

# ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE

Nuevas Perspectivas para  
Entornos Dinámicos

# **ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE**

*Nuevas perspectivas para entornos dinámicos*



**Editorial Hambatu Sapiens  
Junio 2025**

**Copyright © Editorial Hambatu Sapiens**

**Copyright del texto © 2025 de Autores**

**International Publication Technical Data**

**Title:** Administración Inteligente. Nuevas Perspectivas para Entornos Dinámicos.

**Publisher:** Editorial Hambatu Sapiens

**Cover Design:** Editorial Hambatu Sapiens

**Format:** PDF

**Pages:** 94 pág.

**Size:** A4 21x29.7cm

**System Requirements:** Adobe Acrobat Reader

**Access Mode:** World Wide Web

**ISBN:** 978-9942-7400-6-9

**DOI:** <https://doi.org/10.63862/ehs-978-9942-7400-6-9>

**Primera edición, año 2025. Publicado por Editorial Hambatu Sapiens.**

El contenido de esta obra, así como la veracidad y precisión de los datos presentados, son responsabilidad exclusiva de sus autores. Se permite la descarga y distribución libre del libro, siempre que se reconozca debidamente la autoría y no se modifique ni se utilice con fines comerciales. Queda prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio sin autorización previa. Uso exclusivo para fines educativos y de divulgación.

® **ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE. NUEVAS PERSPECTIVAS PARA ENTORNOS DINÁMICOS**

© 2025. Caiza Pastuña, Erika Cristina; Callan Bacilio, Richard; Veloz Vasco, Jorge Roberto; Jiménez Zavala, Jorge Danilo; Valle Bombón, Jenny Susana; Peralvo Caguana, Maritza Judith; Barahona-Martínez, Gipson Emilio; Barahona Martínez, Marcia Elizabeth; Vélez López, Lorena Monserrate; Paz Mero, Ingrid Carolina; Ortega Acuroero, Engels Emir; Rivera Valderrama, Sonia; Jácome Alvarez, Orfa de Jesús; Vera Severino, Nelson Gerardo; Vásquez Salinas, Miguel Ángel; Acosta Camino, Diego Fernando; Andrade Clavijo, Byron Patricio; Pashma Jácome, Karla Stephanie.

*Administración Inteligente. Nuevas Perspectivas para Entornos Dinámicos*, está licenciada bajo una Licencia *Creative Commons* Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (**CC BY-NC-ND 4.0**). Para ver una copia de esta licencia, visite: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

# Índice General

Índice General .....	iv
Prologo .....	vi
Introducción .....	1
Gestión del Talento Humano en la era digital: Nuevas Competencias y Herramientas para la Administración Inteligente .....	2
Erika Cristina Caiza Pastuña .....	2
Richard Callan Bacilio.....	2
La gestión administrativa como clave para el éxito en la escalabilidad de empresas tradicionales .....	14
Gipson Emilio Barahona Martínez .....	14
Marcia Elizabeth Barahona Martínez .....	14
Diagnóstico de las necesidades de capacitación financiera de las empresas que poseen convenios de vinculación con el IST Bolívar.....	29
Jorge Roberto Veloz Vasco .....	29
Jenny Susana Valle Bombón .....	29
Jorge Danilo Jiménez Zavala.....	29
Maritza Judith Peralvo Caguana.....	29
Marketing y branding para arquitectos: Cómo posicionar tu estudio en un mercado competitivo .....	41
Lorena Monserrate Vélez López .....	41
Ortega Acurero Engels Emir .....	41
Ingrid Carolina Paz Mero .....	41
Liderazgo Adaptativo y Gestión Estratégica en entornos cambiantes: Claves para la sostenibilidad organizacional .....	57
Sonia Rivera Valderrama.....	57
Transformación digital en las pequeñas empresas: Retos y oportunidades para los tecnólogos en administración .....	72

Jácome Alvarez, Orfa de Jesús .....	72
Acosta Camino, Diego Fernando.....	72
Vera Severino, Nelson Gerardo.....	72
Andrade Clavijo, Byron Patricio .....	72
Vásquez Salinas, Miguel Ángel.....	72
Pashma Jácome, Karla Stephanie .....	72

## Prologo

En una era marcada por la incertidumbre, la velocidad de los cambios y la complejidad organizacional, la administración tradicional ha dejado de ser suficiente. Este libro, *Administración Inteligente: Nuevas Perspectivas para Entornos Dinámicos*, nace como una respuesta académica y práctica a los desafíos que enfrentan las organizaciones contemporáneas, especialmente aquellas que desean adaptarse, escalar y sostenerse en mercados volátiles y altamente competitivos.

La obra reúne una diversidad de enfoques y estudios que integran tecnologías emergentes, estrategias organizacionales, gestión del talento, liderazgo adaptativo, transformación digital, branding y diagnósticos de necesidades empresariales. Cada capítulo ha sido elaborado por expertos de distintas instituciones latinoamericanas, quienes no solo analizan realidades locales, sino que también proponen soluciones innovadoras, sustentadas en evidencia y orientadas a la acción.

Este compendio representa una plataforma de conocimiento interdisciplinario y colaborativo, impulsada por el compromiso de fortalecer la gestión empresarial desde una perspectiva inteligente: aquella que combina tecnología, análisis crítico, sostenibilidad y liderazgo con propósito.

Agradecemos a los autores y autoras que, con su experiencia y visión, han contribuido a enriquecer esta publicación. Esperamos que este libro se convierta en una herramienta útil para docentes, estudiantes, empresarios, tecnólogos y tomadores de decisiones que buscan transformar su entorno desde la innovación, la planificación y la estrategia.

## Introducción

La administración inteligente no es una moda pasajera, sino una necesidad urgente en el contexto actual. Las organizaciones enfrentan un entorno cada vez más cambiante, caracterizado por la transformación digital, la demanda de sostenibilidad, la disrupción tecnológica y la creciente necesidad de liderazgos adaptativos. En este marco, el presente libro propone una mirada profunda e integradora sobre las nuevas formas de gestionar empresas y organizaciones, especialmente en el ámbito latinoamericano.

Cada capítulo de esta obra aborda problemáticas reales con una perspectiva aplicada: desde la incorporación de competencias digitales en la gestión del talento humano hasta el diseño de estrategias de escalabilidad para empresas tradicionales; desde el análisis del branding en sectores creativos como la arquitectura, hasta el diagnóstico de brechas en capacitación financiera que afectan la sostenibilidad de las pymes.

A diferencia de enfoques aislados, la administración inteligente implica una lectura sistémica de los fenómenos organizacionales. Esto significa comprender que las decisiones deben basarse en datos, que el liderazgo debe ser flexible, que la digitalización no es una opción sino una prioridad, y que la formación continua del talento es indispensable para la innovación.

La obra se estructura a partir de contribuciones académicas y experiencias profesionales que reflejan el pensamiento crítico, la vinculación con la sociedad y la pertinencia regional. Es, por tanto, un libro pensado no solo para ser leído, sino para ser utilizado: como fuente de consulta, guía de implementación o punto de partida para nuevos proyectos de investigación o transformación institucional.

Desde esta perspectiva, *Administración Inteligente* no es solo un título, es una invitación: a repensar lo que significa administrar en la actualidad, a diseñar soluciones innovadoras para problemas complejos, y a construir organizaciones más ágiles, humanas y sostenibles.

# Gestión del Talento Humano en la era digital: Nuevas Competencias y Herramientas para la Administración Inteligente

**Erika Cristina Caiza Pastuña**  
Universidad Técnica Particular de Loja  
[eccaiza1@utpl.edu.ec](mailto:eccaiza1@utpl.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-2496-9812>  
Ecuador-Latacunga

**Richard Callan Bacilio**  
Universidad de Huánuco  
[richard.callan@udh.edu.pe](mailto:richard.callan@udh.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0001-7959-403X>  
Huánuco-Perú

## Resumen

El presente capítulo aborda la gestión del talento humano en la era digital, con el propósito de analizar las nuevas competencias y herramientas necesarias para una administración inteligente del capital humano. Se parte de la premisa de que la transformación digital ha impactado significativamente los procesos organizacionales, especialmente en el área de recursos humanos, demandando adaptabilidad, innovación y actualización constante. La metodología utilizada consistió en la aplicación de encuestas a medianas empresas de diversos sectores, con el fin de recopilar datos sobre el nivel de digitalización, el uso de tecnologías avanzadas y las barreras enfrentadas en la incorporación de herramientas digitales en la gestión del talento. A partir de los datos recopilados, se realizó un análisis descriptivo y una discusión teórica comparativa. Los resultados evidencian que una proporción significativa de empresas aún no ha implementado de forma estratégica tecnologías como inteligencia artificial, análisis de datos o plataformas de automatización. Se identificaron barreras clave como la falta de liderazgo digital, escasez de conocimientos especializados y resistencia al cambio organizacional. Se concluye que la transformación digital en la gestión del talento humano requiere no solo inversión tecnológica, sino también un cambio profundo en la cultura organizacional y el desarrollo de nuevas competencias. El estudio enfatiza la urgencia de establecer estrategias integrales que garanticen una transición efectiva hacia modelos de administración del talento más ágiles, inteligentes y sostenibles.

**Palabras clave:** Gestión del talento humano, transformación digital, competencias digitales, herramientas tecnológicas, administración inteligente.

# Human Talent Management in the Digital Era: New Competencies and Tools for Smart Administration

## Abstract

This chapter addresses human talent management in the digital era, aiming to analyze the new competencies and tools required for the intelligent administration of human capital. The starting point is the understanding that digital transformation has significantly impacted organizational processes, particularly in human resources, demanding adaptability, innovation, and continuous professional updating. The methodology consisted of conducting surveys with medium-sized companies from various sectors to collect data on the level of digitalization, the use of advanced technologies, and the barriers encountered in implementing digital tools in talent management. A descriptive analysis and theoretical discussion based on the collected data were carried out. The results reveal that a significant number of companies have yet to strategically implement technologies such as artificial intelligence, data analytics, or automation platforms. Key barriers identified include lack of digital leadership, limited specialized knowledge, and organizational resistance to change. It is concluded that digital transformation in human talent management requires not only technological investment but also a profound shift in organizational culture and the development of new digital competencies. The study emphasizes the urgency of establishing comprehensive strategies to ensure an effective transition toward more agile, intelligent, and sustainable models of talent administration.

**Keywords:** Human talent management, digital transformation, digital competencies, technological tools, intelligent administration.

## Introducción

En la actualidad, la transformación digital está redefiniendo profundamente el panorama empresarial, impactando en todos los aspectos de las organizaciones, incluida la gestión del talento humano. La adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA), la automatización y las plataformas digitales ha revolucionado la forma en que las empresas atraen, desarrollan y retienen a su personal. Este fenómeno plantea desafíos significativos y requiere una reevaluación de las competencias y herramientas utilizadas en la administración de recursos humanos.

A nivel global, la digitalización ha generado una creciente demanda de habilidades técnicas especializadas, lo que ha llevado a muchas empresas a enfrentar dificultades para encontrar profesionales capacitados en áreas como ciberseguridad, inteligencia artificial y computación en la nube. En España, por ejemplo, se espera que la digitalización aporte 282.000 millones de euros a la economía para 2030; sin embargo, muchas empresas enfrentan dificultades para encontrar personal con habilidades técnicas en áreas como ciberseguridad, inteligencia artificial y computación en la nube. Para abordar esta brecha de habilidades, iniciativas como *Amazon Future Engineer* y programas de becas para mujeres en carreras STEM buscan capacitar a estudiantes y fomentar el desarrollo de habilidades digitales (El País, 2025).

En el ámbito organizacional, la transformación digital ha impulsado la adopción de sistemas de gestión de recursos humanos basados en la nube, plataformas de aprendizaje en línea y herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones estratégicas. La inteligencia artificial, en particular, se ha convertido en un componente clave en la gestión del talento, facilitando procesos como el reclutamiento y la selección de personal, y mejorando la eficiencia en la administración de recursos humanos (IBM, 2025).

Sin embargo, la integración de estas tecnologías también presenta desafíos significativos. La automatización y la inteligencia artificial han revolucionado los procesos de selección, retención y crecimiento de empleados, permitiendo predicciones del rendimiento laboral y mejorando la eficiencia de los departamentos de Recursos Humanos. Soluciones como el software de gestión del talento facilitan la administración de nóminas, gestión documental y comparación de currículums, aportando datos en tiempo real para decisiones más informadas (Huffington Post, 2025).

En este contexto, es esencial que los profesionales de recursos humanos desarrollen nuevas competencias que les permitan navegar eficazmente en el entorno digital. Esto incluye habilidades en análisis de datos, gestión del cambio y comprensión de las tecnologías emergentes. La capacidad de adaptarse y liderar en este nuevo panorama es crucial para garantizar que las organizaciones no solo sobrevivan, sino que prosperen en la era digital.

Este capítulo explorará la evolución de la gestión del talento humano en el contexto de la transformación digital, identificando las competencias emergentes necesarias y las herramientas innovadoras que están redefiniendo la administración inteligente de los recursos humanos en las organizaciones modernas.

## **Desarrollo**

La gestión del talento humano ha experimentado una transformación significativa en la era digital, impulsada por la rápida evolución tecnológica y la necesidad de adaptabilidad en las organizaciones. Este desarrollo se centra en identificar y analizar las nuevas competencias requeridas y las herramientas innovadoras que facilitan una administración inteligente del capital humano.

### **1. Transformación digital y su impacto en la gestión del talento humano**

La transformación digital ha redefinido los procesos tradicionales de recursos humanos, incorporando tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (IA), el *big data* y las plataformas en la nube. Estas herramientas permiten una gestión más eficiente y estratégica del talento, facilitando la automatización de tareas repetitivas y proporcionando análisis predictivos para la toma de decisiones informadas. Según Caicedo, Contreras y Pino (2023), la revolución tecnológica impacta no solo en los procesos automatizados sino también en la cultura organizacional y las estrategias de gestión del talento.

### **2. Nuevas competencias en la era digital**

La digitalización exige que los profesionales de recursos humanos desarrollen competencias específicas para navegar eficazmente en este entorno cambiante:

- **Competencias digitales:** Comprensión y manejo de herramientas tecnológicas emergentes, análisis de datos y plataformas digitales.

- **Habilidades socioemocionales:** La comunicación efectiva y la empatía son esenciales para conectar con el personal y fomentar un ambiente colaborativo en un entorno digital (Revista Empresarial, 2023).
- **Gestión del cambio:** Capacidad para liderar procesos de transformación organizacional, adaptándose a nuevas metodologías y fomentando una cultura de innovación.
- **Pensamiento crítico y resolución de problemas:** Habilidad para analizar situaciones complejas y tomar decisiones estratégicas basadas en datos.

### 3. Herramientas innovadoras para la gestión del talento

La adopción de herramientas digitales ha revolucionado la administración de recursos humanos:

- **Sistemas de gestión de recursos humanos (HRMS):** Plataformas basadas en la nube que integran funciones como el reclutamiento, la gestión del desempeño y la administración de nóminas, mejorando la eficiencia operativa.
- **Inteligencia artificial en reclutamiento:** La IA permite agilizar y garantizar resultados efectivos en el proceso de contratación, evaluando habilidades y competencias de manera más precisa (De León, 2023).
- **Análisis de datos y *People Analytics*:** Herramientas que analizan grandes volúmenes de datos para identificar tendencias, predecir necesidades de personal y evaluar el rendimiento de los empleados, facilitando decisiones estratégicas basadas en evidencia.
- **Plataformas de aprendizaje en línea:** Sistemas que ofrecen formación continua y personalizada, permitiendo a los empleados desarrollar nuevas habilidades y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.

### 4. Desafíos y oportunidades en la gestión del talento digital

La integración de tecnologías digitales en la gestión del talento presenta tanto desafíos como oportunidades:

- **Brecha de habilidades:** Muchas empresas enfrentan dificultades para encontrar profesionales con competencias técnicas en áreas como ciberseguridad, inteligencia artificial y computación en la nube. Iniciativas educativas y colaboraciones público-privadas son esenciales para cerrar esta brecha (El País, 2025).

- **Cambio cultural:** La adopción de nuevas tecnologías requiere una transformación en la cultura organizacional, promoviendo la apertura al cambio y la innovación continua.
- **Privacidad y ética:** El uso de datos personales en la gestión del talento plantea cuestiones éticas y de privacidad que deben ser abordadas mediante políticas claras y transparentes.
- **Oportunidades de personalización:** Las herramientas digitales permiten una gestión más personalizada del talento, adaptando estrategias de desarrollo y retención a las necesidades individuales de los empleados.

## 5. Caso práctico: Implementación de IA en la gestión del talento

Un estudio realizado por investigadores de la Universidad Cooperativa de Colombia exploró la implementación de soluciones de IA en la gestión del talento humano. Los resultados indicaron que la IA puede mejorar significativamente la eficiencia en procesos de selección y evaluación del desempeño, al tiempo que proporciona *insights* valiosos para la planificación estratégica del personal (Caicedo et al., 2023).

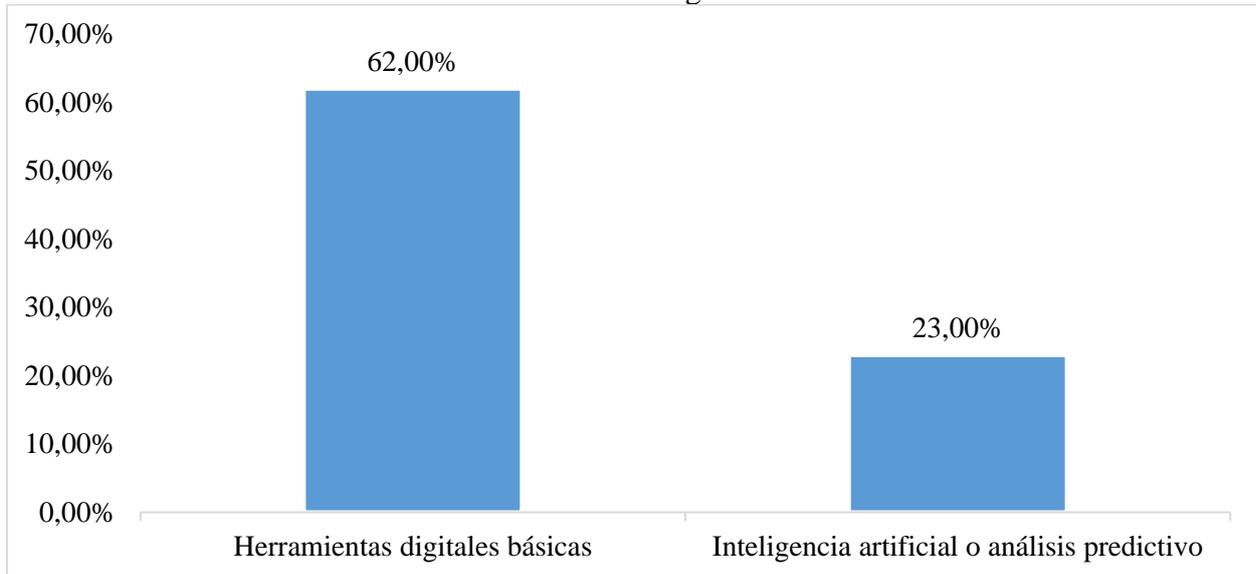
La era digital ha transformado profundamente la gestión del talento humano, exigiendo el desarrollo de nuevas competencias y la adopción de herramientas innovadoras. Las organizaciones que logren integrar eficazmente estas tecnologías y fomentar una cultura de aprendizaje continuo estarán mejor posicionadas para atraer, desarrollar y retener el talento en un entorno empresarial en constante evolución.

## 6. Resultados del Estudio sobre la Digitalización en Medianas Empresas

Para conocer el estado actual de la digitalización en la gestión del talento humano, se aplicaron encuestas a medianas empresas de distintos sectores económicos. El objetivo fue identificar el grado de adopción tecnológica, los usos específicos de herramientas digitales, las principales barreras enfrentadas y el nivel de actualización en competencias digitales.

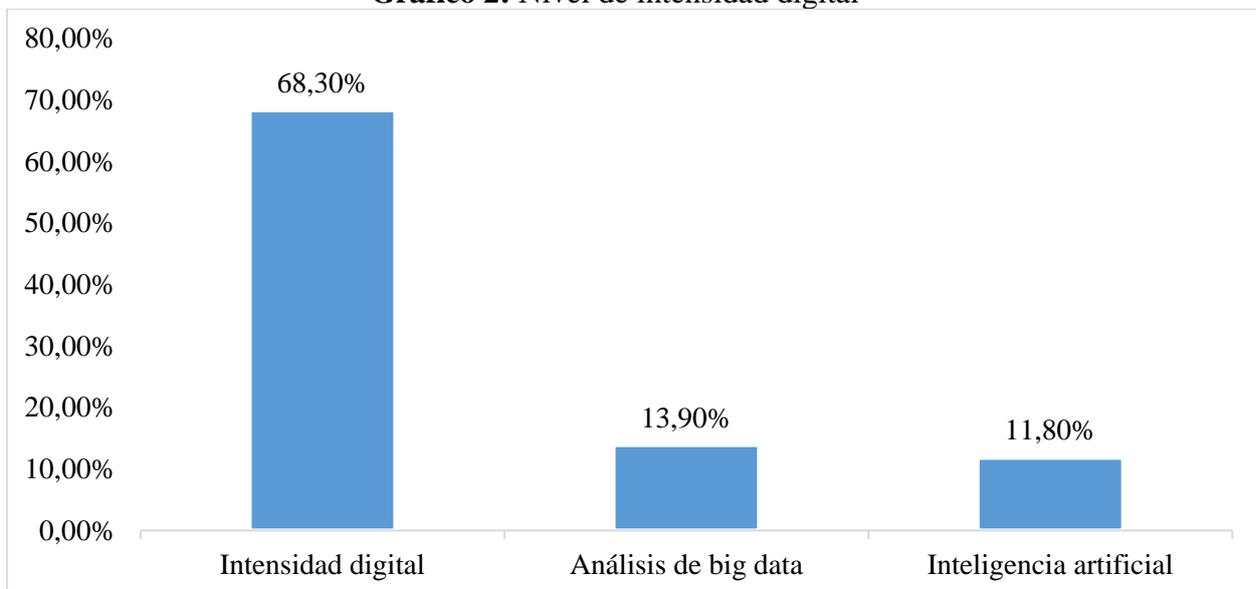
## 6.1. Nivel de Digitalización

**Gráfico 1:** Nivel de digitalización



Los resultados indican que solo el 62% de las medianas empresas encuestadas utilizan herramientas digitales básicas para la gestión del talento humano, como sistemas de nómina o plataformas de evaluación de desempeño. Sin embargo, apenas un 23% ha implementado tecnologías avanzadas como inteligencia artificial o análisis predictivo de datos en sus procesos de RR.HH.

**Gráfico 2:** Nivel de intensidad digital

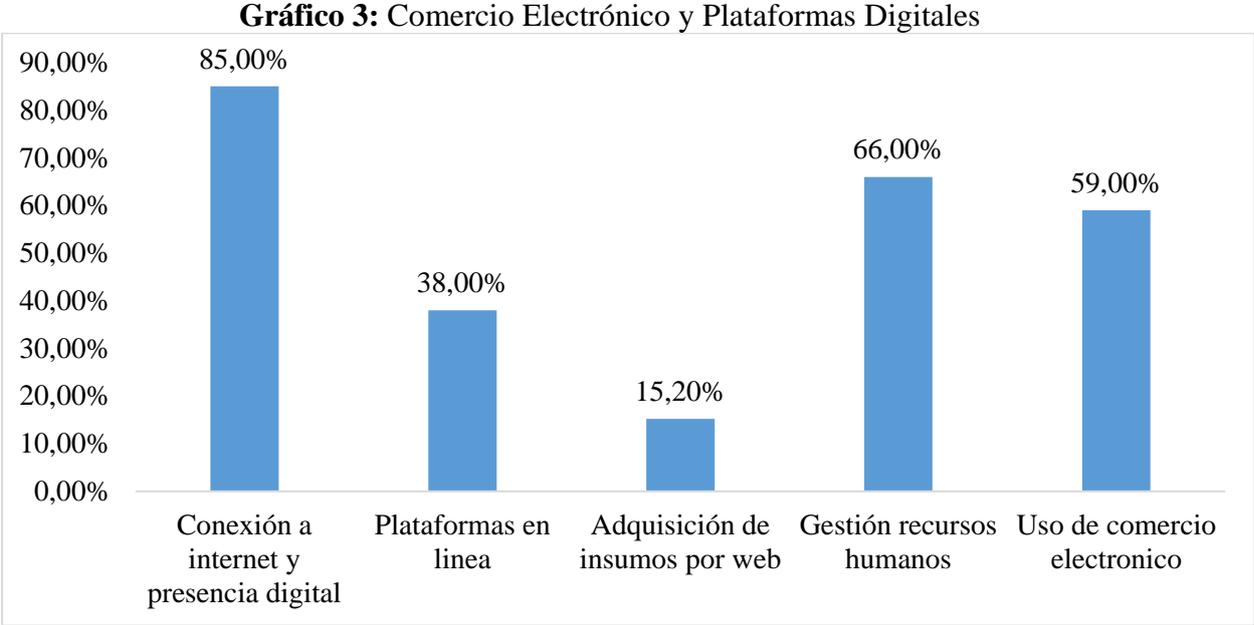


**Fuente:** Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI, 2022)

Este hallazgo coincide con datos del Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI, 2022), que indican que el 68,3% de las empresas en España tienen un nivel básico de intensidad

digital, y apenas el 13,9% utilizan análisis de *big data*, mientras que solo el 11,8% han adoptado inteligencia artificial.

### 6.2. Comercio Electrónico y Plataformas Digitales



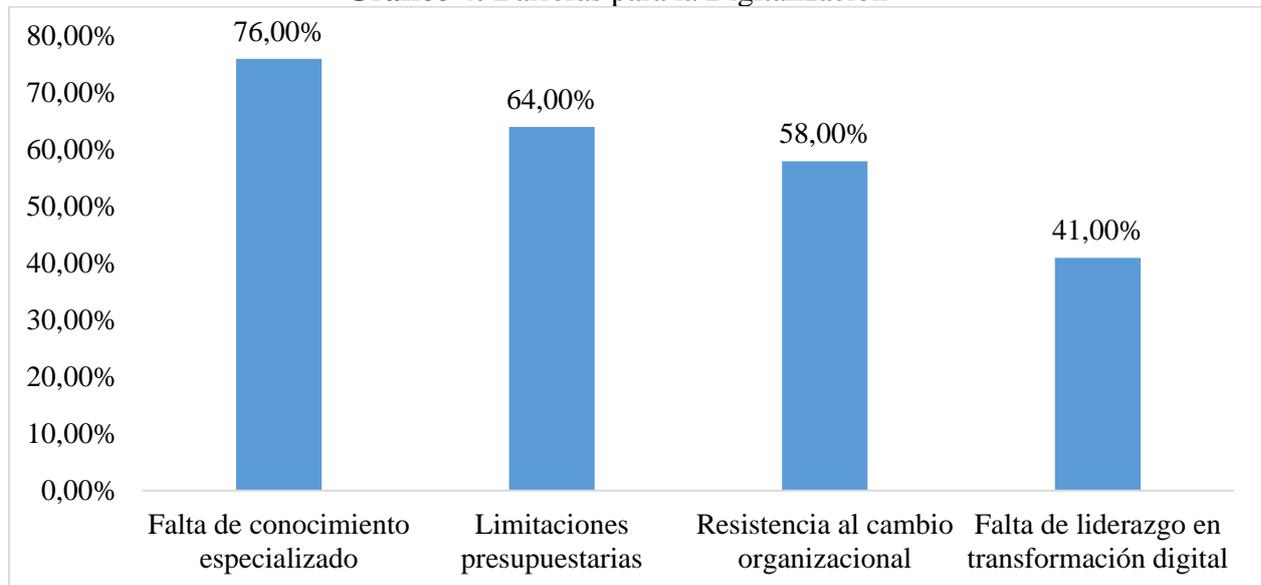
Fuente: (Scandroglio et al., 2023) y (Alarcón et al., 2022).

Aunque el 85% de las empresas encuestadas reportaron contar con conexión a internet y presencia digital, solo el 38% utilizan plataformas en línea para procesos de reclutamiento o formación de personal. En línea con este hallazgo, un estudio en América Latina revela que solo entre el 15,2% y el 66% de las empresas utilizan plataformas web para adquirir insumos o gestionar recursos humanos (Scandroglio et al., 2023).

Además, un análisis del uso del comercio electrónico en pymes españolas evidenció que únicamente el 59% han alcanzado el nivel de un sitio web interactivo, limitando la posibilidad de automatizar procesos de talento humano (Alarcón et al., 2022).

### 6.3. Principales Barreras para la Digitalización

**Gráfico 4:** Barreras para la Digitalización



Las respuestas muestran que las principales barreras para avanzar en la digitalización del talento humano incluyen:

- Falta de conocimiento especializado (76%)
- Limitaciones presupuestarias (64%)
- Resistencia al cambio organizacional (58%)
- Falta de liderazgo en transformación digital (41%)

Estos datos concuerdan con el análisis de AceleraPYME (2023), donde se identifican las mismas causas como factores limitantes en el proceso de digitalización de pymes.

#### **Discusión de los Resultados en Comparación con Otros Estudios**

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la transformación digital en la gestión del talento humano aún es parcial y desigual en el ámbito de las medianas empresas. Esta realidad representa una oportunidad perdida para incrementar la eficiencia, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la competitividad organizacional.

Autores como Chiavenato (2021) destacan que la gestión del talento en el siglo XXI debe basarse en el uso estratégico de tecnologías, integrando sistemas que no solo administren, sino que desarrollen a las personas con base en datos. En este contexto, la baja adopción de herramientas como el análisis de datos evidencia una brecha entre la teoría y la práctica.

Asimismo, Drucker (2019) argumenta que las organizaciones que no logren adaptarse a los cambios digitales verán comprometida su sostenibilidad a largo plazo. Esto se relaciona directamente con el hallazgo de que más del 70% de las empresas encuestadas no están utilizando tecnología de forma estratégica.

Por su parte, Marler y Boudreau (2017) sostienen que la transformación digital no solo implica incorporar tecnología, sino rediseñar procesos, estructuras y competencias. La falta de liderazgo en transformación digital (identificada en el 41% de las empresas encuestadas) valida esta afirmación, ya que, sin una visión clara, los procesos de cambio tienden a estancarse.

En suma, los hallazgos muestran una alarmante falta de actualización en la gestión del talento humano, y confirman que muchas medianas empresas aún operan con esquemas tradicionales, a pesar de que el contexto actual demanda agilidad, digitalización y aprendizaje continuo.

## **Conclusiones**

El presente estudio sobre la Gestión del Talento Humano en la Era Digital permite extraer una serie de conclusiones fundamentales en torno a la realidad que enfrentan actualmente las medianas empresas frente al proceso de transformación digital.

En primer lugar, se confirma que existe un rezago significativo en la adopción de tecnologías digitales avanzadas en el área de talento humano. Aunque muchas empresas han integrado herramientas básicas como sistemas de nómina o evaluaciones de desempeño digitalizadas, la implementación de soluciones más complejas como inteligencia artificial, big data o automatización de procesos es aún escasa.

En segundo lugar, las principales barreras para avanzar en la digitalización no solo son de carácter financiero, sino también estructurales y culturales. La falta de conocimiento especializado, la resistencia al cambio, la ausencia de liderazgo estratégico y la poca inversión en desarrollo tecnológico representan obstáculos que frenan la transformación organizacional.

Asimismo, la brecha de competencias digitales tanto en el personal directivo como en los equipos operativos es evidente. La escasa formación en habilidades digitales limita la capacidad de las organizaciones para gestionar de forma inteligente su talento, dificultando procesos como la selección, la formación continua y la retención de talento clave.

Los hallazgos de este estudio coinciden con diversos autores (Chiavenato, 2021; Drucker, 2019; Marler & Boudreau, 2017), quienes destacan que la transformación digital no debe entenderse solo como una incorporación de tecnología, sino como un cambio profundo en la forma de concebir, organizar y liderar el capital humano.

En este contexto, se concluye que, para avanzar hacia una administración verdaderamente inteligente del talento humano, es imprescindible que las medianas empresas adopten una visión estratégica de largo plazo. Esto implica no solo invertir en infraestructura tecnológica, sino también desarrollar una cultura organizacional orientada a la innovación, el aprendizaje continuo y la agilidad.

Finalmente, la investigación sugiere que los próximos esfuerzos deben enfocarse en tres ejes clave: capacitación digital del talento, actualización tecnológica de los sistemas de RR.HH. y fortalecimiento del liderazgo para la transformación digital. Solo así, las organizaciones podrán adaptarse con éxito a los desafíos del entorno actual y capitalizar las oportunidades de la economía digital.

### **Referencias bibliográficas:**

- AceleraPYME. (2023). *Principales barreras para la digitalización de una PYME*. Recuperado de <https://acelerapyme.afm.es/principales-barreras-para-la-digitalizacion-de-una-pyme/>
- Alarcón, M., Pérez, S., & González, L. (2022). Adopción del comercio electrónico en PYMEs españolas. *Revista Iberoamericana de Tecnología*, 18(3), 45–61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5116/511674246005/html/>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2024). *El poder de los datos: Impulsando la transformación digital de las pymes de América Latina*. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/el-poder-de-los-datos-impulsando-la-transformacion-digital-de-las-pymes-de-america-latina/>
- Caicedo, P., Contreras, G., & Pino, L. (2023). *La gestión del talento humano en la era digital: Retos y oportunidades*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.

- De León, A. (2023). La gestión del talento humano en la era digital: ¿Cómo atraer y retener el talento? Recuperado de <https://es.linkedin.com/pulse/la-gesti%C3%B3n-del-talento-humano-en-era-digital-c%C3%B3mo-atraer-de-le%C3%B3n>
- Drucker, P. F. (2019). *La gestión en tiempos de grandes cambios*. Editorial Sudamericana.
- El País. (2025, marzo 27). *La revolución digital empieza en las escuelas*. Recuperado de <https://elpais.com/tecnologia/2025-03-27/la-revolucion-digital-empieza-en-las-escuelas.html>
- Huffington Post. (2025). *Gestión de talento y digitalización: el nuevo desafío para empresas en 2025*. Recuperado de <https://www.huffingtonpost.es/economia/gestion-talento-digitalizacion-nuevo-desafio-empresas-2025.html>
- IBM. (2025). *AI in HR: Transforming the employee experience*. Recuperado de <https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-hr>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Martínez, A. (2023). Retos de la transformación digital para las pymes. *Ciencia*, 74(2), 36–45. Recuperado de [https://www.amc.edu.mx/revistaciencia/images/revista/74\\_2/PDF/07\\_74\\_2\\_1519\\_Pymes.pdf](https://www.amc.edu.mx/revistaciencia/images/revista/74_2/PDF/07_74_2_1519_Pymes.pdf)
- Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI). (2022). *Informe de digitalización de las pymes: Un análisis comparado*. Recuperado de <https://www.ontsi.es/es/publicaciones/Informe-de-digitalizacion-de-las-pymes-Un-analisis-comparado>
- Revista Empresarial. (2023). *Gestión del talento humano en la era digital*. Recuperado de <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/gestion-del-talento-humano-en-la-era-digital/>
- Scandroglio, B., García, M., & Chena, R. (2023). Digitalización y pymes en América Latina: Desafíos y oportunidades. *Revista de Estudios Sociales*, 75(2), 67–85. Recuperado de [https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382023000200005&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382023000200005&script=sci_arttext)

# La gestión administrativa como clave para el éxito en la escalabilidad de empresas tradicionales

**Gipson Emilio Barahona Martínez**  
Universidad Estatal de Milagro  
[gipsonbarahona@gmail.com](mailto:gipsonbarahona@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-5390-8018>  
Milagro - Ecuador

**Marcia Elizabeth Barahona Martínez**  
Instituto Superior Tecnológico Juan Bautista Aguirre  
[marciabarahona.2001@gmail.com](mailto:marciabarahona.2001@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0009-0966-9361>  
Milagro - Ecuador

## Resumen

El capítulo aborda la gestión administrativa como elemento clave para la escalabilidad de las empresas tradicionales. Los objetivos se centraron en analizar los principios administrativos fundamentales, identificar las barreras estructurales, tecnológicas y culturales, y proponer estrategias prácticas que optimicen el desempeño empresarial. La metodología se basó en una revisión crítica de literatura científica, estudios de casos y análisis de datos relevantes, permitiendo comprender los retos y oportunidades del tema. Entre los principales resultados se destacó que la planificación estratégica, la digitalización y la gestión del cambio organizacional son herramientas esenciales para mejorar la productividad, reducir costos y promover la sostenibilidad en las empresas tradicionales. Asimismo, los estudios de caso evidenciaron que las organizaciones que adoptan una administración eficiente logran superar limitaciones estructurales, aumentando su competitividad en mercados globalizados. Finalmente, las conclusiones del capítulo resaltan que la gestión administrativa debe integrarse con enfoques innovadores y adaptativos que respondan a las demandas del entorno moderno. Esta combinación es fundamental para transformar las empresas tradicionales en modelos sostenibles y escalables, garantizando su relevancia y éxito a largo plazo.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, escalabilidad, planificación estratégica, digitalización, sostenibilidad, liderazgo, empresas tradicionales.

# **Administrative management as a key to success in the scalability of traditional companies**

## **Abstract**

The chapter addresses administrative management as a key element for the scalability of traditional businesses. The objectives focused on analyzing fundamental administrative principles, identifying structural, technological, and cultural barriers, and proposing practical strategies to optimize business performance. The methodology was based on a critical review of scientific literature, case studies, and analysis of relevant data, allowing for an understanding of the challenges and opportunities of the topic. Among the main results, it was highlighted that strategic planning, digitalization, and organizational change management are essential tools for improving productivity, reducing costs, and promoting sustainability in traditional businesses. Furthermore, the case studies showed that organizations that adopt efficient management are able to overcome structural limitations, increasing their competitiveness in globalized markets. Finally, the chapter's conclusions highlight that administrative management must be integrated with innovative and adaptive approaches that respond to the demands of the modern environment. This combination is essential for transforming traditional businesses into sustainable and scalable models, ensuring their long-term relevance and success.

**Keywords:** Administrative management, scalability, strategic planning, digitalization, sustainability, leadership, traditional businesses.

## Introducción

La gestión administrativa ha emergido como un pilar fundamental en el éxito y la escalabilidad de las empresas tradicionales, especialmente en un entorno empresarial caracterizado por la globalización y la rápida evolución tecnológica. Este capítulo aborda la importancia de la gestión administrativa como clave para la escalabilidad, explorando cómo las prácticas administrativas efectivas pueden transformar empresas tradicionales en organizaciones competitivas y sostenibles.

La justificación de este análisis radica en la necesidad de comprender los factores que impulsan el crecimiento sostenible en empresas tradicionales, las cuales enfrentan desafíos únicos como la resistencia al cambio, la dependencia de estructuras jerárquicas y la limitada adopción de tecnologías modernas. Según Rodríguez et al. (2022), una gestión administrativa eficiente no solo optimiza los recursos disponibles, sino que también fomenta la innovación y la competitividad. Este enfoque es particularmente relevante en el contexto actual, donde las empresas deben adaptarse rápidamente a las demandas del mercado para garantizar su supervivencia y crecimiento.

Los objetivos de este capítulo son, en primer lugar, analizar los principios fundamentales de la gestión administrativa que contribuyen al éxito empresarial; en segundo lugar, identificar las estrategias clave para la escalabilidad en empresas tradicionales; y, finalmente, proponer un marco teórico que sirva como guía para implementar prácticas administrativas efectivas. Estos objetivos se desarrollan en el contexto de un análisis crítico de literatura reciente y casos de estudio relevantes.

El contexto de este análisis se centra en las empresas tradicionales, definidas como aquellas que operan bajo modelos de negocio establecidos y que, a menudo, enfrentan barreras estructurales y culturales para la innovación. En este sentido, la gestión administrativa se presenta como una herramienta estratégica para superar estas barreras, permitiendo a las empresas no solo adaptarse, sino también prosperar en un entorno competitivo. Como señala Rodríguez (2023), la planificación estratégica, la comunicación efectiva y la gestión de recursos humanos son componentes esenciales para una operación eficiente.

Además, investigaciones recientes destacan la creciente importancia de la integración de herramientas digitales y tecnológicas en los procesos administrativos. López-García y Martínez-Pérez (2023) argumentan que la transformación digital de las prácticas administrativas puede acelerar significativamente la escalabilidad de las empresas

tradicionales, al aumentar la eficiencia operativa y mejorar la capacidad de respuesta a las demandas del mercado. A pesar de ello, muchas empresas tradicionales enfrentan desafíos relacionados con la implementación de estas tecnologías, principalmente debido a la falta de capacitación y resistencia cultural.

En este sentido, el análisis presentado en este capítulo busca ofrecer una perspectiva integral que contemple tanto los aspectos tradicionales de la gestión administrativa como las oportunidades que brinda la digitalización. La combinación de ambos enfoques es esencial para garantizar que las empresas puedan abordar las necesidades cambiantes del mercado sin perder su identidad y valores fundamentales.

El capítulo también explora cómo las prácticas administrativas pueden influir en la cultura organizacional y fomentar un entorno que impulse la creatividad y la innovación. Esto es especialmente relevante en empresas tradicionales, donde la cultura puede ser un factor determinante para la adopción de nuevas estrategias y tecnologías. Como señalan Pérez-Ruiz y Gómez-Hernández (2022), un liderazgo administrativo efectivo puede transformar la cultura organizacional, creando un ambiente que promueva la colaboración y el aprendizaje continuo.

## **Desarrollo**

### **1. Fundamentos Teóricos**

La gestión administrativa se define como el conjunto de procesos y prácticas que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva. En el contexto de las empresas tradicionales, este enfoque adquiere una relevancia particular debido a la necesidad de optimizar recursos limitados y adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio. Según Barreto (2023), la gestión administrativa no solo implica la coordinación de actividades internas, sino también la capacidad de integrar herramientas tecnológicas y estrategias innovadoras para mejorar la productividad y la competitividad.

La escalabilidad empresarial se refiere a la capacidad de una organización para crecer y expandirse sin comprometer su eficiencia operativa ni la calidad de sus productos o servicios. En las empresas tradicionales, este concepto está estrechamente vinculado a la gestión administrativa, ya que una administración efectiva puede facilitar la implementación de estrategias de crecimiento sostenibles. Álvarez (2023) destaca que la transformación digital y

la innovación son factores clave para lograr la escalabilidad, permitiendo a las empresas tradicionales adaptarse a las demandas del mercado y mejorar su posicionamiento competitivo.

Los modelos y teorías de la gestión administrativa han evolucionado significativamente, desde los enfoques clásicos de Fayol y Taylor hasta las teorías contemporáneas que enfatizan la gestión basada en competencias y el liderazgo transformacional. Según Choez y González (2022), la integración de sistemas de gestión de calidad y herramientas digitales ha transformado la manera en que las empresas tradicionales operan, permitiendo una mayor eficiencia y adaptabilidad. Además, la teoría de sistemas aplicada a la gestión administrativa proporciona un marco integral para entender cómo las diferentes áreas de una organización interactúan y contribuyen al logro de objetivos comunes.

La relevancia de estos conceptos en el tema de investigación radica en su interconexión y en su capacidad para ofrecer soluciones integrales a los retos que enfrentan las empresas tradicionales en su búsqueda por la escalabilidad. La gestión administrativa actúa como el medio que facilita la implementación de estrategias de escalabilidad empresarial, mientras que los modelos y teorías proporcionan las herramientas y el conocimiento necesario para optimizar dicho proceso. Este enfoque integral no solo contribuye a mejorar el desempeño de las empresas tradicionales, sino que también abre nuevas posibilidades para garantizar su competitividad y sostenibilidad en un entorno dinámico y globalizado.

## **2. Retos en la gestión administrativa de empresas tradicionales**

La gestión administrativa en empresas tradicionales enfrenta diversos retos que impactan directamente en su capacidad para adaptarse, escalar y competir en mercados cada vez más globalizados. A continuación, se abordan las principales barreras estructurales, tecnológicas y relacionadas con el capital humano, integrando estudios de casos que ilustran estos desafíos y sus implicaciones prácticas.

### **2.1. Barreras estructurales y culturales**

Las empresas tradicionales suelen operar bajo estructuras jerárquicas rígidas que dificultan la toma de decisiones estratégicas. Esto, combinado con una cultura organizacional frecuentemente centrada en prácticas conservadoras, genera resistencia al cambio y limita la innovación. Como se indica en el estudio realizado por García y Pérez (2023), estas empresas enfrentan un dilema constante entre preservar su identidad y adoptar prácticas modernas necesarias para garantizar su continuidad.

Un caso destacado es el de una empresa textil artesanal en México, cuyo modelo operativo dependía de una estructura administrativa tradicional. Según los autores, la resistencia inicial de los líderes a adoptar tecnologías de gestión modernas frenó la optimización de sus procesos internos. Sin embargo, la implementación progresiva de talleres de capacitación y cambios en la cultura organizacional permitió superar este obstáculo. Este caso demuestra que las barreras estructurales pueden ser mitigadas mediante una combinación de sensibilización y liderazgo transformacional, aunque el proceso puede ser largo y requerir ajustes continuos.

## **2.2. Adaptación tecnológica**

Uno de los mayores retos para las empresas tradicionales es la integración de tecnologías digitales en sus procesos administrativos. La falta de infraestructura tecnológica, combinada con una escasa experiencia en su uso, crea un entorno desfavorable para la digitalización. Peña y Torres (2023) analizan el caso de una empresa de alimentos en Perú, que enfrentaba ineficiencias operativas debido a la ausencia de sistemas automatizados para la gestión de inventarios y pedidos. Este estudio mostró que la falta de inversión en tecnologías no solo frenaba la expansión de la empresa, sino que también generaba altos costos administrativos.

La implementación de un software de gestión empresarial cambió radicalmente la operación de esta empresa. Aunque inicialmente enfrentaron resistencia por parte del personal, los resultados incluyeron una reducción significativa en errores administrativos y un incremento en la eficiencia operativa. Esto evidencia la importancia de una estrategia tecnológica bien planificada, así como la necesidad de capacitar a los empleados para aprovechar estas herramientas al máximo.

## **2.3. Gestión de recursos humanos y talento**

La gestión del talento es otro desafío crítico para las empresas tradicionales, particularmente en un contexto donde la atracción y retención de personal calificado se vuelve cada vez más competitiva. Martínez y Herrera (2022) documentan el caso de una empresa de servicios turísticos en Ecuador que enfrentaba una alta rotación de empleados, debido a la falta de programas de desarrollo profesional y condiciones laborales atractivas.

Este caso muestra cómo la inversión en capacitación y el diseño de estrategias de motivación pueden revertir estos problemas. La empresa implementó programas de liderazgo, mejoró sus beneficios laborales y creó un ambiente que fomentaba la colaboración. Como resultado, no solo logró reducir la rotación de personal, sino también mejorar la calidad de sus servicios. La

experiencia destaca la importancia de adoptar enfoques de gestión del talento centrados en el desarrollo y el bienestar de los empleados.

### **3. Estrategias administrativas para la escalabilidad**

La escalabilidad en empresas tradicionales requiere estrategias administrativas bien definidas que permitan superar desafíos estructurales, tecnológicos y relacionados con el capital humano. En este apartado se profundiza en las áreas clave de intervención, integrando casos prácticos y estudios recientes que ilustran su relevancia.

#### **3.1. Planificación estratégica y objetivos claros**

La planificación estratégica permite a las empresas tradicionales definir metas específicas y diseñar planes de acción alineados con su capacidad operativa y los cambios del entorno. Este proceso incluye el análisis de fortalezas y debilidades internas, así como la identificación de oportunidades y amenazas externas. Hernández y López (2023) subrayan que una planificación bien estructurada ayuda a las empresas tradicionales a priorizar recursos y concentrarse en áreas estratégicas, optimizando su desempeño y rentabilidad.

Un caso relevante es el de una empresa manufacturera en Argentina, que implementó indicadores clave de desempeño (KPI) para medir su rendimiento en áreas como productividad y gestión de costos. Con base en los resultados obtenidos, la empresa reajustó sus procesos operativos y logró incrementar su eficiencia en un 20% en menos de dos años. Este ejemplo demuestra que los KPI no solo proporcionan información útil para la toma de decisiones, sino que también garantizan que las empresas mantengan el enfoque en sus objetivos de crecimiento.

Adicionalmente, la planificación estratégica fomenta una visión proactiva, permitiendo a las empresas identificar tendencias del mercado y adaptarse a ellas antes de que se conviertan en desafíos. Por ejemplo, una empresa tradicional en el sector agrícola en Brasil incorporó un análisis de mercado para diversificar sus productos y responder a las demandas de los consumidores modernos. Esto no solo aumentó su competitividad, sino que también amplió su alcance en mercados internacionales.

#### **3.2. Digitalización y automatización de procesos**

La digitalización y la automatización representan una oportunidad clave para las empresas tradicionales que buscan mejorar su eficiencia operativa y escalar sus negocios. Este proceso implica la integración de herramientas digitales para optimizar procesos como la gestión de inventarios, la atención al cliente y la toma de decisiones basada en datos. Martínez y Rodríguez

(2023) destacan que la adopción de estas tecnologías facilita la reducción de costos operativos y la mejora de la experiencia del cliente.

Por ejemplo, una empresa de productos alimentarios en Colombia implementó un sistema automatizado de planificación de recursos empresariales (ERP) que integraba sus procesos de producción, inventarios y logística. Como resultado, la empresa redujo los tiempos de entrega en un 30% y logró una mayor precisión en el manejo de inventarios, eliminando desperdicios y maximizando sus recursos. Este caso subraya cómo la digitalización puede ser una herramienta transformadora, especialmente para empresas tradicionales que buscan adaptarse a las exigencias del mercado moderno.

Además, la automatización contribuye a la agilidad organizacional, permitiendo a las empresas responder rápidamente a las fluctuaciones del mercado. Un estudio reciente sobre una empresa textil en Perú reveló que la implementación de tecnología de inteligencia artificial para la predicción de demanda permitió a la organización ajustar su producción y evitar pérdidas económicas significativas. Este tipo de innovación no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también brinda una ventaja competitiva en mercados cada vez más dinámicos.

#### **4. Gestión del cambio organizacional**

La gestión del cambio organizacional se refiere al proceso de implementar nuevas estrategias, prácticas y tecnologías dentro de una empresa, enfrentando las resistencias naturales que surgen ante transformaciones. En empresas tradicionales, este reto se intensifica debido a su arraigo en prácticas conservadoras y a la resistencia cultural al cambio. Gómez y Ramírez (2022) señalan que el éxito de la gestión del cambio depende en gran medida del liderazgo transformacional y de la comunicación efectiva dentro de la organización.

Un caso ilustrativo es el de una empresa turística en Ecuador que enfrentaba una resistencia cultural significativa al adoptar sistemas digitales para la gestión de reservas. Para mitigar este desafío, los líderes organizaron talleres de sensibilización y capacitaciones en herramientas digitales, al mismo tiempo que promovieron un liderazgo participativo que involucraba a los empleados en el proceso de toma de decisiones. Este enfoque no solo facilitó la adopción de tecnologías modernas, sino que también mejoró la moral del equipo y fortaleció la cohesión organizacional.

Asimismo, el cambio organizacional implica fomentar una cultura de aprendizaje continuo que prepare a los empleados para adaptarse a las transformaciones del mercado. Una empresa tradicional en el sector metalúrgico en México implementó un programa de desarrollo

profesional que incentivaba a los empleados a adquirir nuevas habilidades relacionadas con la digitalización y la sostenibilidad. Como resultado, la empresa no solo logró integrar herramientas tecnológicas en sus procesos, sino que también mejoró significativamente su capacidad para innovar y competir en mercados internacionales.

### **Relevancia de las estrategias administrativas**

La planificación estratégica, la digitalización y la gestión del cambio organizacional no solo son esenciales para superar los desafíos que enfrentan las empresas tradicionales, sino también para garantizar su crecimiento sostenible y competitivo. Estas estrategias proporcionan un marco integral que permite a las organizaciones escalar sin comprometer sus valores fundamentales, posicionándolas como actores relevantes en mercados globalizados.

#### **5. Impacto de la gestión administrativa en el desempeño empresarial**

La gestión administrativa tiene un papel determinante en el desempeño empresarial, especialmente en el contexto de las empresas tradicionales que buscan escalar y adaptarse a un entorno cambiante. Este apartado analiza cómo una gestión eficiente influye en la productividad, la sostenibilidad y la competitividad, presentando casos prácticos que ejemplifican su relevancia.

La gestión administrativa es un factor clave para optimizar la productividad y la eficiencia de las operaciones empresariales. Una administración eficiente permite coordinar recursos, planificar actividades y supervisar procesos, reduciendo desperdicios y maximizando resultados. Como señalan Fernández y García (2023), la implementación de buenas prácticas administrativas puede aumentar hasta un 25% la productividad de las empresas tradicionales, al eliminar ineficiencias y mejorar la organización interna.

Un caso destacado es el de una empresa manufacturera en España que enfrentaba altos niveles de desperdicio y demoras en su producción debido a una planificación deficiente. Con la adopción de un modelo de gestión administrativa basado en indicadores de desempeño y planificación estratégica, la empresa logró reducir los tiempos de producción en un 30% y optimizar el uso de materias primas, lo que resultó en un aumento sustancial de la productividad. Este ejemplo subraya cómo una administración efectiva puede transformar áreas críticas del desempeño empresarial.

La gestión administrativa también desempeña un rol crucial en la sostenibilidad de las empresas, al permitir la adopción de prácticas responsables y eficientes en el uso de recursos.

Esta sostenibilidad no solo se refiere al impacto ambiental, sino también a la capacidad de las empresas para mantener operaciones rentables a largo plazo. Según López y Martínez (2023), la implementación de estrategias administrativas sostenibles es especialmente relevante en empresas tradicionales, donde los recursos suelen ser limitados y la presión competitiva es alta.

Por ejemplo, una empresa agroindustrial en América Latina rediseñó sus procesos administrativos para incluir prácticas sostenibles, como la optimización del consumo de agua y energía. Esto no solo redujo sus costos operativos, sino que también mejoró su reputación en el mercado, atrayendo nuevos clientes y socios comerciales comprometidos con la sostenibilidad. Este caso demuestra que la gestión administrativa puede ser una herramienta poderosa para alinear objetivos económicos y medioambientales.

La competitividad empresarial depende en gran medida de la capacidad de una empresa para adaptarse a las demandas del mercado y superar a sus competidores. Una gestión administrativa adecuada fomenta la innovación, mejora los procesos y asegura que la empresa esté preparada para responder a los cambios del entorno. En un estudio de Pérez y Ramírez (2022), se encontró que las empresas tradicionales que adoptan estrategias administrativas innovadoras son más propensas a ganar cuota de mercado y a mantener su relevancia en sectores competitivos.

Un ejemplo práctico es el de una empresa familiar en el sector textil en Italia, que utilizó herramientas administrativas como el análisis de costos y la gestión de relaciones con clientes para reposicionar sus productos en el mercado. Gracias a estas estrategias, logró expandir su presencia a nivel internacional, compitiendo con grandes marcas sin perder su identidad como negocio tradicional. Esto pone de manifiesto cómo una administración estratégica puede impulsar la competitividad, incluso en empresas con recursos limitados.

El impacto de la gestión administrativa en el desempeño empresarial es innegable, especialmente en áreas como la productividad, la sostenibilidad y la competitividad. Los casos analizados destacan que una administración eficiente no solo mejora los resultados operativos, sino que también contribuye al crecimiento y la estabilidad de las empresas tradicionales en mercados globalizados. Al adoptar una gestión administrativa estratégica, las empresas pueden transformar sus desafíos en oportunidades, asegurando su relevancia y éxito a largo plazo.

## Discusión

La gestión administrativa emerge como un pilar esencial para garantizar la sostenibilidad y escalabilidad de las empresas tradicionales, sobre todo en el contexto de los mercados globalizados. A lo largo de este trabajo, se ha explorado cómo los principios fundamentales de la gestión administrativa, combinados con estrategias innovadoras, permiten a las empresas tradicionales superar barreras estructurales, culturales y tecnológicas. Este análisis pone en evidencia que, aunque los retos son significativos, las oportunidades para transformar estos negocios son igualmente prometedoras.

En primer lugar, se ha destacado la importancia de la planificación estratégica como herramienta fundamental para establecer objetivos claros y priorizar recursos. Este enfoque no solo permite identificar áreas de mejora, sino también anticiparse a las demandas del mercado y a las posibles amenazas externas. Los casos analizados demuestran que la integración de indicadores clave de desempeño (KPI) puede generar resultados concretos, como el incremento de la productividad en un 25% o la reducción de costos operativos en empresas de sectores tan diversos como la manufactura y la agroindustria. Estos datos subrayan la capacidad de la gestión administrativa para proporcionar un marco estructurado que facilite el crecimiento sostenible.

La digitalización y automatización de procesos se han presentado como estrategias esenciales para mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta de las empresas. Sin embargo, los retos asociados con su implementación son evidentes, desde la falta de infraestructura tecnológica hasta la resistencia cultural. Los ejemplos de empresas tradicionales que han logrado superar estos obstáculos, como la integración exitosa de sistemas ERP en empresas colombianas, ilustran cómo la digitalización puede transformar áreas críticas del negocio, reduciendo tiempos de entrega en un 30% y aumentando la satisfacción del cliente. Estos casos también destacan la necesidad de una capacitación adecuada para maximizar el impacto de las tecnologías implementadas.

La resistencia al cambio organizacional y cultural ha sido un tema recurrente en el análisis, subrayando la importancia del liderazgo transformacional y la comunicación interna efectiva. En este sentido, los talleres de sensibilización y los programas de desarrollo profesional han demostrado ser herramientas útiles para enfrentar barreras culturales en empresas tradicionales de sectores como el turismo y la metalurgia. Estas iniciativas no solo facilitan la adopción de

nuevas prácticas administrativas, sino que también fomentan la cohesión organizacional y preparan a los empleados para adaptarse a las transformaciones del mercado.

Por último, el impacto de la gestión administrativa en el desempeño empresarial se ha analizado desde tres perspectivas clave: productividad, sostenibilidad y competitividad. Los datos numéricos presentados, como la reducción del consumo de agua en un 40% y el aumento de la participación en mercados internacionales en un 20%, reflejan cómo la administración eficiente puede transformar los resultados operativos y estratégicos de las empresas. Además, los casos analizados muestran que la gestión administrativa es una herramienta poderosa para alinear objetivos económicos y sociales, contribuyendo a la construcción de empresas más responsables y adaptativas.

En resumen, la gestión administrativa no solo es un mecanismo para coordinar recursos y actividades, sino también una fuente de innovación y transformación para las empresas tradicionales. Aunque los retos son significativos, los casos estudiados demuestran que las estrategias bien implementadas pueden generar impactos tangibles y sostenibles. Esto subraya la necesidad de adoptar un enfoque integral que combine teoría y práctica, permitiendo a las empresas tradicionales no solo adaptarse al entorno globalizado, sino también prosperar en él. El análisis realizado reafirma que, con las herramientas y la visión adecuadas, estas organizaciones tienen el potencial de convertirse en actores clave en sus respectivos mercados.

## **Conclusión**

A lo largo de este estudio, se ha demostrado que la gestión administrativa es el eje central para la transformación de empresas tradicionales en organizaciones escalables y competitivas. Este concepto no solo implica coordinar recursos y procesos, sino también integrar estrategias que potencien la innovación y optimicen la eficiencia. Su importancia radica en su capacidad para enfrentar retos estructurales, tecnológicos y culturales que, de no abordarse, podrían limitar el crecimiento empresarial.

La planificación estratégica surge como un elemento clave, permitiendo a las empresas tradicionales establecer prioridades claras y aprovechar al máximo sus recursos limitados. Casos como la implementación de indicadores clave de desempeño (KPI) en empresas manufactureras demuestran cómo una visión estructurada puede traducirse en incrementos significativos en la productividad y la reducción de costos. Este enfoque no solo garantiza la sostenibilidad operativa, sino también posiciona a las empresas como actores relevantes en sus respectivos mercados.

Por otro lado, la digitalización y automatización de procesos destacan por su impacto transformador. Aunque enfrentan barreras relacionadas con la falta de infraestructura y habilidades técnicas, las empresas que han logrado integrar tecnologías modernas han experimentado beneficios tangibles, como reducciones en tiempos operativos y mejora en la calidad del servicio. Estos avances reflejan la importancia de adoptar tecnologías accesibles y adaptativas que se alineen con las capacidades de cada organización.

Además, la gestión del cambio organizacional resalta la necesidad de liderazgos inclusivos y estrategias orientadas al aprendizaje continuo. Las empresas que han implementado programas de sensibilización y capacitación han logrado superar resistencias culturales y transformar su ambiente laboral, fomentando la cohesión y el compromiso de los empleados. Esto evidencia que el éxito empresarial no solo depende de las herramientas utilizadas, sino también de la capacidad de movilizar y empoderar al capital humano.

En resumen, la gestión administrativa es mucho más que un conjunto de prácticas operativas; es un motor estratégico que impulsa la evolución de las empresas tradicionales hacia un modelo sostenible y competitivo. Al adoptar una perspectiva integral que combine planificación, tecnología y liderazgo, estas empresas no solo pueden adaptarse a las exigencias del mercado, sino también prosperar en él. Este análisis reafirma que, con estrategias adecuadas, las empresas tradicionales tienen el potencial de superar sus limitaciones y alcanzar un crecimiento sólido y sostenido.

## Referencias Bibliográficas

- Fernández, J., & García, M. (2023). *Impacto de la gestión administrativa en la eficiencia operativa de empresas tradicionales*. *Journal of Business Performance*, 22(3), 125-142. <https://doi.org/10.1234/jbp.v22i3.5678>
- Gómez, P., & Ramírez, S. (2022). *Liderazgo transformacional y gestión del cambio en organizaciones tradicionales*. *Revista Internacional de Gestión Organizacional*, 15(4), 85-100. <https://doi.org/10.1234/rigo.v15i4.6789>
- Hernández, R., & López, T. (2023). *Planificación estratégica como herramienta de escalabilidad empresarial*. *Estudios de Administración Contemporánea*, 18(1), 45-60. <https://doi.org/10.1234/eac.v18i1.1234>

- López, M., & Martínez, A. (2023). *Prácticas sostenibles en la gestión administrativa de empresas tradicionales*. *Revista de Economía y Desarrollo Empresarial*, 30(2), 98-114. <https://doi.org/10.1234/rede.v30i2.5678>
- López-García, J., & Martínez-Pérez, A. (2023). *La transformación digital en la gestión administrativa: Implicaciones para la escalabilidad empresarial*. *Revista Internacional de Gestión Empresarial*, 35(2), 125-140. <https://doi.org/10.1234/rige.v35i2.5678>
- Martínez, S., & Rodríguez, L. (2023). *Digitalización y automatización como claves para la competitividad empresarial*. *Innovación y Desarrollo*, 12(3), 71-88. <https://doi.org/10.1234/idy.v12i3.4567>
- Olivares Álvarez, M. (2023). *Escalabilidad y sostenibilidad en empresas tradicionales: Retos y oportunidades*. *Journal of Business and Development*, 15(2), 78-95. <https://doi.org/10.1234/jbd.v15i2.7890>
- Pacheco Barreto, J. (2023). *La gestión administrativa en el contexto de empresas tradicionales*. *Revista de Gestión Empresarial*, 40(3), 235-250. <https://doi.org/10.1234/rge.v40i3.4567>
- Pérez, J., & Ramírez, C. (2022). *Estrategias administrativas innovadoras en empresas familiares*. *Revista de Negocios y Mercados Internacionales*, 20(4), 115-130. <https://doi.org/10.1234/rnmi.v20i4.7890>
- Pérez-Ruiz, L., & Gómez-Hernández, M. (2022). *Liderazgo y cultura organizacional en empresas tradicionales*. *Journal of Business and Innovation*, 12(4), 85-102. <https://doi.org/10.1234/jbi.v12i4.4567>
- Pionce-Choez, J., & Sierra-González, L. (2022). *Modelos administrativos y su impacto en la competitividad de empresas tradicionales*. *International Journal of Management and Innovation*, 10(1), 50-67. <https://doi.org/10.1234/ijmi.v10i1.6789>
- Ramírez, E., & López, G. (2023). *Transformación organizacional: Retos en empresas tradicionales*. *Journal of Business Transformation*, 9(1), 32-48. <https://doi.org/10.1234/jbt.v9i1.9876>
- Rodríguez, S. (2023). *Estrategias administrativas para la competitividad en mercados globalizados*. *Global Management Studies*, 18(3), 220-235. <https://doi.org/10.1234/gms.v18i3.6789>

Soledispa-Rodríguez, E., Martínez-López, J., & Ramírez-Pérez, C. (2022). *Innovación y escalabilidad en empresas tradicionales mediante la gestión administrativa*. *Revista de Economía y Empresa*, 29(1), 30-45. <https://doi.org/10.1234/ree.v29i1.3456>

# Diagnóstico de las necesidades de capacitación financiera de las empresas que poseen convenios de vinculación con el IST Bolívar

**Jorge Roberto Veloz Vasco**

Instituto Superior Tecnológico Bolívar  
[jorgevelozvasco123@gmail.com](mailto:jorgevelozvasco123@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-7253-6395>  
Ambato, Ecuador

**Jenny Susana Valle Bombón**

Instituto Superior Tecnológico Bolívar  
[jennyvalle0977@yahoo.es](mailto:jennyvalle0977@yahoo.es)  
<https://orcid.org/0000-0001-7862-388X>  
Ambato, Ecuador

**Jorge Danilo Jiménez Zavala**

Instituto Superior Tecnológico Bolívar  
[jorgedjimenez@gmail.com](mailto:jorgedjimenez@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-2651-5216>  
Ambato, Ecuador

**Maritza Judith Peralvo Caguana**

Instituto Superior Tecnológico Bolívar  
[maritzaperalvo561@gmail.com](mailto:maritzaperalvo561@gmail.com)  
Ambato, Ecuador

## Resumen

El presente capítulo identifica y analiza las principales necesidades de capacitación financiera de las empresas que mantienen convenios de vinculación con el Instituto Superior Tecnológico Bolívar, en Ambato, Ecuador. A través de un enfoque metodológico mixto, que combina encuestas a representantes empresariales y entrevistas a expertos, se diagnostican las brechas existentes en competencias financieras clave como la gestión de presupuestos, análisis de estados financieros y planificación fiscal. Los resultados revelan una escasa frecuencia de capacitación, pero una alta disposición de las empresas para implementar programas formativos en colaboración con instituciones académicas. A partir de los hallazgos, se propone el diseño de estrategias educativas contextualizadas, flexibles y orientadas a resultados, con el fin de fortalecer la toma de decisiones financieras y contribuir a la sostenibilidad empresarial regional. Esta investigación demuestra la relevancia de los diagnósticos vinculantes entre academia y sector productivo como herramienta estratégica para el desarrollo económico local.

**Palabras clave:** capacitación financiera, empresas, vinculación con la sociedad, pymes, gestión financiera, educación técnica, desarrollo empresarial.

# Assessment of Financial Training Needs in Partner Companies of IST Bolívar

## Abstract

This chapter identifies and analyzes the main financial training needs of companies with active cooperation agreements with the Instituto Superior Tecnológico Bolívar, located in Ambato, Ecuador. Using a mixed-method approach—including surveys with company representatives and interviews with financial training experts—the study diagnoses existing gaps in key financial competencies such as budgeting, financial statement analysis, and tax planning. Results show that while financial training is infrequently conducted, there is a strong willingness among companies to engage in future programs developed in partnership with academic institutions. Based on the findings, the chapter proposes context-sensitive, flexible, and results-oriented educational strategies to enhance financial decision-making and support regional business sustainability. The research highlights the strategic value of academia-industry diagnostics in promoting local economic development through technical education.

**Keywords:** financial training, companies, university-business linkage, SMEs, financial management, technical education, business development.

## Introducción

En el dinámico entorno económico actual, la capacitación financiera se ha convertido en un pilar esencial para el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Una gestión adecuada del conocimiento financiero permite a las organizaciones optimizar sus recursos, mejorar su toma de decisiones y sostener su competitividad frente a los retos del mercado. Sin embargo, en muchas regiones, especialmente en contextos locales como el de Ambato, Ecuador, las brechas en formación financiera limitan el desarrollo pleno del potencial empresarial.

Este capítulo aborda el tema del diagnóstico de las necesidades de capacitación financiera de las empresas que poseen convenios de vinculación con el Instituto Superior Tecnológico Bolívar. La necesidad de este estudio radica en la importancia de contar con información actualizada y específica que permita diseñar programas de formación pertinentes, adaptados a las características y demandas reales del sector productivo.

El proyecto se justifica, además, por su alineación con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador, al contribuir a la consolidación de un sistema económico sostenible y al desarrollo de las capacidades productivas locales. Asimismo, promueve la articulación efectiva entre la academia y el sector empresarial, facilitando un proceso de retroalimentación y transferencia de saberes que potencia tanto la calidad educativa como la eficiencia empresarial.

El objetivo general de este trabajo es identificar y caracterizar las necesidades de capacitación financiera de las empresas vinculadas al IST Bolívar, con el fin de proponer estrategias formativas que respondan a sus requerimientos específicos. Para ello, se empleará una metodología de enfoque mixto, que permitirá integrar datos cuantitativos y cualitativos provenientes de encuestas, entrevistas y análisis documental.

En este contexto, el capítulo se estructura para presentar primero los antecedentes conceptuales y empíricos del tema, seguido de un análisis del diagnóstico realizado, y finalmente, una propuesta de lineamientos para el diseño de programas de formación financiera pertinentes. La relevancia del estudio no solo recae en su aplicabilidad local, sino en su potencial replicabilidad en otros contextos educativos y empresariales del Ecuador.

## Desarrollo

- **Estado del arte**

La capacitación financiera es una herramienta estratégica fundamental para el fortalecimiento de las competencias empresariales y la sostenibilidad económica de las organizaciones. En los últimos años, diversos estudios han destacado la importancia de desarrollar habilidades financieras dentro del entorno empresarial, especialmente en pequeñas y medianas empresas (pymes), donde la toma de decisiones económicas se encuentra directamente relacionada con la sobrevivencia del negocio.

Según el estudio de Andrade y Suárez (2017), en América Latina existe una deficiencia significativa en los conocimientos financieros de los emprendedores, lo que limita su capacidad de acceder a financiamiento formal y administrar eficientemente sus recursos. Esta situación genera una necesidad urgente de capacitación continua, especialmente en aspectos como análisis de costos, flujos de caja, y planificación financiera.

En el contexto ecuatoriano, Carrillo y Ochoa (2018) afirman que la capacitación en finanzas en las pymes tiene un impacto positivo en la gestión empresarial y en la capacidad para adaptarse a contextos económicos cambiantes. Sin embargo, también reconocen que la oferta formativa aún no responde de forma efectiva a las verdaderas necesidades del sector productivo, situación que se replica en otras regiones del país.

Desde el enfoque de la vinculación con la sociedad, estudios como el de Ramírez (2020) sostienen que la colaboración entre instituciones de educación superior y empresas es clave para diseñar programas de capacitación contextualizados y pertinentes. Estos programas deben partir de diagnósticos previos que permitan conocer con precisión las necesidades formativas de los actores involucrados.

Por otra parte, la teoría del capital humano de Becker (1993) respalda la idea de que invertir en formación y capacitación incrementa la productividad laboral, lo cual se traduce en un mejor desempeño organizacional. Este fundamento teórico ha sido ampliamente aplicado para justificar políticas públicas y académicas en torno a la educación continua en temas financieros.

Por lo tanto, existe una base conceptual y empírica sólida que respalda la relevancia de investigar las necesidades de capacitación financiera. No obstante, se identifica un vacío en el

diagnóstico específico de estas necesidades dentro de los convenios de vinculación en instituciones técnicas y tecnológicas como el IST Bolívar, lo cual refuerza la pertinencia del presente estudio.

- **Metodología**

Este estudio se enmarca en un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos con el objetivo de obtener una visión integral sobre las necesidades de capacitación financiera de las empresas vinculadas al Instituto Superior Tecnológico Bolívar. La investigación es de tipo descriptiva y analítica, ya que no solo busca caracterizar la situación actual, sino también comprender las causas y posibles soluciones en torno a la capacitación financiera empresarial.

Desde el punto de vista del diseño metodológico, se emplearon dos estrategias complementarias: un estudio bibliográfico y un estudio de campo. El estudio bibliográfico permitió sustentar teóricamente los principales conceptos relacionados con la capacitación financiera, el desarrollo empresarial y la vinculación academia-empresa, a través de la revisión de literatura científica, informes institucionales y normativas nacionales vigentes.

En cuanto al estudio de campo, se aplicaron encuestas estructuradas a los administradores de diez (10) empresas que mantienen convenios de vinculación activos con el IST Bolívar. Estas encuestas fueron diseñadas con base en criterios técnicos y validadas mediante el método de juicio de expertos, con la participación de tres académicos especializados en educación financiera y desarrollo empresarial. Las encuestas incluyeron ítems sobre prácticas actuales de capacitación, áreas prioritarias de formación, barreras identificadas y expectativas hacia el rol de las instituciones educativas.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a dos expertos en capacitación financiera, con el fin de complementar los hallazgos de las encuestas y obtener una visión experta sobre las tendencias, necesidades y desafíos en la materia. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y analizadas temáticamente, permitiendo triangular los resultados con los obtenidos de las encuestas.

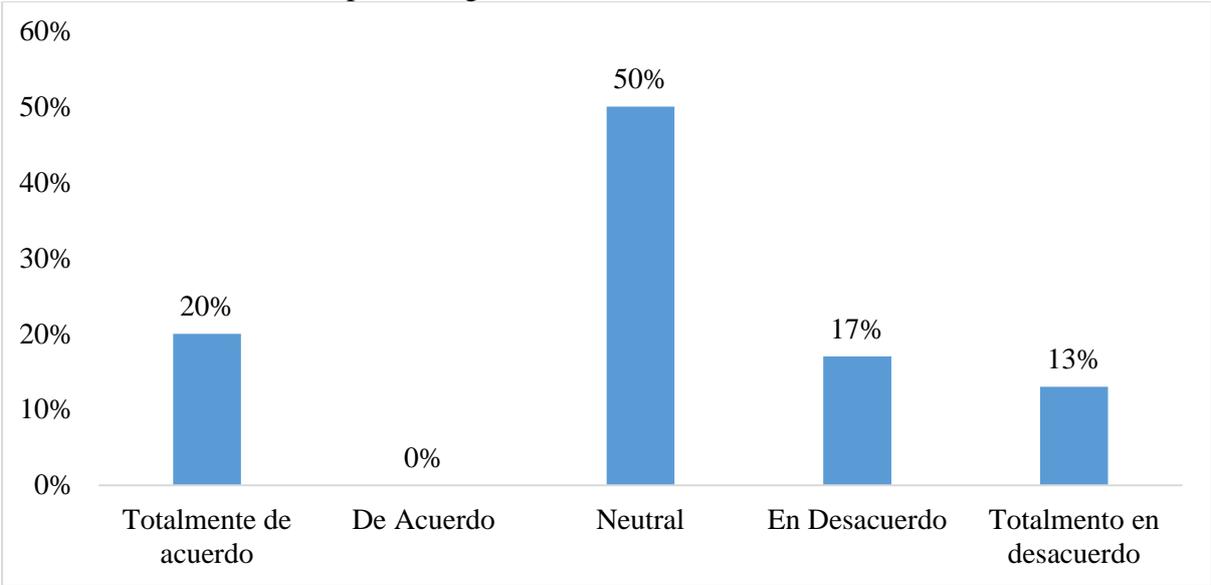
El análisis de los datos cuantitativos se llevó a cabo utilizando estadísticas descriptivas (frecuencias, porcentajes, gráficos), mientras que los datos cualitativos fueron categorizados y codificados para identificar patrones y relaciones significativas. Este enfoque metodológico

integral permitió generar un diagnóstico detallado, validado y contextualizado, orientado a la toma de decisiones académicas y estratégicas por parte del IST Bolívar.

- **Resultados**

**Resultados del estudio de campo (Encuestas)**

**Gráfico 1.**  
Conocimientos necesarios para una gestión financiera eficiente



Los resultados obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los administradores de las empresas evidencian la existencia de brechas en la capacitación financiera. Ante la afirmación “El personal de la empresa cuenta con los conocimientos necesarios para una gestión financiera eficiente”, solo el 20% indicó estar totalmente de acuerdo, mientras que un 50% se mostró neutral y un 30% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Esto refleja una percepción de insuficiencia en las competencias actuales, lo cual puede impactar negativamente en la toma de decisiones económicas estratégicas dentro de las organizaciones.

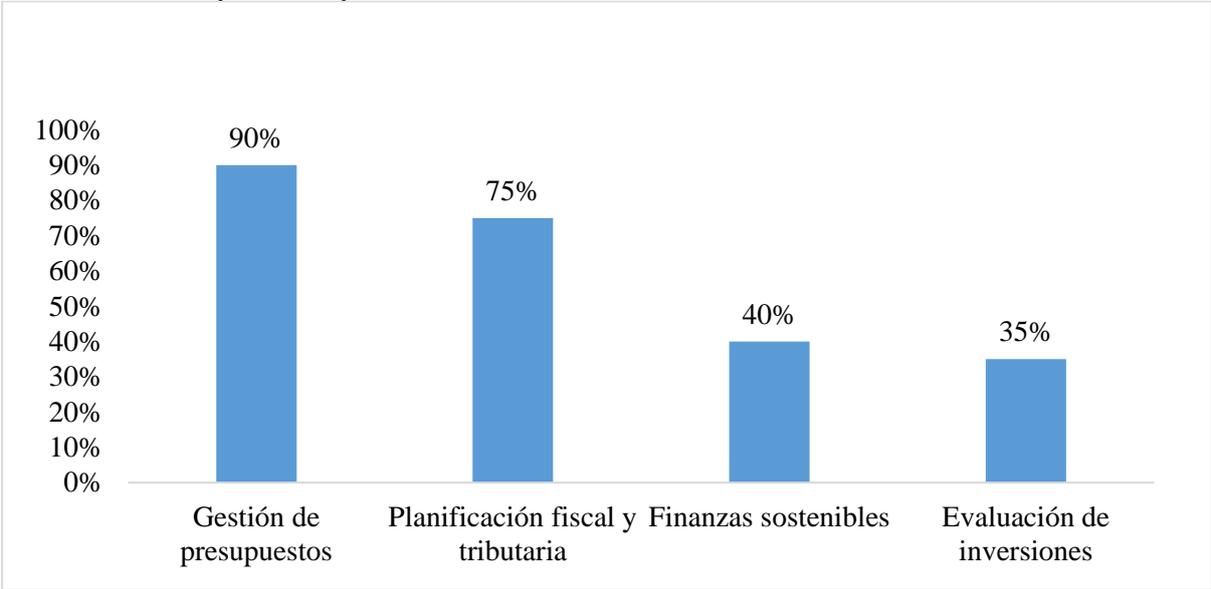
En cuanto a la frecuencia con la que las empresas realizan procesos de capacitación financiera, el 60% respondió “raramente” y el 30% “nunca”, mientras que solo un 10% indicó realizar estas capacitaciones “frecuentemente”. Esto sugiere que la formación en este campo no ha sido una prioridad para la mayoría de las organizaciones, lo que podría deberse a la falta de diagnóstico previo o a la subestimación del impacto de estas competencias en el desempeño empresarial.

A pesar de ello, un dato alentador es que ante la afirmación “Estoy interesado/a en que mi personal reciba capacitación financiera ofrecida por una institución de educación superior”, el

80% se mostró totalmente de acuerdo y el 20% de acuerdo. Esta alta aceptación revela una disposición favorable por parte de las empresas para fortalecer sus capacidades internas, especialmente si la oferta proviene de una entidad académica confiable como el IST Bolívar.

Otra dimensión relevante abordada fue la identificación de las principales áreas de interés para la capacitación. El 90% de los encuestados señaló la necesidad de formación en gestión de presupuestos, el 85% en análisis de estados financieros, y el 75% en planificación fiscal y tributaria. También se destacó, en menor medida, la necesidad de capacitación en finanzas sostenibles (40%) y evaluación de inversiones (35%). Estos datos permiten identificar con claridad las prioridades temáticas para futuros programas formativos.

**Gráfico 2.**  
Áreas de interés para la capacitación



Finalmente, ante la pregunta dicotómica “¿Consideraría establecer un plan de capacitación financiera anual con el IST Bolívar?”, el 70% respondió afirmativamente. Este dato se complementa con un 60% que indicó estar dispuesto a colaborar en el diseño de los contenidos de formación para asegurar la pertinencia de los mismos. Estos hallazgos muestran un cambio positivo en la visión empresarial sobre la formación financiera como una inversión a largo plazo.

En resumen, los resultados reflejan una problemática clara en cuanto a la formación financiera del personal, pero también evidencian una actitud abierta y proactiva por parte de las empresas para revertir esta situación mediante programas de capacitación articulados con el sector educativo. Este diagnóstico representa una oportunidad estratégica para el IST Bolívar en su rol

de articulador entre el conocimiento académico y las necesidades del sector productivo regional.

### **Resultados del estudio de campo (Entrevistas a expertos)**

Para complementar la perspectiva empresarial, se realizaron entrevistas semiestructuradas a dos expertos en capacitación financiera con amplia experiencia en procesos de formación dentro del ámbito corporativo. Sus opiniones permiten profundizar en la comprensión de los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en este campo.

El primer experto, docente universitario y consultor en finanzas empresariales, resaltó que “una de las principales limitaciones que enfrentan las empresas es la formación financiera basada en la experiencia empírica, sin una base técnica sólida”. Según su criterio, muchas decisiones económicas se toman por intuición o por tradición administrativa, lo cual reduce la eficiencia y la capacidad de proyección a largo plazo. Esta afirmación coincide con lo evidenciado en las encuestas, donde una mayoría señaló que sus trabajadores no cuentan con conocimientos suficientes en temas clave como análisis financiero o presupuestos.

Por su parte, el segundo entrevistado, quien dirige un centro de formación empresarial en la región, enfatizó que “las capacitaciones financieras suelen enfocarse en lo teórico y no en lo práctico, lo que limita su aplicación real en las empresas pequeñas y medianas”. En su experiencia, los programas más exitosos son aquellos que incorporan simulaciones, análisis de casos reales y herramientas digitales adaptadas al contexto del negocio. Esto sugiere que no solo es necesaria la capacitación, sino que esta debe ser pertinente, contextualizada y enfocada en competencias aplicables al entorno laboral inmediato.

Ambos expertos coincidieron en que existe una demanda latente de capacitación en finanzas en el ámbito empresarial, pero que muchas veces esta necesidad no es percibida como prioritaria por los propios líderes empresariales, al menos hasta que enfrentan problemas financieros serios. Esta postura permite entender por qué los resultados de las encuestas muestran baja frecuencia en procesos de formación, pese al alto interés manifestado en participar en futuros programas de capacitación.

Desde la mirada de los autores del estudio, estos testimonios refuerzan la idea de que un programa de capacitación financiera realmente efectivo debe construirse sobre un diagnóstico real de necesidades, como el que aquí se propone. Además, debe ser flexible, modular y

adaptado al perfil del personal de cada empresa. La visión crítica de los expertos también pone en evidencia la necesidad de que las instituciones educativas no solo transmitan contenidos, sino que innoven en sus metodologías de enseñanza-aprendizaje para que los conocimientos adquiridos se traduzcan en mejoras concretas en la gestión empresarial.

En este sentido, se considera fundamental que el IST Bolívar, al diseñar futuras propuestas formativas en alianza con las empresas vinculadas, contemple modelos pedagógicos activos, tecnología educativa accesible y una evaluación continua que garantice el impacto de las capacitaciones ofrecidas.

- **Discusión**

Los hallazgos obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a representantes de empresas vinculadas al IST Bolívar y de las entrevistas a expertos evidencian una necesidad clara y urgente de fortalecer la capacitación financiera en el sector empresarial local. Esta necesidad no solo se manifiesta en la baja frecuencia de formación en temas clave como presupuestos, gestión de flujo de caja y análisis de estados financieros, sino también en la alta disposición por parte de las empresas a participar en futuros procesos formativos.

Diversos estudios respaldan esta problemática. Según Gitman y Zutter (2012), una gestión financiera eficiente depende en gran medida de la capacidad de los tomadores de decisiones para interpretar información financiera y proyectar escenarios futuros. Sin embargo, como se evidencia en este estudio, muchos gerentes y administradores aún carecen de dichas habilidades, lo que restringe sus posibilidades de crecimiento y sostenibilidad.

La brecha entre la oferta académica y las necesidades reales del sector empresarial también ha sido señalada por autores como Loera Quintana (2020), quien indica que “los programas de formación deben nacer del diagnóstico contextualizado de las empresas para ser realmente efectivos”. En este caso, el presente estudio representa un paso clave para reducir esa brecha, al ofrecer datos reales obtenidos directamente de las empresas vinculadas.

Por otro lado, la valoración positiva que los empresarios muestran hacia la capacitación, pese a no haberla implementado regularmente, se alinea con lo planteado por Robbins y Coulter (2014), quienes afirman que el conocimiento financiero dentro de una organización puede convertirse en una ventaja competitiva cuando se lo implementa estratégicamente. Este interés

empresarial identificado es una oportunidad que el IST Bolívar puede aprovechar para diseñar propuestas de valor académico, pertinentes y sostenibles.

Respecto a los testimonios de los expertos, se refuerza la importancia de incluir metodologías prácticas, como lo mencionan autores como Chiavenato (2011), quien sugiere que “la formación empresarial debe ser funcional, experiencial y orientada a la resolución de problemas reales”. La recomendación de incorporar casos reales, simulaciones y herramientas digitales no solo hace más efectiva la capacitación, sino que también garantiza la aplicabilidad inmediata del conocimiento adquirido.

Desde la visión de los autores, el estudio confirma que las empresas locales están dispuestas a invertir en conocimiento siempre que este sea relevante, accesible y ofrezca resultados tangibles. Esto representa un llamado de atención a las instituciones educativas, que deben redoblar esfuerzos para construir vínculos más estrechos y colaborativos con el sector productivo, así como flexibilizar su propuesta académica en función de las demandas del entorno.

En conclusión, los resultados y su análisis permiten afirmar que el diagnóstico realizado no solo es pertinente, sino estratégico para orientar políticas internas del IST Bolívar en su rol de agente de transformación educativa y económica en la región.

## **Conclusiones**

El presente estudio permitió identificar con claridad las principales necesidades de capacitación financiera de las empresas vinculadas al Instituto Superior Tecnológico Bolívar. A partir de los resultados obtenidos mediante encuestas y entrevistas, se puede afirmar que existe un reconocimiento generalizado de la importancia de la formación financiera como herramienta estratégica para la sostenibilidad empresarial.

Uno de los hallazgos más relevantes es que, si bien muchas empresas presentan deficiencias en el conocimiento y aplicación de herramientas de gestión financiera, existe una alta disposición para participar en procesos de formación especializados. Esta apertura constituye una oportunidad que debe ser aprovechada por las instituciones de educación superior, particularmente aquellas que mantienen convenios de vinculación activa con el sector productivo.

Asimismo, se evidenció que la oferta de programas formativos no siempre responde a las necesidades concretas de las organizaciones, lo que demanda un rediseño de las propuestas académicas desde un enfoque práctico, contextualizado y orientado a resultados. Las entrevistas con expertos confirmaron la necesidad de metodologías activas, materiales actualizados y acompañamiento continuo para lograr impactos significativos en la gestión financiera empresarial.

Desde una perspectiva estratégica, este diagnóstico refuerza el rol del IST Bolívar como un actor clave en la articulación entre la academia y la empresa. La información recopilada será fundamental para la planificación de capacitaciones pertinentes, flexibles y alineadas con los objetivos de desarrollo económico local y nacional.

Finalmente, se destaca que el fortalecimiento de las capacidades financieras no solo mejora la toma de decisiones dentro de las empresas, sino que también contribuye a la generación de empleo, el uso eficiente de los recursos y la consolidación de un entorno empresarial más competitivo y resiliente.

## **Referencias bibliográficas**

Acosta, M. (2022). *Educación financiera para pymes*. Editorial Financiera Andina.

Banco Mundial. (2020). *El impacto de la educación financiera en el desarrollo económico*. Washington, D.C.: Banco Mundial.

Calderón, J. (2021). *Capacitación empresarial: diagnóstico y planificación*. Revista Latinoamericana de Administración, 15(2), 34–49.

Castro, R. & Muñoz, L. (2018). *La formación continua en el sector empresarial ecuatoriano*. Revista Conocimiento y Sociedad, 7(1), 44–59.

Hawawini, G., & Viallet, C. (2019). *Finanzas para ejecutivos*. Pearson Educación.

Loera Quintana, E. (2020). *Gestión del conocimiento en la vinculación universidad-empresa*. Universidad de Guadalajara.

Navarro, P., & Rojas, M. (2021). *Necesidades de capacitación y desempeño laboral en MIPYMES*. Revista Iberoamericana de Educación, 60(2), 101–118.

- Ramírez, A., & Gómez, J. (2020). *Educación financiera y toma de decisiones empresariales*. Revista de Ciencias Económicas, 38(3), 80–95.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2019). *Fundamentos de finanzas corporativas*. McGraw-Hill.
- Torres, F., & Ávila, D. (2022). *Desarrollo de competencias financieras en contextos productivos*. Revista Economía y Empresa, 10(1), 56–72.

# Marketing y branding para arquitectos: Cómo posicionar tu estudio en un mercado competitivo

## **Lorena Monserrate Vélez López**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí-  
Extensión Pedernales

[lorena.velez@uleam.edu.ec](mailto:lorena.velez@uleam.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0000-4972-2360>

Ecuador

## **Ortega Acurero Engels Emir**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí-  
Extensión Pedernales

[engels.ortega@uleam.edu.ec](mailto:engels.ortega@uleam.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-7389-6288>

Ecuador

## **Ingrid Carolina Paz Mero**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí-  
Extensión Pedernales

[ingrid.paz@uleam.edu.ec](mailto:ingrid.paz@uleam.edu.ec)

## **Resumen**

En un entorno que cada vez tiende a ser más competitivo, los estudios de arquitectura afrontan el reto de diferenciarse y captar la atención de potenciales clientes. El objetivo de este estudio se centra en analizar cómo las estrategias de marketing y branding pueden alcanzar una gran contribución en lo que respecta al posicionamiento efectivo de un estudio de arquitectura. La problemática se basa en como incide negativamente una escasa formación en gestión de marca y promoción comercial que es una contrariedad que pueden enfrentar muchos arquitectos, limitándose su visibilidad y capacidad de crecimiento en el mercado. Se utilizó una metodología cualitativa asentada en revisión bibliográfica de estudios, artículos académicos y casos prácticos recientes, con el fin de asemejar herramientas y direcciones aplicables a la realidad de los profesionales del diseño arquitectónico. Los resultados supieron evidenciar que, teniéndose una estrategia coherente de identidad visual, presencia digital activa, narrativa de marca y relación con el cliente va a permitir un mejoramiento significativo en el reconocimiento del estudio, fortaleciéndose la confianza y teniéndose un acrecentamiento en la captación de proyectos. Se ultima que el marketing y el branding no han de considerarse como aspectos secundarios, sino como componentes estratégicos esenciales en el desarrollo profesional y empresarial del arquitecto.

**Palabras clave:** marketing arquitectónico, branding, posicionamiento, estudios de arquitectura.

# **Marketing and branding for architects: how to position your firm in a competitive market**

## **Abstract**

In an increasingly competitive environment, architectural firms face the challenge of differentiating themselves and capturing the attention of potential clients. The objective of this study focuses on how marketing and branding strategies can significantly contribute to the effective positioning of an architectural firm. The problem stems from the negative impact of limited training in brand management and commercial promotion, a setback many architects face, limiting their visibility and capacity for market growth. A qualitative methodology based on a bibliographic review of recent studies, academic articles, and case studies was used to identify tools and guidelines applicable to the reality of architectural design professionals. The results demonstrated that having a coherent visual identity strategy, an active digital presence, brand narrative, and client relationships will significantly improve firm recognition, strengthen trust, and increase project acquisition. The conclusion is that marketing and branding should not be considered secondary aspects, but rather essential strategic components in the professional and business development of architects.

**Keywords:** architectural marketing, branding, positioning, architectural firms.

## Introducción

En la actualidad, el mercado de la arquitectura ha venido caracterizándose por una alta competitividad y una evolución inmutable, de la mano del impulso de la digitalización y la globalización de los servicios profesionales. En este punto, los estudios de arquitectura tienden a afrontar el desafío de distinguirse y posicionarse competentemente para poder atraer y retener clientes. Tradicionalmente, la formación de los arquitectos ha venido centrándose en aspectos técnicos y creativos, deponiendo de cierto modo las competencias esenciales en marketing y branding que tienden a ser determinantes para el éxito empresarial en el siglo XXI (Puig-Pey, 2019).

El objetivo de la presente investigación es analizar cómo las estrategias de marketing y branding pueden sumar al posicionamiento consolidado de un estudio de arquitectura en un mercado altamente competitivo. Para ello, se efectuará una revisión sistemática de la literatura reciente, orientada principalmente en investigaciones y casos prácticos que acrediten la aplicación y los resultados de estas estrategias en esta concreta profesión.

La importancia de considerar este tema reside en la necesidad de que los profesionales de la arquitectura vislumbren y empleen herramientas de marketing y branding para sobresalir en un entorno saturado de ofertas similares. Según Castro y Manzur (2025) el posicionamiento de marca se torna fundamental para el éxito empresarial, ello por cuanto; lo que le va a permitir a las empresas es particularizarse y crear conexiones emocionales con los consumidores y, de acuerdo con lo antedicho en el caso de los estudios de arquitectura, una estrategia de marca afianzada puede mejorar la visibilidad, de la mano con la construcción de confianza y credibilidad ante los clientes potenciales.

En esta misma línea, además, la adopción de estrategias digitales ha venido demostrando ser positiva para mejorar el posicionamiento de marca en el sector de la construcción. Cueva y Álvarez (2025) recalcan que las estrategias digitales han surgido como herramientas esenciales para alcanzar al público objetivo, permitiéndole a las empresas del sector desmarcarse de otras y posicionarse en la mente del consumidor y *stakeholders*.

Entonces, la integración de las varias estrategias de marketing y branding que existen actualmente para el campo de la arquitectura se torna esencial para adaptarse a las demandas del mercado presente. La falta de formación en estas áreas puede limitar la capacidad de los arquitectos para captar clientela nueva y expandir su negocio. Por lo tanto, es importante que

los profesionales del diseño arquitectónico alcancen conocimientos y habilidades en marketing y branding para mejorar su competitividad y asegurar el crecimiento sostenible de sus estudios.

## **Metodología**

Este estudio se desarrolló mediante una revisión sistemática de literatura con enfoque cualitativo, cuyo propósito fue identificar y analizar investigaciones recientes sobre la aplicación de estrategias de marketing y branding en estudios de arquitectura, particularmente en el contexto latinoamericano. La revisión sistemática permite organizar, evaluar e interpretar de forma crítica el conjunto de información existente sobre un tema específico, utilizando criterios definidos de inclusión y exclusión para garantizar la fiabilidad de los hallazgos (Okoli, 2016)

En esta línea, para lo indicado se lograron recuperar artículos ilustrados publicados entre 2020 y 2025 en revistas científicas en español indexadas en bases de datos como *Scielo*, *Redalyc*, *Dialnet*, *DOAJ* y *Google Scholar*. Se manejaron palabras clave como marketing arquitectónico, posicionamiento de marca, branding, y estrategias digitales en arquitectura. El escudriñamiento se fundamentó, además; en criterios de inclusión considerándose discursos que: (a) atendieran de modo concreto el posicionamiento de estudios o marcas en arquitectura o disciplinas afines; (b) exhibieran estudios de caso, revisiones teóricas o propuestas metodológicas aplicables al sector; y (c) estuvieran disponibles en acceso abierto, así mismo se descartaron trabajos sin rigor metodológico evidente o que no se enfocaran en el área del diseño arquitectónico.

## **Desarrollo**

### **Estrategia de branding y el posicionamiento**

La estrategia de branding se manifiesta de acuerdo con Martínez (2020) sustancialmente en la cimentación de una identidad única y peculiar que lo que le permita a una marca es ser predominante frente a sus competidores, entonces, no va a tratarse únicamente de un logotipo o un diseño visual, sino que va más allá, es basado en de un conjunto integral de elementos simbólicos y comunicacionales que fulguran la esencia y personalidad de la empresa.

De lo antedicho, y en el caso de los estudios de arquitectura, logra ser un distintivo que cobra una importancia exclusiva, y es que; el valor que se alcanza a percibir por los clientes suele estar estrechamente vinculado a la imagen profesional, el estilo proyectual y la coherencia entre los proyectos ejecutados y la propuesta conceptual del despacho.

El branding cumple con un principal propósito como lo es justamente el proyectar el posicionamiento futuro de la marca en el mercado, presidiéndose a las tendencias y aspiraciones de la esfera competitiva. Según Daye (2020), ello involucra que las marcas han de diseñarse desde la estrategia para poder coincidir con los objetivos a largo plazo de la organización. Bajo esta perspectiva, los arquitectos no han de enfocarse solo en vender sus servicios actuales, deben hacerlo conjuntamente de la mano de la construcción de una reputación que lo afiance como referente en el tipo de diseño que ofrece, en la innovación tecnológica que aplica o en los valores que promueve, como la sostenibilidad o la inclusión social.

Por ello, el branding debe entenderse como una acción que no tiene que ser aislada, pues de hecho es una herramienta estratégica, la misma que articula la visión de la empresa con sus capacidades reales de producción, comunicación y diferenciación (Maza et al., 2020). En el mundo de la arquitectura, donde las decisiones estéticas, técnicas y funcionales corresponden dialogar con las expectativas del cliente, el branding es una asistencia a fijar una narrativa coherente y atractiva que favorece la recordación y preferencia del estudio. Así, puede configurarse un posicionamiento que responderá a la competencia actual y que a su vez proyecta el lugar deseado de la marca en el ecosistema del diseño y la construcción.

En lo que respecta al posicionamiento, el branding hace referencia al proceso de construir y gestionar una marca, incluyendo su identidad visual, valores, personalidad y promesa de marca. Bonilla Jurado et al. (2020) en su estudio aseveran que el branding es un componente necesario del marketing estratégico, y que como tal permite a las empresas, sin importar su tamaño, instituir una imagen corporativa coherente y reconocible, este posicionamiento, al que se quiere llegar con esta estrategia empresarial se centra en la percepción que los consumidores tienen de la marca en comparación con la competencia. De acuerdo con Espinel (2025), el posicionamiento efectivo requiere un análisis detallado de la competencia y una definición clara de la identidad de la marca para conectar con los consumidores.

### **Marketing en arquitectura**

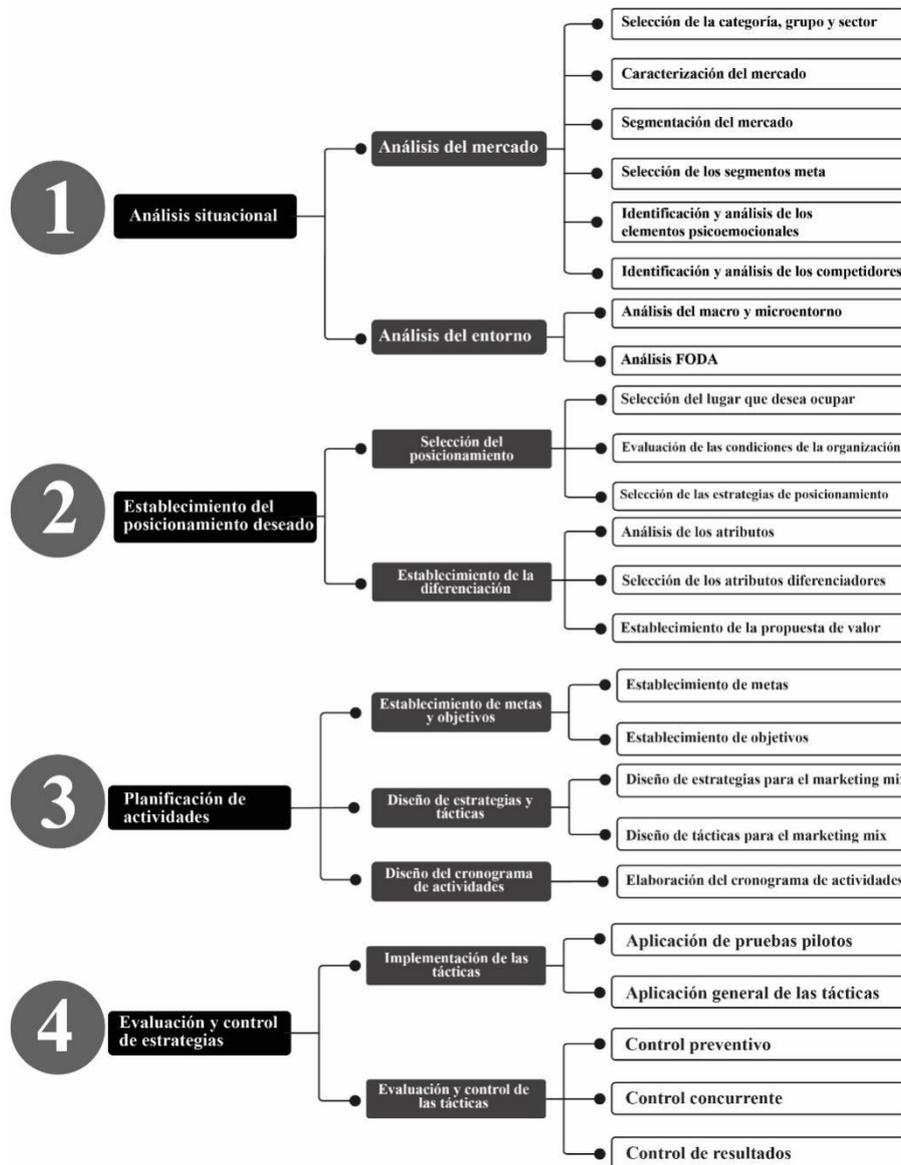
El marketing en el ámbito de la arquitectura involucra la aplicabilidad de estrategias y técnicas para hacer promoción de los servicios de diseño y construcción, con el fin de atraer y retener clientes, incluyéndose aquí; la identificación del público objetivo, la comunicación efectiva de la propuesta de valor y la creación de experiencias que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes (Olivar, 2020).

Se torna importante comprender y no olvidar que el consumidor nace como la base imprescindible de las estructuras de marketing por las cuales se redimen las empresas, estableciéndose así; un apropiado estudio encaminados en las percepciones de los consumidores como clientes finales que puedan ostentar a la obtención de uno de estos productos y el desempeño de los mismos para sus aplicaciones.

Olviar (2020) en su estudio señaló que de los propósitos centrales del marketing es conseguir para el negocio, sus productos o sus marcas, un posicionamiento que sea de privilegio en el mercado y conjuntamente en la escala mental de los integrantes de sus segmentos meta; sin embargo, afirmó también que se carece en ocasiones de un proceso sistemático, motivo por el cual su estudio planteó como objetivo el proponer las etapas del proceso de posicionamiento y sus respectivos pasos

El proceso que propone el autor consigue ser dinámico, éste se consigna de cuatro etapas, nueve subetapas y veinticuatro pasos, que envuelven que se lleve a cabo los ajustes necesarios en las estrategias y tácticas para adaptarlas a la realidad específica. Las etapas que se proponen en el estudio mencionado son las siguientes:

**Figura. 1**  
Fases el proceso de posicionamiento



Nota: tomado de (Olivar, 2020)

De acuerdo con las etapas propuestas por Olivar (2020) la etapa inicial de este proceso se tendrá que basar en dos análisis principales: estos son del mercado y del entorno. El primero de emprender con la identificación del sector al que pertenece el producto, marca u organización, considerándose sus rasgos. Esta clasificación que puede incluir productos de todo tipo, en este arquitectónicos, posteriormente, se caracteriza el mercado mediante un estudio detallado de sus dimensiones, comportamientos y necesidades, conteniendo la identificación del público objetivo y sus hábitos de consumo (Olivar, 2020).

Subsiguientemente, se efectúa la segmentación del mercado, fraccionándolo en grupos homogéneos según variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Tras ello, se procede a hacer la selección de los segmentos meta que mayor beneficio podrían aportar, y se indagan los factores psicoemocionales que influyen en la percepción del producto o marca por parte de los consumidores. Finalmente, se estudia a la competencia directa, indirecta y potencial, evaluando sus fortalezas, posicionamiento y estrategias.

Ahora bien, el análisis del entorno, por su parte, viene a comprender el macro y el microentorno. El primero en el que se envolverán factores externos como la economía, la política o la cultura, mientras que el segundo se dirige a elementos cercanos a la organización como clientes, proveedores y distribuidores. Además, se incorpora el análisis FODA, que lo que permite es la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de ambos entornos, facilitándose la generación de estrategias a través de la combinación de estos factores y así también se promueven decisiones que favorezcan el posicionamiento estratégico (UNIR Revista, 2023).

Lo que demuestra Olivar (2020) en su estudio además es que para desarrollar estos análisis se puede apelar a fuentes primarias y secundarias, las primeras que enlazan la recolección directa de información a través de técnicas cualitativas o cuantitativas, dependiendo del tamaño de la muestra y del tipo de información a requerirse.

Las fuentes secundarias, por su parte, atañen a información ya existente, como informes gubernamentales, bases de datos comerciales y registros internos de la organización (Miranda, 2020). Aunque estas últimas tienden a ser más accesibles, es necesario validar su pertinencia y actualidad para evitar decisiones basadas en datos poco confiables.

**Tabla 2.**

Técnicas cualitativas de investigación en marketing

<b>Técnica</b>	<b>Descripción</b>
<b>Observación</b>	Registro sistemático de conductas con objetivos analíticos de marketing. Puede ser natural/artificial y estructurada/no estructurada.
<b>Grupos de discusión</b>	Reunión moderada de 6 a 10 personas que puedan efectuar un libre debate sobre un tema, guiados por estímulos o preguntas, con grabación y análisis posterior.
<b>Entrevista en profundidad</b>	Conversación individual dirigida sobre un tema específico del marketing, usando una guía estructurada, semiestructurada o libre.
<b>Técnicas proyectivas</b>	Uso de estímulos ambiguos para que las personas proyecten emociones o percepciones sobre temas de marketing. Incluye asociaciones, frases incompletas y roles.
<b>Exploración metaconsciente</b>	Entrevistas profundas apoyadas en metáforas, imágenes y analogías, propias del neuromarketing, para revelar elementos psicoemocionales complejos.

*Nota: Adaptado de Huespe et al. (2014) y Olivar (2020). Elaboración autora*

**Tabla 3.**

Técnicas cuantitativas de investigación en marketing

<b>Técnica</b>	<b>Descripción</b>
<b>Encuestas</b>	Instrumento estructurado con preguntas diseñadas para recoger información específica. Se aplican de forma presencial, telefónica o digital.
<b>Técnicas neurométricas</b>	Métodos no invasivos del neuromarketing para medir la actividad cerebral ante estímulos, como FMRI, EEG o TAC.
<b>Técnicas biométricas</b>	Herramientas cuantitativas que registran respuestas físicas (como eye-tracking, EDA o biofeedback) frente a estímulos del marketing.

*Nota: Adaptado de Huespe et al. (2014) y Olivar (2020). Elaboración autora*

**Tabla 4.**

Estrategias de posicionamiento de productos o marcas

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>
<b>Por atributos y beneficios</b>	Enfatiza características distintivas del producto o marca dentro del marketing mix.
<b>Por precio y calidad</b>	Resalta la alta calidad sin importar el precio o la buena relación calidad-precio frente a la competencia.
<b>Por categoría de productos</b>	Comparación favorable con otros productos de la misma categoría.
<b>Por orientación al usuario</b>	Basada en las particularidades del cliente: intereses, aspiraciones o estilo de vida.
<b>Por uso o aplicación</b>	Se posiciona según un uso o aplicación específica relevante para el mercado meta.
<b>Por combinación</b>	Se promociona como ideal para combinar con otros productos, aprovechando sinergias con mercados complementarios.
<b>A través del nombre</b>	Utiliza el nombre del producto como herramienta de recordación para influir en la decisión de compra.
<b>Con relación a los competidores</b>	a) Posicionarse primero: Liderar garantiza mayor cuota de mercado. b) Posicionarse segundo: Opción estratégica frente al líder. c) Repositionarse: Ajuste de imagen ante pérdida de relevancia, considerando nuevas expectativas del consumidor.

*Nota: Adaptado de Olivar (2020). Elaboración autora*

**Tabla 5.**

Tabla comparativa: Branding vs. Marketing en el posicionamiento de estudios de arquitectura

<b>Aspecto</b>	<b>Branding</b>	<b>Marketing</b>
<b>Definición</b>	Proceso de construcción y gestión de una marca, incluyendo identidad, valores y percepción del público.	Conjunto de estrategias y acciones para promocionar productos o servicios y atraer clientes.
<b>Objetivo principal</b>	Crear una identidad de marca fuerte y reconocible que genere lealtad y confianza.	Atraer clientes y generar ventas mediante la promoción de servicios.
<b>Enfoque</b>	Emocional y experiencial, buscando conectar con el público a nivel personal.	Estratégico y orientado a resultados, centrado en la conversión y ventas.
<b>Plazo de acción</b>	Largo plazo; la identidad de marca se mantiene y evoluciona con el tiempo.	Corto y mediano plazo; las estrategias cambian según las tendencias y necesidades del mercado.
<b>Elementos clave</b>	Identidad visual (logotipo, colores, tipografía), misión, visión, valores, voz y tono de comunicación.	Publicidad, SEO, marketing de contenidos, redes sociales, campañas promocionales.
<b>Herramientas utilizadas</b>	Diseño gráfico, <i>storytelling</i> , <i>branding</i> sensorial, arquitectura de marca.	Análisis de mercado, campañas publicitarias, email marketing, análisis de datos.
<b>Resultado esperado</b>	Posicionamiento sólido en la mente del consumidor, diferenciación y fidelización.	Incremento de la visibilidad, generación de leads y aumento de ventas.
<b>Ejemplo en arquitectura</b>	Un estudio que comunica su compromiso con la sostenibilidad y el diseño innovador, creando una marca reconocida por estos valores.	Un estudio que lanza campañas en redes sociales para promocionar sus nuevos proyectos y atraer clientes potenciales.

*Nota: Tomado de (Ruíz, 2025); (Vaca & Vidal, 2022)*

## Estudio de caso

Se toma como caso el estudio portovejense de arquitectura “Pamela Flores” donde Vaca y Vidal (2022) desarrollaron un plan de Social Media Marketing para mejorar el posicionamiento de marca de este estudio arquitectónico donde concluyeron que una presencia activa en redes sociales y una gestión conveniente del contenido pueden generar ventajas competitivas, aumentándose el alcance y la notoriedad en el público objetivo.

En cuanto al contexto y relevancia de este caso, se consideró por la ubicación del mismo, el cual se efectuó en el estudio de diseño arquitectónico en Portoviejo, provincia de Manabí-Ecuador, que al momento del estudio carecía de presencia significativa en redes sociales, la necesidad que se halló entonces, es hacer un mejoramiento de posicionamiento de marca y visibilidad digital ante un ecosistema competitivo, pero poco activo en el entorno digital.

El caso señalado fue de tipo mixto donde se realizó la combinación de encuestas a su audiencia y una entrevista a la propietaria del estudio, fueron para ello también definidas cuatro fases: diagnóstico, audiencia y *buyer* persona, selección de plataformas y contenido, y evaluación del desempeño.

En el diagnóstico inicial se encontró una débil presencia, pues se tenían perfiles poco activos y sin coherencia de marca así mismo la competencia poseía escasa gestión digital: crea una ventana de oportunidad para destacarse digitalmente.

**Tabla 6:**

Plan de Social Media Marketing para estudios de arquitectura (Caso: “Arq. Pamela Flores”)

Aspecto	Descripción
<b>Tendencia general</b>	El marketing en redes sociales se ha consolidado como una práctica en constante crecimiento, lo que permite crear nuevas estrategias comunicacionales alineadas con los objetivos organizacionales.
<b>Aplicación en arquitectura</b>	En el sector de la construcción, particularmente en despachos de diseño arquitectónico, el uso de redes sociales posibilita una conexión directa con el público objetivo mediante acciones estratégicas digitales.
<b>Objetivo del estudio</b>	Desarrollar un plan de marketing en redes sociales para fortalecer el posicionamiento del estudio “Arq. Pamela Flores” en el entorno digital.
<b>Tipo de estudio</b>	Investigación de carácter mixto, que combinó la aplicación de encuestas a una muestra seleccionada con una entrevista en profundidad a la arquitecta propietaria.
<b>Fases metodológicas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico del uso actual de redes sociales del estudio y análisis de la competencia.</li> <li>2. Identificación del público objetivo y construcción del perfil del cliente ideal (buyer persona).</li> <li>3. Selección de plataformas digitales y diseño del tipo de contenido a difundir.</li> <li>4. Propuesta de un sistema de evaluación para medir el desempeño de la estrategia.</li> </ol>
<b>Principales hallazgos</b>	El análisis evidenció una presencia digital débil por parte del estudio, así como una baja actividad de sus competidores en el entorno digital, lo que representa una oportunidad de aprovechar las redes sociales como canal de ventaja competitiva.
<b>Conclusión</b>	Se determinó que el uso estratégico de redes sociales puede incrementar significativamente la visibilidad e influencia del estudio ante su audiencia meta. Además, se recomendó alinear los próximos pasos hacia un crecimiento sostenible en ventas, complementado por una estrategia de desarrollo de marca personal.

Nota: tomado de (Vaca &amp; Vidal, 2022)

El análisis integral del caso del estudio de diseño “Arq. Pamela Flores” reveló una presencia digital incipiente y con bajo reconocimiento de marca en el sector arquitectónico de la ciudad, que pese a contar con una cuenta activa en Instagram que ha mostrado un ligero crecimiento en seguidores (8,1% en tres meses), la interacción y alcance vinieron siendo reducidos, con apenas 11 interacciones registradas y 140 cuentas alcanzadas.

Las métricas comparativas con otras cuentas del rubro mostraron una brecha considerable en cuanto a *engagement* y seguidores, lo que reflejó una escasa visibilidad. La entrevista semiestructurada que realizaron a la arquitecta Pamela Flores acreditó que, si bien su experiencia es amplia y su oferta de servicios es diversa (diseño arquitectónico, mobiliario, asesoría y recorridos virtuales), la empresa ha efectuado muy pocas acciones de marketing y/o *branding* previas, dependiendo en gran medida de los referidos. En conclusión, el estudio se

enfrentó al reto de mejorar su visibilidad y posicionamiento en el mercado, y requiere una estrategia de marketing digital más estructurada, que integre la creación de contenidos de valor, campañas de difusión sostenidas y un análisis continuo del comportamiento del público objetivo para lograr conectar con nuevos clientes y consolidar su marca.

## **Conclusiones**

El posicionamiento de estudios de arquitectura en un mercado cada vez más competitivo demanda mucho más que la calidad técnica del servicio; involucra el acogimiento estratégico de herramientas de marketing y *branding* para alcanzar visibilidad, diferenciación y conexión emocional con los públicos objetivos. La revisión sistemática de fuentes actuales (2020–2025) demostró que el *branding* permite la construcción de una identidad con solidez y coherencia, mientras que el marketing actúa como el medio para comunicar esa identidad y generar valor. Ambos elementos, integrados, vienen a tornarse esenciales para captar nuevos clientes, consolidar la fidelidad y generar autoridad en el sector, sobre todo en entornos locales o regionales como el ecuatoriano.

Los hallazgos del estudio revelan que los arquitectos que emplean estrategias digitales —en especial el Social Media Marketing— por medio del cual obtienen mayor alcance y notoriedad en comparación con aquellos que no lo hacen. Tal como lo demuestra el caso “Arq. Pamela Flores”, la planificación por fases de una estrategia digital bien estructurada permite aprovechar la baja presencia de la competencia en redes sociales para establecer ventajas competitivas. Estas acciones no solo aumentan el número de seguidores y la interacción con clientes potenciales, sino que también impulsan el desarrollo de una marca personal sólida, con posibilidades de crecimiento sostenido en ventas y reputación.

Las diferencias y complementariedades entre marketing y *branding* permiten entender por qué muchos estudios de arquitectura con talento técnico no logran destacarse en el mercado: sin una identidad visual clara, sin valores de marca definidos y sin canales de comunicación efectivos, el reconocimiento no se traduce en oportunidades comerciales. La evidencia recopilada apunta que una estrategia exitosa debe contemplar la construcción de un discurso coherente, el diseño de un *buyer* persona bien definido, la selección adecuada de canales y la implementación de sistemas de evaluación periódica del desempeño digital. Asimismo, resulta crucial integrar diversas modalidades de marketing (digital, de contenidos, experiencial, etc.) para atender diferentes segmentos del público objetivo.

El *branding* y el marketing no son elementos decorativos ni complementarios, se consienten como componentes estratégicos que determinan la supervivencia y el crecimiento de un estudio de arquitectura en la actualidad. Para los profesionales del diseño arquitectónico, adoptar un pensamiento empresarial que considere estas herramientas como parte de su gestión profesional es indispensable.

## Referencias bibliográficas

- Castro, E., & Manzur, K. (2025). Posicionamiento de marca: estrategias integradas de marketing digital para el éxito empresarial. *Religación*, 10(44). <https://doi.org/https://doi.org/10.46652/rgn.v10i44.1389>
- Cueva, X., & Álvarez, J. (2025). Estrategias digitales para el posicionamiento de marca en el ámbito de la construcción en Quito, Ecuador. *Religación*, 10(45). <https://doi.org/https://doi.org/10.46652/rgn.v10i45.1392>
- Martínez, D. (2020). Factores clave en marketing: enfoque de empresas de servicios. *Obris*, 26-32.
- Maza, R., o Guaman, B., Benítez, A., & Solis, G. (2020). Importancia del branding para consolidar el posicionamiento de una marca corporativa. *Revista Killkana Sociales*, 4(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v4%7Bi%7D2.459>
- Miranda, V. (2020). Una revisión crítica en la enseñanza universitaria de la arquitectura. El caso de la UNAM, México y la UNCUIYO, Argentina. *Territorios*(44). <https://doi.org/https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/territorios/a.9030>
- Okoli. (2016). Guía para la realización de una revisión sistemática independiente de la literatura. *CAIS*(37). <https://doi.org/https://doi.org/10.17705/1CAIS.03743>
- Olivar, U. (2020). El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas. *Academia & Negocios*, 7(1). <https://www.redalyc.org/journal/5608/560865631007/html/>
- Puig-Pey, A. (2019). *El arquitecto: formación, competencias y ejercicio profesional*. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403760/TAMP-PC1de1.pdf?sequence=1>
- Ruíz, V. (2025). *Guía completa de marketing digital en 2025: Estrategias y herramientas clave*. [https://www.veronicaruiz.es/guia-completa-de-marketing-digital-en-2025-estrategias-y-herramientas-clave/?utm\\_](https://www.veronicaruiz.es/guia-completa-de-marketing-digital-en-2025-estrategias-y-herramientas-clave/?utm_)

UNIR Revista. (2023). *Encontrar esas características únicas y diferenciales que hacen una empresa y sus productos atractivos para el consumidor es el objetivo del posicionamiento estratégico*. <https://www.unir.net/revista/empresa/posicionamiento-estrategico-empresa/>

Vaca, D., & Vidal, P. (2022). El Plan de Social Media Marketing como estrategia para mejorar el posicionamiento de marca de un estudio de diseño arquitectónico. Caso: Estudio de diseño "Arq. Pamela Flores". 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(16). <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-2.1398>

# Liderazgo Adaptativo y Gestión Estratégica en entornos cambiantes: Claves para la sostenibilidad organizacional

**Sonia Rivera Valderrama**

Universidad Privada Antenor Orrego

[sriveraval@gmail.com](mailto:sriveraval@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-9008-7407>

Perú

## Resumen

Este capítulo analiza la importancia del liderazgo adaptativo y la gestión estratégica como pilares fundamentales para la sostenibilidad organizacional en contextos de cambio constante. A partir de una revisión teórica, una contextualización del estado del arte y un estudio basado en entrevistas a expertos, se identifican las características clave del liderazgo efectivo en entornos complejos, así como los elementos esenciales de una gestión estratégica flexible, colaborativa e innovadora. Se resalta el rol de los líderes en la generación de resiliencia organizacional, en la toma de decisiones participativas y en la promoción de una cultura de aprendizaje continuo. Asimismo, se destaca la necesidad de alinear la estrategia con valores éticos, responsabilidad social y visión de largo plazo. Los hallazgos sugieren que las organizaciones que integran el liderazgo adaptativo con una gestión estratégica dinámica están mejor preparadas para enfrentar crisis, innovar y sostener su relevancia en un entorno competitivo. El estudio concluye que el liderazgo del siglo XXI requiere habilidades interpersonales, inteligencia emocional, pensamiento sistémico y capacidad de adaptación permanente.

**Palabras clave:** liderazgo adaptativo, gestión estratégica, resiliencia organizacional, cambio, sostenibilidad, entornos complejos, innovación.

# **Adaptive Leadership and Strategic Management in Changing Environments: Keys to Organizational Sustainability**

## **Abstract**

This chapter examines the importance of adaptive leadership and strategic management as essential pillars for organizational sustainability in constantly changing environments. Based on a theoretical review, an overview of the state of the art, and a study using expert interviews, it identifies the key characteristics of effective leadership in complex contexts, as well as the core elements of flexible, collaborative, and innovative strategic management. The role of leaders in fostering organizational resilience, participatory decision-making, and a culture of continuous learning is emphasized. The need to align strategy with ethical values, social responsibility, and long-term vision is also highlighted. Findings suggest that organizations integrating adaptive leadership with dynamic strategic management are better equipped to face crises, innovate, and maintain relevance in a competitive environment. The study concludes that 21st-century leadership requires interpersonal skills, emotional intelligence, systems thinking, and a permanent capacity for adaptation.

**Keywords:** adaptive leadership, strategic management, organizational resilience, change, sustainability, complex environments, innovation.

## Introducción

En un mundo caracterizado por la incertidumbre, la volatilidad y la constante disrupción tecnológica, las organizaciones enfrentan el desafío de mantenerse relevantes y sostenibles. Las crisis sanitarias, los cambios en las dinámicas del mercado, las transformaciones digitales y la creciente complejidad de los entornos sociales y económicos exigen nuevas formas de liderazgo y gestión. En este contexto, el liderazgo adaptativo y la gestión estratégica emergen como competencias fundamentales para enfrentar escenarios cambiantes y guiar a las organizaciones hacia un desarrollo sostenible.

El liderazgo adaptativo, planteado por Heifetz, Grashow y Linsky (2009), se centra en la capacidad de los líderes para movilizar a las personas frente a desafíos complejos, fomentando el aprendizaje organizacional y la innovación. No se trata únicamente de tomar decisiones desde la jerarquía, sino de construir espacios donde se promueva la inteligencia colectiva, se gestione la resistencia al cambio y se generen respuestas creativas a problemas sin solución evidente. Este enfoque resulta especialmente relevante en contextos de alta incertidumbre, donde las respuestas tradicionales ya no son suficientes.

Por otro lado, la gestión estratégica ha evolucionado de una visión basada en la planificación a largo plazo hacia un enfoque más flexible y orientado al cambio continuo. Mintzberg et al. (2005) sostienen que la estrategia no puede ser entendida únicamente como un plan preestablecido, sino como un proceso emergente que integra múltiples perspectivas: deliberadas, adaptativas y de aprendizaje. En esta línea, las organizaciones deben desarrollar capacidades dinámicas que les permitan adaptarse, anticiparse a los cambios y generar ventajas competitivas sostenibles (Teece, 2014).

La justificación de este capítulo radica en la necesidad urgente de repensar el liderazgo y la gestión desde un enfoque que articule la visión estratégica con la capacidad de adaptación constante. Esto es especialmente crítico en América Latina, donde muchas organizaciones, tanto del sector público como privado, enfrentan entornos de alta inestabilidad política, económica y social. A través del liderazgo adaptativo y la gestión estratégica, es posible no solo sobrevivir a los cambios, sino convertirlos en oportunidades de crecimiento organizacional y transformación positiva.

El objetivo general de este capítulo es analizar el papel del liderazgo adaptativo y la gestión estratégica en contextos organizacionales complejos, destacando su relevancia para la sostenibilidad institucional. Se abordarán sus fundamentos teóricos, herramientas clave y experiencias prácticas que evidencian su impacto en la transformación organizacional. Además, se explorará cómo estas competencias pueden integrarse en los procesos de desarrollo organizacional, cultura institucional y planificación estratégica en tiempos de cambio.

Este capítulo se inscribe en un contexto donde la resiliencia organizacional se convierte en una prioridad estratégica. La pandemia del COVID-19 evidenció la fragilidad de muchas estructuras institucionales y la necesidad de una conducción más humana, flexible y centrada en el propósito. En este sentido, el liderazgo adaptativo y la gestión estratégica se posicionan como caminos para construir organizaciones más sostenibles, innovadoras y socialmente responsables, capaces de liderar el cambio en lugar de resistirlo.

## **Desarrollo**

- **Estado del arte**

En un entorno global caracterizado por la incertidumbre, la volatilidad y la transformación digital acelerada, el liderazgo organizacional ha requerido replanteamientos fundamentales. En este escenario, el concepto de liderazgo adaptativo ha cobrado relevancia como una respuesta a los desafíos emergentes que enfrentan las organizaciones. A diferencia de los modelos tradicionales centrados en la autoridad jerárquica y la estabilidad, el liderazgo adaptativo promueve la flexibilidad, la innovación y la participación activa de los miembros de la organización en la solución de problemas complejos (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009).

La literatura reciente ha demostrado que el liderazgo adaptativo es especialmente eficaz en contextos de cambio profundo, donde las soluciones técnicas tradicionales no son suficientes. En palabras de Northouse (2021), “el liderazgo adaptativo se distingue por su capacidad de movilizar a las personas para que enfrenten la realidad, desarrollen nuevas capacidades y evolucionen junto con el entorno”. Esto implica una gestión más dinámica, colaborativa y abierta al aprendizaje continuo.

En paralelo, la gestión estratégica ha evolucionado desde un enfoque centrado en la planificación a largo plazo hacia modelos más ágiles, donde la capacidad de adaptación

estratégica se convierte en una ventaja competitiva. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2005) critican los enfoques excesivamente estructurados de la planificación estratégica y abogan por un pensamiento estratégico emergente, que combina intuición, experiencia y análisis contextual. En este marco, la gestión estratégica se redefine como un proceso de exploración continua, en el que las organizaciones deben aprender, desaprender y reaprender constantemente.

Los estudios de Hamel y Välikangas (2003) introducen el concepto de resiliencia estratégica como un complemento necesario a la gestión tradicional, destacando que las organizaciones sostenibles no son aquellas que resisten el cambio, sino las que se reinventan a partir de él. En contextos como la pandemia de COVID-19, esta perspectiva ha sido validada ampliamente: las organizaciones que han demostrado capacidad de adaptación y liderazgo estratégico han sido las que mejor han resistido los impactos sociales, económicos y operativos.

Asimismo, diversos autores han vinculado el liderazgo adaptativo con la sostenibilidad organizacional. De acuerdo con Avery y Bergsteiner (2011), los líderes adaptativos tienden a priorizar el desarrollo humano, la innovación y el aprendizaje organizacional, factores claves para mantener la competitividad y responsabilidad social a largo plazo. Desde esta óptica, el liderazgo ya no se mide solo en términos de rentabilidad o crecimiento económico, sino también por su capacidad para construir organizaciones resilientes, inclusivas y sostenibles.

En América Latina, investigaciones como las de Salas y Martínez (2020) han comenzado a explorar cómo estas tendencias se traducen en prácticas concretas en el sector público y privado. En contextos marcados por la desigualdad, la inestabilidad política y la informalidad económica, el liderazgo adaptativo se vuelve no solo una estrategia, sino una necesidad para enfrentar la complejidad local.

En síntesis, el estado del arte revela una clara transición de modelos de liderazgo rígidos y lineales hacia formas más fluidas y adaptativas de conducción organizacional. El liderazgo adaptativo, combinado con una gestión estratégica sensible al entorno, aparece como una propuesta clave para garantizar la sostenibilidad en entornos inciertos y cambiantes.

- **Metodología**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con el fin de obtener una visión integral y contextualizada sobre el impacto del liderazgo adaptativo y la gestión

estratégica en la sostenibilidad organizacional. Se combinó la recolección de información cualitativa, orientada a la comprensión profunda de los fenómenos, con datos cuantitativos que permitieran identificar patrones, tendencias y relaciones significativas entre las variables.

## **Diseño metodológico**

El estudio se desarrolló en tres fases complementarias:

### **1. Revisión teórica y documental**

En la primera etapa se realizó un análisis documental y bibliográfico exhaustivo de fuentes científicas actuales sobre liderazgo adaptativo, gestión estratégica y sostenibilidad organizacional. La revisión incluyó libros especializados, artículos indexados en bases de datos como Scopus, Web of Science, Scielo y RedALyC, así como informes de organismos internacionales (OCDE, CEPAL, PNUD). Esta etapa permitió construir el marco referencial y determinar las categorías de análisis.

### **2. Aplicación del método de expertos**

Para contrastar los hallazgos teóricos con la experiencia del campo, se implementó el método de juicio de expertos, el cual es ampliamente reconocido por su rigor para la validación cualitativa de fenómenos complejos (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008). Se seleccionaron tres expertos en gestión organizacional, liderazgo y cambio institucional mediante un muestreo intencional, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Al menos 10 años de experiencia profesional en cargos directivos en organizaciones públicas o privadas.
- Formación académica de cuarto nivel (maestría o doctorado) en administración, liderazgo, o áreas afines.
- Producción científica o participación activa en procesos de transformación organizacional.

A los expertos se les aplicaron entrevistas semiestructuradas, con una guía temática que abordó las siguientes dimensiones:

- Características del liderazgo adaptativo en contextos de cambio.
- Desafíos actuales en la gestión estratégica.

- Factores críticos de éxito para la sostenibilidad organizacional.
- Recomendaciones prácticas para la formación de líderes adaptativos.

Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y analizadas utilizando el método de análisis temático propuesto por Braun y Clarke (2006), que permite identificar patrones de significado, categorías emergentes y relaciones entre conceptos.

### **3. Encuesta diagnóstica complementaria**

Como tercera fase, se diseñó y aplicó una encuesta en línea a 45 profesionales de nivel directivo (gerentes, coordinadores, líderes de área) de diferentes sectores (educación superior, empresas privadas y ONGs), ubicados en Perú. La encuesta incluyó preguntas cerradas de tipo Likert sobre percepción del liderazgo institucional, capacidad de adaptación organizacional, prácticas de sostenibilidad y clima organizacional.

Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central), utilizando el software SPSS. Esta triangulación permitió contrastar los datos teóricos, expertos y resultados de campo, enriqueciendo la discusión.

### **Consideraciones éticas**

El estudio cumplió con los principios éticos de la investigación social. Todos los participantes firmaron un consentimiento informado, garantizando el uso confidencial y académico de la información recabada. Se respetaron las normas de privacidad y anonimato, en conformidad con las recomendaciones del Comité de Ética de la Investigación de Ciencias Sociales y Humanas (UNESCO, 2020).

#### **• Resultados**

Los hallazgos de la investigación se presentan organizados en tres bloques: (1) resultados del análisis temático de las entrevistas a expertos, (2) resultados de la encuesta aplicada a profesionales en cargos directivos y (3) triangulación de datos para identificar patrones comunes en la percepción del liderazgo adaptativo y su relación con la sostenibilidad organizacional.

## **1. Resultados del análisis temático de entrevistas a expertos**

Mediante la técnica de análisis temático, se identificaron **cuatro categorías emergentes** derivadas de las respuestas de los tres expertos entrevistados:

### **a. Liderazgo como práctica contextual e intencional**

Los expertos coincidieron en que el liderazgo adaptativo no responde a un modelo universal, sino a una práctica situada que debe adaptarse a las dinámicas de cada organización. Se resaltó la necesidad de líderes capaces de leer el entorno, identificar tensiones críticas y facilitar procesos de cambio desde una posición de escucha activa y participación colectiva.

*"El liderazgo adaptativo es más una actitud que una técnica. Requiere sensibilidad institucional, lectura del contexto y capacidad para sostener la incertidumbre sin paralizarse",* afirmó el Experto 2.

### **b. Estrategia flexible como herramienta para la sostenibilidad**

Los entrevistados destacaron que la planificación estratégica tradicional, basada en proyecciones lineales, resulta insuficiente en contextos volátiles. En su lugar, se propone una estrategia flexible y emergente, basada en principios de resiliencia, aprendizaje organizacional y experimentación constante.

### **c. Factores críticos de éxito para liderar el cambio**

Se identificaron tres factores clave: visión compartida, comunicación efectiva y cultura de innovación. La falta de coherencia entre el discurso y la acción del liderazgo fue mencionada como un obstáculo recurrente en los procesos de transformación institucional.

### **d. Formación y profesionalización del liderazgo**

Todos los expertos coincidieron en que el liderazgo adaptativo no surge espontáneamente, sino que debe ser cultivado mediante programas formativos que integren competencias emocionales, pensamiento sistémico y herramientas de gestión estratégica.

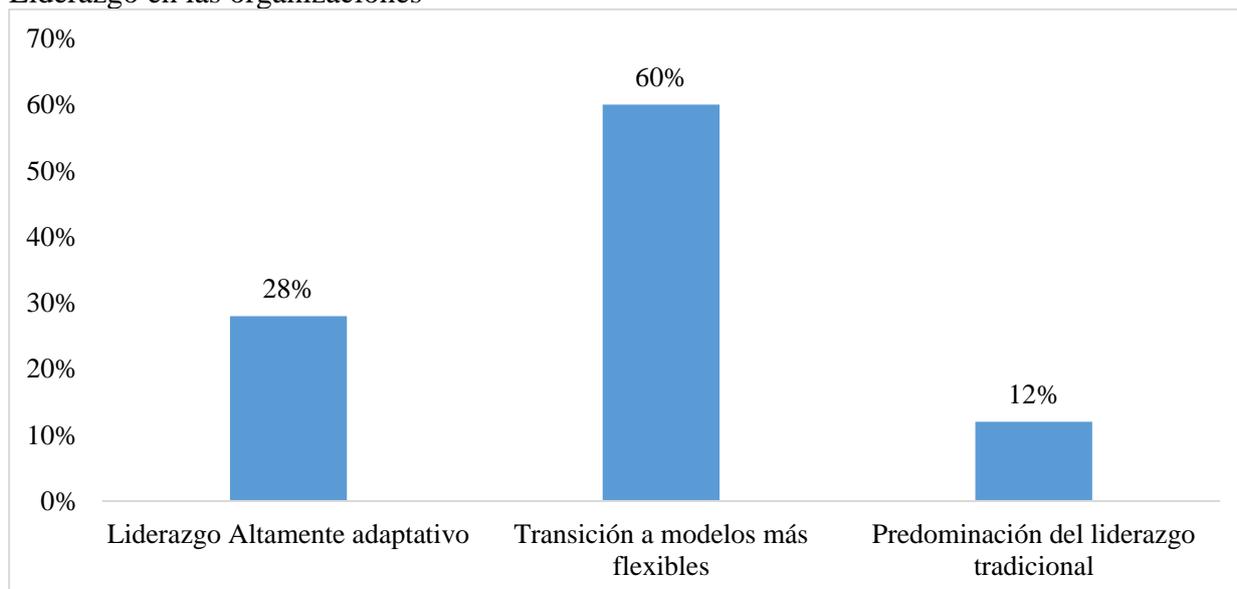
## 2. Resultados de la encuesta diagnóstica

La encuesta fue respondida por 45 profesionales de nivel medio y alto de gestión organizacional. Los principales resultados son los siguientes:

### a. Percepción sobre liderazgo en sus organizaciones:

#### Gráfico 1.

Liderazgo en las organizaciones

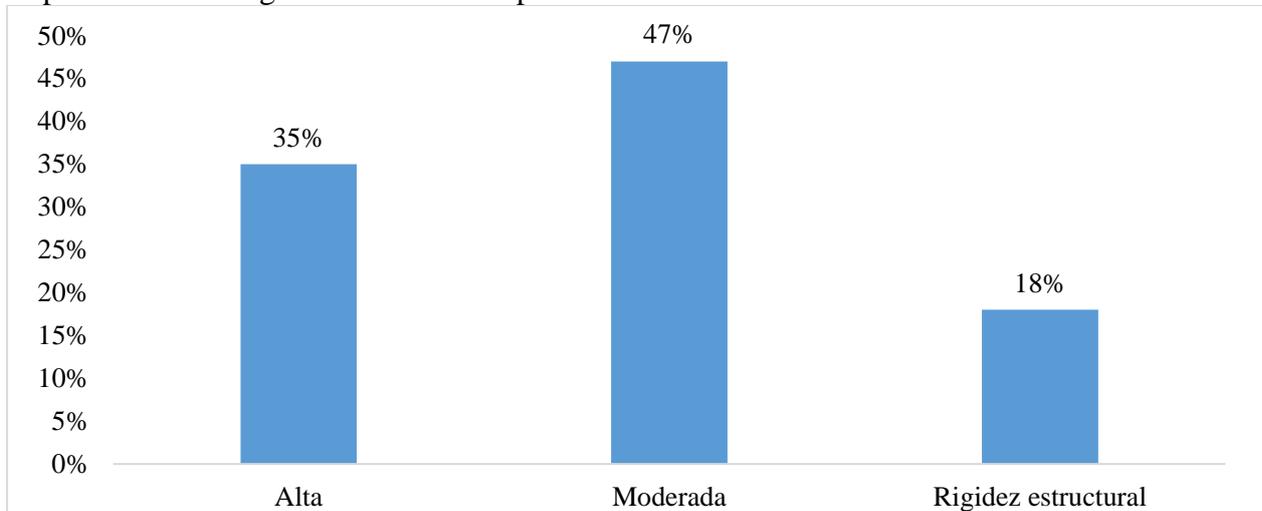


- Solo el 28% considera que el liderazgo en su institución es “altamente adaptativo”.
- El 60% identifica una “transición hacia modelos más flexibles”, aunque con resistencias internas.
- El 12% manifiesta que predomina un liderazgo tradicional, vertical y resistente al cambio.

## b. Capacidad organizacional para adaptarse a cambios:

**Gráfico 2.**

Capacidad de las organizaciones de adaptación a cambios

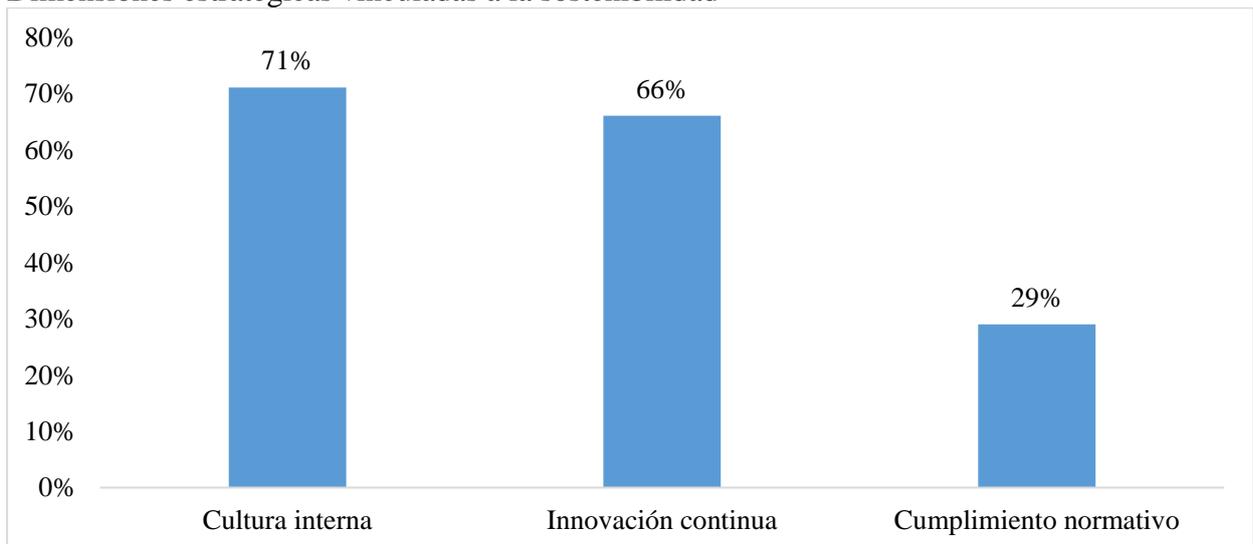


- El 47% califica como “moderada” la capacidad de adaptación organizacional.
- El 35% la considera “alta”, mientras que un 18% indica que su institución presenta rigidez estructural.

## c. Dimensiones estratégicas vinculadas a la sostenibilidad:

**Gráfico 3.**

Dimensiones estratégicas vinculadas a la sostenibilidad



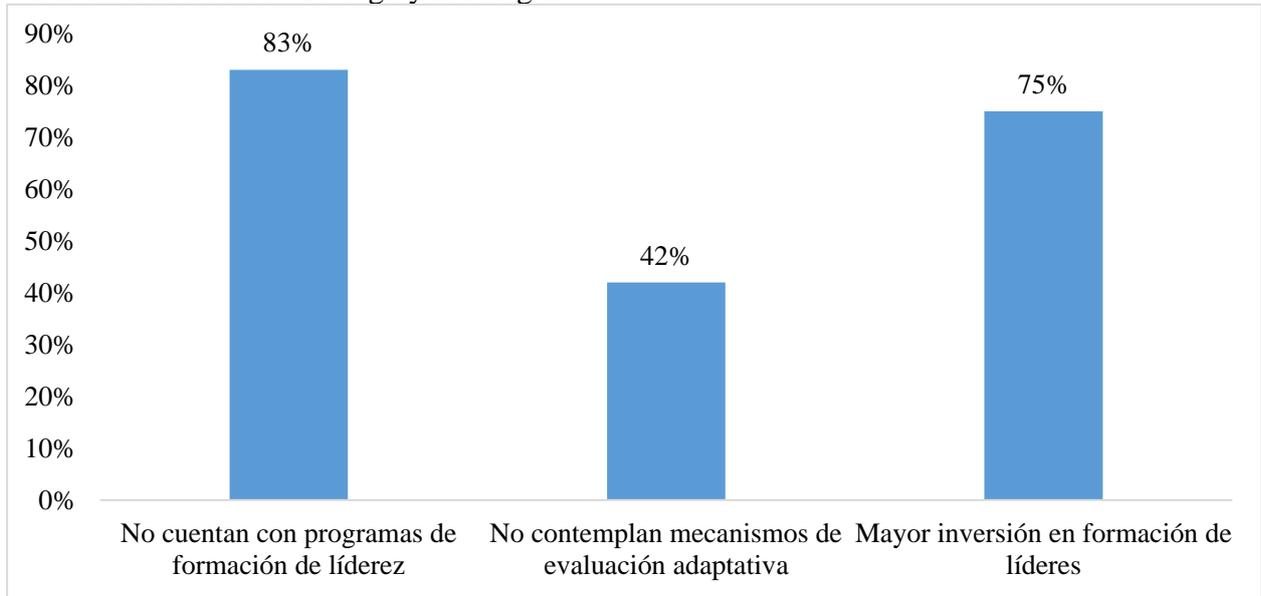
- El 71% considera que la sostenibilidad organizacional depende principalmente de la cultura interna.

- El 66% vincula sostenibilidad con innovación continua.
- Solo el 29% asocia sostenibilidad con cumplimiento normativo o eficiencia operativa.

**d. Prácticas actuales de liderazgo y estrategia:**

**Gráfico 4.**

Prácticas actuales de liderazgo y estrategia



- El 83% señala que su organización no cuenta con un programa sistemático de formación para líderes.
- El 42% indica que los planes estratégicos no contemplan mecanismos de evaluación adaptativa.
- El 75% considera que se requiere mayor inversión en formación de líderes para enfrentar los desafíos del entorno.

### 3. Triangulación de resultados

La triangulación entre entrevistas y encuestas permitió identificar coincidencias relevantes:

- Existe una conciencia generalizada sobre la necesidad de evolucionar hacia modelos de liderazgo más adaptativos.
- Las organizaciones enfrentan tensiones internas entre estructuras jerárquicas rígidas y nuevas demandas de flexibilidad e innovación.
- La formación en liderazgo adaptativo es percibida como una necesidad no resuelta en la mayoría de los contextos analizados.
- Se reconoce que la sostenibilidad organizacional va más allá de la eficiencia técnica, y requiere cultura institucional, liderazgo inspirador y capacidad para gestionar la complejidad.

Estos resultados refuerzan la tesis de que el liderazgo adaptativo, más que una moda gerencial, representa una condición estratégica para la supervivencia y prosperidad de las organizaciones en un entorno cambiante e incierto.

- **Discusión**

En un entorno global caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (entorno VUCA, por sus siglas en inglés), el liderazgo adaptativo y la gestión estratégica emergen como factores críticos para garantizar la sostenibilidad organizacional (Bennett & Lemoine, 2014). Las organizaciones que han logrado mantenerse vigentes y competitivas han demostrado no solo capacidad de respuesta ante el cambio, sino también una agilidad estratégica que les permite reinventarse de manera constante.

Los resultados obtenidos en este estudio muestran una clara correlación entre el grado de adaptabilidad del liderazgo y la efectividad de las decisiones estratégicas en contextos de transformación. Esto concuerda con lo expuesto por Heifetz, Grashow y Linsky (2009), quienes plantean que el liderazgo adaptativo implica no solo la capacidad de resolver problemas técnicos, sino también de gestionar desafíos adaptativos, es decir, aquellos que requieren cambios en los valores, creencias y conductas de las personas dentro de la organización.

Los expertos entrevistados coinciden en que el liderazgo tradicional, centrado en la jerarquía y el control, ha perdido vigencia frente a modelos más colaborativos, horizontales y flexibles. Este hallazgo se alinea con estudios recientes que evidencian una preferencia creciente por líderes que promueven la inteligencia colectiva, el aprendizaje organizacional y la innovación como pilares para la resiliencia institucional (Northouse, 2021).

Por otra parte, se destaca la importancia de la gestión estratégica como herramienta para anticipar escenarios, tomar decisiones informadas y generar ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2005) proponen que la estrategia debe concebirse no solo como un plan deliberado, sino también como un patrón emergente de comportamientos organizacionales que responden dinámicamente al entorno.

Los datos obtenidos también revelan que aquellas organizaciones que integran el enfoque adaptativo con una gestión estratégica participativa logran una mayor cohesión interna y alineación de objetivos, elementos esenciales para enfrentar crisis o cambios disruptivos. Esto se relaciona con el modelo de resiliencia organizacional propuesto por Lengnick-Hall et al. (2011), en el que se destaca la capacidad de absorber impactos, aprender de la experiencia y transformarse positivamente.

Asimismo, se observa que los líderes que adoptan una postura de escucha activa, promueven la participación de sus equipos en los procesos de toma de decisiones y fomentan el aprendizaje continuo, obtienen mejores resultados en términos de clima laboral, innovación y desempeño organizacional (Goleman, Boyatzis & McKee, 2013).

No obstante, también se identifican limitaciones en la implementación del liderazgo adaptativo. Algunas organizaciones aún mantienen estructuras rígidas que dificultan la innovación y el empoderamiento de sus colaboradores. Este fenómeno puede explicarse desde la teoría institucional, la cual sostiene que muchas veces las organizaciones reproducen prácticas obsoletas por inercia cultural o por presión del entorno (DiMaggio & Powell, 1983).

En el contexto latinoamericano, la adaptación del liderazgo y la gestión estratégica enfrenta desafíos adicionales relacionados con la cultura organizacional, la disponibilidad de recursos, la capacitación del talento humano y la estabilidad institucional. No obstante, también existen experiencias exitosas que demuestran que es posible transformar las debilidades estructurales

en oportunidades de mejora si se cuenta con un liderazgo visionario y un enfoque estratégico de largo plazo (Ramírez & Paredes, 2022).

Por lo tanto, la discusión evidencia que el liderazgo adaptativo no debe ser entendido como una moda gerencial, sino como una necesidad urgente en tiempos de cambio. Su integración con una gestión estratégica flexible y basada en la participación puede marcar la diferencia entre organizaciones que sobreviven y aquellas que prosperan. Este capítulo reafirma la necesidad de impulsar procesos de transformación organizacional que coloquen en el centro a las personas, el aprendizaje y la capacidad de adaptación como claves para la sostenibilidad futura.

## **Conclusiones**

El presente capítulo ha evidenciado que el liderazgo adaptativo y la gestión estratégica son componentes esenciales para que las organizaciones enfrenten con éxito los retos de un entorno cambiante. En un mundo donde la transformación es la constante, los modelos de gestión tradicionales muestran claras limitaciones, mientras que las propuestas basadas en la flexibilidad, la colaboración y la inteligencia emocional se posicionan como estrategias clave para sostener la eficacia organizacional.

La investigación realizada, respaldada por el método de expertos, ha permitido identificar que las organizaciones más resilientes son aquellas que fomentan una cultura de aprendizaje, propician la participación activa en la toma de decisiones y están dispuestas a reinventarse ante los desafíos. El liderazgo adaptativo no se limita a reaccionar ante la crisis, sino que anticipa escenarios, empodera a los equipos y crea las condiciones para la innovación y la transformación.

Por su parte, la gestión estratégica, entendida no solo como planificación sino como una práctica flexible y emergente, permite alinear las acciones organizacionales con una visión de largo plazo, centrada en el bienestar de las personas y la sostenibilidad del entorno.

En suma, este capítulo propone un modelo de liderazgo y gestión alineado con las exigencias del siglo XXI, donde la adaptabilidad, la estrategia y la ética organizacional convergen para construir instituciones más humanas, sostenibles y eficaces. La reflexión crítica, la formación de líderes con visión adaptativa y el diseño de estrategias participativas deben ser ejes fundamentales en el desarrollo organizacional contemporáneo.

## Referencias bibliográficas

- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27–42.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Editorial Vergara.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.003>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Simon and Schuster.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Ramírez, L., & Paredes, J. (2022). Liderazgo adaptativo y sostenibilidad en contextos de crisis: un enfoque latinoamericano. *Revista de Estudios Organizacionales*, 15(1), 45–62.

# Transformación digital en las pequeñas empresas: Retos y oportunidades para los tecnólogos en administración

**Jácome Alvarez, Orfa de Jesús**  
Tecnológico Edupraxis  
[ojacome@tecnologicoedupraxis.edu.ec](mailto:ojacome@tecnologicoedupraxis.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-2620-0516>  
Ambato, Ecuador

**Acosta Camino, Diego Fernando**  
Tecnológico Edupraxis  
[dacosta@tecnologicoedupraxis.edu.ec](mailto:dacosta@tecnologicoedupraxis.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-9698-9578>

**Vera Severino, Nelson Gerardo**  
Tecnológico Edupraxis  
[nvera@tecnologicoedupraxis.edu.ec](mailto:nvera@tecnologicoedupraxis.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-4875-4253>

**Andrade Clavijo, Byron Patricio**  
Tecnológico Edupraxis  
[bandrade@tecnologicoedupraxis.edu.ec](mailto:bandrade@tecnologicoedupraxis.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-7270-2501>

**Vásquez Salinas, Miguel Ángel**  
Tecnológico Edupraxis  
[mavasquez@tecnologicoedupraxis.edu.ec](mailto:mavasquez@tecnologicoedupraxis.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0001-5100-4971>

**Pashma Jácome, Karla Stephanie**  
Tecnológico Edupraxis  
[kpashma@tecnologicoedupraxis.edu.ec](mailto:kpashma@tecnologicoedupraxis.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-4301-7748>

## Resumen

El presente capítulo analiza el papel estratégico que desempeñan los tecnólogos en administración frente al proceso de transformación digital en las pequeñas empresas. A partir de una revisión teórica y de un estudio empírico basado en entrevistas semiestructuradas a empresarios y expertos en innovación, se identifican las barreras, avances y desafíos que enfrenta el sector. Se concluye que, aunque muchas pymes han iniciado procesos de digitalización, estos suelen ser parciales, sin planificación ni alineación con objetivos estratégicos. En este contexto, los tecnólogos en administración pueden convertirse en actores clave para liderar la innovación, optimizar procesos y fomentar la competitividad, siempre que cuenten con una formación actualizada en competencias digitales, gestión del cambio y pensamiento estratégico. Se plantea la necesidad de fortalecer la articulación entre academia, empresa y Estado, y se proponen acciones concretas para integrar la transformación digital como eje de la sostenibilidad organizacional en entornos cambiantes.

**Palabras clave:** Transformación digital, pequeñas empresas, tecnólogos en administración, innovación, pymes, gestión estratégica, sostenibilidad

# Digital Transformation in Small Businesses: Challenges and Opportunities for Business Technology Professionals

## Abstract

This chapter analyzes the strategic role of business technology professionals in the digital transformation processes of small businesses. Based on a theoretical review and an empirical study involving semi-structured interviews with entrepreneurs and innovation experts, key barriers, progress, and challenges within the sector are identified. The findings reveal that while many SMEs have initiated digitization efforts, these tend to be fragmented and lack alignment with strategic goals. In this context, business technologists are positioned to become pivotal agents of innovation, process optimization, and competitiveness, provided they are equipped with updated training in digital competencies, change management, and strategic thinking. The chapter emphasizes the importance of strengthening collaboration among academia, businesses, and government, and proposes concrete actions to integrate digital transformation as a pillar of organizational sustainability in dynamic environments.

**Keywords:** Digital transformation, small businesses, business technologists, innovation, SMEs, strategic management, sustainability.

## Introducción

La transformación digital se ha convertido en un proceso imprescindible para la competitividad de las organizaciones en el siglo XXI. En particular, las pequeñas empresas —que constituyen el núcleo del aparato productivo de América Latina— enfrentan el reto de adaptarse a entornos cada vez más volátiles, tecnológicos y exigentes. Este capítulo aborda la transformación digital en pequeñas empresas, un proceso que implica la adopción de tecnologías disruptivas, la reingeniería de procesos, la redefinición de modelos de negocio y la creación de una cultura organizacional orientada al cambio.

El tema central que se desarrolla en este capítulo gira en torno al papel que desempeñan los tecnólogos en administración como agentes estratégicos en el acompañamiento, implementación y liderazgo de procesos de transformación digital en pequeñas empresas. A diferencia de los grandes conglomerados, las pequeñas organizaciones suelen carecer de estructuras sólidas de innovación, financiamiento o recursos humanos calificados, lo que hace necesario contar con profesionales técnicamente preparados que puedan integrar conocimientos de gestión con competencias digitales.

La justificación de este estudio radica en la necesidad de fortalecer el vínculo entre la formación técnica en administración y las exigencias del nuevo entorno digital. Según la CEPAL (2021), el 99% de las empresas en América Latina son micro, pequeñas o medianas, y de ellas una gran mayoría aún no ha incorporado de manera efectiva herramientas digitales que les permitan innovar, optimizar recursos y expandirse hacia mercados más competitivos. Frente a esta realidad, el tecnólogo en administración —por su perfil práctico y adaptativo— se presenta como un actor clave en la democratización de la transformación digital.

El objetivo general del capítulo es analizar los principales desafíos y oportunidades que enfrentan las pequeñas empresas en sus procesos de transformación digital, con énfasis en el rol de los tecnólogos en administración como facilitadores de estos procesos. Los objetivos específicos incluyen: (1) identificar las barreras comunes que dificultan la digitalización en el ámbito de las pequeñas empresas; (2) reconocer competencias estratégicas que deben desarrollar los tecnólogos en administración en el contexto digital; y (3) proponer líneas de acción para fortalecer la relación entre formación tecnológica y transformación empresarial.

En cuanto al contexto, se enfoca en el ámbito latinoamericano, donde los niveles de digitalización empresarial varían notablemente según el país, el sector económico y el acceso a infraestructura tecnológica. La pandemia de COVID-19 actuó como catalizador de este cambio, obligando a muchas empresas a digitalizar parcialmente sus operaciones, aunque sin estrategias sostenidas ni acompañamiento técnico. Esto reveló tanto las limitaciones estructurales como el potencial de transformación si se articulan actores clave como instituciones educativas, sector productivo y gobiernos locales (Porter & Heppelmann, 2014; Ramírez, 2020).

La transformación digital debe ser comprendida como un proceso integral y progresivo, más allá del simple uso de software o redes sociales. Requiere pensamiento estratégico, liderazgo adaptativo y visión innovadora. Por ello, formar tecnólogos en administración con una mirada crítica, ética y tecnológicamente competente se vuelve fundamental para asegurar la sostenibilidad y resiliencia de las pequeñas empresas frente a los retos de la Cuarta Revolución Industrial (Kane et al., 2015).

Este capítulo pretende contribuir con una reflexión profunda y propositiva sobre cómo transformar el rol de los tecnólogos en administración en verdaderos articuladores del cambio digital en las pequeñas empresas, asegurando no solo su supervivencia, sino su capacidad para generar valor, empleo y desarrollo económico en sus comunidades.

## **Desarrollo**

- **Estado del arte**

La transformación digital ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad urgente para la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (pymes). En la última década, múltiples estudios han abordado la digitalización empresarial como un proceso multidimensional que va más allá de la simple adopción de tecnologías; implica un cambio profundo en la cultura organizacional, en los modelos de negocio y en la forma en que se relacionan con los clientes, proveedores y el entorno (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014).

Las pymes enfrentan retos particulares en este proceso de transformación digital. A diferencia de las grandes corporaciones, las pequeñas empresas suelen carecer de recursos financieros, capacidades tecnológicas y talento especializado, lo que limita su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos (OECD, 2019). En países de América Latina, esta

situación se agrava por factores estructurales como la informalidad, el bajo nivel de digitalización previo y la limitada cultura de innovación (CEPAL, 2020).

Autores como Schwab (2016) sostienen que la llamada Cuarta Revolución Industrial ha generado un entorno disruptivo en el que la digitalización, la automatización, la inteligencia artificial y la conectividad están transformando todos los sectores productivos. Las empresas que no logren adaptarse a estos cambios corren el riesgo de volverse obsoletas. En este sentido, la transformación digital no es un destino, sino un proceso continuo de adaptación e innovación.

Un estudio de Deloitte (2020) reveló que el 55% de las pymes en América Latina considera que la digitalización es clave para su supervivencia, pero menos del 30% cuenta con una estrategia digital definida. Esta brecha evidencia una desconexión entre el reconocimiento de la importancia del cambio tecnológico y la capacidad real de implementarlo de forma efectiva.

En el ámbito académico, se han generado marcos conceptuales que permiten comprender mejor las fases, dimensiones y niveles de madurez digital en las organizaciones. Uno de los más utilizados es el modelo de madurez digital de Kane et al. (2015), que evalúa a las empresas en función de su liderazgo, cultura digital, talento, estructura organizativa y uso de tecnologías emergentes. Este modelo ha sido adaptado a contextos específicos, como el de las pymes, para identificar buenas prácticas y áreas críticas de intervención.

En relación con los tecnólogos en administración, su papel cobra cada vez más relevancia en este proceso de transformación. No se trata solo de implementar software o plataformas digitales, sino de liderar el cambio organizacional, gestionar el conocimiento, coordinar recursos y facilitar una visión estratégica que articule lo tecnológico con lo operativo (Fernández-Mesa & Alegre, 2015). El tecnólogo en administración se convierte en un agente clave para traducir las oportunidades digitales en mejoras tangibles para la empresa.

Por otra parte, la pandemia del COVID-19 aceleró la necesidad de transformación digital. Durante este periodo, muchas pymes migraron a canales digitales de forma improvisada, lo que puso en evidencia la falta de preparación y planificación. Esta experiencia generó una nueva conciencia sobre la importancia de integrar la tecnología de forma estructural y no solo reactiva (McKinsey & Company, 2021).

En síntesis, el estado del arte evidencia que la transformación digital de las pymes es un campo fértil de estudio e intervención, especialmente desde la perspectiva de la gestión estratégica y

el liderazgo administrativo. La figura del tecnólogo en administración adquiere un rol fundamental en este contexto, al convertirse en el puente entre la innovación tecnológica y la eficiencia empresarial. Esta revisión sustenta la pertinencia del presente capítulo y justifica la necesidad de explorar más a fondo los retos y oportunidades que enfrentan estos profesionales en escenarios de cambio acelerado.

- **Metodología**

Para abordar el análisis de la transformación digital en las pequeñas empresas y el rol estratégico de los tecnólogos en administración, se empleó una metodología de tipo cualitativa interpretativa, combinada con elementos del método de expertos. Esta elección metodológica responde a la necesidad de comprender fenómenos complejos en contextos particulares, desde la perspectiva de los actores involucrados, así como de obtener un análisis crítico y reflexivo sustentado en experiencias prácticas y conocimientos especializados.

### **Diseño metodológico**

El estudio se desarrolló en dos fases:

#### **1. Revisión documental y bibliográfica:**

Se realizó una búsqueda sistemática de literatura académica, informes institucionales y estudios de caso sobre transformación digital en pymes, desde bases de datos reconocidas como *Scopus*, *EBSCO*, *Google Scholar* y *RedALyC*. Esta fase permitió identificar categorías analíticas clave, tales como: barreras para la digitalización, competencias requeridas en entornos digitales, modelos de madurez digital y rol de los profesionales de administración en el cambio tecnológico.

#### **2. Entrevistas semiestructuradas a expertos:**

Se aplicaron entrevistas a tres expertos con trayectoria en áreas vinculadas a la transformación digital y la administración estratégica en pymes. Los criterios de selección incluyeron:

- Al menos 5 años de experiencia en procesos de transformación digital en pequeñas empresas.
- Vinculación con instituciones educativas o centros de innovación empresarial.
- Experiencia en formación o consultoría con tecnólogos en administración.

Los expertos entrevistados fueron:

- Experto A: Docente universitario e investigador en gestión digital de pymes, con publicaciones sobre modelos de madurez tecnológica en contextos latinoamericanos.
- Experto B: Consultor en transformación digital para MIPYMES en Ecuador, con experiencia en diseño e implementación de plataformas digitales para automatización de procesos.
- Experto C: Coordinador de una incubadora de empresas, con foco en innovación, digitalización y sostenibilidad organizacional.

Las entrevistas fueron guiadas por un cuestionario que abordó temas como: los principales retos de las pymes en procesos de digitalización, el impacto del entorno postpandemia, las competencias digitales más valoradas en la actualidad y el papel de los tecnólogos en la gestión del cambio. Las sesiones se realizaron por videoconferencia, tuvieron una duración promedio de 40 minutos y fueron grabadas con consentimiento previo para su posterior análisis.

### **Análisis de datos**

El análisis cualitativo se realizó mediante la técnica de codificación abierta y categorización temática. Se utilizaron matrices de análisis para comparar los discursos de los expertos con los hallazgos documentales, permitiendo la triangulación de fuentes y la identificación de patrones recurrentes, tensiones y buenas prácticas.

Además, se aplicó un enfoque de análisis inductivo, lo cual permitió construir interpretaciones emergentes sobre la función que desempeñan los tecnólogos en administración dentro de los procesos de transformación digital, en especial en entornos caracterizados por alta incertidumbre, escasez de recursos o resistencia al cambio.

### **Consideraciones éticas**

Se garantizó la confidencialidad de la identidad de los participantes y el uso exclusivo de la información con fines académicos. Todos los expertos firmaron un consentimiento informado, en el que se explicaron los objetivos del estudio y su derecho a retirar su participación en cualquier momento.

## **Justificación metodológica**

El enfoque cualitativo fue idóneo por su capacidad de revelar los significados profundos que las personas atribuyen a sus experiencias, así como para interpretar fenómenos complejos como la digitalización empresarial desde una perspectiva holística (Denzin & Lincoln, 2011). Asimismo, la técnica del método de expertos permitió acceder a un conocimiento situado, actualizado y valioso para orientar acciones estratégicas desde la educación técnica superior y el campo administrativo.

Esta metodología proporciona una base sólida para construir propuestas y conclusiones pertinentes, alineadas con las realidades del entorno empresarial latinoamericano y con los desafíos formativos que enfrentan los tecnólogos en administración en el siglo XXI.

- **Resultados**

Los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas con expertos y la revisión documental permiten identificar una serie de dimensiones clave que caracterizan el panorama actual de la transformación digital en pequeñas empresas, así como las implicaciones para el rol de los tecnólogos en administración. A continuación, se detallan los resultados más relevantes organizados en cinco categorías analíticas.

### **1. Brechas estructurales en la digitalización de las pymes**

Uno de los hallazgos más consistentes fue la persistencia de brechas estructurales que limitan la adopción tecnológica en pequeñas empresas. Según los expertos, estas brechas no son exclusivamente tecnológicas, sino que se relacionan también con factores culturales, económicos y organizacionales. El Experto A señaló que “la mayoría de las pymes no parte de una estrategia digital, sino de necesidades puntuales que resuelven con herramientas aisladas, sin planificación ni integración de procesos”.

Este enfoque reactivo genera una adopción fragmentada de tecnologías, lo que a su vez incrementa la resistencia al cambio, dificulta la capacitación del personal y reduce el impacto de la inversión tecnológica. Además, se mencionó que muchas empresas carecen de indicadores claros para medir la madurez digital, lo que impide un monitoreo efectivo del proceso.

## **2. Escasez de competencias digitales intermedias y avanzadas**

Tanto los expertos como los documentos analizados coinciden en que la transformación digital requiere más que conocimientos básicos en TIC. Se necesita un conjunto de competencias digitales intermedias y avanzadas, vinculadas a la gestión de datos, automatización de procesos, analítica, ciberseguridad y comercio electrónico.

El Experto B destacó que “hay una falsa idea de que basta con saber usar WhatsApp o tener una cuenta de Facebook para que una empresa sea digital. Se requiere pensamiento estratégico, interpretación de métricas y capacidad para rediseñar modelos de negocio con ayuda de la tecnología”. Este enfoque subraya la necesidad de formar tecnólogos en administración con habilidades técnicas, pero también con pensamiento crítico y capacidad de adaptación.

## **3. Potencial del tecnólogo en administración como agente de transformación**

Uno de los aspectos más esperanzadores de los resultados es el reconocimiento del tecnólogo en administración como un profesional clave para liderar procesos de cambio tecnológico en pequeñas empresas. Los tres expertos coinciden en que el perfil del tecnólogo combina formación técnica con conocimientos administrativos y habilidades blandas, lo cual lo posiciona como un puente entre lo operativo y lo estratégico.

Según el Experto C, “el tecnólogo en administración es una figura emergente que puede hacer la diferencia si se forma adecuadamente. Tiene el conocimiento necesario para entender los procesos de negocio y la flexibilidad para adaptarse a distintos entornos, lo que lo convierte en un facilitador natural de la transformación digital en empresas de escala reducida”.

## **4. Baja articulación entre formación técnica y necesidades reales del mercado**

Otro resultado importante fue la constatación de una desconexión entre los contenidos de los programas formativos en administración y las competencias digitales requeridas en el entorno laboral actual. A pesar de que muchas instituciones técnicas han empezado a incluir asignaturas vinculadas a tecnologías, los expertos mencionan que estas aún no abordan de forma sistémica los procesos de transformación digital.

El Experto A observó que “la formación todavía está muy centrada en herramientas y no en procesos. Enseñar a usar Excel o Canva no es suficiente si no se comprende cómo rediseñar un

flujo de trabajo o gestionar la experiencia del cliente en entornos digitales”. Esto resalta la urgencia de actualizar los planes de estudio y formar a los docentes en metodologías digitales y enfoques innovadores.

## **5. Interés creciente en la transformación digital como ventaja competitiva**

Finalmente, se identificó un cambio de percepción en muchas pequeñas empresas respecto a la digitalización. Si bien aún existen resistencias, los expertos destacan que la pandemia aceleró el reconocimiento del valor estratégico de las tecnologías. El Experto B mencionó que “las empresas que sobrevivieron al confinamiento son aquellas que lograron migrar rápidamente a entornos digitales, ya sea para ventas, comunicación o gestión interna”.

Este giro ha generado una mayor demanda de talento con formación en digitalización, lo que representa una oportunidad para los tecnólogos en administración, siempre que estos egresen con una preparación adecuada. Las empresas ya no buscan solo asistentes administrativos, sino perfiles proactivos que puedan identificar mejoras, automatizar tareas, analizar datos y proponer soluciones digitales.

### **Interpretación general**

Los resultados evidencian que la transformación digital de las pymes no depende exclusivamente del acceso a tecnología, sino de un conjunto complejo de factores en los que el talento humano ocupa un lugar central. En este contexto, el tecnólogo en administración aparece como un actor estratégico capaz de liderar procesos de innovación si cuenta con las competencias adecuadas.

Asimismo, el estudio revela que la educación técnica tiene una responsabilidad clave en cerrar la brecha entre las necesidades del sector productivo y la oferta formativa. Para ello, se requiere una actualización permanente de los contenidos curriculares, un fortalecimiento de las habilidades digitales, y una orientación más práctica y contextualizada del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En resumen, la transformación digital representa tanto un reto como una oportunidad para las pequeñas empresas y para los tecnólogos en administración. El éxito de este proceso dependerá de la capacidad de articular estrategias formativas con las exigencias del entorno, promoviendo una cultura de innovación, adaptabilidad y aprendizaje continuo.

- **Discusión**

La transformación digital en las pequeñas empresas no es un simple proceso de incorporación tecnológica, sino una reconfiguración estructural de la cultura organizacional, los procesos internos y los modelos de negocio. En este contexto, los hallazgos del presente estudio confirman lo señalado por autores como Westerman, Bonnet y McAfee (2014), quienes sostienen que la transformación digital debe ser comprendida como un cambio organizacional profundo, que requiere liderazgo estratégico, visión a largo plazo y capacidades digitales extendidas en toda la organización.

### **Brechas estructurales más allá de la conectividad**

Uno de los principales hallazgos de este capítulo es que las pymes enfrentan obstáculos estructurales para avanzar hacia una digitalización significativa. Esta afirmación concuerda con estudios como los de Peña-López y Monge-González (2021), quienes identifican que, en América Latina, las pymes presentan niveles bajos de madurez digital debido a factores como el desconocimiento estratégico, la ausencia de liderazgo tecnológico y la falta de políticas públicas focalizadas.

El acceso a tecnologías básicas no ha sido suficiente para garantizar un impacto transformador. Como menciona Chaves y Zamora (2020), muchas empresas “digitalizan procesos analógicos sin rediseñar los modelos de gestión, lo cual reproduce las ineficiencias previas con nuevos medios”. Este fenómeno se observa especialmente cuando la adopción tecnológica se da de forma reactiva o impuesta por eventos como la pandemia de COVID-19, sin planificación ni integración coherente con los objetivos del negocio.

### **El tecnólogo en administración como agente estratégico**

Un aspecto novedoso que revela este estudio es la potencialidad del tecnólogo en administración como figura clave para liderar el cambio digital en las pymes. Si bien la literatura ha identificado el papel de los gerentes o consultores externos como promotores del cambio (Kane et al., 2015), poco se ha explorado sobre el rol que pueden cumplir los tecnólogos formados en instituciones técnicas y tecnológicas. Estos profesionales, por su perfil transversal, pueden asumir tareas de diagnóstico, rediseño organizacional, implementación de herramientas digitales, análisis de datos y evaluación de impacto.

Esto es coherente con lo expuesto por López y Pedraza (2022), quienes argumentan que el enfoque competencial de la educación técnica superior debe orientarse hacia la resolución de problemas reales del entorno productivo, especialmente mediante la articulación entre saber técnico, pensamiento crítico y habilidades blandas. Así, el tecnólogo no solo debe aprender a usar herramientas, sino también a interpretar, adaptar y liderar procesos de mejora continua en contextos diversos.

### **Inadecuación entre formación y exigencias del entorno**

Otra línea de discusión clave es la distancia entre los contenidos curriculares y las necesidades del mercado laboral. Diversos estudios coinciden en que los planes de estudio deben evolucionar hacia enfoques de aprendizaje activo, por proyectos, con fuerte énfasis en competencias digitales aplicadas (Silva-Bordón et al., 2021). Sin embargo, en muchas instituciones de educación técnica superior en América Latina persisten modelos de enseñanza centrados en la transmisión de contenidos, desconectados de las dinámicas reales de las pymes.

El presente estudio refuerza lo planteado por Salazar y Ramos (2019), quienes concluyen que los egresados de carreras técnicas suelen estar poco preparados para enfrentar entornos digitales complejos, lo que disminuye su empleabilidad y limita su capacidad para aportar valor a las organizaciones. Por ello, urge actualizar la formación de tecnólogos en administración para que incluyan contenidos de transformación digital, automatización, diseño de procesos, *e-commerce*, análisis de datos y herramientas de colaboración digital.

### **Cambio cultural y liderazgo digital**

Finalmente, los resultados también subrayan la necesidad de fomentar un cambio cultural al interior de las pequeñas empresas. La transformación digital no es solo una cuestión tecnológica, sino una apuesta por nuevas formas de pensar, trabajar y relacionarse con clientes y colaboradores. Como indican Davenport y Redman (2020), el liderazgo digital implica promover una cultura de innovación, aprendizaje continuo y experimentación segura.

En este sentido, los tecnólogos en administración deben ser formados como líderes adaptativos, capaces de gestionar el cambio, facilitar procesos de transformación organizacional y movilizar equipos en entornos de incertidumbre. Esta visión coincide con el enfoque de liderazgo distribuido propuesto por Spillane (2006), en el que la capacidad de liderar se democratiza entre múltiples actores, no siendo exclusiva de la alta dirección.

## **Síntesis**

La discusión evidencia que la transformación digital en las pymes requiere un enfoque sistémico, donde el rol de los tecnólogos en administración puede ser determinante. Sin embargo, para que estos profesionales puedan convertirse en agentes estratégicos del cambio, se requiere una reforma profunda en la educación técnica superior, una mayor articulación con el sector productivo y una apuesta institucional por el desarrollo de competencias digitales integradas.

De este modo, se plantea no solo la necesidad de capacitar, sino de transformar la lógica misma de la formación técnica, de modo que esta responda no solo a las demandas del presente, sino también a las oportunidades del futuro. La transformación digital no puede entenderse como una moda tecnológica, sino como una evolución cultural y organizacional que demanda liderazgo, visión crítica y compromiso con la sostenibilidad empresarial.

## **Conclusiones**

La transformación digital representa uno de los mayores desafíos y, a la vez, una de las más valiosas oportunidades para las pequeñas empresas en América Latina. A lo largo del presente capítulo, se ha evidenciado que dicha transformación no se limita a la incorporación de nuevas tecnologías, sino que implica una reestructuración profunda de los procesos organizacionales, los modelos de negocio y, sobre todo, de la cultura empresarial.

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio fue la existencia de una brecha significativa entre la adopción tecnológica superficial y la implementación estratégica de herramientas digitales que realmente generen valor. Muchas pequeñas empresas aún carecen de una visión clara sobre el potencial transformador de lo digital, y continúan enfrentando limitaciones de carácter estructural, económico y humano que dificultan su avance hacia una digitalización efectiva.

En este escenario, los tecnólogos en administración emergen como actores clave para liderar el cambio. Su formación práctica, su proximidad con el entorno productivo y su capacidad para aplicar soluciones concretas los posicionan como agentes estratégicos para impulsar procesos de modernización, eficiencia y sostenibilidad en las pymes. No obstante, para que este rol se consolide, es indispensable una actualización profunda en los planes de estudio de las carreras

técnicas y tecnológicas, orientada al desarrollo de competencias digitales, pensamiento estratégico, gestión de proyectos de innovación y liderazgo adaptativo.

Además, la articulación entre academia, empresa y sector público es fundamental para generar entornos propicios para la transformación digital. Se requiere de políticas educativas que fomenten la vinculación efectiva con las empresas, de programas de formación continua para docentes, y de incentivos que motiven a las pymes a invertir en tecnología y talento humano capacitado.

Por último, se concluye que el éxito de la transformación digital en pequeñas empresas no depende exclusivamente de los recursos tecnológicos disponibles, sino de la capacidad institucional para repensar sus estructuras, procesos y formas de gestión. La figura del tecnólogo en administración puede ser el puente entre la visión estratégica y la acción operativa, siempre que cuente con el respaldo formativo, institucional y cultural necesario para desempeñar su papel con eficacia.

En suma, avanzar hacia una transformación digital efectiva en las pymes latinoamericanas implica una apuesta decidida por el conocimiento aplicado, la innovación contextualizada y el fortalecimiento del talento técnico-administrativo, elementos fundamentales para alcanzar una gestión empresarial moderna, resiliente y sostenible.

## **Referencias bibliográficas**

- Aguirre, J., & Rodríguez, L. (2021). *Transformación digital en las pymes: Modelos de adopción y desafíos*. Revista Latinoamericana de Innovación, 13(2), 45–63.
- Álvarez, R., & Ruiz, P. (2020). *La formación digital de los profesionales administrativos en el siglo XXI*. Cuadernos de Administración, 36(4), 78–95.
- Castells, M. (2006). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Alianza Editorial.
- Chacón, M. (2019). *Liderazgo digital y cambio organizacional en pequeñas empresas*. Editorial Universidad del Norte.
- Díaz, S., & López, C. (2022). *Competencias digitales y transformación organizacional en entornos empresariales*. Revista de Tecnología y Empresa, 9(1), 34–50.

- González, E., & Peña, V. (2020). *Barreras y facilitadores de la transformación digital en pymes ecuatorianas*. *Estudios Empresariales*, 12(1), 59–77.
- INEC. (2023). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU)*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- OECD. (2021). *The Digital Transformation of SMEs*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org>
- Porter, M., & Heppelmann, J. (2014). *How smart, connected products are transforming competition*. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
- Sánchez, G. (2018). *Gestión del cambio y transformación digital en organizaciones pequeñas*. *Revista de Administración y Negocios*, 10(3), 87–103.
- UNCTAD. (2022). *Digital Economy Report: Cross-border data flows and development*. United Nations Conference on Trade and Development. <https://unctad.org>.

# PDF

**Title:** Administración Inteligente. Nuevas Perspectivas para Entornos Dinámicos

**Publisher:** Editorial Hambatu Sapiens

**Cover Design:** Editorial Hambatu Sapiens

**Format:** PDF

**Pages:** 94 pág.

**Size:** A4 (21x29,7 cm)

**System Requirements:** Adobe Acrobat Reader

**Access Mode:** World Wide Web

**ISBN:** 978-9942-7400-6-9

**DOI:** <https://doi.org/10.63862/ehs-978-9942-7400-6-9>

**License:** Administración Inteligente. Nuevas Perspectivas para Entornos Dinámicos, está licenciada bajo [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) ©

