilidad y estrategia empresarial digital

La sostenibilidad se ha convertido en un eje central de la estrategia empresarial en entornos digitales. Las organizaciones no solo deben enfocarse en el crecimiento económico, sino también en la generación de valor social, la eficiencia en el uso de recursos y la adopción responsable de tecnologías digitales. En este contexto, la integración de criterios de sostenibilidad en la estrategia empresarial contribuye a fortalecer la reputación organizacional y la confianza de los grupos de interés (Qiao et al., 2025).

La transformación digital exige un enfoque estratégico que permita a las organizaciones integrar de manera progresiva la tecnología en todos los niveles de gestión. Este proceso no se limita a la adopción de herramientas digitales, sino que implica una secuencia coherente de etapas orientadas a fortalecer las capacidades organizacionales, optimizar los procesos y redefinir la forma de crear valor. En este sentido, los modelos estratégicos de transformación digital ofrecen un marco conceptual que facilita la comprensión del cambio organizacional como un proceso integral y sistemático.

El modelo estratégico que se presenta a continuación sintetiza las principales dimensiones que intervienen en la transformación digital, evidenciando su carácter evolutivo y acumulativo. Cada componente cumple una función específica dentro del proceso y

contribuye a consolidar una transformación organizacional sostenible y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.



Figura 4. Modelo Estratégico de transformación digital

El modelo estratégico de transformación digital se estructura a partir de cinco dimensiones interrelacionadas que orientan el proceso de cambio organizacional. La infraestructura tecnológica constituye la base que permite la adopción de soluciones digitales y garantiza la operatividad de los sistemas. Sobre esta base, la digitalización de

procesos optimiza las actividades internas y externas, incrementando la eficiencia y la trazabilidad de la gestión organizacional.

La literatura revisada coincide en que las estrategias empresariales digitales que incorporan principios de sostenibilidad, innovación y responsabilidad social permiten a las organizaciones adaptarse de manera más efectiva a los desafíos de la economía digital, asegurando su permanencia y legitimidad en el largo plazo.

4.6 Conclusiones del Capítulo IV

El desarrollo del presente capítulo permite concluir que la estrategia empresarial en entornos digitales se ha transformado en un proceso dinámico, flexible y orientado a la adaptación continua, en respuesta a contextos caracterizados por la incertidumbre, la innovación tecnológica constante y la alta competitividad. En este escenario, la formulación estratégica deja de concebirse como un ejercicio rígido y de largo plazo para convertirse en una práctica permanente de análisis, ajuste y toma de decisiones basada en información en tiempo real.

Asimismo, se evidencia que la planeación estratégica en entornos digitales exige la integración efectiva de tecnologías digitales y sistemas de información gerencial, los cuales permiten monitorear el entorno, evaluar escenarios alternativos y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. La literatura revisada demuestra que el uso

estratégico de datos fortalece la capacidad de las organizaciones para anticipar cambios, identificar oportunidades y diseñar estrategias más coherentes con las demandas del mercado digital contemporáneo (Torres-Merlo et al., 2025).

Otro hallazgo relevante es la importancia del análisis del entorno competitivo digital como elemento central de la estrategia empresarial. Las organizaciones operan en mercados globalizados e interconectados, donde factores como la innovación tecnológica, la digitalización de los modelos de negocio y la evolución del comportamiento del consumidor influyen directamente en la posición competitiva. En este contexto, la capacidad de analizar de manera integral el entorno externo y las capacidades internas se consolida como un requisito indispensable para la formulación estratégica efectiva.

De igual manera, se concluye que la ventaja competitiva en entornos digitales se sustenta principalmente en la innovación, el desarrollo de capacidades digitales y la gestión estratégica del conocimiento, más que en enfoques tradicionales basados exclusivamente en costos o diferenciación. Las organizaciones que alinean su estrategia empresarial con el fortalecimiento de competencias digitales y la adopción de tecnologías emergentes logran una mayor capacidad de adaptación y diferenciación sostenible en el mercado.

Finalmente, la sostenibilidad emerge como un eje transversal de la estrategia empresarial digital. La integración de criterios económicos, sociales y tecnológicos en la formulación estratégica permite a las organizaciones generar valor a largo plazo, fortalecer su legitimidad y responder de manera responsable a los desafíos de la economía digital. En consecuencia, la estrategia empresarial en entornos digitales se configura como un factor clave para asegurar la competitividad, resiliencia y sostenibilidad organizacional en escenarios empresariales altamente cambiantes.

CAPÍTULO V.

5 Tecnologías Digitales Aplicadas a la Administración de Negocios



5.1 El papel de las tecnologías digitales en la administración de negocios

Las tecnologías digitales se han consolidado como un componente estratégico fundamental en la administración de negocios contemporánea, al transformar la manera en que las organizaciones planifican, ejecutan y controlan sus actividades. En entornos digitales, estas tecnologías permiten optimizar procesos administrativos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones estratégicas, al facilitar el acceso oportuno a información relevante y confiable (Torres-Merlo et al., 2025).

En este contexto, la administración de negocios deja de apoyarse exclusivamente en procedimientos manuales o sistemas tradicionales, para integrar soluciones tecnológicas que permiten una gestión más ágil, transparente y orientada a resultados. La literatura revisada destaca que el uso estratégico de tecnologías digitales contribuye de manera significativa a la competitividad empresarial y a la adaptación organizacional frente a escenarios de alta incertidumbre (Campos Dávila et al., 2024).

5.2 Sistemas de información y plataformas digitales de gestión

Los sistemas de información y las plataformas digitales de gestión constituyen herramientas clave para la administración de negocios en entornos digitales. Sistemas como los ERP (Enterprise Resource Planning) y CRM (Customer Relationship Management) permiten integrar información proveniente de distintas áreas de la organización, facilitando la coordinación interna y la toma de decisiones basada en datos (Behie et al., 2023).

La evidencia empírica señala que la implementación de sistemas de gestión digital mejora el control de procesos, reduce errores operativos y fortalece la planificación estratégica. Asimismo, estas plataformas permiten a los administradores monitorear el desempeño organizacional en tiempo real, lo que resulta fundamental para la gestión eficiente en mercados dinámicos y altamente competitivos (AlNuaimi et al., 2022).

5.3 Analítica de datos y toma de decisiones estratégicas

La analítica de datos se ha convertido en una de las principales tecnologías digitales aplicadas a la administración de negocios, debido a su capacidad para transformar grandes volúmenes de información en conocimiento útil para la toma de decisiones estratégicas. En entornos digitales, el análisis de datos permite identificar patrones, tendencias

y oportunidades que fortalecen la planificación y el control organizacional (Torres-Merlo et al., 2025).

Diversos estudios destacan que las organizaciones que incorporan la analítica de datos en sus procesos administrativos presentan una mayor capacidad para anticipar cambios del entorno, optimizar recursos y mejorar su desempeño organizacional. En este sentido, la toma de decisiones basada en datos se consolida como un elemento clave de la estrategia empresarial digital (Qiao et al., 2025).

5.4 Inteligencia artificial y automatización en la gestión empresarial

La inteligencia artificial (IA) y la automatización representan tecnologías emergentes con un impacto creciente y transversal en la administración de negocios contemporánea. Estas tecnologías permiten automatizar tareas repetitivas y de bajo valor agregado, optimizar procesos administrativos y apoyar la toma de decisiones mediante sistemas predictivos, algoritmos de aprendizaje automático y análisis avanzado de datos. En entornos digitales, su aplicación contribuye a incrementar la eficiencia operativa y a mejorar la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a escenarios altamente dinámicos (Behie et al., 2023).

Desde una perspectiva administrativa, la IA no solo se limita a la automatización de procesos operativos, sino que se integra

progresivamente en funciones estratégicas como la planificación, el control de gestión y la toma de decisiones gerenciales. La literatura revisada destaca que los sistemas basados en IA permiten procesar grandes volúmenes de información en tiempo real, identificar patrones complejos y generar recomendaciones estratégicas que fortalecen la calidad de las decisiones empresariales (Qiao et al., 2025).

Tabla 5 Aplicaciones de la inteligencia artificial y la automatización en la administración de negocios

Área de la administración	Aplicación de IA y automatización	Impacto organizacional
Gestión administrativa	Automatización de procesos rutinarios	Reducción de tiempos y errores
Recursos humanos	Selección y evaluación de talento	Mejor asignación de perfiles
Finanzas	Análisis predictivo y control financiero	Optimización de costos
Marketing	Análisis de comportamiento del cliente	Personalización de estrategias
Toma de decisiones	Sistemas de apoyo inteligente	Decisiones basadas en datos

Fuente: Elaboración propia a partir de Behie et al. (2023) y Torres-Merlo et al. (2025).

El análisis presentado en la Tabla 5 evidencia que la inteligencia artificial y la automatización tienen un impacto directo en múltiples áreas de la administración de negocios, al permitir una gestión más eficiente, precisa y orientada a resultados. En particular,

la automatización de procesos administrativos contribuye a liberar tiempo del personal directivo, lo que facilita su concentración en actividades estratégicas y de mayor valor organizacional.

Asimismo, la literatura revisada señala que la incorporación de la IA en la gestión empresarial contribuye significativamente a la reducción de costos operativos, al minimizar errores humanos y optimizar el uso de recursos. Estas tecnologías fortalecen la capacidad de innovación organizacional, al permitir el diseño de nuevos modelos de negocio y la mejora continua de los procesos existentes (Campos Dávila et al., 2024).

No obstante, la implementación de la inteligencia artificial y la automatización plantea importantes desafíos organizacionales. Entre ellos se destacan la necesidad de una adecuada gestión del cambio, la resistencia del talento humano frente a la automatización y la brecha en competencias digitales. En este sentido, el éxito de estas tecnologías depende en gran medida del desarrollo de capacidades digitales en los administradores y colaboradores, así como de la existencia de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la innovación (Grados Valladolid, 2022).

Tabla 6 Beneficios y desafíos de la inteligencia artificial en la gestión empresarial

Dimensión	Beneficios	Desafíos
-----------	------------	----------

Operativa	Mayor eficiencia y productividad	Dependencia tecnológica
Estratégica	Mejora en la toma de decisiones	Falta de competencias digitales
Organizacional	Impulso a la innovación	Resistencia al cambio
Ética y control	Procesos más transparentes	Riesgos éticos y de privacidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Torres-Merlo et al. (2025), Grados Valladolid (2022) y AlNuaimi et al. (2022).

La literatura enfatiza que la adopción de la inteligencia artificial y la automatización debe realizarse de manera ética, estratégica y responsable. Esto implica establecer políticas claras de uso de la tecnología, garantizar la protección de datos y promover la capacitación continua del talento humano. De este modo, la inteligencia artificial se consolida como una herramienta estratégica para la administración de negocios en entornos digitales, capaz de fortalecer la competitividad, la sostenibilidad y la resiliencia organizacional en el largo plazo (Torres-Merlo et al., 2025).

5.5 Riesgos tecnológicos, ciberseguridad y ética digital

A pesar de los beneficios asociados al uso de tecnologías digitales, la administración de negocios en entornos digitales enfrenta importantes riesgos tecnológicos, entre los cuales destacan las amenazas a la ciberseguridad, la protección de datos y los desafíos éticos relacionados con el uso de la información. La creciente

dependencia de sistemas digitales incrementa la exposición de las organizaciones a riesgos operativos y reputacionales si no se implementan medidas de seguridad adecuadas (AlNuaimi et al., 2022).

En este contexto, la gestión de la ciberseguridad y la ética digital se convierte en una responsabilidad estratégica de los administradores. La literatura enfatiza la necesidad de establecer políticas claras de protección de datos, uso responsable de la tecnología y cumplimiento normativo, con el fin de garantizar la confianza de los grupos de interés y la sostenibilidad organizacional en el largo plazo (Flores-Cueto et al., 2020).

5.6 Conclusiones del Capítulo V

El análisis desarrollado en este capítulo permite concluir que las tecnologías digitales se han consolidado como un eje estratégico fundamental en la administración de negocios en entornos digitales. Su incorporación ha transformado de manera significativa los procesos administrativos, al permitir una gestión más eficiente, ágil y orientada a la toma de decisiones basada en información confiable y oportuna. En este sentido, la tecnología deja de desempeñar un rol meramente operativo para convertirse en un recurso estratégico clave para el desempeño organizacional.

Asimismo, se evidencia que los sistemas de información y las plataformas digitales de gestión, como los ERP y CRM, facilitan la

integración de datos organizacionales, fortalecen la coordinación interna y mejoran la planificación y el control empresarial. La literatura revisada demuestra que estas herramientas contribuyen a reducir errores operativos, optimizar recursos y aumentar la transparencia organizacional, aspectos esenciales para la competitividad en mercados altamente digitalizados (Behie et al., 2023; AlNuaimi et al., 2022).

Otro hallazgo relevante es el impacto de la analítica de datos en la administración de negocios. La capacidad de transformar grandes volúmenes de información en conocimiento estratégico permite a los administradores anticipar escenarios, identificar oportunidades y mejorar la calidad de las decisiones empresariales. En consecuencia, la toma de decisiones basada en datos se configura como una práctica indispensable en la gestión organizacional contemporánea (Torres-Merlo et al., 2025).

De igual manera, la inteligencia artificial y la automatización emergen como tecnologías con alto potencial transformador en la gestión empresarial. Su aplicación contribuye a incrementar la eficiencia operativa, reducir costos y fortalecer la innovación organizacional. No obstante, su implementación efectiva exige una adecuada gestión del cambio, el desarrollo de competencias digitales y la adopción de principios éticos que orienten el uso responsable de

estas tecnologías en el ámbito empresarial (Torres-Merlo et al., 2025; Grados Valladolid, 2022).

Finalmente, se concluye que el uso de tecnologías digitales en la administración de negocios implica también la gestión de riesgos tecnológicos, particularmente en materia de ciberseguridad y ética digital. La protección de la información, el cumplimiento normativo y el uso responsable de la tecnología se constituyen como responsabilidades estratégicas de los administradores. En consecuencia, la integración equilibrada entre innovación tecnológica, gestión organizacional y responsabilidad ética resulta esencial para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en entornos digitales contemporáneos (Flores-Cueto et al., 2020; Qiao et al., 2025).

CAPÍTULO VI.

6 Toma de Decisiones y Gestión Estratégica Digital

6.1 La toma de decisiones en entornos digitales

La toma de decisiones en entornos digitales se ha transformado de manera sustancial debido al crecimiento exponencial de la información disponible, la incorporación de tecnologías analíticas y la creciente complejidad de los escenarios organizacionales. En este contexto, el proceso decisional deja de apoyarse exclusivamente en la experiencia directiva o la intuición individual, para orientarse hacia enfoques más sistemáticos, basados en datos y alineados con la estrategia empresarial.

En los entornos digitales, la toma de decisiones se caracteriza por los siguientes elementos clave:

- **Disponibilidad de información en tiempo real**, lo que permite a los administradores acceder a datos actualizados sobre el desempeño organizacional, el comportamiento del mercado y las tendencias del entorno.
- **Uso de herramientas digitales y analíticas**, que facilitan el procesamiento de grandes volúmenes de información y la identificación de patrones relevantes para la toma de decisiones estratégicas.
- **Reducción de la incertidumbre**, al basar las decisiones en evidencia cuantitativa y cualitativa, lo que mejora la precisión y la coherencia de las acciones organizacionales.

- **Mayor velocidad en el proceso decisional**, aspecto fundamental en contextos altamente competitivos y dinámicos donde la capacidad de respuesta oportuna se convierte en una ventaja estratégica.
- **Enfoque estratégico y prospectivo**, que permite anticipar escenarios futuros, evaluar riesgos y oportunidades, y diseñar estrategias más flexibles y adaptativas.
- **Interacción entre factores tecnológicos y humanos**, reconociendo que, si bien la tecnología apoya el proceso decisional, el criterio ético, la experiencia y el juicio del administrador continúan siendo elementos esenciales.

Asimismo, la literatura revisada destaca que la toma de decisiones en entornos digitales debe concebirse como un proceso continuo y dinámico, más que como una acción aislada. Los administradores requieren competencias analíticas y digitales que les permitan interpretar información compleja, integrar distintas fuentes de datos y coordinar decisiones en todos los niveles de la organización. De este modo, la toma de decisiones digitales se consolida como un pilar fundamental de la gestión estratégica y del desempeño organizacional en la economía digital contemporánea.

6.2 Toma de decisiones basada en datos

La toma de decisiones basada en datos se consolida como uno de los pilares de la gestión estratégica digital. El uso de sistemas de

información, herramientas de analítica y plataformas digitales permite a los administradores acceder a información precisa y actualizada, reduciendo la incertidumbre y fortaleciendo la calidad de las decisiones empresariales (Qiao et al., 2025).

La evidencia empírica destaca que las organizaciones que incorporan el análisis de datos en sus procesos decisionales presentan mayores niveles de eficiencia operativa, mejor desempeño estratégico y una mejor capacidad para anticipar riesgos y oportunidades. En este sentido, la información se convierte en un recurso estratégico que orienta la planificación, el control y la evaluación del desempeño organizacional (Torres-Merlo et al., 2025).

6.3 Sistemas de apoyo a la decisión y gestión estratégica

Los sistemas de apoyo a la decisión (DSS) desempeñan un papel fundamental en la gestión estratégica digital, al integrar datos, modelos analíticos y herramientas tecnológicas que facilitan la evaluación de alternativas y la formulación de estrategias. Estos sistemas permiten simular escenarios, analizar tendencias y generar información relevante para la toma de decisiones en distintos niveles organizacionales (Behie et al., 2023).

En entornos digitales, los DSS se complementan con tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, lo que amplía su capacidad para procesar grandes

volúmenes de información y ofrecer recomendaciones estratégicas. La literatura revisada señala que el uso de estos sistemas contribuye a mejorar la coherencia entre la estrategia empresarial y las acciones operativas, fortaleciendo la alineación organizacional (AlNuaimi et al., 2022).

Tabla 7 Toma de decisiones tradicional vs. toma de decisiones en entornos digitales

Dimensión	Toma de decisiones tradicional	Toma de decisiones digital
Fuente de información	Experiencia e intuición	Datos y analítica
Velocidad	Lenta	Rápida y en tiempo real
Nivel de incertidumbre	Alto	Reducido
Herramientas	Informes manuales	Sistemas digitales y DSS
Enfoque	Reactivo	Proactivo y predictivo

Fuente: Elaboración propia a partir de Torres-Merlo et al. (2025), Behie et al. (2023) y Qiao et al. (2025).

El análisis presentado en la Tabla 7 evidencia que la gestión estratégica digital promueve decisiones más informadas, oportunas y alineadas con los objetivos organizacionales. En particular, la integración de sistemas digitales permite a los administradores adoptar enfoques proactivos y predictivos frente a escenarios de alta incertidumbre.

6.4 Gestión del riesgo e incertidumbre en entornos digitales

La gestión del riesgo y la incertidumbre adquiere una relevancia central en la toma de decisiones estratégicas en entornos digitales. La rápida evolución tecnológica, la dependencia de sistemas digitales y la exposición a riesgos cibernéticos incrementan la complejidad del proceso decisional, lo que exige mecanismos de control y evaluación más sofisticados (Flores-Cueto et al., 2020).

La literatura revisada señala que el uso de herramientas digitales y analítica avanzada permite identificar riesgos potenciales, evaluar su impacto y diseñar estrategias de mitigación más efectivas. En este sentido, la gestión del riesgo se integra como un componente estratégico de la toma de decisiones empresariales en la economía digital (Campos Dávila et al., 2024).

6.5 Ética y responsabilidad en la toma de decisiones digitales

La toma de decisiones en entornos digitales también plantea importantes desafíos éticos y de responsabilidad organizacional. El uso intensivo de datos, algoritmos e inteligencia artificial requiere garantizar la transparencia, la equidad y la protección de la información, así como el respeto a los principios éticos y normativos (AlNuaimi et al., 2022).

En este contexto, los administradores deben asumir un rol activo en la promoción de prácticas éticas en la toma de decisiones

digitales, estableciendo políticas claras de uso de la información y fomentando una cultura organizacional orientada a la responsabilidad y la confianza. La literatura destaca que una gestión ética de la toma de decisiones fortalece la legitimidad organizacional y contribuye a la sostenibilidad empresarial en el largo plazo (Qiao et al., 2025).

Por otra parte, el bienestar organizacional se ha consolidado como un componente estratégico de la gestión del talento humano en organizaciones digitales, debido a su estrecha relación con el desempeño profesional, el compromiso laboral y la sostenibilidad del trabajo en el largo plazo.

En entornos caracterizados por la conectividad permanente, la aceleración de los procesos y la presión por la innovación, el cuidado integral de las personas adquiere una relevancia central para el logro de los objetivos organizacionales.

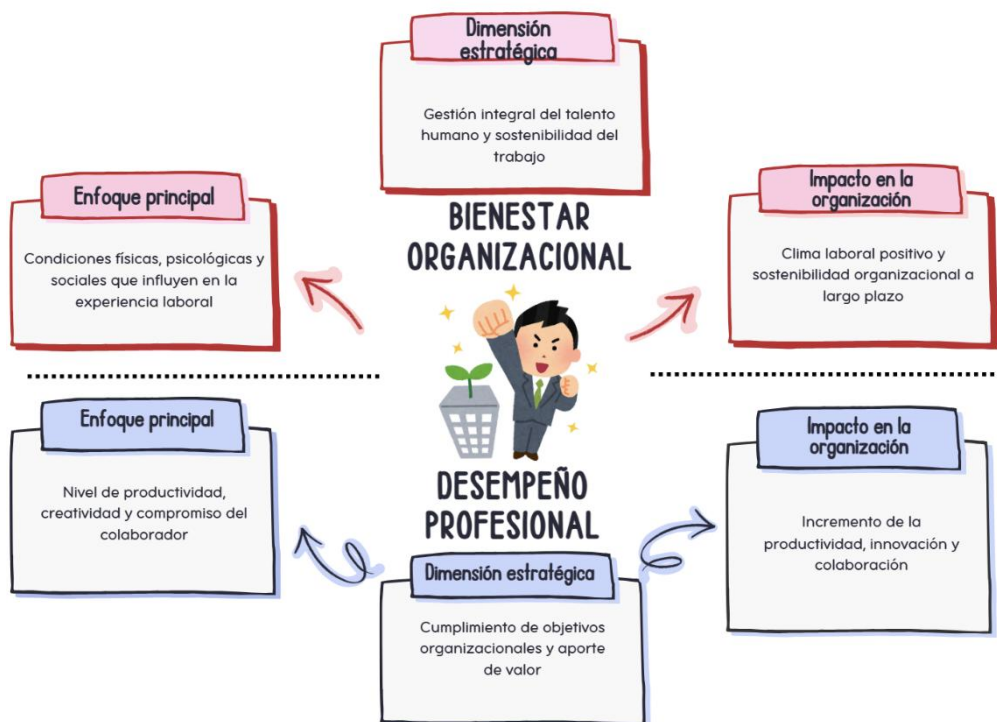


Figura 5. Bienestar Organizacional Vs Desempeño Profesional

El bienestar organizacional comprende un conjunto de condiciones físicas, psicológicas y sociales que influyen en la experiencia laboral de los colaboradores. Estas condiciones incluyen aspectos como el equilibrio entre la vida laboral y personal, la carga de trabajo, la seguridad psicológica, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. En organizaciones digitales, donde el trabajo puede extenderse más allá de los límites temporales y espaciales tradicionales, la gestión adecuada de estos factores resulta

esencial para prevenir el agotamiento profesional y el estrés laboral (Grawitch et al., 2017).

El desempeño profesional, por su parte, no depende únicamente de las competencias técnicas o del acceso a tecnologías avanzadas, sino también del nivel de bienestar percibido por el talento humano. Colaboradores que se sienten apoyados, valorados y motivados presentan mayores niveles de productividad, creatividad y compromiso organizacional. En este sentido, el bienestar actúa como un facilitador del desempeño, al crear un entorno propicio para el aprendizaje, la innovación y la colaboración.

6.6 Conclusiones del Capítulo VI

El análisis realizado en este capítulo permite concluir que la toma de decisiones y la gestión estratégica digital se han transformado en procesos clave para la administración de negocios en entornos digitales. La disponibilidad de información en tiempo real, el uso de tecnologías analíticas y la creciente complejidad del entorno empresarial han redefinido los modelos tradicionales de decisión, dando paso a enfoques más dinámicos, proactivos y basados en datos.

Asimismo, se evidencia que la toma de decisiones basada en datos constituye un pilar fundamental de la gestión estratégica digital. El uso de sistemas de información, herramientas de analítica avanzada y plataformas digitales permite a los administradores reducir la

incertidumbre, evaluar escenarios alternativos y mejorar la calidad de las decisiones empresariales. En este sentido, la información se consolida como un recurso estratégico indispensable para la planificación, el control y la evaluación del desempeño organizacional (Torres-Merlo et al., 2025).

Otro aspecto relevante identificado es el papel de los sistemas de apoyo a la decisión en la gestión estratégica. Estos sistemas facilitan la integración de datos, modelos analíticos y tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, lo que contribuye a una mayor coherencia entre la estrategia empresarial y las acciones operativas. La literatura revisada demuestra que su aplicación fortalece la capacidad de las organizaciones para anticipar cambios del entorno y responder de manera oportuna a escenarios de alta incertidumbre (Behie et al., 2023; AlNuaimi et al., 2022).

De igual manera, la gestión del riesgo y la incertidumbre se configura como un componente central de la toma de decisiones en entornos digitales. La dependencia de tecnologías digitales y la exposición a riesgos cibernéticos exigen mecanismos de control más sofisticados y una evaluación continua de amenazas y oportunidades. La evidencia empírica señala que la integración de herramientas digitales en la gestión del riesgo permite diseñar estrategias de mitigación más efectivas y alineadas con los objetivos organizacionales (Campos Dávila et al., 2024).

Finalmente, se concluye que la toma de decisiones digitales plantea importantes desafíos éticos y de responsabilidad organizacional. El uso intensivo de datos, algoritmos e inteligencia artificial requiere garantizar la transparencia, la equidad y la protección de la información. En consecuencia, los administradores deben asumir un rol activo en la promoción de prácticas éticas y responsables en la toma de decisiones, fortaleciendo la confianza de los grupos de interés y contribuyendo a la sostenibilidad y legitimidad de las organizaciones en la economía digital contemporánea (Qiao et al., 2025).

CAPÍTULO VII.

7 Competitividad Empresarial y modelos de Negocios Digitales

7.1 La competitividad empresarial en la economía digital

La competitividad empresarial en la economía digital se ha redefinido a partir de la incorporación estratégica de tecnologías digitales, la capacidad de innovación y la rapidez con la que las organizaciones logran adaptarse a entornos altamente dinámicos y globalizados. En este contexto, las ventajas competitivas tradicionales basadas exclusivamente en costos, ubicación geográfica o economías de escala resultan cada vez menos sostenibles, siendo reemplazadas por ventajas dinámicas sustentadas en el conocimiento, la información y las capacidades digitales.

Desde una perspectiva de administración de negocios, la competitividad en entornos digitales se sustenta en los siguientes elementos clave:

- **Uso estratégico de la tecnología**, entendida no solo como un recurso operativo, sino como un activo estratégico que impulsa la eficiencia, la innovación y la creación de valor organizacional.
- **Capacidad de innovación continua**, que permite a las organizaciones desarrollar nuevos productos, servicios y

procesos, adaptándose de manera constante a las demandas cambiantes del mercado digital.

- **Gestión eficiente de la información y los datos**, al utilizar herramientas digitales y analíticas para apoyar la toma de decisiones estratégicas y reducir la incertidumbre.
- **Agilidad organizacional**, reflejada en la capacidad para responder con rapidez a los cambios del entorno, reconfigurar procesos y ajustar estrategias de manera oportuna.
- **Orientación al cliente**, mediante el uso de canales digitales que facilitan la personalización de la oferta y mejoran la experiencia del usuario.
- **Desarrollo de competencias digitales**, tanto en los administradores como en el talento humano, lo que fortalece la adaptabilidad y el desempeño organizacional.
- **Integración de la sostenibilidad en la estrategia competitiva**, al considerar no solo el crecimiento económico, sino también la responsabilidad social y el uso ético de la tecnología.

La literatura revisada señala que las organizaciones que logran articular estos elementos de manera coherente presentan mayores niveles de competitividad y resiliencia en la economía digital. En este sentido, la competitividad empresarial se configura como un proceso continuo de aprendizaje, innovación y transformación organizacional, más que como un estado estático o una ventaja permanente. De este modo, la administración de negocios en entornos digitales debe

orientarse a fortalecer capacidades dinámicas que permitan a las organizaciones sostener su posición competitiva en el largo plazo.

7.2 Innovación y competitividad en entornos digitales

La innovación constituye uno de los principales motores de la competitividad empresarial en la economía digital. La adopción de tecnologías digitales permite a las organizaciones desarrollar nuevos productos, servicios y procesos, así como redefinir sus modelos de negocio para generar mayor valor a sus clientes y grupos de interés.



Figura 6. Características de la innovación empresarial

La innovación en entornos digitales se ve fortalecida por el acceso a información en tiempo real y por la utilización de metodologías ágiles que promueven la experimentación y el aprendizaje continuo. Este enfoque permite a las organizaciones identificar oportunidades emergentes, ajustar sus estrategias y mejorar su desempeño competitivo. En este sentido, la capacidad para innovar de manera constante

En este contexto, la innovación no se limita al ámbito tecnológico, sino que abarca también dimensiones organizacionales y estratégicas. La literatura destaca que las organizaciones que fomentan una cultura de innovación, aprendizaje continuo y experimentación presentan mayores niveles de competitividad y resiliencia frente a entornos altamente cambiantes (Tunque Lizana et al., 2022).

7.3 Modelos de negocio digitales

Los modelos de negocio digitales representan una evolución significativa en la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Estos modelos se caracterizan por el uso intensivo de plataformas digitales, la explotación de datos y la interacción constante con los clientes a través de canales digitales. En la administración de negocios, los modelos digitales permiten ampliar mercados, reducir costos operativos y mejorar la experiencia del cliente (AlNuaimi et al., 2022).

Asimismo, la literatura revisada señala que los modelos de negocio digitales requieren una estructura organizacional flexible y una estrategia empresarial alineada con la transformación digital. La capacidad de adaptar y rediseñar el modelo de negocio se convierte, por tanto, en un factor clave para la sostenibilidad y competitividad organizacional en el largo plazo (Torres-Merlo et al., 2025).

Tabla 8 Modelos de negocio tradicionales vs. modelos de negocio digitales

Dimensión	Modelo de negocio tradicional	Modelo de negocio digital
Propuesta de valor	Estándar	Personalizada y flexible
Relación con el cliente	Presencial	Digital e interactiva
Uso de datos	Limitado	Intensivo y estratégico
Alcance de mercado	Local o regional	Global
Estructura de costos	Fija	Flexible y escalable
Innovación	Ocasional	Continua

Fuente: Elaboración propia a partir de AlNuaimi et al. (2022), Campos Dávila et al. (2024) y Torres-Merlo et al. (2025).

El análisis presentado en la Tabla 8 evidencia que los modelos de negocio digitales ofrecen mayores niveles de flexibilidad, escalabilidad y capacidad de innovación, lo que fortalece la posición competitiva de las organizaciones en mercados altamente digitalizados. En este sentido, la adopción de modelos digitales se

consolida como una estrategia clave para la creación de valor y la diferenciación empresarial.

7.4 Competitividad sostenible y transformación digital

La competitividad empresarial en entornos digitales no puede entenderse únicamente en términos de crecimiento económico o posicionamiento en el mercado, sino que debe orientarse hacia la sostenibilidad organizacional en el largo plazo. En la economía digital, la competitividad sostenible se construye a partir de la capacidad de las organizaciones para integrar la transformación digital con prácticas responsables, innovadoras y alineadas con las expectativas de los grupos de interés.

En este contexto, la transformación digital actúa como un habilitador estratégico de la competitividad sostenible, al permitir a las organizaciones optimizar el uso de recursos, mejorar la eficiencia operativa y desarrollar modelos de negocio más flexibles y resilientes. La literatura revisada señala que las organizaciones que integran tecnologías digitales en sus estrategias de sostenibilidad logran fortalecer su reputación corporativa, mejorar la confianza de clientes y aliados estratégicos, y responder de manera más efectiva a los cambios del entorno (Qiao et al., 2025).

Asimismo, la competitividad sostenible en entornos digitales se apoya en la innovación continua y en el desarrollo de capacidades

digitales que permitan a las organizaciones anticipar riesgos, adaptarse a nuevas regulaciones y responder a las demandas sociales relacionadas con la ética, la transparencia y la protección de datos. En este sentido, la administración de negocios debe adoptar una visión estratégica integral que articule transformación digital, responsabilidad social y creación de valor compartido (León Vera & Arteaga Feraud, 2024).

Por otra parte, la transformación digital contribuye a la sostenibilidad organizacional al facilitar la toma de decisiones basadas en datos, la automatización eficiente de procesos y la reducción de costos operativos, lo que permite una gestión más racional y responsable de los recursos. Estas prácticas fortalecen la capacidad de las organizaciones para mantenerse competitivas sin comprometer su estabilidad financiera ni su compromiso con el entorno social y tecnológico (Campos Dávila et al., 2024).

Se evidencia que la competitividad sostenible en la economía digital requiere un liderazgo comprometido con la innovación responsable y una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo. Las organizaciones que promueven valores como la adaptabilidad, la ética y la mejora permanente se encuentran mejor preparadas para enfrentar los desafíos de la transformación digital y consolidar una ventaja competitiva duradera en entornos empresariales altamente dinámicos y digitalizados (Behie et al., 2023).

7.5 Tendencias futuras de la competitividad empresarial digital

La competitividad empresarial en la economía digital continuará evolucionando de manera acelerada como resultado del avance constante de las tecnologías emergentes, la digitalización de los mercados y la transformación de los hábitos de consumo. En este escenario, las organizaciones ya no compiten únicamente dentro de límites sectoriales tradicionales, sino en ecosistemas digitales abiertos, dinámicos y altamente interconectados, donde la capacidad de adaptación se convierte en un factor crítico de supervivencia.

Una de las principales tendencias que marcará la competitividad empresarial digital es la consolidación de la inteligencia artificial y la automatización avanzada como elementos estratégicos para la toma de decisiones, la optimización de procesos y la personalización de productos y servicios. Las organizaciones que integren estas tecnologías de forma estratégica estarán en mejores condiciones para anticipar escenarios, responder a las demandas del mercado y generar ventajas competitivas sostenibles.

La economía de plataformas y los ecosistemas digitales continuarán redefiniendo los modelos de negocio tradicionales. Las empresas tenderán a operar en redes colaborativas, donde la creación de valor dependerá de la capacidad para integrar socios, clientes y proveedores mediante plataformas digitales. En este contexto, la competitividad estará asociada no solo a los recursos internos, sino

también a la capacidad de gestionar relaciones estratégicas y flujos de información en entornos digitales complejos.

Otra tendencia relevante se relaciona con el uso intensivo de datos y analítica predictiva, que permitirá a las organizaciones comprender con mayor profundidad el comportamiento del mercado, identificar oportunidades emergentes y diseñar estrategias más precisas. La competitividad futura se sustentará en la capacidad de transformar datos en conocimiento estratégico, fortaleciendo la toma de decisiones y la innovación organizacional.

7.6 Conclusiones del Capítulo VII

El desarrollo del presente capítulo permite concluir que la competitividad empresarial en entornos digitales se ha redefinido de manera profunda, dejando atrás enfoques tradicionales centrados exclusivamente en costos o escala, para orientarse hacia ventajas dinámicas sustentadas en la innovación, el uso estratégico de la tecnología y el desarrollo de capacidades digitales. En la economía digital, la competitividad se configura como un proceso continuo de adaptación, aprendizaje y transformación organizacional.

Asimismo, se evidencia que la innovación constituye un eje central de la competitividad empresarial digital, no solo en términos tecnológicos, sino también organizacionales y estratégicos. Las organizaciones que fomentan una cultura de innovación, colaboración

y aprendizaje continuo logran responder con mayor eficacia a los cambios del entorno, fortalecer su resiliencia y generar propuestas de valor diferenciadas en mercados altamente dinámicos.

Otro hallazgo relevante es la importancia de los modelos de negocio digitales como mecanismos clave para la creación y captura de valor. Estos modelos, caracterizados por el uso intensivo de plataformas digitales, datos y canales interactivos, permiten ampliar el alcance de mercado, mejorar la experiencia del cliente y optimizar la estructura de costos. En este sentido, la capacidad de rediseñar y adaptar el modelo de negocio se convierte en un factor determinante para la sostenibilidad y competitividad organizacional.

De igual manera, el análisis realizado pone de manifiesto que la competitividad empresarial en entornos digitales debe orientarse hacia la sostenibilidad en el largo plazo. La integración de la transformación digital con prácticas responsables, éticas y alineadas con las expectativas de los grupos de interés fortalece la reputación organizacional, la confianza y la legitimidad empresarial. Por tanto, la competitividad sostenible se consolida como un objetivo estratégico que articula desempeño económico, responsabilidad social y uso responsable de la tecnología.

Se concluye que las tendencias futuras de la competitividad empresarial digital estarán marcadas por la expansión de tecnologías

emergentes, la economía de plataformas, la analítica avanzada y la creciente relevancia de la sostenibilidad y el liderazgo digital. En este contexto, las organizaciones que desarrollen capacidades estratégicas, inviertan en competencias digitales y promuevan culturas organizacionales orientadas a la innovación estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos de la economía digital y consolidar ventajas competitivas duraderas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, digital strategy, and firm performance. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Behie, S. W., Bozorgi, A., & Pirouz, M. (2023). Digital transformation and organizational agility: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122316. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122316>
- Campos Dávila, L. M., Morales Espinoza, J. P., & Herrera Rivas, K. J. (2024). Transformación digital y gestión estratégica en las organizaciones contemporáneas. *Revista de Ciencias Administrativas*, 12(2), 45–62.
- Flores-Cueto, J. J., Hernández, R. M., & Garay-Argandoña, R. (2020). Tecnologías de información: Acceso, uso y desafíos para la transformación digital. *Propósitos y Representaciones*, 8(2), e324. <https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8n2.324>
- Grados Valladolid, J. (2022). Competencias digitales y desempeño organizacional en entornos empresariales. *Revista de Investigación en Administración*, 6(1), 23–39.
- Guaillas Morocho, L. M., Armijos Burneo, J. A., & Ochoa Encalada, C. A. (2025). Gestión del cambio organizacional en procesos de transformación digital. *Revista Latinoamericana de Gestión Empresarial*, 9(1), 77–94.

- León Vera, M. E., & Arteaga Feraud, L. P. (2024). Estrategia empresarial y transformación digital: Un enfoque organizacional. *Revista Científica Empresarial*, 15(1), 101–118.
- Medina Orozco, M. P. (2022). Comunicación organizacional digital y trabajo remoto en contextos empresariales. *Revista Iberoamericana de Comunicación*, 10(2), 55–71.
- Qiao, Y., Xie, Z., & Wang, J. (2025). Data-driven decision-making and digital leadership in organizations. *Management Decision*, 63(3), 589–606. <https://doi.org/10.1108/MD-2024-0187>
- Salazar Sánchez, A., Ruiz Medina, L., & Pineda Martínez, J. (2020). Cultura organizacional e innovación en entornos digitales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 112–129.
- Torres-Merlo, J. A., Vinueza-Cabezas, M. A., & Paredes-Morales, F. E. (2025). Competencias digitales directivas y toma de decisiones estratégicas. *Revista de Administración y Negocios Digitales*, 4(1), 1–18.
- 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), 471–482.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 1–25.

- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96–114.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- OECD. (2020). *Digital transformation in business and entrepreneurship*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9f7b9bba-en>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on analytics: The new science of winning* (Updated ed.). Harvard Business Review Press.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Free Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- ISO. (2022). *ISO/IEC 27001: Information security management systems*. International Organization for Standardization.
- World Economic Forum. (2023). *Global risks report 2023*. WEF. <https://www.weforum.org>

ARTURO GONZÁLEZ TORRES

México, Torreón, Coahuila, 15 de diciembre 1985

arturo.gt@milpaalta.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0002-3337-7600>



Formación académica:

- Posdoctorado en Tecnología Educativa.
- Doctor en Excelencia Docente.
- Ingeniero Industrial.

Experiencia Profesional:

- Profesor Investigador del Instituto Tecnológico de Milpa Alta.

Obras Publicadas:

- Análisis del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP): Como estrategia para el desarrollo de competencias en educación superior. ISBN: 978-9942-7472-3-5
- La Gamificación como estrategia neurodidáctica: mecánicas que activan motivación y memoria. ISBN: 978-9942-7472-5-9
- Voces Silenciadas: Desvelando la Violencia y Ciberviolencia hacia Docentes en Estudios de Acceso Abierto, Dinámicas del mobbing en docentes de preescolar en Sinaloa. Un estudio integral.

Intereses y Áreas de Especialización: Tecnología educativa, administración de negocios.

Este libro aborda los principales desafíos y oportunidades de la administración de negocios en entornos digitales, analizando cómo la transformación digital ha redefinido la gestión organizacional, la estrategia empresarial y la toma de decisiones.

Dirigido a estudiantes, docentes, investigadores y profesionales, el libro ofrece una visión integral que combina fundamentos teóricos con perspectivas estratégicas, proporcionando herramientas conceptuales para comprender y gestionar organizaciones en la economía digital.

- PhD. Arturo González Torres -



Publicado por
PUERTO MADERO

EDITORIAL

info@puertomadereditorial.com.ar