UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LIDERAZGO EN LA ERA DIGITAL Y SU IMPACTO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS ORGANIZACIONES

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

De La Roca Huaman, July Delia	0009-0009-9461-8680
Gálvez La Torre, Lianne Madeleine	0000-0002-6309-4660

ASESOR(ES)

Ramírez Sologuren, Guillermo Antonio Enrique	0000-0003-1106-6921

Lima, 23 de agosto de 2023

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por habernos guiado en el camino académico para nuestro futuro y éxito profesional. Asimismo, a nuestro profesor Guillermo Ramírez Sologuren, por la disposición y ayuda que nos ofreció durante la elaboración de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN 5

ABSTRACT 6

INTRODUCCIÓN 14

MÉTODO 17

ANTECEDENTES TEÓRICOS 18

1. Estilos de liderazgo en la era digital 18

1.1. Liderazgo Transformacional 19

1.2 Liderazgo Transaccional 22

2. Agilidad organizacional en la era digital 23

2.1. Dimensiones de la agilidad organizacional 24

2.2. Tipos de agilidad organizacional 25

2.3. Etapas de la agilidad organizacional 26

3. Modelos de negocio en la era digital 29

3.1. Tipos de valor para el cliente 30

3.2. Tipos de modelos de negocio por valor del cliente 31

3.3. Tipos de modelos de negocios en la era digital 34

4. Estrategias de la transformación digital 36

4.1. Estrategias de transformación digital tradicionales 37

4.2. Estrategias genéricas de transformación digital 37

4.3. Estrategias emergentes de transformación digital 39

ANÁLISIS Y RESULTADOS 41

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN 43

REFERENCIAS 46

ANEXOS 50

RESUMEN

El liderazgo se ha convertido en una pieza clave del crecimiento de las distintas organizaciones; por lo tanto, este ha sido importante para el proceso de la transformación digital. Actualmente, este tema se torna más relevante debido a la situación del COVID-19, que ha estado impulsando a las organizaciones a transformarse digitalmente para seguir vigentes en el mercado. Teniendo en cuenta estos datos, el principal fin del siguiente informe se fundamenta en evidenciar las diferencias de las posturas de distintos autores con relación a cómo el liderazgo influye en la transformación digital de las organizaciones. Por tal motivo, se realizó una investigación cualitativa donde se identificaron los principales enfoques acerca del liderazgo y la transformación digital. Por consiguiente, se vieron libros y artículos que se encontraban entre los cuartiles uno y dos de Scimago y Journal Citation Reports, inferiores a los cinco años de antigüedad. Esta información recopilada se analizó de las matrices que se encuentran al final de este trabajo. Los lineamientos utilizados en este estudio se ajustan a los estándares de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas para el desarrollo del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP). Así, se pudo concluir entonces, que el liderazgo es un agente fundamental para el éxito de la transformación digital, puesto que un manejo incorrecto de este proceso puede resultar perjudicial para la empresa.

Palabras clave: liderazgo, transformación digital, modelos de negocio, agilidad organizacional.

Leadership in the digital era and its impact on the digital transformation of organizations

ABSTRACT

Leadership has become a key part of the growth of different organizations; therefore, this has been important for the process of digital transformation. Currently, this topic becomes more relevant due to the COVID-19 situation, which has been driving organizations to transform digitally to remain current in the market. Taking these data into account, the main purpose of the following report is based on evidencing the differences in the positions of various authors in relation to how leadership influences the digital transformation of organizations. For this reason, a qualitative research was carried out where the main approaches to leadership and digital transformation were identified. Consequently, we looked at books and articles that were between quartiles one and two of Scimago and Journal Citation Reports, less than five years old. This collected information was analysed from the matrices found at the end of this work. The guidelines used in this study conform to the standards of the Peruvian University of Applied Sciences for the development of Professional Sufficiency Work (TSP). Thus, it was possible to conclude then that leadership is a main agent for the achievement of digital transformation, since incorrect management of this process can be detrimental to the company.

Keywords: Leadership, digital transformation, business models, organizational agility

u201319065_July Delia De La Roca Huaman_LIDERAZGO EN LA ERA DIGITAL Y SU IMPACTO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS ORGANIZACIONES

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%	22%	16%	17%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	3%
2	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	acc.msu.ac.th Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Macquarie University Trabajo del estudiante	1%
5	ouci.dntb.gov.ua Fuente de Internet	1%
6	ojs.lib.unideb.hu Fuente de Internet	1%

7	Lirios Alos-Simo, Antonio J. Verdu-Jover, Jose-Maria Gomez-Gras. "How transformational leadership facilitates e-business adoption", Industrial Management & Data Systems, 2017 Publicación	1 %
8	Submitted to Cyprus International Institute of Management Trabajo del estudiante	1 %
9	rua.ua.es Fuente de Internet	1 %
10	Submitted to ESIC Business & Marketing School Trabajo del estudiante	1 %
11	uvadoc.uva.es Fuente de Internet	1 %
12	Submitted to Radboud Universiteit Nijmegen Trabajo del estudiante	1 %
13	Federico Brunetti, Dominik T. Matt, Angelo Bonfanti, Alberto De Longhi, Giulio Pedrini, Guido Orzes. "Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach", The TQM Journal, 2020 Publicación	1 %

14	eprints.glos.ac.uk Fuente de Internet	1 %
15	Submitted to University of South Africa Trabajo del estudiante	<1 %
16	Masine Slahanti, Ani Setyowati. "KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM BUDAYA ORGANISASI", Jurnal Manajemen Dayasaing, 2022 Publicación	<1 %
17	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	Michael Rachinger, Romana Rauter, Christiana Müller, Wolfgang Vorraber, Eva Schirgi. "Digitalization and its influence on business model innovation", Journal of Manufacturing Technology Management, 2019 Publicación	<1 %
19	essay.utwente.nl Fuente de Internet	<1 %
20	repository.eafit.edu.co Fuente de Internet	<1 %

21	unipub.lib.uni-corvinus.hu Fuente de Internet	<1%
22	Feng Li. "Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition", International Journal of Operations & Production Management, 2020 Publicación	<1%
23	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1%
24	Submitted to Tilburg University Trabajo del estudiante	<1%
25	researchbank.swinburne.edu.au Fuente de Internet	<1%
26	www.g-talent.net Fuente de Internet	<1%
27	repositorio.ufsc.br Fuente de Internet	<1%
28	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	<1%

29	revistas.javeriana.edu.co Fuente de Internet	<1 %
30	www.cya.unam.mx Fuente de Internet	<1 %
31	dspace.spbu.ru Fuente de Internet	<1 %
32	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
33	eprints.ucm.es Fuente de Internet	<1 %
34	research.vu.nl Fuente de Internet	<1 %
35	Submitted to Brandenburgische Technische Universität Cottbus Trabajo del estudiante	<1 %
36	Submitted to University of La Guajira Trabajo del estudiante	<1 %
37	digitalpolicylaw.com Fuente de Internet	<1 %

38	Submitted to Universitaet Dortmund Hochschulrechenzentrul Trabajo del estudiante	<1 %
39	bibliotecadigital.udea.edu.co Fuente de Internet	<1 %
40	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
41	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
42	www.ceune.unach.mx Fuente de Internet	<1 %
43	gupea.ub.gu.se Fuente de Internet	<1 %
44	Submitted to Universidad Catolica de la Santisima Concepcion Trabajo del estudiante	<1 %
45	Ricardo Benjamín Perilla Maluche, Luis Antonio Orozco Castro. "Organizational innovation and business model innovation: bridges from a systematic literature review", International Journal of Innovation Science, 2023 Publicación	<1 %

46	scholarworks.waldenu.edu Fuente de Internet	<1%
47	Olayinka David-West, Nkemdilim Iheanachor, Immanuel Umukoro. "Sustainable business models for the creation of mobile financial services in Nigeria", Journal of Innovation & Knowledge, 2019 Publicación	<1%
48	repositorio.uchile.cl Fuente de Internet	<1%
49	www.ekfak.kg.ac.rs Fuente de Internet	<1%
50	Jean-Philippe Bootz, Sophie Michel, Jessie Pallud, Régine Monti. "Possible changes of Industry 4.0 in 2030 in the face of uberization: Results of a participatory and systemic foresight study", Technological Forecasting and Social Change, 2022 Publicación	<1%

Excluir citas Apagado Exclude assignment template Activo

INTRODUCCIÓN

Las empresas atraviesan por un proceso de transformación digital debido a los avances de la tecnología y la globalización. Tales cambios hicieron que las empresas tuvieran que adaptarse a los desafíos que se presentan en la era digital y, en esa medida, desarrollaran estrategias que les permitan seguir creciendo en el mercado. Por tal motivo, el presente estudio indagó sobre cómo el liderazgo determina en la trasformación digital de las organizaciones; por ello, se realizó un contraste de la perspectiva de diversos autores que abordan el tema y sobre cómo el liderazgo empleado en la organización ha influido en el desarrollo de la digitalización de las organizaciones o transformación digital de las organizaciones.

Como se ha dicho, la principal materia de estudio de esta investigación es el de contraponer las posturas de distintos escritores que abordan el tema de como el liderazgo contribuye en la transformación digital de las organizaciones, como también detallar los objetivos específicos que son los de: a) especificar las diferentes perspectivas de algunos autores sobre dos estilos de liderazgo importantes en la era digital; b) exponer las distintas posturas de autores sobre la agilidad organizacional en las empresas ante los cambios que presenta la era digital; c) relatar las diferentes posturas de escritores que hablan acerca de los modelos de negocios en la era digital; y d) detallar otras perspectivas sobre autores de las estrategias de transformación digital.

En ese orden de ideas, el presente trabajo resulta relevante, dado que recopila información de fuentes académicas que permiten desarrollar un tema esencial en toda organización mediante el análisis de las posturas de diversos autores sobre el impacto del liderazgo en la digitalización de las organizaciones y, por consiguiente, en su desarrollo y crecimiento. Asimismo, esto es fundamental en la carrera de administración, debido a que brinda los lineamientos necesarios para liderar una empresa en un contexto de constantes

cambios en el mercado y en los avances tecnológicos. Por ello, es fundamental desarrollar sus capacidades para realizar una adecuada toma de decisiones y reaccionar de forma rápida a dichas transformaciones.

En el presente estudio, se definieron los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, los cuales se refieren a la manera en que un líder logra sus propósitos. También es importante resaltar el concepto de agilidad organizacional, de como una organización puede percibir cambios y responder con facilidad ante ellos al reconfigurar sus recursos, procesos y estrategias. De igual modo, es necesario desarrollar este concepto, puesto que posibilita a las organizaciones a superar los retos que significa una alteración de mercado ante el desarrollo de nuevas tecnologías.

Por otro lado, es pertinente hacer referencia a los modelos de negocio, dado que son un instrumento para identificar el mercado objetivo en la era digital. Además, debido a que las estrategias de transformación digital son importantes en un modelo de negocio, este estudio abordó algunas estrategias de transformación digital que se utilizan actualmente. Adicionalmente, se aludieron los tipos de estrategias para la transformación digital, como las estrategias genéricas y las nuevas estrategias emergentes.

Entre los autores consultados para la presente investigación, se destacaron los aportes de Andreas Engelen, catedrático de Administración de Empresas en la Universidad Heinrich Heine, quien recibió su doctorado en la Universidad RWTH Aachen en 2007. Luego trabajó durante dos años como consultor de gestión en McKinsey & Company. Su investigación aborda temas de gestión estratégica y corporativa. Además, realizó estudios que descubren los factores de éxito en la creación de nuevos negocios, tanto en el contexto de empresas establecidas, como en el contexto de la puesta en marcha. Entre sus principales libros están los siguientes: *Reconocimiento de oportunidades: 15 herramientas para descubrir nuevos negocios* (2016) y *Emprendimiento corporativo - Gestión empresarial en empresas establecidas* (2015)

Por su parte, en el tema de agilidad organizacional, se encuentra Michael Wade, presidente de Cisco en Transformación de Negocios Digitales y profesor de Innovación y Estrategia en IMD, una escuela de negocios con sede en Suiza, centrada en la educación ejecutiva. Asimismo, es el director del *Global Center for Digital Business Transformación*. Michael tiene más de 50 artículos y presentaciones en su haber en las principales revistas académicas y conferencias, y ha escrito siete libros y más de 20 estudios de casos basados en su experiencia trabajando con organizaciones.

Igualmente, se consideró el papel del autor Tekic, quien es profesor adjunto de Emprendimiento e Innovación del Instituto de Ciencia y Tecnología de Skolkovo.

Por último, se destaca Feng Li, máster en administración en *Bussiness School* en Londres en Reino Unido y autor del libro *Liderar la transformación digital: enfoques emergentes para gestionar la transición*.

MÉTODO

Para responder al problema planteado en el presente trabajo sobre cuáles son las principales posturas respecto a la influencia del liderazgo en la transformación digital de las organizaciones, se efectuó un análisis de inspección bibliográfica, en la cual, se realizó una investigación exploratoria. En esta investigación, se recopilaron y analizaron diferentes perspectivas de diversos escritores que han aportado sobre el tema. Así, las fuentes de búsqueda de información utilizadas, bases de datos como *Jornals Emerald Insght, Proquest o Elsevier* fueron necesarios para el progreso de este informe.

Por consiguiente, el marco teórico general que se obtuvo fue gracias a la investigación de las diferentes fuentes mencionadas anteriormente y, además, del uso de criterios como el empleo de artículos de revistas y libros que no tuvieran un rango mayor a los 5 años de antigüedad. También se ha de comentar que, al nivel de relevancia, se ejecutó un estudio basado en la postura de diferentes autores y cuyo alcance académico ha sido reconocido en revistas internacionales pertenecientes a los cuartiles uno y dos de *Scimago y Journal Citation.* Asimismo, se ha empleado la bibliografía que la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas ha recomendado para el desarrollo del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP). La información que ha sido recopilada en este informe fue organizada en cuatro matrices las cuales se detallan a continuación: Matriz uno (revisión, organización, y análisis de los datos seleccionados), Matriz dos (presentación y justificación de los subtemas junto a los objetivos específicos de esta investigación), Matriz tres (resumen de los subtemas) y por último, Matriz cuatro (Relación que existe entre las jerarquías de los subtemas, sus diferencias o comparaciones y el desarrollo de cada una)

ANTECEDENTES TEÓRICOS

1. Estilos de liderazgo en la era digital

En primer lugar, Larson y DeChurch (2020) señalaron que el liderazgo se ha convertido en un factor crítico para la efectividad del equipo de trabajo de las organizaciones debido a la transformación digital. Asimismo, afirmaron que la forma en que se emplea la tecnología genera distintas implicaciones para el liderazgo. Estas se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Tecnología como contexto

  Este punto de vista señala que la tecnología es el contexto en el cual se desarrollan los equipo y su líder. Es decir, cuando los equipos emplean tecnologías digitales para interactuar, la tecnología es un factor importante para el rol del líder.

- La tecnología como socio material

  Es la forma en la que el liderazgo de equipo se implementa y desarrolla de acuerdo con las necesidades del equipo y el uso de los recursos tecnológicos; por tanto, la forma en que se usen estos recursos será determinada por los líderes y los miembros del equipo.

- La tecnología como medio de creación:

  La perspectiva de trabajo al adoptar una tecnología como medio de creación de equipos explora las formas en que las plataformas tecnológicas están moldeando a quiénes forman equipos y cómo lo hacen. Por ende, se considera que la tecnología crea nuevas oportunidades para el liderazgo de equipos, de tal modo que amplía las formas en que los líderes pueden liderar equipos.

- La tecnología como compañera de equipo

  Explora las formas en que las tecnologías digitales están avanzando hasta el punto de cumplir un papel distinto en el equipo. Por consiguiente, la tecnología no se considera

que restrinja o aumente lo que hacen los miembros del equipo; en esa medida, la tecnología se asume como un ser social motivado que opera como un miembro co-igual del equipo.

En segundo lugar, los estilos de liderazgo utilizados en la era digital que son más resaltados por los autores son el liderazgo transaccional y transformacional. En ese sentido, Xie et al. (2018) expresaron que los líderes pueden influenciar y motivar a los individuos que conforman una organización. De igual manera, los autores indicaron que el proceso de liderazgo está compuesto por dos componentes teóricos: liderazgo transformacional y transaccional, los cuales influyen de distintos modos en las motivaciones y las actitudes de sus seguidores.

En tercer lugar, Alblooshi et al. (2020) realizaron una clasificación de los estilos de liderazgo según el impacto que tienen en la innovación organizacional. Con respecto al liderazgo transformacional, se señaló que mejora las habilidades de adaptación al cambio de sus líderes y, en cuanto al liderazgo transaccional, este influye en el desarrollo de nuevas capacidades de innovación. Por lo tanto, estos estudiosos refieren que ambas mejoran la innovación organizacional.

1.1. Liderazgo Transformacional

Asimismo, Alos et al. (2017) plantearon que el liderazgo transformacional implica la transformación de seguidores y está relacionado con las aspiraciones, las actitudes y los valores; de tal modo que se considera un proceso establecido entre líder y seguidor, y está caracterizado por la identificación con su líder y por la persuasión de los seguidores. Asimismo, estos líderes logran que sus seguidores generen y compartan conocimiento centrado en alcanzar los objetivos comunes y fomentar nuevas perspectivas sobre los problemas al promover la comunicación y el aprendizaje organizacional.

En esa medida, Anderson y Sun (2017) señalaron que el líder transformacional posee cuatro dimensiones:

- Carisma: se refiere al grado en que el líder se comporta de maneras admirables que hacen que los seguidores se identifiquen con el líder.
- Motivación inspiradora: denota la medida en que un líder comunica una visión convincente a seguidores.
- Estimulación intelectual: es la medida en que el líder se arriesga, inspira y apoya la innovación de sus seguidores.
- Consideración individualizada: es cuando el líder presta atención a las necesidades de cada uno de sus seguidores y les sirve de mentor, abordando sus problemas y necesidades.

De igual modo, Xie et al. (2018) propusieron que el estilo de liderazgo transformacional aprecia sobre todo los ideales y valores de sus seguidores. Por lo tanto, promueve lo que es importante para la organización antes de todo, y, para luego estimularlos a superar sus propias capacidades. Asimismo, los autores señalaron que este estilo de liderazgo coopera para que los empleados se exijan al máximo y al mismo tiempo crea un ambiente de confianza entre los miembros y su líder dentro del equipo.

Además, según Vito et al. (2014) el líder transformacional transmite una imagen a futuro que coincide con lo que el seguidor le interesa y necesita; con esto el líder adquiere la fidelidad para sí mismo. Por lo tanto, dicho líder permite la estimulación intelectual de sus subordinados.

Por otro lado, Xie et al. (2018) afirmaron que los líderes con estilo de liderazgo transformacional prestan atención a cada miembro y, por ende, les brindan orientación y oportunidades; de tal manera que conocen la importancia del trabajo en equipo. Igualmente,

los autores expresaron que para los líderes transformacionales es importante brindar la oportunidad de aprender, potenciar sus talentos y apoyar a los miembros a mejorar su confianza.

Aunado a esto, Engelen et al. (2014) indicaron que estos líderes transforman los valores, las creencias y las actitudes de los seguidores para que su rendimiento sea superior a los niveles mínimos que le exige la organización. En efecto, para ellos el liderazgo transformacional está compuestos de una serie de comportamientos del líder, los cuales se detallan a continuación:

- Articular una visión: implica comunicar una visión sólida y convincente del futuro basada tanto en sus ideales como sus valores
- Brindar un modelo apropiado: Pone de modelo a los empleados que tengan valores que el líder defienda.
- Aceptar las metas del grupo: los líderes transformacionales fomentan "identidades colectivas y fomentan el auto sacrificio por el bien del grupo"
- Tener expectativas de alto rendimiento: implica confiar en los seguidores para ofrecer resultados superiores.
- Brindar apoyo individualizado: se relaciona con el entrenamiento, la tutoría y la consultoría de seguidores.
- Proporcionar estimulación intelectual: significa alentar a los miembros del equipo a desafiar las adversidades, reconsiderar problemas y abordar antiguar dificultades y tratarlas como si fueran recientes.

En ese sentido, Alblooshi el at. (2020) plantearon que los líderes transformacionales se distinguen de otros por varias características de su comportamiento, puesto que estos desarrollan, comunican e inspiran una visión común y permiten a los empleados desarrollar sus

habilidades y lograr un alto rendimiento. Por tal motivo, los líderes deben brindarles las herramientas necesarias tanto en capacitación recursos, como en empoderamiento para tomar decisiones.

1.2 Liderazgo Transaccional

Según Vito et al. (2014) esta forma de liderazgo se basa en la relación recíproca y determinista entre un líder y sus subordinados. Por lo tanto, los líderes utilizan un proceso de negociación con los subordinados para motivar el comportamiento, en el cual el líder tiene un poder posicional relativo y regula el proceso de negociación para que se puedan emitir y recibir beneficios con el objeto de continuar con un comportamiento valorado positivamente. En consecuencia, el liderazgo transaccional se centra en las recompensas (Alos-Simo et al., 2017).

Además, Vito et al. (2014) señalaron que el liderazgo transaccional se caracteriza porque los líderes son generalmente pasivos y solo actúan cuando surge un problema. Bajo esta perspectiva, los líderes y subordinados tienen un poder e influencia considerables. En efecto, el intercambio mutuamente beneficioso para obtener metas apoya esta visión. En ese sentido, pueden surgir situaciones en las que un líder que está al tanto de información vital o un subordinado puede tener habilidades especializadas para resolver problemas que colocan a cada uno en una posición de influencia para la negociación; por lo tanto, se puede desperdiciar un tiempo valioso porque se están produciendo negociaciones en lugar de productividad.

Por otro lado, Xie et al. (2018) advirtieron que el liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual el líder es interactivo y orientado al cumplimiento de las tareas. Es decir, se motiva a los subordinados ofreciéndoles incentivos materiales, por tanto su naturaleza fundamental es el intercambio. Por ello, su objetivo es hacer posible que los miembros del equipo y los líderes se beneficien mutuamente.

En esa medida, Xie et al. (2018) clasificaron el estilo de liderazgo transaccional en dos dimensiones:

- ***Recompensa contingente***

Se refiere a la recompensa adecuada ofrecida por los líderes para motivar a los miembros del equipo. En otras palabras, se trata de una especie de incentivo externo, la recompensa contingente incluye compromiso y realización.

- ***Gestión por excepción***

El manejo por excepción puede agruparse en positivos y negativos. Así, la gestión positiva por excepción se refiere a la observación de los miembros del equipo en cualquier momento para garantizar que sus tareas estén terminadas. Por el contrario, la gestión negativa por excepción se implementa cuando se violan los requisitos y se producen errores.

En esa medida, Ablooshi et al. (2020) indicaron que el liderazgo transaccional está orientado a los beneficios y se basa en los intereses individuales del líder y los seguidores; asimismo, se basa en cómo alcanzar los objetivos, monitorear su progreso y evitar errores. Por tanto, permite la implementación efectiva de nuevas prácticas comerciales para que sean beneficiosas. Igualmente, se considera un enfoque de gestión clásico que se ocupa de las necesidades extrínsecas de los seguidores, tales como sus roles, responsabilidades y recompensas. En suma, se argumentó que el liderazgo transaccional influye en el aprendizaje organizacional en condiciones más estables para reforzar y refinar el conocimiento.

2. Agilidad organizacional en la era digital

El concepto de agilidad organizacional tiene sus raíces en dos conceptos relacionados: adaptabilidad organizacional (un aspecto reactivo) y flexibilidad organizacional (un aspecto proactivo. En este sentido, la agilidad organizacional supone la facultad que tiene una organización para detectar cambios (detección) a tiempo y responder fácilmente a ellos

(responder) para reconfigurar sus recursos, procesos y estrategias (Felipe et al. 2016). Por tanto, la agilidad organizacional se define como la capacidad que tiene una organización para responder y que se desarrolla para facilitar un comportamiento de respuesta ante un entorno de constantes cambios, no solo por reaccionar rápidamente al cambio, sino de aprovechar el potencial de la organización de acción para anticipar y aprovechar las oportunidades, en particular mediante la innovación y el aprendizaje (Felipe et al., 2016).

Además, Cegarra et al. (2016) plantearon que la agilidad organizacional es necesaria en las empresas que enfrentan condiciones cambiantes utilicen factores de producción para alcanzar un objetivo en común entre la organización, los trabajadores y los accionistas. En ese sentido, para abordar estos problemas, la agilidad organizacional requiere que las empresas gestionen rápidamente sus conocimientos al responder a un entorno cambiante, así como al entorno del mercado en particular.

2.1.Dimensiones de la agilidad organizacional

Por su parte, Liu et al. (2018) señalaron que la agilidad organizacional tiene tres dimensiones: agilidad operativa, agilidad de asociación y agilidad del cliente. En primer lugar, la agilidad operativa se refiere a la competencia de la operación de una empresa y a los procesos para responder a las oportunidades de innovación de forma económica y rápida. En otras palabras, representa la capacidad de las empresas para realizar cambios con prontitud y modificar eficazmente los procedimientos internos para lidiar con los cambios; por lo tanto, hay un énfasis en los procedimientos de operación de flexibilidad firme y respuesta rápida. Ante los cambios, los procedimientos son los requisitos previos que permiten a las empresas proponer soluciones innovadoras con rapidez. En segundo lugar, la agilidad de asociación se define como la competencia de las empresas para explorar y aprovechar las oportunidades

mediante la integración de recursos y activos relevantes, así como ofrecer la posibilidad de adaptar o modificar sus redes cuando necesita acceso a conocimientos, activos o competencias que no existen actualmente en las redes. Por ello, la agilidad permite a las empresas establecer una red de redes virtuales, extendidas o alianzas estratégicas para buscar oportunidades de competitividad y acciones de innovación. En tercer lugar, la agilidad del cliente se refiere a la cooperación de una empresa con los clientes en explorar y explotar oportunidades de innovación.

La agilidad del cliente representa las oportunidades donde el mercado se puede adquirir de los clientes y, por ende, una empresa puede tomar las acciones competitivas correspondientes. Por otro lado, la agilidad del cliente es un parámetro importante que determina la capacidad de una organización en percibir y responder con rapidez a acciones innovadoras competitivas y reaccionar a las oportunidades relativas al cliente.

2.2.Tipos de agilidad organizacional

Asimismo, Cheng et al. (2020) reconocieron los siguientes tipos de agilidad organizacional. Por un lado, la agilidad de capitalización de mercado que se describe como la facultad de reaccionar con rapidez a las demandas de sus consumidores, mediante la observación constante, la explotación del entorno comercial y la capacidad de ver las condiciones inestables como terreno abonado para nuevos ejes estratégicos. Por otro lado, la agilidad de ajuste operativo es la facultad de aprendizaje que una empresa desarrolla para las operaciones comerciales mundiales y su ávida adaptación al entorno causada por las nuevas oportunidades que aparecen en todos los mercados.

2.3. Etapas de la agilidad organizacional

a) Hiperconciencia

De igual modo, Wade et al. (2018) señalaron que la hiperconciencia se define como la capacidad de percibir lo que sucede en las operaciones de una empresa (tanto entre sus trabajadores, como sus clientes en el entorno externo) y de reconocer qué novedades y patrones influirán en los resultados de la organización. De tal modo que adquirir esta habilidad es el primer paso hacia la agilidad organizacional. Por otra parte, la conciencia conductual y situacional son dos tipos de hiperconciencia que las empresas pueden desarrollar y son críticas para su éxito. Asimismo, los autores clasificaron la conciencia organizacional en dos tipos: conductual y situacional. La primera señala que la conciencia conductual consiste en la capacidad de saber cómo actúan los trabajadores y los clientes, qué piensan y qué valoran; la segunda es la capacidad de identificar cambios en los entornos internos y externos de la organización y, en consecuencia, saber discernir cuáles son los cambios que importan.

b) Toma de decisión informada

Por su parte, Wade et al. (2018) propusieron que la toma de decisiones informadas es la capacidad de una organización para elegir la mejor opción disponible para resolver un evento específico. Por tal motivo, es importante emplear tecnología necesaria que utilice los datos y los convierta en conocimientos. Asimismo, los autores mencionaron dos tipos de decisiones: inclusivas y optimizadas. La primera se refiere a la capacidad de tomar decisiones en función de la inteligencia colectiva, la cual es resultado de la colaboración de los individuos y los equipos dispares. En cambio, la segunda hace referencia a la capacidad de incorporar datos y analíticas a los procesos de toma de decisiones en toda la organización.

c) Rapidez en la ejecución

Asimismo, Wade et al. (2018) afirmaron que la rapidez en la ejecución está determinada por la habilidad de una organización para ejecutar sus proyectos con celeridad y eficiencia. Además, los autores mencionaron, como elementos importantes, los recursos dinámicos y los procesos dinámicos. En cuanto a los recursos dinámicos, estos se adquieren, implementan, gestionan y cambian con celeridad de acuerdo con las condiciones del negocio; asimismo, está conformado por el talento y la tecnología ágil. Acerca de los procesos dinámicos, los autores advirtieron que es la capacidad de introducir rápidamente nuevos procesos de negocio y adaptar los existentes a la evolución de las condiciones del negocio, por lo tanto, requieren que tanto la capacitación, como la intervención sean rápidas.

De igual modo, es crucial tener en cuenta el uso de marcos ágiles, que permiten a los equipos crear productos que tienen en cuenta las necesidades del cliente para adaptarse mejor a los cambios que puedan producirse a lo largo de su creación.

Entre los principales marcos agiles utilizados en la era digital se tienen los siguientes:

- **Design thinking**

En esa medida, Gothelf (2017) señaló que mediante el *design thinking* se busca incluir lo más posible al usuario final a través de la validación de un problema–solución elaborando un modelo de negocio no validado y creando productos que puedan atender las necesidades que se busquen satisfacer. En efecto, luego de una tormenta de ideas, el equipo desarrolla un prototipo que pueda ser implementado y viable para el negocio.

- **Lean startup**

Por otro lado, Ries (2012) afirmó que Lean Startup permite analizar el desarrollo de productos que sean innovadores. Por lo tanto, con cada producto o desarrollo del Startup se busca lograr un aprendizaje validado, generando un PMV (Producto Mínimo Viable) que ayude a la empresa o el emprendedor a empezar el proceso de aprendizaje de una manera rápida.

Asimismo, Gothelf (2017) expresó que Lean Startups busca desarrollar un PMV luego de construir un modelo de negocio sostenible alrededor de un prototipo que fue validado.

- **Agile scrum**

Por su parte, Gothelf (2017) indicó que Agile es concebido con el propósito de brindar una forma de trabajo más sensible, basada en evidencia centrada en el cliente. Por lo tanto, al tener un PMV, elaborado por el equipo de trabajo, se procede con la ejecución digital. Asimismo, Sims y Johnson (2014) señalaron que Scrum es un marco ágil utilizado en equipos para desarrollar productos complejos. Por consiguiente, estos equipos se caracterizan por estar enfocados en la mejora continua del proceso y el producto. Además, los autores mencionaron que Scrum reconoce tres tipos de roles: el propietario del producto, que es el responsable de lograr el máximo rendimiento que la empresa obtendrá por su inversión; el Scrum Master, quien es el encargado de apoyar al equipo para aprender y aplicar el Scrum y las herramientas agiles para el máximo aprovechamiento de equipo, y los miembros del equipo, quienes realizan el trabajo y deciden las herramientas y técnicas que se emplearan.

- **Devops**

De igual manera, Freeman (2019) expresó que Devops aplica principios agiles en su software y cadena de suministro; asimismo, permite acelerar la velocidad de entrega de un producto o servicio desde la idea inicial hasta la producción, e incluir las mejoras necesarias por la retroalimentación de los clientes. Igualmente, mejora la forma de ofrecer valor para sus clientes, proveedores y socios; por ello, permite un retorno importante en tres áreas: experiencia de cliente mejorada, mayor capacidad para innovar y tiempo de valoración más rápido. Por tanto, Gothelf (2017) indicó que Devops posibilita a las compañías liberar códigos a los clientes en un esquema continuo. En consecuencia, esto ha permitido una mayor agilidad en los equipos de desarrollo de software, debido a que ahora puede responder a cambios tan rápido como la necesidad lo amerita.

3. Modelos de negocio en la era digital

Durante los últimos años, el avance de la tecnología ha logrado que tanto grandes, como pequeñas empresas cambien positiva y negativamente dentro de una era que está consumiendo todo a su camino; una era denominada revolución industrial 4.0 o simplemente la era digital (Friedman, 2006).

En su camino, muchas empresas han logrado liderar grandes porciones de mercado; de hecho, empresas que solo empezaron como una simple *start-up*, hoy logran ser reconocidas a nivel mundial como representantes de la era digital (Wade et al., 2018).

Para entender cómo estas empresas han llegado a dominar un mercado que se creía inexistente hace tan solo 2 décadas, se tendría que explicar cómo funciona un modelo de negocio en la era de la industria 4.0.

Muchos autores han intentado explicar qué significa un modelo de negocios, como Rachinger et al. (2019) cuando indicaron que un modelo de negocio es una estructura donde una organización establece la creación y entrega de valor para sus consumidores o para el caso de Ghezzi y Cavallo (2020) cuando afirmaron que el modelo de negocio es una noción de la formación del valor que tiene un comercio tanto para sus clientes, como para las empresas.

De igual manera, Saarikko et al. (2020) aseguraron que las capacidades y estrategias deben estar dirigidas para adecuarse a nuevas formas de entender y crear valor. Para todos estos autores, la creación y la entrega de valor son lo más importante en un modelo de negocio; por ende, debe ser estudiada particularmente.

Así, en el estudio que realizaron Wade et al. (2018) se remarcó la idea de que existe más de un tipo de valor que se genera para el cliente, como son el valor de coste, la experiencia y la plataforma.

3.1.Tipos de valor para el cliente

a) El valor del coste

Los autores Wade et al. (2018) mostraron cómo las empresas disruptivas corrompen y crean un modelo de negocio diferente al utilizar las ventajas de la tecnología para establecerse con este valor: el valor del coste. Según este mismo autor, el valor que se ofrece no significa únicamente mantener unos precios bajos para superar a la competencia, sino una realidad completamente diferente, esto, ofrecerle al cliente un costo mínimo con base en la virtualización de su producto; es decir, deshacerse total o parcialmente de la parte física de este.

b) El valor de la experiencia

Según Wade et al. (2018) el valor de la experiencia busca satisfacer al cliente de muchas maneras frente a los productos que contrata en la actualidad. En ese sentido, ya no basta únicamente con brindarle lo que desea, sino de ofrecer algo que supere sus expectativas. Por lo tanto, los autores insisten en que el verdadero valor se encuentra en virtualizar el producto, a mayor digitalización la ventaja sobre el valor es mayor.

c) El valor de la plataforma

La cualidad que brinda este tipo de valor al cliente es único e irremplazable en los modelos de negocio actuales, según varios autores. De acuerdo con Wade et al. (2018) a diferencias de las anteriores entregas de valor que se hacen a los clientes, este valor solo lo puede ofrecer la tecnología, puesto que se fundamenta en el crecimiento sistemático de su producto. Estos autores aseguraron que el efecto red que crea en un producto es más grande y fuerte a medida que crece el número de usuarios de su producto. Para ello, coloca el ejemplo de los celulares. Es decir, el aparato por unidad no tiene un gran valor y, sin embargo, al unirlo con una red bastante amplia se vuelve poderosa.

3.2.Tipos de modelos de negocio por valor del cliente

a) Modelos de negocio por valor del coste

- Costo Cero

Brindar un servicio completamente gratuito o de coste cero podría llamarse una locura hace solo unas décadas. No obstante, en la actualidad existen miles de negocios que ya se encuentran establecidos en el rubro; esto es, ofrecer un producto a un coste cero para el cliente.

Por lo tanto, elaborar un producto a este coste llevaría a las empresas a un punto crítico en sus ingresos; sin embargo, este mismo modelo de negocio contemplaría otra alternativa para generar ingresos adyacentes a su producto principal u original, como el de pago *freemium*, donde se puede pagar para obtener beneficios exclusivos dentro de la misma plataforma gratis, o el uso de pautas publicitarias en un espacio donde se ofrece el producto (Wade et al., 2018).

- Transparencia de precios

Según Wade et al. (2018), las empresas que más han aprovechado la llegada de la internet a la vida de las personas han sido las que ofrecen como valor la transparencia de precios. Estos autores señalaron que estas empresas utilizan algoritmos complejos en sus servidores con el fin de rescatar los precios más bajos de las diferentes páginas o sitios web en cualquier parte del mundo, donde se ofrecen para así ofertarlos a sus propios clientes, como el caso de empresas que ofrecen vuelos o habitaciones sin necesidad de encontrarse en el rubro de dichos giros de negocio.

- Pago por consumo

En este modelo de negocio se mencionan a todas las empresas que ofrecen un espacio virtual en sus plataformas; empresas que ofrecen mantener información del cliente, las que brindan un espacio limitado para mantener sus libros o imágenes en la nube (Wade et al., 2018).

b) Modelos de negocio por valor de la experiencia

- Empoderamiento del cliente

Empoderar al cliente para Wade et al. (2018) implica brindarle accesibilidad para elegir solo lo que desea del servicio; de esa manera se reducen los gastos por intermediarios. Estos autores afirmaron que el perfecto ejemplo serían las empresas de *streaming* que utilizan cualquier dispositivo digital para utilizar su producto al gusto del cliente que difiere al servicio de cable, el cual no cuenta con dicha personalización.

- Fricción reducida

Mientras que empoderar al cliente es un valor que incide a las empresas en otorgarle el poder al cliente, la fricción reducida empuja a que las empresas reduzcan todo tipo de obstáculos que el impidan al cliente final utilizar y disfrutar el producto (Wade et al., 2018).

En ese sentido, las empresas que utilizan este tipo de modelo de negocio son las que inicialmente se percataron del poder de la tecnología y la utilizaron a su favor. En ese sentido, Wade et al. (2018) plantearon que las empresas que digitalizaron su producto, como lo hacen las criptomonedas con el uso de la tecnología de cadenas de bloque o *blockchain*, maximizaron su seguridad para evitar el gasto adicional que genera un intermediario, como es la banca tradicional y la trasmitieron al cliente.

- Personalización

La personalización de los productos no es un tema nuevo para las empresas, dado que después de la revolución industrial se empezaron a enfocar en lo que deseaban los clientes en la personalización de cada producto. Por tal razón, cuando la nueva tecnología se empezaba a implementar en los productos, Wade et al. (2018) explicaron que este modelo de negocio no hizo más que ser más prolijo en cada especificación del producto. Un ejemplo evidente, de acuerdo con estos autores, es el de las empresas que utilizan la fabricación con 3D para los calzados e inclusive ropa diseñada a medida.

c) Modelos de negocio por valor de la plataforma

- Modelo ecosistema

Los modelos de ecosistema son llamados así, según Wade et al. (2018), debido a que la empresa crea un producto que brindan a sus clientes un entorno aislado y las herramientas para que sean ellos quienes creen su propio valor dentro del producto con posibilidades infinitas. Un ejemplo de este tipo de producto, de acuerdo con estos autores, sería los tipos de videojuegos de construcción o la plataforma para desarrolladores de Apple o Google.

- Colaboración masiva o crowdsourcing

Un *crowdsourcing* ocurre cuando existe una plataforma que se convierte en el escenario para una gran red de usuarios que compartan información (Wade et al., 2018). Lo beneficioso y enriquecedor de este modelo de negocio para los usuarios consiste en que los costos de tener más usuarios al realizar una mejora en la plataforma disminuyen considerablemente (Wade et al., 2018). De acuerdo con ellos, un ejemplo claro de este modelo de negocio es WikiLeaks, donde se comparte información y mejora la plataforma.

- Market place digital

La idea de un mercado completamente digital es fundamentalmente disruptiva, según Wade et al. (2018), quienes afirman que la plataforma del Market Place, al ser un mercado *online*, une a dos partes interesadas sin necesidad de un encuentro físico y quizás tedioso para el cliente, donde puede buscar y obtener lo que desea desde esta plataforma en cualquier parte del mundo.

3.3.Tipos de modelos de negocios en la era digital

a) Préstamos P2P

Los préstamos *peer to peer*, (P2P por sus siglas en inglés) o préstamos entre entidades privadas es un modelo de negocio que otorga préstamos sin necesidad de un intermediario, en este caso una entidad bancaria (Crespi & González, 2016). En una investigación más reciente, en Thakor (2020) los préstamos P2P son créditos denominados préstamos de mercado en línea que se dan entre empresas y personas, sin necesidad de un intermediario financiero.

Para Crespi y González (2016), los créditos P2P se parecen bastante a los préstamos personales por tener una evaluación más exhaustiva y carecer de cualquier tipo de garantía. Además, estos autores indicaron que las evaluaciones se realizan en las centrales de riesgos externas con el fin de asignar una calificación a cada cliente y así brindarle una tasa de interés acorde a su estatus crediticio.

Por otro lado, la ventaja de los préstamos P2P radica en una tasa de interés activa mínima para el prestatario y una rentabilidad mayor para el prestamista gracias a la negociación directa en línea del préstamo, que evita que el prestatario tenga que pagar adicionales, como planillas de personal, comisiones de diversas índoles y otros (Crespi & González, 2016).

b) Criptomonedas

De acuerdo con Jansson (2018) se han creado más de mil criptomonedas en el mundo y hasta la fecha es posible que se sigan creando muchas más. Este mismo autor aseguró que las criptomonedas funcionan como cualquier operación regular virtual en el mundo cibernético, donde se utiliza dinero no físico y de forma anónima. Sin embargo, para Thakor (2020) estas criptomonedas no pueden llamarse únicamente dinero que existe de manera virtual y se almacena en una billetera en línea, sino que también estas monedas se basan en un control descentralizado; es decir, carece de un control nacional o una entidad que lo regule, además de

ser seguras por tener un sistema contable digital criptográfico que toma las funciones de una entidad financiera.

Según Jansson (2018) existen diferentes tipos de criptomonedas y se utilizan usualmente como una inversión que como moneda corriente; entre ellos se tienen los bitcoins y los Ethereum que son las más comunes. Además, este autor indica que el precio de las criptomonedas difiere desde USD 0.1 a más de USD 7000 para la fecha e indiscutiblemente su precio se iría incrementando con los años.

c) Billeteras digitales en celulares

De acuerdo con David et al. (2020) las billeteras digitales son un servicio de banca móvil que se utiliza frecuentemente para que los clientes puedan realizar operaciones con su dinero sin necesidad del efectivo. Asimismo, Thakor (2020) define que la función principal de estas billeteras digitales consiste en vincular las transacciones de los tarjetahabientes y los servicios de pagos digitales que se utilicen periódicamente a un código único llamado token, con el fin de evitar utilizar los datos sensibles de las tarjetas. Este mismo autor asegura que gracias al *token*, se les permite a los teléfonos inteligentes remplazar las billeteras físicas.

De igual modo, Talwar et al. (2020) afirmaron que existe una diversidad de opciones para pagos móviles, como compras en línea, pagos en el punto de venta y hasta métodos de pago especiales móviles como los que maneja Mercado Libre.

d) Contratos inteligentes

En su investigación, Tur (2018) expresó que los contratos inteligentes son llamados de tal manera pues se celebran en una página web asequible para ambas partes y que además está diseñada para contar con una interface para el usuario y otros programas que se ejecutan así mismos después de acciones específicas. En esa medida, la página web accesible podría ser bien una aplicación de la web o una app de celular, esta permitirá la interacción entre las partes

con el software o programa ejecutable, lo anterior logrará la visualización del contrato o consentimiento de ambas partes.

Del mismo modo, Tur (2008) señaló que los contratos inteligentes se crearon con la finalidad de que dos agentes que no confíen entre ellos puedan lograr un entendimiento sin necesidad de utilizar un intermediario o una autoridad central y que, por ello, estos contratos se conocerían como los contratos del futuro.

Asimismo, Tur (2018) aseguró que los contratos inteligentes han sido creados para una ejecución inmediata si se dan ciertas condiciones para producir eventos como recibir fondos de una cuenta, cobrar una cuenta de un deudor, transferir a otras cuentas con o sin interés o simplemente recibir información para tomar decisiones.

4. Estrategias de la transformación digital

Según Skog et al. (2018) cuando una nueva ola de innovaciones o disrupción digital empieza no solo las empresas, sino también las industrias enteras comienzan a quebrarse desde sus núcleos o modelos de negocios. Estos autores afirmaron que cuando esta nueva lógica se vuelve mayoritaria, nacen las nuevas oportunidades de negocio y los desafíos para todas las empresas que desean quedarse en el mercado. Por tal motivo, resulta claro que las empresas que decidan quedarse en el mercado utilicen estrategias de transformación digital para permanecer dentro.

Para Fischer et al. (2020) una estrategia de transformación digital empresarial consiste en una estrategia que ha sido formulada y ejecutada en la organización, la cual utiliza los recursos digitales para crear valor diferenciador. De acuerdo con estos autores, una estrategia de transformación digital necesita cuatro elementos básicos para conseguirlo: alcance, escala, velocidad y captura de valor.

Sin embargo, para Tekic y Koroteev (2019) los elementos no son necesarios para la transformación digital, sino más bien dimensiones como el uso de la tecnología, variaciones en la creación del valor y variaciones de estructura y de finanzas.

En esa medida, Tekic y Koroteev (2019) concluyeron en su investigación que, entre directores de grandes empresas, la satisfacción del consumidor, las fases operativas y los modelos mercantiles son tres pilares imprescindibles para la transformación digital.

Como se puede apreciar, los autores difieren entre uno y otro concepto respecto a los elementos necesarios para la transformación digital. A continuación, en el siguiente informe se discutirán las estrategias de transformación digital a partir de enfoques tradicionales hasta las nuevas estrategias de los últimos años.

4.1.Estrategias de transformación digital tradicionales

Desde el punto de vista de Li (2020) las empresas han utilizado durante más de medio siglo estrategias de transformación digital plurianuales. Sin embargo, dichas estrategias han sido deficientes, por lo que llevarían a desarrollar planes estratégicos erróneos, dado que es imposible predecir el futuro y alinearse a él. Tal como afirma Li (2020) existen estudios que indican que el setenta por ciento de los planes y procesos de la transformación digital han fallado.

4.2.Estrategias genéricas de transformación digital

Las estrategias genéricas de Tekic y Koroteev (2019) se basan principalmente en el nivel de manejo de la tecnología importante en el entorno industrial donde se encuentra, así como en la preparación del modelo de negocio que tiene la compañía para el cambio digital en el momento.

En esa medida, estos autores propusieron cuatro tipos de estrategias de transformación digital basados en estos elementos presentes en cada una de las empresas:

a) Estrategia genérica de transformación digital disruptiva

Es el tipo de estrategia que se utiliza al tener un dominio excelente del comercio para la operación digital y un conocimiento alto en tecnología digital más importante para el sector en que se encuentra (Tekic & Koroteev, 2019).

Para Wade et al. (2018) las empresas que utilizan esta tecnología, denominadas disruptivas, son aquellas que iniciaron desde cero. Estas utilizan una alta tecnología y sus costos son mínimos, a diferencia de las empresas tradicionales que ya se encuentran en el mercado. Por lo tanto, según Tekic y Koroteev (2019) esto les brindaría una gran ventaja, puesto que utilizarían esta estrategia para probar su modelo de negocio una y otra vez, solo arriesgando lo poco que invirtieron, tal como lo hacen todas las empresas disruptivas y a las que hoy se denominan *start-up*.

b) Estrategia genérica de transformación digital liderada por el modelo de negocio

Por lo general, la estrategia liderada por este modelo de negocio es usada por las empresas que se encuentran en una industria que ha sido afectada recientemente por la disrupción digital y, por consiguiente, requieren digitalizar su modelo de negocio tal como indica Tekic y Koroteev (2019) quienes además consideran que estas empresas presentan una baja utilización de la tecnología, recurso importante para la industria en la que se encuentran y una alta preparación en el negocio para la operación digital.

De acuerdo con estos autores, una de las características de este entorno es el ambiente competitivo y hostil en el que se encuentran, además de la mella gradual de las ganancias que le demandan dar el paso hacia la digitalización.

c) Estrategia genérica de transformación digital impulsada por la tecnología

Según Tekic y Koroteev (2019) la estrategia impulsada por la tecnología es utilizada por empresas que tienen un alto grado en el dominio de la tecnología para el entorno industrial y un grado bastante bajo en conocimiento del negocio para la operación digital. Por lo tanto, estos autores aseguran que las empresas que emplean esta estrategia piensan erróneamente que al invertir en otro modelo de negocio, que es completamente diferente al rubro al que se dedican, se tornaría menos riesgoso y más fácil de experimentar que hacerlo con los mismos modelos de negocio que actualmente manejan.

d) La estrategia genérica del orgullo de ser analógico

La característica principal de esta estrategia consiste en la poca preparación del comercio para la operación o el procedimiento digital y el un dominio limitado de la tecnología para el entorno (Tekic & Koroteev, 2019).

En ese sentido, tales empresas utilizan como ventaja competitiva la utilización de la mano de obra humana y, contradictoriamente, la digitalización que se podría utilizar cambiaría por completo el esquema de modelo de negocio que presentan; por ello, se aferran a lo analógico para prevalecer en el tiempo y no perder su valor (Tekic y Koroteev, 2019).

4.3.Estrategias emergentes de transformación digital

A diferencia de las estrategias genéricas que Tekic y Koroteev (2019) indican, enfocadas principalmente en la utilización de la tecnología y el dominio del modelo de negocio para la operación o el procedimiento digital, las estrategias emergentes de las que habla Li (2020) se basan en la etapa en el que se encuentra la empresa; es decir, etapas donde se aplicarían las estrategias de transformación digital para una transformación exitosa.

a) Estrategia emergente de innovación y experimentación

Por su parte, Li (2020) después de su experiencia al entrevistar a varios CEO de empresas reconocidas en el mundo como Google, Amazon o Didi, afirmó que una de las mejores estrategias que se pueden utilizar en la era digital son las estrategias de innovar y experimentar cada vez que se pueda. Esto entronca con Tekic y Koroteev (2019) quienes aseguraron que *pivotear* o experimentar, y luego desechar una idea tras otra al momento de iniciar cualquier empresa, esto la direccionaba al éxito.

b) Estrategia emergente de cambios radicales

Para Li (2020) la transformación digital en una empresa que se encuentra en crecimiento o madurez no tendría por qué ser radical. Por ende, para este autor lo ideal tendría que ser un cambio por etapas e incrementales. En esa medida, el autor asegura que, debido a que las empresas necesitan una garantía para que su iniciativa de la transformación digital tenga un resultado favorable, lo mejor consiste en realizar un cambio gradual y por etapas, con pruebas piloto y a escalas para tener una mejor visión del objetivo. Asimismo, Li mencionó que esto les permite a las empresas probar una serie de innovaciones positivas y evitar los riesgos de un gran cambio radical (Li, 2020).

ANÁLISIS Y RESULTADOS

La transformación digital afecta a la mayoría de las instituciones, sin importar su tamaño o al sector económico al que pertenezcan. Por tal motivo, liderar este proceso requiere de una mayor orientación hacia las personas y desarrollar una mentalidad técnica, puesto que los líderes deben desarrollar estas habilidades para gestionar la adaptación de su equipo a las nuevas tecnologías y resolver los dilemas resultantes.

En las fuentes consultadas, se encuentra autores como Alos et al. (2017) y Engelen et al. (2014), quienes están de acuerdo en que el liderazgo transformacional guía a la institución en su proceso de transformación digital, ya que logra que sus colaboradores se involucren con el logro de los objetivos de la organización y, en esa medida, fomenta el aprendizaje organizacional necesario para la implementación de nuevas tecnologías y procesos. De tal modo que se obtiene un mayor rendimiento y compromiso por parte de sus integrantes.

Desde otra orilla, autores como Xie et al. (2018) y Alblooshi et al. (2020) señalaron que, si bien el estilo de liderazgo transformacional es útil durante la transformación digital, utilizar solo un estilo es insuficiente; el liderazgo transaccional también puede utilizarse simultáneamente. Por tal motivo, el estilo de liderazgo transaccional se utilizará para inspirar a los miembros del equipo en circunstancias específicas y en situaciones en las que el estilo de liderazgo transformacional resulte ineficaz. Por lo tanto, se aconseja utilizar el estilo de liderazgo transformacional para fomentar un entorno de innovación y mejora. Por consiguiente, para adaptarse a los diferentes ámbitos y situaciones, los líderes deben alternar entre los estilos de liderazgo transaccional y transformacional.

Asimismo, las organizaciones deben fomentar la comunicación entre sus integrantes y la constante capacitación en las diferentes herramientas que son necesarias para el proceso de transformación digital que requiere del factor humano para su correcto desarrollo. En consecuencia, los integrantes deben ser parte de este proceso para asegurar su éxito.

Por otro lado, la tecnología juega solo un rol en la transformación digital, puesto que las estrategias digitales que se desarrollen dentro de la organización requieren que el líder sea proactivo en sus actitudes para agilizar la transición hacia lo digital y, en consecuencia, conozca el impacto que tendrá en los procesos tradicionales de la empresa. Por lo tanto, se debe pensar en los empleados como la fuerza principal del proceso de transformación digital. En suma, transformar una empresa requiere un profundo cambio de como un líder ve a sus empleados y sus procesos.

Las investigaciones realizadas resaltan la importancia de la agilidad organizacional, debido a que es la habilidad que requieren las organizaciones para reaccionar ante los cambios por los que atraviesan las empresas para adaptarse a un entorno que cambia rápidamente. Asimismo, las organizaciones se están percatando de este cambio digital y para responder a este escenario están innovando sus modelos de negocios, cambiando sus plataformas a fin de que estas cumplan con la solicitud y satisfacción del cliente. Por consiguiente, es primordial que los integrantes de la organización entiendan el modelo de negocio que ha evolucionado y se aproveche el desarrollo de las nuevas herramientas tecnologías.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El liderazgo influye en la transformación digital de las organizaciones y, de modo que, cumple un papel importante en este proceso. En ese sentido, los líderes deben desarrollar tanto sus habilidades digitales, como humanas, sobre todo su capacidad de comunicarse en un contexto digitalizado, de tal modo que se fomente la cohesión e iniciativa de sus seguidores, para atender los problemas que puedan presentarse de forma rápida y eficiente. Es decir, el éxito a largo plazo de la transformación digital dependerá de que los individuos entiendan que el avance tecnológico es necesario para sus tareas. Por ello, el líder será el responsable de dirigir los cambios de estrategia necesarios y la adaptación de sus seguidores a la cultura digital.

Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo más usados en la era digital son los siguientes: el liderazgo transaccional y transformacional. Ambos permiten a las organizaciones cumplir con sus metas. El liderazgo transformacional necesita motivar al seguidor para que este alcance su desarrollo; de tal manera que pueda cumplir con las metas de la organización. En cambio, el liderazgo transaccional logra el comportamiento esperado de sus seguidores mediante recompensas. Por tanto, las organizaciones entienden que es necesario no solo aprender el uso de las herramientas digitales, sino el rol que desempeñará el líder para transmitir y llevar a cabo los cambios a todos los miembros. En otras palabras, cada líder adoptará el estilo de liderazgo que tenga el mayor impacto en su equipo de trabajo y le permita alcanzar los objetivos trazados por la organización para adaptarse a los desafíos que le presente su entorno.

Agilidad organizacional

La agilidad organizacional favorece la adquisición del conocimiento importante, de igual modo permite a las organizaciones aplicar dicho conocimiento en pro del desarrollo de excelentes productos y servicios, tanto como la reacción temprana ante la aparición de competidores nuevos.

Por tanto, es un concepto que tiene mayor relevancia con los avances tecnológicos y es empleado por las organizaciones que desean mantenerse en el mercado, debido a que hoy en día las organizaciones deben renovarse, adaptarse y cambiar rápidamente, dado que de esto dependerá su éxito.

Modelos de negocio en la era digital

A partir de la revolución del internet y los cambios después de esta, surgieron oportunidades que sirvieron para capturar y crear valor para nuevos modelos de negocio. En efecto, las organizaciones que entendieron y utilizaron mejor estos nuevos modelos de negocio son las que liderarán el rubro en el que pertenecen.

Por ello, entender que los modelos de negocios son fundamentales es imperante no solo para liderar, sino para mantenerse en el rubro, puesto que el núcleo de una organización es su modelo de negocio, del cual no basta solo conocer su desenvolvimiento en la industria, sino saber cómo se está entregando este valor a los clientes, por la experiencia, por el costo y por la plataforma en la que se entrega.

En ese sentido, muchas empresas han fracasado al intentar mantener un modelo de negocio que ya no satisfaga a su público objetivo. En consecuencia, tales empresas necesitaban un cambio urgente tanto en sus procesos, como en sus estrategias, y quizás hasta una variación completa de su modelo de negocio, es ahí donde nace la transformación digital en las empresas.

Estrategias de transformación digital

La transformación digital necesita de estrategias para ejecutarse en un determinado momento, lamentablemente las estrategias que se crearon y utilizaron durante más de cinco décadas no han dado los mejores resultados; por lo tanto, se han desarrollado nuevas estrategias, como la transformación digital disruptiva y la transformación digital liderada por el modelo de negocio, las cuales son útiles para el líder de la organización. Por su parte, otras empresas utilizan estrategias de transformación digital emergentes, ya sea de innovación y

experimentación, o como estrategias emergentes para cambios radicales, dado que se fundamentan más en la situación de la empresa que en el tiempo para las que están proyectadas; además genera una menor incertidumbre al tener un mayor control sobre las opciones y los resultados.

Por consiguiente, ante el escenario expuesto y las materias de análisis desarrolladas en este informe, se aconseja profundizar el estudio sobre el rol que juega la cultura organizacional en el proceso de transformación digital, puesto que no solo basta con implementar la tecnología adecuada, sino que la cultura debe estar alineada con la nueva dirección que tome la empresa y, en ese sentido, asegurarse de que sus equipos puedan respaldar su nueva estrategia digital a largo plazo.

REFERENCIAS

Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2020). The relationship between leadership styles and organisational innovation : A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management, 24*(2), 338-370. https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339

Alos-Simo, L., Verdu-Jover, A., & Gómez-Gras, J. (2017). How transformational leadership facilitates e-business adoption. *Industrial Management & Data Systems, 117*(2), 382-397. https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2016-0038

Anderson, M., & Sun, P. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews, 19*(1), 76-96. https://doi.org/10.1111/ijmr.12082

Cegarra-Navarro, J., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research, 69*(5), 1544-1549. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014.

Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research* (110), 95-103.https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.003

Crespi, E., & González, J. (2016). *Invertir en el Norte de Europa por Internet - Prestamos P2p y Crowfunding Equity Based.* Babelcube Inc.

David-West, O., Iheanachor, N., & Umukoro, I. (2020). Sustainable business models for the creation of mobile financial services in Nigeria. *Journal of Innovation & Knowledge*, 105-116. https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.03.001

Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L., & Brettel, M. (2014). Top Management's Transformational Leader Behaviors and Innovation Orientation: A Cross-Cultural Perspective in Eight Countries. *Journal of International Management*, 124-136. https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.04.003

Felipe, C., Roldán, J., & Leal-Rodríguez, A. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research, 69*(10), 4624-4631. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.014

Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management, 57*(5). https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262

Freeman, E. (2019). *DevOps For Dummies.* For Dummies

Friedman, T. (2006). *La tierra es plana: Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI.* Planeta Publishing

Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research, 110*, 519-537. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013

Gothelf, J. (2017). *Lean vs Agile vs Design Thinking: Lo que realmente necesitas conocer para construir productos digitales con equipos de alto rendimiento.* Jeff Gothelf & Josh Selden

Jansson, F. (2018). *Criptomonedas: La Guía Fundamental para el Comercio, la Inversión y la Minería de Bitcoins.* Babelcube Inc.

La Vanguardia Ediciones. (s.f). *Thomas L. Friedman.* Recuperado el 01 de setiembre de 2023, de https://www.lavanguardia.com/libros/autores/thomas-friedman-13667

Larson, L., & DeChurch, L. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership Quarterly, 31*, https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377

Li, F. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management, 40*(6), 809-817. https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2020-0202

Liu, S., Chan, F., Yang, J., & Niu, B. (2018). Understanding the effect of cloud computing on organizational agility: An empirical examination. *International Journal of Information Management, 43*, 98-111. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.010

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management, 30*(8), 1143-1160. https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup.* Editorial Deusto

Saarikko, T., Westergren, U., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons, 63*(6), 825-839 https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005

Sims, C., & Johnson, H. (2012). *Scrum: a Breathtakingly Brief and Agile Introduction.* Dymaxicon

Skog, D., Wimelius, H., & Sandberg, J. (2018). Digital Disruption. *Business & Information Systems Engineering, 60*, 431–437. https://doi.org/10.1007/s12599-018-0550-4

Talwar, S., Dhir, A., Khalil, A., Mohan, G., & Najmul, A. (2020). Point of adoption and beyond. Initial trust and mobile-payment continuation intention. *Journal of Retailing and Consumer Services, 55*, https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102086

Tekic, T., & Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons, 62*(6), 683-693. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002

Thakor, A. (2020). Fintech and banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation, 41*, https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833

Tur, C. (2018). *Smart Contracts: Análisis jurídico.* Editorial Reus

Vito, G., Higgins, G., & Denney, A. (2014). Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge model. *Policing: An International Journal, 37*(4), 809-822. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-01-2014-0008

Wade, M., Loucks, J., Macaulay, J., & Noronha, A. (2018). *Digital Vortex.* LID Editorial Empresarial, S.L

Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., & Li, X. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 257-265. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.05.017

.

ANEXOS

REFERENCIAS VERIFICADAS POR CUARTILES 1 Y 2

Fuente	Autor	Título	Referencia	JOURNAL CITATION REPORTS	SCIMAGO
1	Lindsay larson,Leslie A. DeChurch	Equipos líderes en la era digital: cuatro perspectivas sobre la tecnología y lo que significan para los equipos líderes	Larson,L. & Dechurch, L. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams.The Leadership Quartely. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377	Q1	Q1
2	Laura Cortellazzo1, Elena Bruni1, Rita Zampieri	El papel del liderazgo en una Mundo digitalizado: una revisión.	Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. Psychol. 10:1938. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938	Q2	Q1
3	Lirios Alos-Simo , Antonio J. Verdu-Jover , Jose-Maria Gomez-Gras	Cómo el liderazgo transformador facilita la adopción de e-business	Alos-Simo, L., Verdu-Jover, A.J. & Gomez-Gras, J.-M. (2017). "How transformational leadership facilitates e-business adoption", Industrial Management & Data Systems, Vol. 117 No. 2, pp. 382-397. https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2016-0038	Q2	Q1
4	Yongping Xie,Wei Xueb ,Ling Lic ,Anmin Wang,Yong Chen ,Qianlin Zhenga ,Yayun Wang,Xinjuan Li	Estilo de liderazgo y atmósfera de innovación en las empresas: un estudio empírico	Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Wang, Y. & Li, X. (2018) Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. Technological Forecasting & Social Change 135 (2018) 257–265. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.05.017	Q1	Q1
5	Mohamed Alblooshi , Mohammad Shamsuzzaman , Salah Haridy	La relación entre los estilos de liderazgo y la innovación organizacional: Una revisión sistemática de la literatura y la síntesis narrativa	Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M. & Haridy, S. (2020). "The relationship between leadership styles and organisational innovation : A systematic literature review and narrative synthesis", European Journal of Innovation Management. https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339	Q2	Q2

Fuente	Autor	Título	Referencia	JOURNAL CITATION REPORTS	SCIMAGO
6	Marc h anderson, Peter YT Sol	Revisión de estilos de liderazgo: superposiciones y necesidad de una nueva teoría de "rango completo"	Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. International Journal of Management Reviews, 19(1), 76–96. https://doi.org/10.1111/ijmr.12082	**Q1**	**Q1**
7	Gennaro F. Vito , George E. Higgins , Andrew S. Denney	Liderazgo transaccional y transformacional	F. Vito, G., E. Higgins, G., & S. Denney, A. (2014). Transactional and transformational leadership. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 37(4), 809–822. https://doi.org/10.1108/pijpsm-01-2014-0008	**Q2**	**Q1**
8	Andreas Engelen, Susanne Schmidt, Lis Strenger, Malte brettel	Conductas de liderazgo transformacional de la alta dirección y orientación a la innovación: una perspectiva intercultural en ocho países	Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L., & Brettel, M. (2014). Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. Journal of International Management, 20(2), 124–136. https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.04.003	**Q2**	**Q1**
9	Jiabao Lin, Lei Lia, Xin Luo, José Benítez	¿Cómo prosperan los agronegocios a través de la complejidad? El papel fundamental de la capacidad de comercio electrónico y la agilidad empresarial	Jiabao, L , Lei, L , Xin,L & Benitezc, J.(2020).How do agribusinesses thrive through complexity? The pivotal role of ecommerce capability and business agility.Decision Support Systems 135 (2020) 113342. https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113342	**Q1**	**Q1**
10	Juan-Gabriel Cegarra-Navarro,Pedro Soto Acosta,Anthony KP Wensley	Procesos de conocimiento estructurado y desempeño de la empresa: el papel de la agilidad organizacional	Cegarra-Navarro, J., Soto-Acosta, P. & Wensley, A (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility.Journal of Business Research 69 (2016) 1544–1549. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014	**Q1**	**Q1**
11	Cong Cheng, Huihui Zhong, Liebing Cao	Facilitar la velocidad de la internacionalización: los roles de la inteligencia empresarial y la agilidad organizacional	Cong, C..,Huihui, Z. & Liebing, C. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligenceand organizational agility.Journal of Business Research 110 (2020) 95–103. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.003	**Q1**	**Q1**
12	Sen Liu, Felix TS Canal, Junai Yang, Ben Niu	Comprender el efecto de la computación en la nube en la agilidad organizacional: una examen empirico	Sen L., Felix T.S. Chanb, Junai Y. & Ben N. (2018).Understanding the effect of cloud computing on organizational agility: An empirical examination.International Journal of Information Management 43 (2018) 98–111.https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.010	**Q1**	**Q1**

Fuente	Autor	Título	Referencia	JOURNAL CITATION REPORTS	SCIMAGO
13	Carmen .Felipe, José L. Roldán, Antonio L. Leal	Un modelo explicativo y predictivo para la agilidad organizacional	Felipe, C., Roldán, J. & Leal-Rodríguez, A. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility.Journal of Business Research 69 (2016) 4624–4631. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.014	**Q1**	**Q1**
14	Peter C. Verhoef, Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, John Qi Dong, Nicolai Fabian, Michael Haenlein	Transformación digital: una agenda de investigación y reflexión multidisciplinar	Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart,Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., Haenlein, M.(2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, Journal of Business Research, doi: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022.	**Q1**	**Q1**
15	Skog, D.A., Wimelius, H. & Sandberg, J.	Disrupción digital	Skog, D.A., Wimelius, H. & Sandberg, J. Digital Disruption. Bus Inf Syst Eng 60, 431–437 (2018). https://doi.org/10.1007/s12599-018-0550-4	**Q1**	**Q1**
16	Zaki, Mohamed	Transformación digital: aprovechando las tecnologías digitales para la próxima generación de servicios	Zaki, M. (2019), "Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services", Journal of Services Marketing, Vol. 33 No. 4, pp. 429-435. https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0034	**Q1**	**Q2**
17	Michael Rachinger, Romana Rauter, Christiana Müller, Wolfgang Vorraber, Eva Schirg	La digitalización y su influencia en la innovación del modelo de negocio	Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. and Schirgi, E. (2019), "Digitalization and its influence on business model innovation", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 30 No. 8, pp. 1143-1160. https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020	**Q2**	**Q1**
18	Anjan V.Thakor	Fintech y banca: ¿Qué sabemos?	Thakor, A. (2020). Fintech and banking: What do we know?, Journal of Financial Intermediation,Volume 41, doi: https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833	**Q1**	**Q1**
19	Charles Baden-Fuller, Stefan Haefliger	Modelos de negocio e innovación tecnológica, planificación a largo plazo	Baden-Fuller, C., Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation, Long Range Planning, Volume 46, Issue 6, Pages 419-426, doi: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023.	**Q1**	**Q1**
20	Shalini Talwar, Amandeep Dhir, Ashraf Khalil, Geetha Mohan, A.K.M. Najmul Islam	Punto de adopción y más allá. Fideicomiso inicial y intención de continuación del pago móvil	Talwar, S., Dhir, A., Khalil, A., Mohan, G., Islam, N. (2020). Point of adoption and beyond. Initial trust and mobile-payment continuation intention, Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 55, doi: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102086.	**Q2**	**Q1**

Fuente	Autor	Título	Referencia	JOURNAL CITATION REPORTS	SCIMAGO
21	Olayinka David-West, kemdilim Iheanachor, Immanuel Umukoro	Modelos de negocio sostenibles para la creación de servicios financieros móviles en Nigeria	David-West, O., Iheanachor, N., Umukoro, I. (2020). Sustainable business models for the creation of mobile financial services in Nigeria, Journal of Innovation & Knowledge, Volume 5, Issue 2, Pages 105-116, doi: https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.03.001.	**Q1**	**Q1**
22	Thomas Ritter, Carsten Lund Pedersena.	Capacidad de digitalización y digitalización de modelos de negocio en empresas interempresariales: pasado, presente y futuro	Ritter, T., Pedersena, C. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in businessto-business firms: Past, present, and future. Industrial Marketing Management 86 (2020) 180–190 https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019	**Q1**	**Q1**
23	Antonio Ghezzi, Angelo Cavallo.	Innovación de modelo de negocio ágil en emprendimiento digital: enfoques de puesta en marcha ajustada	Ghezzi, A., Cavallo, A., (2020) Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. Journal of Business Research 110 (2020) 519–537. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013	**Q1**	**Q1**
24	Zeljko Tekic, Dmitry Koroteev	De disruptivamente digital a orgullosamente analógico: una tipología holística de estrategias de transformación digital	Tekic, Z., Koroteev, D. (2019) From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. Business Horizons (2019) 62, 683-693. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002	**Q2**	**Q1**
25	Peter, M.K., Kraft, C. and Lindeque, J.	Campos de acción estratégica de la transformación digital: Exploración de los campos de acción estratégica de las PYME suizas y las grandes empresas	Peter, M.K., Kraft, C. and Lindeque, J. (2020), "Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises", Journal of Strategy and Management, Vol. 13 No. 1, pp. 160-180. https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2019-0070	**Q1**	**Q1**
26	Li, Feng.	Liderar la transformación digital: tres enfoques emergentes para gestionar la transición	Li, F. (2020), "Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 40 No. 6, pp. 809-817. https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2020-0202	**Q1**	**Q1**
27	Brunetti, F., Matt, D.T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G. & Orzes, G.	Desafíos de la transformación digital: estrategias que surgen de un enfoque de múltiples partes interesadas	Brunetti, F., Matt, D.T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G. and Orzes, G. (2020), "Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach", The TQM Journal, Vol. 32 No. 4, pp. 697-724. https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309	**Q1**	**Q1**

Fuente	Autor	Título	Referencia	**JOURNAL CITATION REPORTS**	**SCIMAGO**
28	Marcus Fischer, Florian Imgrund, Christian Janiesch, Axel Winkelmann	Arquetipos de estrategia para la transformación digital: definición de meta objetivos utilizando la gestión de procesos de negocio	Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management, Information & Management, Volume 57, Issue 5, doi: https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262.	**Q1**	**Q1**
29	Ted Saarikko, Ulrika Westergren, Tomas Blomquist.	Transformación digital: cinco recomendaciones para la empresa con conciencia digital	Saarikko, T., Westergren, U., Blomquist, T. Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm.https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005	**Q2**	**Q1**
30	Ines Mergel, Noella Edelmann, Nathalie Haug	Definición de transformación digital: resultados de entrevistas a expertos	Mergel, I., Edelmann N., Haug, N. (2019)Defining digital transformation: Results from expert interviews, Government Information Quarterly, Volume 36, Issue 4 doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002.	**Q1**	**Q1**

MATRIZ 1

#	TÍTULO	REFERENCIA	Resumen	IDEAS PRINCIPALES	SUBTEMAS	RELEVANCIA	LINK
1	Equipos líderes en la era digital: cuatro perspectivas sobre la tecnología y lo que significan para los equipos líderes	Larson, L. & Dechurch, L. (2020) Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. The Leadership Quarterly. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377	Desarrolla la relación entre liderazgo y tecnología basado en cuatro perspectivas: tecnología como contexto, tecnología como socio material, tecnología como medio de creación y tecnología como compañero de equipo. Se plantea 12 implicancias de liderazgo relacionada a la forma en que la digitalización ha impactado en la organización. Esta investigación se enfoca en las funciones de liderazgo y formas de liderazgo: jerárquico, compartido, distribuido y rotado	• Cuatro perspectivas de liderazgo y la tecnología: contexto, socio material, medio de creación y compañero de equipo • Formas de liderazgo: jerárquico, compartido, distribuido y rotado. • Estilos de Liderazgo en la era digital.	Estilos de Liderazgo en la era digital	5	https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377
2	El papel del liderazgo en una Mundo digitalizado: una revisión.	Cortellazzo L, Bruni E and Zampieri R (2019) "The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review", Frontiers in Psycholy. 10:1938. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938	El uso de las tecnologías ha cambiado a los líderes y sus roles de liderazgo en las empresas. Plantea como principales teorías de liderazgo: transaccional, transformacional y la teoría del intercambio lider-mienbro. El estudio sobre liderazgo y digitalización es desarrollado en dos perspectivas.	• Estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y lider-miebro • Digitalización y su influencia en el liderazgo	Estilos de Liderazgo en la era digital	5	https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938

3	Cómo el liderazgo transformador facilita la adopción de e-business	Alos-Simo, L., Verdu-Jover, A.J. and Gomez-Gras, J.-M. (2017), "How transformational leadership facilitates e-business adoption", Industrial Management & Data Systems, Vol. 117 No. 2, pp. 382-397. https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2016-0038	El liderazgo transformacional influye directamente en los empleados y estos a su vez facilitan la innovación en la cultura organizacional. Tener una cultura organizacional cambiante es importante en los tiempos de la era digital por ende el e-commerce	• Estilos de liderazgo: Liderazgo transformacional • Desarrollo del e-business	Estilos de Liderazgo en la era digital	5	https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2016-0038
4	Estilo de liderazgo y atmósfera de innovación en las empresas: un estudio empírico	Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Wang, Y. , Li, X. (2018) Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. Technological Forecasting & Social Change 135 (2018) 257–265. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.05.017	Las empresas deben crear una atmósfera favorable a la innovación y deben saber que factores influyen en ella. Se plantea que uno de los factores importantes es el estilo de liderazgo de los líderes para que las empresas lleven a cabo la innovación: Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.	• Liderazgo transformacional y Liderazgo transaccional • Impacto de la Innovación en las empresas	Estilos de Liderazgo en la era digital	5	https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.05.017
5	La relación entre los estilos de liderazgo y la innovación organizacional: Una revisión sistemática de la literatura y la síntesis narrativa	Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M. and Haridy, S. (2020), "The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis", European Journal of Innovation Management. https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339	Si una empresa necesita realizar grandes cambios rápidamente, lo mejor es un estilo de liderazgo que se centre en la organización. Cuando una empresa quiere cambiar la forma en que actúan los empleados, lo mejor es un liderazgo de desarrollo. Es importante decidir si la empresa desea realizar cambios dentro del sistema existente o cambiar el sistema por completo.	• Innovación organizacional • Estilos de liderazgo	Estilos de Liderazgo en la era digital	5	https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339

6	Revisión de estilos de liderazgo: superposiciones y necesidad de una nueva teoría de "rango completo"	Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. International Journal of Management Reviews, 19(1), 76–96. https://doi.org/10.1111/ijmr.12082	Este artículo examina las distintas filosofías de liderazgo (ideológico, auténtico, ético, espiritual, integrador, transaccional, público, compartido y carismático) e identifica áreas de solapamiento. Para ello se examinaron numerosos artículos publicados entre 2000 y 2014. Para futuras investigaciones sobre liderazgo, se determinó que se requiere una compilación de los estilos de liderazgo en uno que incluya la gran mayoría de sus rasgos.	* Estilos de liderazgo.	Estilos de Liderazgo en la era digital	5	https://doi.org/10.1111/ ijmr.12082
7	Liderazgo transaccional y transformacional	F. Vito, G., E. Higgins, G., & S. Denney, A. (2014). Transactional and transformational leadership. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 37(4), 809–822. https://doi.org/10.1108/pijpsm-01-2014-0008	Con el fin de establecer una conexión entre el liderazgo transformacional y el transaccional, el artículo analiza la aplicación del modelo de retos del liderazgo. Su objetivo es determinar si los observadores pueden distinguir entre liderazgo transaccional y transformacional, si los ítems del LPI se consideran una medida del liderazgo transformacional y si el inventario de prácticas de liderazgo puede servir como indicador de ambos tipos de liderazgo. Los factores independientes son el liderazgo transformacional y el transaccional, y las variables dependientes son el modelo de liderazgo.	Liderazgo transformacional y transaccional.	Estilos de Liderazgo en la era digital	5	https://doi.org/10.1108/ PIJPSM-01-2014-0008

8	Conductas de liderazgo transformacional de la alta dirección y orientación a la innovación: una perspectiva intercultural en ocho países	Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L., & Brettel, M. (2014). Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. Journal of International Management, 20(2), 124–136. https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.04.003	Según seis rasgos de liderazgo y el impacto de la cultura nacional en la que se asienta la organización, el estudio explica cómo se asocian el liderazgo transformacional y la innovación. ¿Cómo afecta cada comportamiento del líder transformacional a la orientación a la innovación y cómo atenúa la cultura nacional el efecto de estos comportamientos? La innovación y la cultura son los factores dependientes, y el liderazgo transformacional es la variable independiente. Se encuesto a 954 empresas de 8 países y se demostró que la visión de la empresa debe estar incorporada para que los seis rasgos de liderazgo tengan un mayor impacto en la innovación. Es fundamental tener en cuenta la cultura nacional en donde funciona la empresa para entender que comportamientos del liderazgo transformacional son los más adecuados.	* Comportamientos del líder * Liderazgo transformacional	Estilos de Liderazgo en la era digital	5	https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.04.003
9	¿Cómo prosperan los agronegocios a través de la complejidad? El papel fundamental de la capacidad de comercio electrónico y la agilidad empresarial	Jiabao, L., Lei, L, Xin, L. & Benitezc, J. (2020). How do agribusinesses thrive through complexity? The pivotal role of ecommerce capability and business agility.Decision Support Systems 135 (2020) 113342.	Este estudio tiene como objetivo describir conceptualmente y evaluar experimentalmente la forma en que las agroempresas podrían aprovechar la capacidad del comercio electrónico para apoyar la agilidad de capitalización del mercado y la agilidad de ajuste, este estudio amplía la investigación anterior sobre SI/TI y agilidad empresarial con el fin de facilitar la agilidad operativa y la capitalización del mercado.	Agilidad organizacional en los agronegocios	Agilidad organizacional en la era digital	4	https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113342

10	Procesos de conocimiento estructurado y desempeño de la empresa: el papel de la agilidad organizacional	Cegarra-Navarro, J., Soto-Acosta, P. & Wensley, A (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility.Journal of Business Research 69 (2016) 1544–1549. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014	Este estudio pretende determinar cómo influyen las estructuras de conocimiento en el uso de la agilidad organizacional y en el rendimiento de las empresas.	• Agilidad organizacional • El conocimiento e impacto en el desempeño empresarial	Agilidad organizacional en la era digital	4	https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014
11	Facilitar la velocidad de la internacionalización: los roles de la inteligencia empresarial y la agilidad organizacional	Cong, C..,Huihui, Z., Liebing, C. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility.Journal of Business Research 110 (2020) 95–103 https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.003	Este estudio demuestra cómo la distancia cultural influye tanto en la agilidad organizacional como en el ritmo de internacionalización de las empresas. La inteligencia empresarial tiene un impacto directo en la rapidez con la que una empresa se expande internacionalmente, que está totalmente mediada por la agilidad organizativa y tiene a la distancia empresarial como principal barrera.	• Agilidad organizacional • Inteligencia empresarial	Agilidad organizacional en la era digital	4	https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.003
12	Comprender el efecto de la computación en la nube en la agilidad organizacional: un examen empírico	Sen L., Felix T.S. Chanb, Junai Y. & Ben N. (2018). Understanding the effect of cloud computing on organizational agility: An empirical examination.International Journal of Information Management 43 (2018) 98–111. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.010	Para seguir siendo competitivas, las empresas deben adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y aumentar su nivel de innovación. Uno de los desarrollos más recientes en tecnologías de la información es el cloud computing, que describe un modelo de prestación de servicios informáticos en el que los servicios de hardware y software se proporcionan a los clientes a través de una red en modo de autoservicio, independientemente de la ubicación o el dispositivo utilizado. Este estudio pretende determinar cómo afecta el cloud computing a la agilidad organizacional.	• Agilidad organizacional • Cloud computing y la TI tradicional	Agilidad organizacional en la era digital	4	https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.010

13	Un modelo explicativo y predictivo para la agilidad organizacional	Felipe, C., Roldán, J., Leal-Rodríguez, A. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility.Journal of Business Research 69 (2016) 4624–4631. https://doi.org/10.1016/j.jbusres. 2016.04.014	La agilidad organizacional aparece como un tema clave para la supervivencia y el éxito organizacional. Se realizó un estudio sobre las capacidades de los sistemas de información (ISC) para lograr un nivel superior de agilidad organizacional. Se propone modelo teórico que incluye el aprendizaje organizacional y la cultura como factores mediadores y moderadores	• Agilidad organizacional • Aprendizaje y cultura organizacional	Agilidad organizacional en la era digital	4	https://doi.org/10.1016/ j.jbusres.2016.04.014
14	Transformación digital: una agenda de investigación y reflexión multidisciplinar	Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart,Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., Haenlein, M.(2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, Journal of Business Research, doi: https://doi.org/10.1016/j.jbusres. 2019.09.022.	Visión multicidiplinaria de la transformación digital y habla principalmente del flujo digital que conlleva este cambio. Nos habla de los factores externos que hacen que la empresa quiera dar el paso a la digitalización, de las fases de la transformación digital y los recursos imperativos necesarios para poder adaptarse al cambio.	•Factores externos, instrumentos, necesidades •Fases de la era digital •Modelos de negocios en la era digital	•Modelos de negocios en la era digital	4	https://doi.org/10.1016/ j.jbusres.2019.09.022
15	Disrupción digital	Skog, D.A., Wimelius, H. & Sandberg, J.(2018) Digital Disruption. Bus Inf Syst Eng 60, 431–437 https://doi.org/10.1007/s12599-018-0550-4	Se desarrolla el concepto de disrupción digital como los procesos por los cuales la innovación digital altera la estructura y procesos de la empresa. Se plantea los elementos de la disrupción digital: Innovación digital, ecosistemas digitales y lógicas de valor, y además el impacto que tiene en empresas con diferentes grados de digitalización.	•Impacto de la digitalización •Elementos de la disrupción digital •Modelos de negocio en la era digital	Modelos de negocio en la era digital	4	https://doi.org/10.1007/ s12599-018-0550-4

16	Transformación digital: aprovechando las tecnologías digitales para la próxima generación de servicios	Zaki, M. (2019), "Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services", Journal of Services Marketing, Vol. 33 No. 4, pp. 429-435. https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0034	Plantea las 4 trayectorias de transformación de servicios digitales: tecnología digital, estrategia digital, experiencia del cliente y modelos de negocios basados en datos. Las empresas más nuevas son más agiles ante el cambio tecnológico.	•Transformación digital •Tecnologías digitales •Modelos de negocio en la era digital	Modelos de negocio en la era digital	4	https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0034
17	La digitalización y su influencia en la innovación del modelo de negocio	Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. and Schirgi, E. (2019), "Digitalization and its influence on business model innovation", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 30 No. 8, pp. 1143-1160. https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020	La digitalización ha ocasionado que muchas empresas realicen cambios en sus estrategias actuales, el impacto que ha tendió la transformación digital en los modelos de negocio actuales y como han logrado superarlo en el mundo cambiante de la era digital.	•Modelos de negocio en la era digital •Digitalización y disrupción digital •Transformación digital •Innovación en los modelos de negocio	Modelos de negocio en la era digital.	4	https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020
18	Fintech y banca: ¿Qué sabemos?	Thakor, A. (2020). Fintech and banking: What do we know?, Journal of Financial Intermediation,Volume 41, doi: https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833	Fintech o tecnología aplicada a las finanzas nos abre una ventana a los hechos que han estado sucediendo en los últimos años respecto al tema del Fintech utilizada en las intermediarias como los bancos. Es así que nos habla de P2P o préstamos directos sin necesidad de intermediarias, de las billeteras digitales, de las criptomonedas, moneda digital y los contratos inteligentes que ha aventajado a la banca tradicional y como estas se ajustarían a la modernidad.	•Modelos de negocio en la era digital •Las criptomonedas •Billeteras digitales •P2P •Los contratos inteligentes.	Modelos de negocio en la era digital.	4	https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833

19	Modelos de negocio e innovación tecnológica, planificación a largo plazo	Baden-Fuller, C., Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation, Long Range Planning, Volume 46, Issue 6, Pages 419-426, doi: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023.	Los modelos de negocios tradicionales versus los modelos de negocios ajustados por la tecnología de ahora. Nos brinda ejemplos de las empresas que se han superado, implementado e innovando en tecnología en sus organizaciones. La tecnología / digitalización como eje para la continuidad del negocio.	•Modelos de negocio en la era digital. •Ejemplos de empresas exitosas gracias al uso de la tecnología en sus organizaciones.	Modelos de negocio en la era digital.	4	https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023
20	Punto de adopción y más allá. Fideicomiso inicial e intención de continuación del pago móvil	Talwar, S., Dhir, A., Khalil, A., Mohan, G., Islam, N. (2020). Point of adoption and beyond. Initial trust and mobile-payment continuation intention, Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 55, doi: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102086.	Un estudio completo del comportamiento del consumidor, la confianza inicial y su interés de mantener el consumo del uso de pagos móviles como la billetera digital en diferentes países de Asia y Europa. También habla acerca de las características de la billetera digital, sus beneficios y sus riesgos.	•Modelos de negocio en la era digital •Comportamiento del consumidor hacia los pagos móviles. •Características, beneficios y riesgos de los pagos móviles o billeteras digitales	Modelos de negocio en la era digital.	4	https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102086
21	Modelos de negocio sostenibles para la creación de servicios financieros móviles en Nigeria	David-West, O., Iheanachor, N., Umukoro, I. (2020). Sustainable business models for the creation of mobile financial services in Nigeria, Journal of Innovation & Knowledge, Volume 5, Issue 2, Pages 105-116, doi: https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.03.001.	La introducción del dinero móvil en países emergentes y su crecimiento en el tiempo. Posibilidad de crear nichos de mercado digitales en estos países y como en la actualidad aún existe poca penetración de mercados/negocios digitales.	•Mercados para los nuevos modelos de negocio en los países. •Modelos de negocios digitales en la era digital	Modelos de negocio en la era digital.	4	https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.03.001

22	Capacidad de digitalización y digitalización de modelos de negocio en empresas inter empresariales: pasado, presente y futuro	Ritter, T., Pedersena, C. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business to-business firms: Past, present, and future. Industrial Marketing Management 86 (2020) 180–190 https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019	Se define la digitalización en las empresas y desarrolla tres dimensiones: datos, permisos y análisis. Además, señala que la capacidad de digitalización de una empresa afecta a todos los elementos de los modelos de negocio.	•Capacidad de digitalización •Componentes de la digitalización •Modelos de negocios en la era digital. •Digitalización de modelos comerciales. •Digitalización en empresas inter empresariales	Modelos de negocio en la era digital.	4	https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019
23	Innovación de modelo de negocio ágil en emprendimiento digital: enfoques de puesta en marcha ajustada	Ghezzi, A., Cavallo, A., (2020) Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. Journal of Business Research 110 (2020) 519–537. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013	Realiza un estudio sobre como las metodologías agiles propician la innovación del modelo de negocio con un enfoque digital.	•Modelo learn starup •Innovación en el modelo de negocio •Desarrollo ágil •Modelos de negocios en la era digital •Startups	Modelos de negocio en la era digital.	4	https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013
24	De disruptivamente digital a orgullosamente analógico: una tipología holística de estrategias de transformación digital	Tekic, Z., Koroteev, D. (2019) From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. Business Horizons (2019) 62, 683-693. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002	La transformación digital se describe como una cuestión multidimensional, ya que afecta a varias empresas de diferentes maneras. Por lo cual, crea cuatro estrategias genéricas de transformación digital basadas en la aplicación de la tecnología digital y el desarrollo de un modelo empresarial para las operaciones digitales.	•Estrategia empresarial digital •Estrategia de la transformación digital •Modelos de negocio •Tecnologías digitales	Estrategias de la transformación digital. Modelos de negocios en la era digital.	4	https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002

25	Campos de acción estratégicos de la transformación digital: una exploración de los campos de acción estratégicos de las PYME suizas y las grandes empresas	Peter, M.K., Kraft, C. and Lindeque, J. (2020), "Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises", Journal of Strategy and Management, Vol. 13 No. 1, pp. 160-180. https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2019-0070	Organizaciones de todos los sectores están respondiendo a las nuevas oportunidades y dificultades que ofrece la era digital. La dirección de las organizaciones empresariales y gubernamentales no solo debe comprender y utilizar el potencial de la tecnología digital, sino también transformar sus organizaciones como resultado de su incorporación.	•La transformación digital •Teoría del campo de acción estratégica (SAF). •7 puntos estratégicos para la transformación digital •Estrategia de la transformación digital.	Estrategias de la transforma ción digital.	5	https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2019-0070
26	Liderar la transformación digital: tres enfoques emergentes para gestionar la transición	Li, F. (2020), "Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 40 No. 6, pp. 809-817. https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2020-0202	Es fundamental para el éxito la capacidad de gestionar la transición a nuevas tecnologías, nuevas estrategias y modelos operativos y nuevas formas organizativas, evaluando, ajustando y recalibrando constantemente el camino y destino de la organización en base a la inteligencia emergente. Esto requiere nuevas habilidades de liderazgo.	•Estrategias de transformación digital. •Marcos de trabajo de la transformación digital. •Innovaciones digitales emergentes.	•Estrategia de la transforma ción digital.	5	https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2020-0202
27	Desafíos de la transformación digital: estrategias que surgen de un enfoque de múltiples partes interesadas	Brunetti, F., Matt, D.T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G. and Orzes, G. (2020), "Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach", The TQM Journal, Vol. 32 No. 4, pp. 697-724. https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309	Los 3 principales desafíos de la transformación digital son: la necesidad de desarrollar y actualizar las habilidades digitales, la necesidad de adaptarse continuamente a las nuevas tecnologías digitales con infraestructuras y servicios de vanguardia y la necesidad de desarrollar sinergias de soluciones tecnológicas innovadoras a medio y largo plazo mediante la participación de diferentes partes interesadas.	•Transformación digital •Estrategia de la transformación digital.	Estrategia de la transforma ción digital.	5	https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309

28	Arquetipos de estrategia para la transformación digital: definición de meta objetivos utilizando la gestión de procesos de negocio	Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management, Information & Management, Volume 57, Issue 5, doi: https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262.	La transformación digital en las empresas usando como base el BPM (Gestión de procesos de negocio). También nos habla de los requisitos para la transformación digital, capacidades necesarias para empezarla, su alineación estratégica con gerencia y por último recomendaciones para una transformación digital exitosa.	•Transformación digital •Estrategia de la transformación digital.	Estrategia de la transformación digital.	5	https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262
29	Transformación digital: cinco recomendaciones para la empresa con conciencia digital	Saarikko, T., Westergren, U., Blomquist, T.(2020) Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm.https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005	Organizaciones de todos los sectores están respondiendo a las nuevas oportunidades y dificultades que ofrece la era digital. La dirección de las organizaciones empresariales y gubernamentales no solo debe comprender y utilizar el potencial de la tecnología digital, sino también transformar sus organizaciones como resultado de su incorporación.	•El internet de las cosas •Digitalizar y digitalización. •Conciencia digital empresarial •Estrategia de la transformación digital.	Estrategias de la transformación digital. Modelos de negocios en la era digital.	5	https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005
30	Definición de transformación digital: resultados de entrevistas a expertos	Mergel, I., Edelmann N., Haug, N. (2019) Defining digital transformation: Results from expert interviews, Government Information Quarterly, Volume 36, Issue 4 doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002.	El cambio de analógico a digital en las empresas gubernamentales. El proceso específico que se debería seguir para una transformación digital exitosa: como requisitos previos, cambios internos y resultados esperados. Nos explica además por qué una empresa gubernamental hace una transformación digital y la relación que existe entre los clientes y los servicios gubernamentales con la tecnología.	•Transformación digital en empresas gubernamentales: procesos y estrategias. •Estrategia de la transformación digital. •Modelos de negocios en la era digital.	Estrategia de la transformación digital.	5	https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002.

MATRIZ 2

SUBTEMAS	Definición / Justificación del subtema/ delimitación temporal (si aplica)	Objetivo
Estilos de liderazgo en la era digital	El método que utiliza un líder para alcanzar sus objetivos se denomina estilo de liderazgo. La razón por la que se seleccionó este subtema es porque el avance de la tecnología influye en la forma en que las personas trabajan y se comunican en las organizaciones, haciendo que el componente humano sea crucial para el proceso de transformación digital. Se desarrolla el liderazgo transaccional y transformacional.	Describir los principales estilos de liderazgo en la era digital
Agilidad organizacional	La capacidad de reconocer y utilizar las capacidades digitales se conoce como agilidad organizacional. Se eligió este subtema porque es crucial comprender cómo se ajustan las empresas a las condiciones cambiantes del mercado ante la aparición de nuevas tecnologías. La agilidad de capitalización de mercado y la agilidad de ajuste operativo son dos tipos de agilidad organizativa que se exploran en el presente estudio. Además, se incluyen sus dimensiones que son: la agilidad de asociación, la agilidad operativa y la agilidad del cliente.	Describir la agilidad organizacional en las empresas ante los cambios que presenta la era digital.
Modelos de negocio en la era digital	El instrumento que ayuda a identificar a nuestro mercado objetivo en la era digital son los modelos de negocio. Este subtema pues es importante evaluar las características y propuestas de valor de algunos modelos de negocios que han surgido con el avance tecnológico. Se desarrollan los diversos tipos de valor que recibe el cliente, los tipos de modelos de negocio por cada valor, así como ciertos modelos de negocios desarrollados en la era digital.	Identificar y describir los modelos de negocios en la era digital

Estrategia de transformación digital	Las estrategias de transformación digital son una herramienta utilizada para realizar cambios primordiales de manera exitosa en una empresa, utilizando la tecnología. Se eligió este subtema debido a la importancia de utilizar una debida estrategia de transformación digital en un modelo de negocio. Los tipos de estrategias utilizados en un proceso de transformación digital que se analizaran son: Las estrategias genéricas y las nuevas estrategias emergentes.	Analizar las estrategias de transformación digital

MATRIZ 3

	#	SUBTEMAS			
REFERENCIA		**ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA ERA DIGITAL**	**AGILIDAD ORGANIZACIONAL**	**MODELOS DE NEGOCIO EN LA ERA DIGITAL**	**ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACION DIGITAL**
Larson,L. & Dechurch, L. (2020) Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams.The Leadership Quartely. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377	1	Los equipos líderes en la era digital sugieren dos direcciones para el desarrollo del liderazgo: extender el enfoque relacional para incluir tecnologías y explorar formas en que las herramientas emergentes de IA pueden aumentar las competencias relacionales de los líderes.			

Cortellazzo L, Bruni E and Zampieri R (2019) "The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review", Frontiers in Psycholy. 10:1938. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938	2	Horner-Long y Schoenberg (2002) contraponen dos enfoques teóricos principales sobre el liderazgo: teorías universales y teorías de contingencia. El primero apoya la opinión de que los líderes difieren de otras personas debido a un conjunto genérico de rasgos y comportamientos de liderazgo que se pueden aplicar a todas las organizaciones y entornos empresariales. Este último sostiene que, para ser efectivo, el liderazgo debe adoptar un estilo y comportamientos que coincidan con el contexto // Liderar en la era de la transformación digital requiere que las personas sean tanto orientado a las personas y con mentalidad técnica (Diamante y Londres, 2002). Estas dos habilidades caracterizan a menudo perfiles muy diferentes de personas que, sin embargo, necesitan se unen para implementar una transformación digital efectiva en su organización.	
Alos-Simo, L., Verdu-Jover, A.J. and Gomez-Gras, J.-M. (2017), "How transformational leadership facilitates e-business adoption", Industrial Management & Data Systems, Vol. 117 No. 2, pp. 382-397. https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2016-0038	3	Bass (1985) propuso el liderazgo carismático como marco para dos tipos de liderazgo que son utilizados hoy para relacionarse con las nuevas situaciones que enfrentan las organizaciones: liderazgo transformacional y transaccional. El liderazgo transaccional se centra en las recompensas (Avolio et al., 1999) . El liderazgo transformacional implica la transformación de seguidores ' aspiraciones, actitudes y valores (MacKenzie et al., 2001), considerado como un proceso establecido entre líder y seguidor, y caracterizado por la persuasión a través de seguidores ' comprensión e identificación con el líder (Bass y Avolio, 1994).	

Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Wang, Y. , Li, X. (2018) Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. Technological Forecasting & Social Change 135 (2018) 257–265. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.05.017	4	Quemaduras (1978) categoriza el estilo de liderazgo en estilo de liderazgo transformacional y estilo de liderazgo transaccional. El estilo de liderazgo transformacional valora el ideal y los valores de los empleados, los motiva a poner el interés de la organización en el fi primer lugar, y los impulsa a alcanzar el estado de mejor yo (Burns, 1978). De acuerdo a Quemaduras (1978), por ello, el estilo de liderazgo que debe usarse es el de transformacional, ya que ayuda a los colaboradores a exigirse ellos mismo, y a que su entorno, el de los miembros del equipo y de la compañía se vuelve de confianza.	
Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M. and Haridy, S. (2020), "The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis", European Journal of Innovation Management. https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339	5	Clasifica los estilos de liderazgo de acuerdo con su impacto directo en la innovación organizacional: Estilos de liderazgo con impacto directo El liderazgo transformacional impacta la innovación radical y desarrolla otras capacidades de innovación. El liderazgo transaccional afecta la innovación incremental y desarrolla otras capacidades de innovación. El liderazgo paternalista afecta las actividades de innovación exploratoria y explotadora. El liderazgo empresarial facilita el proceso de innovación. El liderazgo del clúster garantiza la innovación. El liderazgo del desarrollo da forma a la innovación organizacional. El liderazgo estratégico influye en la innovación organizacional. El liderazgo integrador impulsa el desempeño de la innovación. El liderazgo político impulsa la innovación de políticas. El liderazgo del CEO afecta las estrategias de innovación. Estilos de liderazgo con impacto indirecto A través del clima organizacional: - El liderazgo transformacional mejora la innovación organizacional. - El liderazgo transaccional mejora la innovación organizacional. - El liderazgo ambidiestro se basa en gran medida en el clima organizacional. - El liderazgo apoya a la mejora organizacional, brindándole a los líderes ciertas capacidades y habilidades, comportamientos o acciones relacionadas y requeridas para la adopción e implementación de la innovación: - El liderazgo transformacional mejora a los líderes ' habilidades para adaptarse al cambio.	

Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. International Journal of Management Reviews, 19(1), 76–96. https://doi.org/10.1111/ijmr.12082	6	Los líderes transaccionales se consideran de dos tipos, ya sea el activo o por otro lado el pasivo. Los factores que vinculan al líder transformacional son aquellos que satisfacen las necesidades de bienestar de sus seguidores.	
F. Vito, G., E. Higgins, G., & S. Denney, A. (2014). Transactional and transformational leadership. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 37(4), 809–822. https://doi.org/10.1108/pijpsm-01-2014-0008	7	Existen algunas recompensas que son las contingentes, estas son ofrecidas por líderes transaccionales. Este líder hace que sus seguidores le sean leales y le tengan confianza, gracias a su visión general de bienestar que proyecta hacia sus seguidores.	
Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L., & Brettel, M. (2014). Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. Journal of International Management, 20(2), 124–136. https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.04.003	8	Según Podsakoff et al. (1990) El liderazgo transformacional tiene cietos comportamientos: Generar una visión implica comunicar una visión sólida y convincente del futuro basada en ideales y valores. Proyecta una visión a sus empleados "que sea consistente con los valores que defiende el líder" (Podsakoff et al., 1990, p.112). Al aceptar las metas del grupo, los líderes transformacionales fomentan "identidades colectivas y fomentan el autosacrificio por el bien de lagrupo" (Mackenzie y col., 2001, pág. 119). Tener expectativas de alto rendimiento se refiere a confiar en los seguidores para ofrecer resultados superioresactuación. Brindar apoyo individualizado se relaciona con el entrenamiento, la tutoría y la consultoría de seguidores (Judge y Piccolo, 2004). Proporcionar estimulación intelectual significa alentar a los seguidores a ver de una forma diferente probemas existentes (Eisenbeiss et al., 2008, pág. 1439)	

Jiabao, L , Lei, L , Xin,L & Benitezc, J.(2020).How do agribusinesses thrive through complexity? The pivotal role of ecommerce capability and business agility.Decision Support Systems 135 (2020) 113342.	**9**	Con la creciente presión organizativa de ejecutar iniciativas de transformación empresarial impulsadas por TI y la creciente incertidumbre del mercado, la agilidad empresarial se considera una capacidad organizativa crítica para responder a las necesidades de globalización y nuevas oportunidades empresariales. La agilidad empresarial permite a las empresas percibir mejores oportunidades comerciales para acciones competitivas en los mercados objetivo , reorganizar y ajustar las actividades de la empresa en un entorno empresarial cambiante, aumentar la personalización del	

		producto y acortar el tiempo de reacción.	
Cegarra-Navarro, J., Soto-Acosta, P. & Wensley, A (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility.Journal of Business Research 69 (2016) 1544–1549. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014	10	La agilidad organizacional es fundamentalmente necesaria para que las organizaciones que enfrentan condiciones cambiantes utilicen factores de producción para lograr los objetivos de la organización, los empleados y los accionistas (Shahrabi, 2012). Para abordar estos problemas, la agilidad organizacional requiere que las empresas gestionen rápidamente sus conocimientos al responder a un	

	entorno cambiante, y al entorno del mercado en particular (Kodish, Gibson y Amos, 1995).	

Cong, C..,Huihui, Z., Liebing, C. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligenceand organizational agility.Journal of Business Research 110 (2020) 95–103 https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.003	11	Se reconoce dos tipos de agilidad organizacional: agilidad de capitalización de mercado y agilidad de ajuste operativo (Dove, 2001; Lu y Ramamurthy, 2011). La agilidad de capitalización de mercado es aquella que hace que las empresas puedan responder rápidamente a su entorno empresarial, es una capacidad de respuesta a un frente a un entorno ávido, volátil y sirve como una oportunidad de crecimiento. (Sambamurthy, Bharadwaj y Grover, 2003). La agilidad de capitalización si es fuerte ayuda a las organizaciones a explotar la información de sus clientes, de esta manera, la organización logra estar atento a los cambios de su entorno internacional (Lu y Ramamurthy, 2011; Swa ff ord, Ghosh y	

	Murthy, 2008) La agilidad de ajuste es aquella que se refiere al aprendizaje comercial internacional. Entiende a la rápida adaptación a su entorno y dirigida por las oportunidades que se dan diariamente en los mercados internacionales Mikalef y Pateli, 2017).	

Sen L., Felix T.S. Chanb, Junai Y. & Ben N. (2018).Understanding the effect of cloud computing on organizational agility: An empirical examination.International Journal of Information Management 43 (2018) 98–111. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.010	12	Debido a que la globalización económica y la competencia se han intensificado, Es difícil para las empresas mantener ventajas competitivas en el feroz y ambiente inestable. Sin embargo, una competencia feroz y una dinámica el entorno crea un tren de ventajas temporales (Aveni'd, 1994). Para que las empresas tomen medidas competitivas (por ejemplo, desarrollando nuevos servicios o productos, etc.) mediante el desarrollo y la utilización de estos ventajas, deben integrar sus capacidades y recursos (Roberts y Grover, 2012a). La "agilidad" se define como la capacidad de una empresa para percibir los cambios del mercado y tomar acciones oportunas y ofrecer nuevas	

	soluciones para como hacer frente a un entorno dinámico y complejo (Overby et al., 2006). Sambamurthy, Bharadwaj y Grover (2003) sugirieron que la agilidad organizacional se refiere a la capacidad de una empresa para orquestar operaciones internas, utilizar el ecosistema de sus socios comerciales externos y interactuar con los clientes. La agilidad organizacional también se refiere a la capacidad de toda la empresa para hacer frente a cambios que generalmente aparecen inesperadamente en entorno comercial a través de respuestas rápidas e innovadoras que hacer uso de los cambios como oportunidades para desarrollarse y prosperar (Lu & Ramamurthy, 2011). Chakravarty y col.	

	(2013) definieron la agilidad de la empresa como la capacidad de anticipar y aprovechar las oportunidades de mercado de forma proactiva y así permite a una empresa modificar su posicionamiento y estrategias y organizar nuevos enfoques comerciales para obtener ventajas anticipadas en condiciones cambiantes. Queiroz, Tallon, Sharma y Coltman (2018) conceptualizaron agilidad como la capacidad de una empresa para responder con rapidez a las cambios y oportunidades. Sambamurthy y col. (2003) hizo pionero trabajar en agilidad organizacional, y su definición y dimensiones de La agilidad organizacional tiene profundas implicaciones para la	

	investigación posterior relacionada. Por lo tanto, en este estudio, seguimos a Sambamurthy et al. (2003) trabajar y conceptualizar la agilidad organizacional en términos de tres dimensiones: agilidad operativa, agilidad de asociación y agilidad del cliente. La agilidad operativa se refiere a la competencia de la operación de una empresa. procesos para responder a las oportunidades de innovación de forma económica y rápidamente (Sambamurthy et al., 2003). Representa la capacidad de las empresas para realizar cambios rápidos y modificar eficazmente los procedimientos internos en lidiar con los cambios, que enfatiza los procedimientos de operación de	

	flexibilidad firme y respuesta rápida. Ante los cambios, tal operación Los procedimientos son los requisitos previos que permiten a las empresas proponer soluciones innovadoras con rapidez (Lu & Ramamurthy, 2011). La agilidad de asociación se define como la competencia de las empresas para explorar y aprovechar las oportunidades mediante la integración de recursos y activos relevantes, y ofrecer la posibilidad de adaptar o modificar sus redes, cuando necesita acceso a conocimientos, activos o competencias que no actualmente existen en las redes (Agarwal & Selen, 2009). Asociación La agilidad permite a las empresas establecer una red de	

	redes virtuales, extendidas o alianzas estratégicas para buscar oportunidades de competitividad y acciones de innovación (Sambamurthy et al., 2003). La agilidad del cliente se refiere a la cooperación de una empresa con los clientes en explorar y explotar oportunidades de innovación (Sambamurthy et al., 2003). La agilidad del cliente representa oportunidades donde el mercado la inteligencia se puede adquirir de los clientes y una empresa puede tomar las acciones competitivas correspondientes (Kohli & Jaworskj, 1990; Roberts & Grover, 2012b). La agilidad del cliente es un parámetro importante que determina la capacidad de una	

	empresa para percibir y responder rápidamente a acciones innovadoras competitivas y de oportunidades relativas al cliente (Roberts & Grover, 2012a). El vínculo entre TI y agilidad organizacional es un tema de investigación interesante y ha sido estudiado por muchos académicos en el pasado. décadas (Lee et al., 2015; Lu y Ramamurthy, 2011; Roberts y Grover, 2012a; Sambamurthy y col., 2003; Tallon y Pinsonneault, 2011). Está generalmente se considera un habilitador de la agilidad de una empresa, pero no es raro que TI también pueda obstaculizar y, a veces, incluso impedir la agilidad organizacional (Lu y Ramamurthy, 2011). Algunos estudios mostraron una rol habilitador (Huang,	

		Ouyang, Pan y Chou, 2012; Lu y Ramamurthy, 2011; Tallon & Pinsonneault, 2011), mientras que algunos otros examinaron el papel incapacitante de las TI en la agilidad (Gosain, Malhotra y Sawy, 2005; Oosterhout y col., 2006; Retting, 2007). Por lo tanto, la "agilidad de TI contradicción" ha sido valorada en los últimos años (Lu & Ramamurthy, 2011).	
Felipe, C., Roldán, J., Leal-Rodríguez, A. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility.Journal of Business Research 69 (2016) 4624–4631. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.014	13	El concepto de agilidad organizacional tiene sus raíces en dos anteriores relacionados conceptos: adaptabilidad organizacional (un aspecto reactivo) y flexibilidad organizacional (un aspecto proactivo) (Sherehiy, Karwowski, Layer, 2007). En este sentido, OA implica la capacidad de una empresa para detectar	

	cambios (detección) y responder fácilmente a ellos (responder) reconfigurar sus recursos, procesos y estrategias (Overby et al., 2006). Sambamurthy y col. (2003) afirman que OA comprende tres dimensiones interrelacionadas: agilidad del cliente (aprovechando la voz de los clientes para obtener inteligencia de mercado), agilidad de asociación (aprender de los negocios socios para mejorar la respuesta de la empresa al mercado) y operativos agilidad (rediseño rápido del proceso para aprovechar las condiciones dinámicas del mercado). Por tanto, siguiendo a Charbonnier-Voirin (2011), cuyo trabajo refleja un enfoque inclusivo notable, este estudio define OA como el capacidad de respuesta intencional	

	que la organización desarrolla para permitir comportamiento eficiente en un entorno altamente turbulento, no solo por reaccionar rápidamente al cambio, pero también a través del potencial de la organización de acción para anticipar y aprovechar las oportunidades, en particular mediante innovación y aprendizaje.	

Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart,Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., Haenlein, M.(2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, Journal of Business Research, doi: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022.	14	Las tecnologías digitales permiten a los consumidores co-crear valor al diseñar y personalizar productos, realizar actividades de distribución de última milla y ayudar a otros clientes al compartir reseñas de productos (Beckers, van Doorn y Verhoef, 2018; Grönroos y Voima, 2013) En consecuencia, el uso de nuevas tecnologías digitales puede convertirse fácilmente en la nueva norma y desafiar las reglas comerciales tradicionales. Si las empresas no pueden adaptarse a estos cambios, se vuelven menos atractivos para los clientes y es probable que sean reemplazados por fi empresas que aprovechan estas tecnologías. (Verhoef et al, 2019)	
Skog, D.A., Wimelius, H. & Sandberg, J.(2018) Digital Disruption. Bus Inf Syst Eng 60, 431–437 https://doi.org/10.1007/s12599-018-0550-4	15	El concepto de disrupción digital a menudo se enmarca como un tipo de turbulencia ambiental inducida por la innovación digital que conduce a la erosión de los límites y enfoques que antes servían de base para organizar la producción y captura de valor (Karimi y Walter 2015 ; Weill y Woerner 2015 ; Rauch y col. 2016) Se argumenta que la disrupción digital puede sacudir "el núcleo de todas las industrias" (Bonnet et al. 2015), e inducir situaciones de " fusible corto, big bang " capaces de amenazar sectores enteros (Farrall et al. 2012). * Se preocupa por la innovación del modelo de negocio que permite a los participantes ingresar a los mercados con productos baratos, fáciles de usar pero de bajo rendimiento (Christensen 2006 ; Christensen y col. 2015)	

		* Otros autores han atribuido el origen de la disrupción digital a actores específicos, disruptores digitales, que aprovechan las tecnologías digitales para socavar los modelos industriales establecidos de consumo, competencia y recursos (Tan et al. 2015 ; Wenzel y col. 2015 ; Elbanna y Newman 2016). * Una vez que una nueva lógica se vuelve dominante y las condiciones centrales de la industria se alteran, es probable que la disrupción digital genere oportunidades y desafíos para las empresas individuales que buscan ingresar o permanecer dentro de una industria (verhoef at al, 2019).	
Zaki, M. (2019), "Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services", Journal of Services Marketing, Vol. 33 No. 4, pp. 429-435. https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0034	16	Las innovaciones se basan y se amplifican entre sí en una fusión de múltiples tecnologías en los ámbitos físico, digital y social (Bolton et al., 2018). Las empresas saben que deben tener los ojos en la parte posterior de la cabeza para ver cuál puede ser la próxima ola de innovaciones en sus flujos de negocios y para adoptar estos nuevos avances en algún momento.(Zaki, 2019) Para desarrollar una imagen completa de las actividades clave, las diferentes actividades se estructuraron a lo largo de los pasos del " cadena de valor virtual "(Rayport y Sviokla, 1995).	

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. and Schirgi, E. (2019), "Digitalization and its influence on business model innovation", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 30 No. 8, pp. 1143-1160. https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020	17	*la digitalización mediante la combinación de diferentes tecnologías (por ejemplo, tecnologías en la nube, sensores, big data, impresión 3D) abre posibilidades imprevistas y ofrece el potencial para crear productos, servicios y BM radicalmente nuevos (Matzler et al., 2016) *Aunque generalmente se reconoce que " un modelo de negocio describe una arquitectura de cómo una empresa crea y entrega valor a los clientes y los mecanismos empleados para capturar una parte de ese valor "(Teece, 2018, pág. 40). *BM son conceptos útiles que representan elementos y relaciones en las actividades comerciales con el propósito de planificar, comunicar o mejorar (Massa et al., 2017) ya que vinculan las estrategias con los procesos de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2002). Con la ayuda de los conceptos de BM, una empresa puede describir su negocio en términos de " Que hace, "" lo que ofrece " y " como se hace la oferta "(Ritter y Lettl, 2018). *En los últimos años, el propio BM se ha convertido cada vez más en una fuente de innovación y ventaja competitiva (Hossain, 2017). Diferentes estudios ejecutivos (The Economist Intelligence Unit, 2005; KPMG International, 2006) y estudios científicos (Spieth et al., 2014) han definido las razones de la necesidad de desarrollar BM innovadoras. Al igual que en la definición del concepto de BM. *El potencial de la digitalización y las aplicaciones novedosas, así como una visión integrada del ciclo de vida del producto, están cambiando la forma en que se genera valor y se desarrollan BM nuevos e innovadores (Arnold et al., 2016; Burmeister et al., 2016; Kiel et al., 2017; Loebbecke y Picot, 2015). Esto también se ha confirmado con frecuencia: Big Data (nuevas fuentes de datos) (Hartmann et al., 2016), la automatización	

		(funciones cambiadas de la máquina), las interconexiones a lo largo de la cadena de valor (ruptura de la falta de transparencia) y las interfaces digitales del cliente crean las bases para nuevos BM (Berman y Bell, 2011; Matzler et al., 2016). *la Industria 4.0 habilita nuevos modelos de ingresos (por ejemplo, precios dinámicos o pago por uso) pero, debido a la resistencia de los clientes, actualmente se están produciendo pocos cambios (Arnold et al., 2016; Kiel et al., 2017). *Para aumentar el éxito del BM diseñado en el mercado, la empresa debe analizar varias alternativas, tener una buena comprensión de los requisitos del cliente, una comprensión precisa de la cadena de valor para entregar lo que los clientes necesitan de la manera más rentable posible y a tiempo. y también debe tener una perspectiva neutral sobre la subcontratación (Teece, 2018)	
Thakor, A. (2020). Fintech and banking: What do we know?, Journal of Financial Intermediation,Volume 41, doi: https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833	18	*Los préstamos P2P, a veces denominados “préstamos de mercado”, son el préstamo de dinero a personas y empresas a través de servicios en línea que relacionan directamente a los prestamistas con los prestatarios sin utilizar un banco intermediario. Como Milne y Parboteeah (2016) Según el informe, los préstamos P2P han ganado terreno tanto en EE. UU. como en Europa desde la crisis financiera. UN PriceWaterhouseCoopers (2015) La monografía señaló que los volúmenes de originación de plataformas de préstamos P2P han crecido muy rápidamente desde 2007 en los EE. UU., Reino Unido y China. Una estimación reciente de los préstamos P2P globales es que los préstamos P2P crecerán de un poco más de 50.000 millones de dólares en 2016 a casi 300.000 millones de dólares en 2022. (Statista Digital Market Outlook 2017) * El prestatario presenta una solicitud de préstamo. La plataforma P2P realiza un análisis crediticio	

		preliminar y asigna un "grado de préstamo", que es una clasificación de riesgo. Luego, los inversores (prestamistas potenciales) pujan por la cotización con montos de préstamos y tasas de interés. Luego, la plataforma combina las ofertas de prestamistas calificados en un solo préstamo. La propia plataforma P2P no invierte en el préstamo, por lo que no hay tramos de siniestros como en el caso de un préstamo bancario que se financia con deuda (depósitos y deuda subordinada) y capital (capital invertido por el banco). En este sentido, todo el dinero aportado por los inversores, que financian el préstamo, puede considerarse capital inversor. 14 Por lo tanto, cuando la gente dice que los préstamos P2P no intermediado finanzas, lo que quieren decir es que no existe un banco entre inversores y prestatarios que comprometa su propio capital para proporcionar una transformación de activos cualitativa. 15 La compensación de la plataforma P2P viene en forma de tarifas de originación de préstamos (1–6%) y tarifas de pago atrasado pagadas por los prestatarios, además de un porcentaje de todos los reembolsos del prestatario (generalmente 1%) que se aplica como tarifa de servicio a la plataforma. . Además, dado que el propietario de la plataforma P2P recauda una fracción de los reembolsos de préstamos, la función objetivo del propietario es similar a la de un accionista (minoritario) que tiene el control operativo. (Thakor,2020) *Algunas de las plataformas de préstamos P2P más conocidas en EE. UU. Son LendingClub Corporation (LC), Prosper Marketplace, Upstart, CircleBack Lending, Funding Circle (cofundada en EE. UU. Y el Reino Unido) y Peerform. Las principales plataformas P2P en Europa incluyen Minto, Grupeer, IUVO Group, Housers, Bitbond, Zopa y Auxmoney.(Thakor,2020)	

		*2.4. Servicios de pagos, compensación y liquidación: criptomonedas: Bitcoin es una moneda virtual, es decir, es un código informático digital que se almacena en una billetera electrónica en el ciberespacio. Mientras que algunos ven a Bitcoin como una moneda, otros lo ven como una inversión financiera. Bitcoin y otras criptomonedas no son simplemente dinero que existe en el ciberespacio. Más bien, estas monedas digitales se basan en una forma de control descentralizada, con propiedad, seguridad y verificación basadas en un libro de contabilidad digital basado en criptografía que reemplaza a los bancos. Las transacciones se almacenan digitalmente en un libro de contabilidad público conocido como Blockchain. 22 Esto elimina la necesidad de un intermediario financiero confiable como un banco para verificar las transacciones. La forma descentralizada de control también hace aparentemente innecesario que los gobiernos ejerzan el control. (Ibinex.com ,2018). *Las monedas alternativas destacadas son Ethereum, Litecoin, Bitcoin Cash, Dogecoin, Monero y Dash. 24 (Thakor,2020) *“billeteras digitales” (por ejemplo, PayPal). Estas innovaciones permiten a los consumidores completar transacciones en línea sin revelar los detalles de la tarjeta de crédito. 49 Los teléfonos inteligentes han facilitado la adopción de billeteras digitales en entornos en línea. 50 Las billeteras digitales “tokenizan” los pagos digitales, lo que permite que los teléfonos inteligentes reemplacen las billeteras físicas. En el futuro, las billeteras digitales pueden transformar el sistema de pagos que existe hoy al unir: pagos entre pares, boletos, tarjetas de embarque, llaves de automóviles, casas y habitaciones de hotel, e incluso verificaciones de identidad personal como licencias de conducir y pasaportes. (Thakor,2020)	

		*La tecnología Blockchain ha permitido la aparición de "contratos inteligentes". Se trata de contratos que se basan en un consenso descentralizado, así como en ejecuciones algorítmicas a prueba de manipulaciones. 68 Esto amplía el espacio de los contratos factibles, lo que significa que ofrece a los investigadores un continente de innovaciones de contratación normativa para explorar en el trabajo futuro. ¿Cómo podríamos mejorar los contratos existentes? Al abordar esta pregunta, podemos proporcionar contribuciones normativas a nuestro acervo de conocimientos de investigación y también contribuciones valiosas a la práctica. La esencia de los contratos inteligentes es que pueden permitir que los agentes que no confían entre sí colaboren sin tener que pasar por una autoridad central neutral. Es decir, un contrato inteligente reemplaza la necesidad de un intermediario confiable como un banco para unir a las partes contratantes. Por lo tanto, en esencia, es una "solución de máquina" para generar confianza. (Thakor,2020)	
Baden-Fuller, C., Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation, Long Range Planning, Volume 46, Issue 6, Pages 419-426, doi: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023.	19	La novedad de su enfoque radica en vincular las dos partes de una manera en constante cambio que permite una mayor satisfacción del consumidor y mayores ingresos para cualquier conjunto de usuarios en cada lado de la plataforma. (Baden-fuller, 2013) Este tipo de clasificasion tiene más visión de futuro y ha estado en el centro de discusiones que reconocen dos dimensiones vitales: creación de valor y captura de valor.(Baden-fuller, 2013)	

Talwar, S., Dhir, A., Khalil, A., Mohan, G., Islam, N. (2020). Point of adoption and beyond. Initial trust and mobile-payment continuation intention, Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 55, doi: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102086.	20	*Los métodos de pago móvil utilizan redes inalámbricas (como 4G) y sistemas operativos móviles de alto rendimiento (como iOS) para realizar transacciones financieras (Acker y Murthy, 2018). Existe una variedad de opciones de pago móvil, como aplicaciones móviles para compras en línea, pagos móviles en el punto de venta y métodos especiales de pago móvil como billeteras móviles (Clemente, 2019). De todos estos métodos, las billeteras móviles han transformado notablemente la forma en que las personas manejan sus transacciones financieras (Naidu, 2018). Algunas de las carteras móviles populares incluyen PayPal, Google Pay y Apple Pay. Las ventajas de los monederos móviles para los consumidores, al igual que con otras soluciones de pago móvil, incluyen facilidad y conveniencia (Acker y Murthy, 2018) y la capacidad de realizar una transacción sin límites de ubicación o tiempo (Qasim y Abu-Shanab, 2016).	
David-West, O., Iheanachor, N., Umukoro, I. (2020). Sustainable business models for the creation of mobile financial services in Nigeria, Journal of Innovation & Knowledge, Volume 5, Issue 2, Pages 105-116, doi: https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.03.001.	21	Esto implica que los proveedores de servicios financieros deben adoptar canales de bajo costo para atender a los clientes en estos segmentos que, de otro modo, no estarían dispuestos a asumir el costo adicional de acceder a los servicios financieros. Los modelos tradicionales de sucursales bancarias comerciales han demostrado no ser rentables en este segmento de mercado y, por lo tanto, insostenibles para los proveedores de servicios financieros dado el alto costo de operar sucursales bancarias, especialmente en áreas de baja actividad económica (David -West, 2020) Los servicios de dinero móvil o dinero móvil se refieren a servicios financieros que ofrecen cuentas electrónicas (billeteras electrónicas) en las que los clientes pueden depositar, retirar efectivo y administrar dinero electrónico (Peruta, 2015)	

Ritter, T., Pedersena, C. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in businessto-business firms: Past, present, and future. Industrial Marketing Management 86 (2020) 180–190 https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019	22	Una propuesta de valor es una descripción del intercambio entre un proveedor y un comprador de lo que una empresa vende y un cliente compra.(Ritter,2020) Las propuestas de valor digital pueden adoptar diferentes formas (p. Ej., Gandhi et al., 2018): pueden centrarse en los datos en sí mismos (p. ej., el suministro de información crediticia sobre clientes (potenciales) a las empresas o datos sobre el uso de equipos). Por ejemplo, Volvo Construction Equipment supervisa el uso de sus máquinas y permite a los clientes acceder a esos datos (consulte Pagani y Pardo, 2017); Las empresas de telecomunicaciones proporcionan a los urbanistas de los municipios acceso a datos de geolocalización para optimizar los sistemas de gestión del tráfico (Gandhi et al., 2018). Además, las propuestas de valor pueden centrarse en los servicios digitales (es decir, servicios que están habilitados por datos). Por ejemplo, Vendrell-Herrero, Bustinza, Parry y Georgantzis (2017) discutir el impacto de los libros electrónicos, a diferencia de los libros impresos, en las relaciones comerciales y los mercados minoristas.	
Ghezzi, A., Cavallo, A., (2020) Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. Journal of Business Research 110 (2020) 519–537. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013	23	A pesar del gran énfasis que la literatura ha puesto recientemente en el desarrollo de una comprensión de los modelos de negocio y su innovación (Zott y col., 2011), esta corriente de investigación y la práctica asociada siguen siendo ff er de una grave falta de homogeneidad, claridad y dirección (Ghezzi, 2013 ; Johnson, Christensen y Kagermann, 2008 ; Wirtz, Pistoia, Ullrich y Göttel, 2016) *El modelo de negocio, tanto como concepto como como construcción relacionada, se ha referido en	

		gran medida a la arquitectura de valor de un negocio (Foss y Saebi, 2018 ; Rappa, 2001 ; Teece, 2010 ; Timmers, 1998 ; Weill y Vitale, 2013), es decir, cómo firma crea valor, entrega este valor a sus clientes y los incita a pagar, convirtiendo eventualmente estos pagos en ganancia(Teece, 2010)		
Tekic, Z., Koroteev, D. (2019) From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. Business Horizons (2019) 62, 683-693. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002	24	Un modelo de negocio ilustra la lógica de cómo hacer negocios con nuevos medios. Las tecnologías digitales aceleraron significativamente la experimentación con modelos comerciales (Massa y Tucci, 2013). En este siglo, tecnologías como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, el análisis de big data, la computación en la nube, el Internet de las cosas y las redes sociales son los principales habilitadores del negocio digital. Modelos de negocio: Crear y entregar valor a un cliente utilizando tecnologías digitales es solo la mitad del trabajo. Para tener éxito, las empresas deben organizarse para capturar una parte viable del valor creado. Un modelo de negocio es una descripción sistémica y holística de tres actividades clave: cómo una organización crea, entrega y captura valor. Cada organización utiliza un modelo de negocio particular. A veces está diseñado a propósito, a veces surge espontáneamente, pero siempre existe. Un modelo de negocio define un problema para una organización e intenta responder algunas / todas las siguientes preguntas: ¿Para quién se resuelve el problema? ¿Qué valor se entrega? ¿Qué tecnología está involucrada? ¿Quién paga la solución y cuánto? ¿Cómo se entrega la solución? ¿Cómo se recaudará el dinero? ¿Cómo debería organizarse una organización para que sirva mejor a todas estas	Bharadwaj, El Sawy, Pavlou y Venkatraman (2013) definir estrategia empresarial digital como una estrategia organizacional formulada y ejecutada mediante el aprovechamiento de los recursos digitales para crear valor diferencial e identificar cuatro elementos clave re alcance, escala, velocidad y fuente de creación, captura de valor empresarial que debería guiar el pensamiento sobre ello. Aunque la estrategia ha sido reconocida como una fuerza impulsora de la transformación digital (Hess y col., 2016; Kane, Palmer, Phillips, Kiron y Buckley, 2015; Matt, Hess y Benlian, 2015), solo unas pocas contribuciones recientes adoptan un enfoque más holístico del tema, y cada una ofrece diferentes dimensiones para analizar la transformación digital. Matt y col. (2015) afirmar que, independientemente de la industria o empresa, las estrategias de transformación digital pueden analizarse a través de cuatro dimensiones: uso de tecnologías,	

		actividades? En esta visión, el modelo de negocio se entiende como un dispositivo manejable que media el proceso de creación de valor entre los dominios técnico y social (Chesbrough y Rosenbloom, 2002). Articular la lógica empresarial subyacente de la estrategia de comercialización de una empresa (Teece, 2010), un modelo de negocio debe considerar tanto a los clientes individuales como a una red compleja de socios de intercambio (Massa y Tucci, 2013). Debe describir la posición de empresa dentro de la red de valor, incluida la identificación de posibles complementadores y competidores (Chesbrough y Rosenbloom, 2002). Al describir aspectos relacionados con la creación, entrega y captura de valor, un modelo de negocio también describe la arquitectura de la empresa. Prescribe cómo debe organizarse la empresa y cómo debe dar forma a su red de socios para crear, comercializar y entregar valor creado con el fin de generar beneficio sostenible ingresos corrientes (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005). Por tanto, un modelo de negocio se ve como la arquitectura organizativa y financiera de un negocio (Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Teece, 2010).	cambios en la creación de valor, cambios estructurales y aspectos financieros. Al mismo tiempo, una de las encuestas más importantes entre directores ejecutivos concluye que la experiencia del cliente, los procesos operativos y los modelos comerciales son tres pilares que deberían ser puntos focales de las iniciativas de transformación digital (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet y Welch, 2014). *4.1. Tipo 1: Transformación digital disruptiva La transformación digital disruptiva se caracteriza por un alto nivel de preparación del modelo de negocio para la operación digital y un alto nivel de dominio de las tecnologías digitales relevantes para el sector en el que compite la empresa. Empresas que siguen esta estrategia re así llamado disruptores re son siempre recién llegados a la industria / sector y, por lo general, son nuevas empresas. ¿Por qué? Porque cuando se trata de disrupción, las startups tienen una ventaja significativa: no tienen nada re sin recursos, sin empleados, sin clientes, sin proveedores, sin fábricas, sin marcas, sin rutinas o reglas establecidas cómo hacer negocios, sin participar en una interacción intensiva con el medio ambiente (es decir, usuarios, proveedores, partes	

		interesadas) para comprender las necesidades / problemas / dolores y cómo atenderlos / resolverlos de manera sostenible. A medida que una startup experimenta, probando y refutando la hipótesis de su modelo de negocio, el modelo de negocio inicial sufre un cambio continuo. Cambios re especialmente fallas re son naturales para las nuevas empresas y se responde mediante pequeños ajustes (iteraciones) o alteraciones más fundamentales (pivotes) con un solo objetivo en mente: no simplemente encontrar un buen modelo de negocio, sino encontrar uno que sea repetible y escalable (Blank, 2013). * 4.2. Tipo 2: Modelo de negocio liderado por transformación digital Biometría (invertida en VisionLabs); Ciberseguridad (creó su propia empresa, BI.Zone); y La transformación digital liderada por el modelo de negocio se caracteriza por un bajo nivel de dominio de las tecnologías digitales relevantes para el sector en el que la empresa compite y un alto nivel de preparación del modelo de negocio para la operación digital. Las empresas que utilizan este tipo genérico de transformación generalmente provienen de entornos competitivos y están bajo presión	

		para transformarse para sobrevivir. La erosión de los márgenes de beneficio y la contracción de los mercados son los principales motivadores para la transformación. En muchas situaciones, estas empresas necesitan cambiar algo, si no todo (Andriole, 2017), y deberían hacerlo rápidamente. El enfoque principal es comprender la nueva lógica al hacer negocios, considerando frecuentemente ejemplos de empresas exitosas similares en otras ubicaciones geográficas o en un sector similar (por ejemplo, bancos, compañías de seguros). Solo una vez que se entiende un nuevo modelo de negocio, las empresas que se someten a una transformación digital impulsada por el modelo de negocio intentan llenar los vacíos tecnológicos. Las empresas de este tipo residirán predominantemente en sectores B2C y emanarán de industrias con bajas barreras de entrada (por ejemplo, minorista, telecomunicaciones) o aquellas que pueden ser totalmente digitales (por ejemplo, servicios financieros al consumidor, medios de comunicación). Por ejemplo, Philips Lighting y Cofely comenzaron a vender luz	

		como un servicio de pago por lux en lugar de vender instalaciones, bombillas y electricidad, mientras que Michelin pasó de vender neumáticos a ofrecer un servicio que garantiza el rendimiento (Foro Económico Mundial, 2019). Sberbank, el banco estatal más grande de Rusia, es otro ejemplo. Bajo el fuerte liderazgo del entonces nuevo director ejecutivo Herman Gref, Sberbank comenzó su transformación de un banco al estilo soviético, burocrático y pasado de moda, en un actor internacional moderno. Mientras enfrentaba ineficiencias internas y la llegada de nuevas tecnologías, el banco fue desafiado por fuertes competidores de Occidente, así como por competidores locales como Tinkoff Bank. Después de completar con éxito la transformación inicial y seguir las mejores prácticas internacionales, Sberbank ahora busca construir un ecosistema fuera de sus actividades bancarias centrales. En los últimos años, el banco entró en El objetivo principal de los esfuerzos de digitalización es la exploración de nuevas oportunidades: encontrar y conectar recursos nuevos y enriquecedores existentes (es decir, productos, personas, plataformas) y	

		crear nuevos esquemas, especialmente cuando conducen a la creación de productos y oportunidades completamente nuevos para convertirse en una plataforma. o un valioso complemento de plataforma. Las empresas que emplean una estrategia de transformación digital liderada por un modelo de negocio pueden pasar con éxito por la transformación si se demuestra un liderazgo sólido desde la cima, principalmente en lo que respecta a empoderar a los empleados, resolver la inercia, comunicar una nueva visión y brindar apoyo en las crisis que puedan ocurrir. En este escenario, el espíritu empresarial tiene una gran demanda, pero normalmente no está disponible. Para llenar el vacío, las empresas buscan nuevas empresas ejecutando programas de aceleración y hackatones y organizando laboratorios de innovación. Estas actividades se realizan en colaboración con una comunidad de startups y aceleradores existentes. El objetivo de estas actividades no es buscar una tecnología específica, sino más bien buscar en general nuevos empleados con orientación empresarial y tecnologías que puedan contribuir al modelo empresarial cambiante. El	

			riesgo / desafío típico es identificar las partes útiles de la estrategia y descartar las que no lo son (es decir, útiles para reforzar, inútiles para desaprender). Otros desafíos incluyen En algunos casos, los clientes no están inicialmente preparados para cambiar a productos y servicios digitales, especialmente los de la era predigital. Por lo tanto, el esfuerzo dedicado a educar a estos usuarios es esencial. Las consecuencias del fracaso en la transformación digital impulsada por el modelo de negocio pueden ser desastrosas, especialmente si los esfuerzos de transformación comenzaron tarde. En industrias competitivas y disruptivas existe una ventana limitada de oportunidad de transformación y, a veces, no hay una segunda oportunidad. En palabras del CEO de Accenture, Pierre Nanterme (2016) : “Lo digital es la razón principal por la que poco más de la mitad de las empresas Fortuna 500 han desaparecido desde el año 2000 ”. La mayoría de estas empresas encajarían en este tipo de transformación genérica.(Tekic,2019) *Nuestras tácticas para mejorar: Aprovechar todo lo posible de los disruptores. Copie, ajuste, aprenda todo lo que sea posible y

		utilice sus ventajas existentes (por ejemplo, base instalada, participación de mercado, marca, canales / asociaciones establecidos) para competir y luchar. Desarrollar capacidad para la innovación abierta lo antes posible. Planifique y lleve a cabo actividades / programas educativos masivos tanto para clientes como para empleados, apuntando y demostrando los beneficios reales de ser digital (Tekic,2019). *4.3. Tipo 3: Transformación digital impulsada por la tecnología La transformación digital impulsada por la tecnología se caracteriza por un alto nivel de dominio de las tecnologías digitales relevantes para el sector en el que compite una empresa y un bajo nivel de preparación del modelo de negocio para la operación digital. Las empresas con estas características invierten con más entusiasmo en nuevas tecnologías porque creen que este camino es menos riesgoso, más predecible y más fácil de justificar que experimentar con sus propios modelos de negocio. Esto es más cierto para las empresas con éxito anterior, especialmente si son públicas (Andriole, 2017). Se sienten menos afectados y más cautelosos	

		ante el cambio. Muchas empresas B2B y algunas empresas B2C, particularmente en industrias que se perciben como con mayores barreras de entrada (por ejemplo, educación superior, servicios legales, atención médica) o que no pueden digitalizar toda la operación (por ejemplo, compañías de extracción de petróleo / minerales), están en este grupo. Por ejemplo, los productores de maquinaria pesada como Caterpillar, Komatsu y GE equipan sus excavadoras, turbinas y otros motores grandes con varios sensores diferentes para El objetivo principal de los esfuerzos de digitalización es la optimización y la reducción de costos: una mejor explotación de los recursos existentes dentro de los esquemas existentes utilizando nuevas tecnologías. El resultado probable es que una empresa utilice tecnologías digitales individuales para resolver problemas comerciales discretos. Este resultado puede ofrecer resultados positivos a corto plazo pero, en general, la mejora es limitada y marginal. (Tekic, 2019) *4. Tipo 4: Orgulloso de ser analógico La estrategia del orgullo de ser analógico se caracteriza por un bajo nivel de preparación del modelo de negocio para la operación digital y

		un bajo nivel de dominio de las tecnologías digitales relevantes para el sector en el que la empresa compite. La principal característica de estas empresas es que sus productos clave son valorados por los clientes porque son analógicos: hechos a mano, inspeccionados por humanos y / o construidos exclusivamente o en lotes muy pequeños. A diferencia de la transformación digital disruptiva, no tiene valor escalar la producción y vender más de lo mismo, no hay valor en la automatización y no tiene valor reemplazar a los humanos en la producción. Lo contrario es cierto: si se emplea alguna de estas prácticas, disminuirán el valor de la empresa y la pondrán en peligro ya que las necesidades de los consumidores de singularidad e individualidad re las principales razones para la compra de marcas de lujo re no se cumplirá Wilcox, Kim y Sen, 2009). Empresas de este tipo señalan lo analógico, lo tradicional y lo hecho a mano como mensajes principales y puntos de venta únicos en un mundo de competidores homogéneos y utilizan la diferenciación extrema como estrategia competitiva.	

Peter, M.K., Kraft, C. and Lindeque, J. (2020), "Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises", Journal of Strategy and Management, Vol. 13 No. 1, pp. 160-180. https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2019-0070	25	El modelo de negocio, tanto como concepto como como construcción relacionada, se ha referido en gran medida a la arquitectura de valor de un negocio (Foss y Saebi, 2018 ; Rappa, 2001 ; Teece, 2010 ; Timmers, 1998 ; Weill y Vitale, 2013), es decir, cómo fi rm crea valor, entrega este valor a sus clientes y los incita a pagar, convirtiendo eventualmente estos pagos en pro fi t (Teece, 2010)A pesar del gran énfasis que la literatura ha puesto recientemente en el desarrollo de una comprensión de los modelos de negocio y su innovación (Zott y col., 2011), esta corriente de investigación y la práctica asociada siguen siendo ff er de una grave falta de homogeneidad, claridad y dirección (Ghezzi, 2013 ; Johnson, Christensen y Kagermann, 2008 ;Wirtz, Pistoia, Ullrich y Göttel, 2016)	*Transformación digital La DT es un fenómeno multidimensional impulsado por la tecnología que impacta en la sociedad, la política y la economía (Vial, 2019). A menudo se la conoce como la cuarta revolución industrial (Lasi et al., 2014) y, por tanto, ya no se trata de si la DT afectará a las organizaciones empresariales, sino de cómo aprovecharla (Hess et al., 2016; Kuusisto, 2017; Van der Zande, 2018). *El segundo campo de acción, Digital Business Development (SAF 2), se ocupa de los nuevos modelos de negocio como parte de DT a la luz de las tecnologías emergentes, las plataformas digitales y para incrementar el valor del cliente. Tiene dimensiones tanto internas como externas. La adopción de una estrategia digital clara es una parte integral de los entendimientos compartidos. Además de los beneficios de las nuevas tecnologías, el desarrollo de ideas comerciales innovadoras y un nuevo posicionamiento en el mercado a través de la ayuda de plataformas digitales son una de las principales prioridades de las organizaciones suizas. Los participantes de la encuesta son conscientes de que la orientación digital de un modelo de negocio debe considerarse de manera integral para aprovechar todo el potencial de DT.(Peter, 2020)	

Li, F. (2020), "Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 40 No. 6, pp. 809-817. https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2020-0202	26		La transformación digital no es nueva, lo que se refiere a iniciativas corporativas para utilizar las nuevas capacidades que brindan las tecnologías digitales para transformar las estrategias y operaciones de las organizaciones. Sin embargo, estas iniciativas son notoriamente difíciles de hacer bien a pesar de más de medio siglo ' s investigación y práctica. Estudios anteriores han demostrado que más del 70% de los programas de transformación digital fallan (Reeves et al., 2018). Sin embargo, mi investigación con Amazon, Alibaba, Baidu, Google, JD.com, Uber, VMWare y Slack ha descubierto que están surgiendo tres nuevos enfoques que permiten a estas (y muchas otras) empresas gestionar de forma eficaz la transición y mitigar los enormes riesgos.(Li, 2020) Innovando experimentando: Un enfoque popular es innovar mediante la experimentación, lo que permite a las empresas probar muchas ideas nuevas a bajo costo (Li, 2018a). La inteligencia emergente de fuentes internas y externas se puede utilizar para evaluarlos. " Si una idea funciona, amplíelo rápidamente; si no, pasa a otras ideas y no has perdido mucho "[Ejecutivo senior de Alibaba]. Este enfoque brinda a los líderes empresariales la oportunidad de probar y aprender, lo que ha demostrado ser mucho más

		efectivo que los enfoques lineales tradicionales. Ha jugado un papel clave en el éxito de Alibaba, Amazon, Google y Didi Chuxing (Li, 2018b). La conclusión es que hoy ' En un entorno digital impredecible, ya no es viable desarrollar una nueva estrategia y luego ejecutarla durante muchos años. En cambio, la estrategia se define cada vez más como una dirección general, y el camino amplio y el destino final se evalúan y recalibran con frecuencia mediante la ejecución utilizando inteligencia emergente.(Li,2020) Transformación radical mediante enfoques incrementales:En muchos sentidos, la economía digital es fundamentalmente diferente de las economías industrial o de servicios. Las reglas (economía) del juego y los actores clave en el mercado están cambiando, por lo que el desajuste entre los modelos de negocios tradicionales y el futuro digital es a menudo demasiado grande para salvarlo en muchas organizaciones. Sin embargo, la transformación radical no tiene que planificarse e implementarse en un gran paso. Más bien, se pueden lograr cambios radicales a través de una serie de pasos incrementales Por ejemplo, algunas empresas líderes utilizan un enfoque basado en resultados para garantizar que las iniciativas de transformación digital brinden los resultados esperados en cada etapa.	

			Al dividir la transformación digital radical a gran escala en inversiones estratégicas más pequeñas y manejables, las organizaciones pueden experimentar con muchas ideas nuevas basadas en pruebas piloto y escalas rápidas (Li, 2019). Este enfoque permite a las organizaciones nutrir y probar una cartera de innovaciones en evolución y avanzar constantemente mientras se evitan los riesgos de una gran apuesta. Las ideas ineficaces pueden eliminarse antes de que causen daños reales. Diferente de " Big Bang " En este enfoque, este enfoque pide a los líderes empresariales que decidan si vale la pena realizar la inversión inicial a la luz de los posibles retornos, y si el equilibrio cambia, pueden dejar de invertir. Al hacerlo, se logra una transformación radical a través de una serie de pasos incrementales, mientras que los altos riesgos se mitigan de manera efectiva.(Li, 2020) En la volátil economía digital, las estrategias plurianuales son inherentemente defectuosas, ya que es casi imposible desarrollar planes estratégicos precisos en el futuro, y las fallas en la ejecución pueden costar a las empresas el 40% de sus nuevas estrategias. ' valor potencial (Mankin, 2017). *La transformación digital no es nueva, lo que se refiere a iniciativas corporativas para utilizar las nuevas

			capacidades que brindan las tecnologías digitales para transformar las estrategias y operaciones de las organizaciones. Sin embargo, estas iniciativas son notoriamente difíciles de hacer bien a pesar de más de medio siglo ' s investigación y práctica.
Brunetti, F., Matt, D.T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G. and Orzes, G. (2020), "Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach", The TQM Journal, Vol. 32 No. 4, pp. 697-724. https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309	27	De manera más general, los entrevistados argumentaron que fomentar la transformación digital no solo implica una disrupción tecnológica importante, sino que también implica la necesidad de enfrentar un cambio generalizado que afecta a la economía y la sociedad en general(Brunetti, 2020)	
Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management, Information & Management, Volume 57, Issue 5, doi: https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262.	28	La transformación digital cambia sociedades e industrias, y se ve impulsada por la convergencia de tecnologías sociales, móviles, en la nube e inteligentes, así como por la creciente necesidad de automatización e integración(Ehmke et al,2017). A pesar de las nuevas oportunidades para la innovación de productos y servicios, con frecuencia se percibe como una amenaza para los modelos comerciales tradicionales, las estructuras organizacionales actuales y las operaciones	

		comerciales bien establecidas(Karimi et al, 2013). A medida que más y más empresas se enfrentan a los desafíos correspondientes, han puesto la transformación digital en el primer lugar de sus listas de prioridades (Singh et al, 2017) Sin embargo, la mayoría de las empresas solo tienen un conocimiento difuso sobre la naturaleza y el impacto de la transformación digital(Matt et al, 2015) . En consecuencia, luchan por diseñar e implementar estrategias viables con éxito (Bharadwaj et al, 2013)La transformación digital generalmente conduce a cambios en los procedimientos y estructuras organizacionales. BPM se puede considerar como el "arte y la ciencia de supervisar cómo se realiza el trabajo en una organización, para asegurar resultados consistentes y aprovechar las oportunidades de mejora (Dumas, 2018) 6.2. Estrategia de comunicación / aprendizaje Para las empresas, y en particular las PYMES, que buscan comunicación y aprendizaje para prepararse para la transformación digital, recomendamos establecer un enfoque que se base en la descentralización y la colaboración. Para fomentar la adopción en los niveles operativos, la alta dirección de una empresa debe estar abiertamente de acuerdo con el proyecto, pero no debe intervenir activamente en él. Sin embargo, la estrategia exige una comunicación integral plan que resume la estrategia de colaboración y destaca los beneficios potenciales para las partes interesadas individuales. Dado que el enfoque puede dar como resultado grandes colecciones de procesos, las empresas deben establecer además una arquitectura de	

		procesos que vincule e integre sus operaciones. Para implementar esta estrategia con éxito, las empresas deben garantizar una amplia participación de los empleados. Por lo tanto, deberían mantener la regulación central al mínimo y establecer una gobernanza gestionada de abajo hacia arriba que delegue la toma de decisiones y la rendición de cuentas a un sistema social autorregulado. Para respaldar el descubrimiento y el análisis de procesos, las empresas deben utilizar un lenguaje de modelado de procesos que sea fácil de entender y evitar las convenciones que complican y restringen la tarea de modelado. Sin embargo, deben evaluar periódicamente la calidad de los modelos de proceso resultantes e intervenir si carecen de interoperabilidad o aplicabilidad. Como los empleados suelen ser nuevos en la orientación de procesos, deben proporcionar pautas y mejores prácticas. Dado que la colaboración y la comunicación son fundamentales para esta estrategia, Para garantizar la orientación del proceso y el compromiso de las partes interesadas, las empresas confían en las ofertas de formación en creación de activos que incluyen tanto cursos sobre conceptos básicos de BPM como sobre temas avanzados. Si bien la participación debe seguir siendo opcional, los cursos deben estar abiertos a todos los empleados y ofrecerse periódicamente. Además, deben asegurarse de que la estructura del proyecto y los resultados correspondientes sean tan fáciles y manejables como sea posible, y recopilar	

		constantemente los comentarios de los empleados para implementar los potenciales de optimización. (Fischer,2020) *6.3. Estrategia de unificación / optimización Dado que la estrategia de unificación / optimización implica el análisis integral de la estructura organizativa de una empresa, un plan de comunicación debe resaltar los beneficios esperados del proyecto y proporcionar información sobre su alcance, procedimiento y partes interesadas responsables. Aunque los proyectos correspondientes suelen estar menos regulados, una alta dirección de apoyo puede mejorar notablemente la aceptación y disposición de los empleados a participar. Para coordinar actividades, la arquitectura de procesos puede integrar todos los procesos y proporcionar una visión general operativa. Para garantizar resultados de alta calidad y una comprensión integral de las necesidades organizacionales, recomendamos a las empresas que Establecer un enfoque de gobernanza que combine aspectos descendentes y ascendentes. Por lo tanto, pueden llevar a cabo la toma de decisiones de manera centralizada y garantizar la rendición de cuentas, mientras recopilan información en el lugar de ejecución del proceso. Además, las empresas deben apoyar el descubrimiento y análisis de procesos mediante la definición de convenciones que faciliten la aplicabilidad y comparabilidad del modelo de proceso. Sin embargo, deben permanecer	

	ágiles y no sobrerregular la tarea, y deben facilitar la expresividad adecuada del modelo. Como los modeladores de procesos involucrados suelen tener experiencia, las pautas y metodologías de apoyo pueden centrarse en aspectos sociales y organizativos, como las pautas de entrevista o las limitaciones departamentales. Si bien el soporte de software debe permitir a las partes interesadas acceder rápidamente a la información necesaria, las variantes facilitan la modificación de procesos estandarizados para propósitos individuales. Además, recomendamos el soporte de herramientas que guía las actividades de BPM, fomenta la colaboración y está integrado con su infraestructura de TI. El éxito de esta estrategia depende de la participación de las partes interesadas, ya que las partes interesadas proporcionan la información necesaria para la optimización. Por lo tanto, las empresas deben facilitar el conocimiento y el compromiso del proceso. Además, pueden proporcionar un programa educativo que esté disponible para todas las partes interesadas involucradas y diseñado para aumentar su productividad y eficacia. Aunque las partes interesadas están menos involucradas en las actividades de BPM, generalmente utilizan sus resultados de manera extensiva. Por lo tanto, las empresas deben	

		garantizar la facilidad de uso, la intuición y la comparabilidad de los resultados de BPM para facilitar la comunicación y la colaboración.(Fischer,2020) *6.4. Estrategia de certificación / automatización Para implementar la estrategia de certificación / automatización, las empresas deben garantizar la participación de la alta dirección y la alta calidad de los resultados de BPM. Por lo tanto, recomendamos implementar una gobernanza gestionada de arriba hacia abajo, que defina reglas, roles y responsabilidades de manera centralizada y supervise constantemente su cumplimiento como parte de una estrategia explícita. Además, sugerimos establecer un proceso de revisión de varias etapas, que debe incluir partes interesadas multidisciplinarias para verificar la calidad de los resultados antes de transferir los procesos a un entorno de producción.(Fischer,2020) Para el descubrimiento y análisis de procesos, las empresas deben definir un conjunto de convenciones estrictas que aborden consistentemente las limitaciones organizativas, técnicas y reguladoras. Como la estrategia requiere analistas de procesos altamente capacitados, las pautas generalmente tienen un impacto insignificante en la calidad del modelado y pueden limitarse a aspectos clave. Proporcionando lo mejor de forma

		centralizada(Fischer,2020) Los modelos de práctica pueden apoyar el proceso de modelado sirviendo como plantillas de modelado reutilizables. Las empresas también deben facilitar el éxito proporcionando herramientas de soporte que controlen la calidad del modelado en tiempo de ejecución e implemente acciones correctivas automáticamente. Además, las empresas confían en una infraestructura de TI que se integra a la perfección para aumentar la viabilidad y la capacidad de gestión de la automatización de procesos. Las empresas pueden limitar sus programas de educación a cursos de formación periódicos sobre temas avanzados, que suelen ser necesarios debido a las limitaciones organizativas cambiantes. En última instancia, los aspectos de la cultura orientada al proceso son menos relevantes, ya que los proyectos correspondientes involucran solo a un número pequeño y controlado de empleados(Fischer,2020)

Saarikko, T., Westergren, U., Blomquist, T.(2020) Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm.https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005	29	Por qué las tecnologías digitales impulsan la transformación Es ampliamente reconocido que a medida que la información se digitaliza cada vez más y los dispositivos móviles aceleran su omnipresencia y capacidad de procesamiento, se abre un campo para la innovación. re uno en el que se combinan componentes físicos y digitales (Porter y Heppelmann, 2014).La tecnología digital puede ser transformadora o disruptiva según laperspectiva de cada uno y, lo que es más importante, la capacidad de cada uno para aprovechar su potencial. Puede desplazar a una empresa de una posición competitiva en el mercado o servir para mejorar la eficiencia operativa, empoderar a los empleados de primera línea, inspirar nuevas ofertas de mercado o, de hecho, crear nichos industriales completamente nuevos. Pero este potencial no se materializará sin un conocimiento profundo de la tecnología digital en sí (Saarikko,2020)misma y de su relevancia para las circunstancias específicas de la propia empresa. Cualquier empresa que busque sacar provecho de la tecnología digital debe estar dispuesta a adaptar sus estrategias y capacidades para adaptarse a nuevas formas de percibir y crear valor.	*Las empresas están sintiendo la presión no sólo para modifica sus modelos comerciales existente, sino también para hacer frente a clientes cada vez más exigentes que exigen flexibilidad y personalización de productos y servicios (Li, 2018) *Pero alterar radicalmente los modelos de negocio y la organización de uno para aprovechar la nueva tecnología no es ni simple ni sencillo. Implica salir de la propia zona de confort y posiblemente eliminar prácticas que los empleados y los clientes esperan o incluso dan por sentadas-(Saarikko, 2020) *Investigaciones anteriores sugieren que los gerentes a menudo desconocen las diferentes opciones y elementos que deben tener en cuenta antes de sumergirse de cabeza en la transformación digital (Hess et al., 2016). *Se debe reconocer que no es la transformación digital no es un paso homogéneo. *La transformación digital es el proceso sociocultural de adaptar las empresas a las nuevas formas organizativas y conjuntos de habilidades necesarios para seguir siendo viables y relevantes en un panorama digital. Va más allá de concepciones anteriores como el cambio habilitado a través de la tecnología de la información (TI) (Benjamin y Levinson, 1993)	

Mergel, I., Edelmann N., Haug, N. (2019)Defining digital transformation: Results from expert interviews, Government Information Quarterly, Volume 36, Issue 4 doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002.	30		La transformación digital es vista como un cambio de paradigma y algunas veces etiquetada como una revolución tecnológica (Pérez, 2010). Estos innovadores desarrollos tecnológicos fuera del sector público están cambiando las expectativas de los ciudadanos sobre la capacidad de los gobiernos para brindar servicios digitales de alto valor. Sin embargo, incluso si las expectativas son altas, la transformación digital se ve principalmente como un cambio cultural que tiene que ocurrir (Mergel, 2019) dentro de la organización y la literatura hasta ahora no ha brindado muchos detalles sobre cómo orquestar este cambio transformacional.

MATRIZ 4

RELACIONES DE JERARQUIA	RELACIONES DE COMPARACIÓN	RELACIONES DE DESARROLLO
ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA ERA DIGITAL	Alos-Simo, L., Verdu-Jover, A.J. & Gomez-Gras, J.-M. (2017)	Los estilos de liderazgo para relacionarse con las nuevas situaciones que enfrentan las organizaciones son: liderazgo transformacional y transaccional. El liderazgo transaccional se centra en las recompensas, las consecuencias de no alcanzar las metas, y prácticas orientadas a la eficiencia El liderazgo transformacional implica la transformación de las aspiraciones, actitudes y valores de los seguidores.
	Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Wang, Y. & Li, X. (2018)	La atmósfera de innovación está significativamente influenciada por el estilo de liderazgo transformacional y el estilo de liderazgo transaccional. El estilo de liderazgo transformacional es más útil para crear una atmósfera de innovación. Estos líderes se enfocan en establecer una visión compartida, que ayuda a los miembros del equipo a percibir el apoyo de sus líderes, establecer valores de innovación y aumentar su autonomía de innovación y grados de innovación cognitiva. Por otro lado, los líderes transaccionales promueven la autonomía innovadora en un equipo, los miembros del equipo no pueden percibir visiones y metas compartidas de innovación.
	Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M. & Haridy, S. (2020)	El liderazgo transformacional impacta la innovación radical y desarrolla otras capacidades de innovación mejora a los líderes y sus habilidades para adaptarse al cambio. El liderazgo transaccional mejora la innovación organizacional. Además, afecta la innovación incremental y desarrolla otras capacidades de innovación.
	Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017)	Los líderes transaccionales pueden ser de dos formas: activos y pasivos. El líder transformacional está vinculado con diversos factores que ofrecen bienestar al seguidor.
	F. Vito, G., E. Higgins, G., & S. Denney, A. (2014)	El líder transaccional ofrece recompensas contingentes. El líder transformacional crea una visión que vaya de acuerdo a las necesidades e intereses del seguidor, lo que le permitirá conseguir lealtad y confianza hacia el mismo.
	Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L., & Brettel, M. (2014)	Los líderes transformacionales fomentan identidades colectivas y fomentan el autosacrificio por el bien deL grupo.

AGILIDAD ORGANIZACIONAL

Jiabao, L , Lei, L , Xin,L & Benitezc, J.(2020)	La agilidad empresarial se considera una capacidad organizativa crítica para responder a las necesidades de globalización y nuevas oportunidades empresariales.
Cegarra-Navarro, J., Soto-Acosta, P. & Wensley, A (2016)	La agilidad organizacional es fundamentalmente necesaria para que las organizaciones que enfrentan condiciones cambiantes utilicen factores de producción para lograr los objetivos de la organización, los empleados y los accionistas
Cong, C..,Huihui, Z. & Liebing, C. (2020)	Se reconoce dos tipos de agilidad organizacional: agilidad de capitalización de mercado y agilidad de ajuste operativo. La agilidad de capitalización de mercado es la capacidad de responder rápidamente a las necesidades del mercado mediante el monitoreo y la explotación continuos del entorno empresarial, y para percibir los entornos volátiles como una oportunidad fértil para nuevas direcciones estratégicas. La agilidad del ajuste operativo se refiere principalmente a la capacidad de aprendizaje en la operación comercial internacional y su rápida adaptación impulsada por la oportunidad que surge en los mercados internacionales.
Sen L., Felix T.S. Chanb, Junai Y. & Ben N. (2018)	La agilidad organizacional implica la capacidad de una empresa para detectar cambios y responder fácilmente a ellos para reconfigurar sus recursos, procesos y estrategias. Se desarolla la agilidad organizacional en términos de tres dimensiones: agilidad operativa, agilidad de asociación y agilidad del cliente.
Felipe, C., Roldán, J. & Leal-Rodríguez, A. (2016	La agilidad organizacional implica la capacidad de una empresa para detectar cambios y responder fácilmente a ellos para reconfigurar sus recursos, procesos y estrategias

MODELOS DE NEGOCIO EN LA ERA DIGITAL

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. and Schirgi, E. (2019)

*BM son conceptos útiles que representan elementos y relaciones en las actividades comerciales con el propósito de planificar, comunicar o mejorar (Massa et al., 2017) ya que vinculan las estrategias con los procesos de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2002). Con la ayuda de los conceptos de BM, una empresa puede describir su negocio en términos de " Que hace, "" lo que ofrece " y " como se hace la oferta "(Ritter y Lettl, 2018).

*Aunque generalmente se reconoce que " un modelo de negocio describe una arquitectura de cómo una empresa crea y entrega valor a los clientes y los mecanismos empleados para capturar una parte de ese valor "(Teece, 2018, pág. 40),

*Para aumentar el éxito del BM diseñado en el mercado, la empresa debe analizar varias alternativas, tener una buena comprensión de los requisitos del cliente, una comprensión precisa de la cadena de valor para entregar lo que los clientes necesitan de la manera más rentable posible y a tiempo. y también debe tener una perspectiva neutral sobre la subcontratación (Teece, 2018)

Ghezzi, A., Cavallo, A., (2020)

*El modelo de negocio, tanto como concepto como como construcción relacionada, se ha referido en gran medida a la arquitectura de valor de un negocio (Foss y Saebi, 2018 ; Rappa, 2001 ; Teece, 2010 ; Timmers, 1998 ; Weill y Vitale, 2013),

Zaki, M. (2019)

*Para desarrollar una imagen completa de las actividades clave, las diferentes actividades se estructuraron a lo largo de los pasos del " cadena de valor virtual "(Rayport y Sviokla, 1995).

Thakor, A. (2020)

*Los préstamos P2P, a veces denominados "préstamos de mercado", son el préstamo de dinero a personas y empresas a través de servicios en línea que relacionan directamente a los prestamistas con los prestatarios sin utilizar un banco intermediario. Como Milne y Parboteeah (2016) Según el informe, los préstamos P2P han ganado terreno tanto en EE. UU. como en Europa desde la crisis financiera. UN PriceWaterhouseCoopers 2015

Criptomonedas: Bitcoin es una moneda virtual, es decir, es un código informático digital que se almacena en una billetera electrónica en el ciberespacio. Mientras que algunos ven a Bitcoin como una moneda, otros lo ven como una inversión financiera.
Bitcoin y otras criptomonedas no son simplemente dinero que existe en el ciberespacio. Más bien estas monedas digitales se basan en una forma de control descentralizada, con propiedad, seguridad y verificación basadas en un libro de contabilidad digital basado en criptografía que reemplaza a los bancos (Ibinex.com ,2018)

Las billeteras digitales "tokenizan" los pagos digitales, lo que permite que los teléfonos inteligentes reemplacen las billeteras físicas. En el futuro, las billeteras digitales pueden transformar el sistema de pagos que existe hoy al unir: pagos entre pares, boletos, tarjetas de embarque, llaves de automóviles, casas y habitaciones de hotel, e incluso verificaciones de identidad personal como licencias de conducir y pasaportes. (Thakor,2020)

La esencia de los contratos inteligentes es que pueden permitir que los agentes que no confían entre sí colaboren sin tener que pasar por una autoridad central neutral. Es decir, un contrato inteligente reemplaza la necesidad de un intermediario confiable como un banco para unir a las partes contratantes. Por lo tanto, en esencia, es una "solución de máquina" para generar confianza.(Thakor,2020)

Talwar, S., Dhir, A., Khalil, A., Mohan, G., Islam, N. (2020)

*Los métodos de pago móvil utilizan redes inalámbricas (como 4G) y sistemas operativos móviles de alto rendimiento (como iOS) para realizar transacciones financieras (Acker y Murthy, 2018). Existe una variedad de opciones de pago móvil, como aplicaciones móviles para compras en línea, pagos móviles en el punto de venta y métodos especiales de pago móvil como billeteras móviles (Clemente, 2019)

David-West, O., Iheanachor, N., Umukoro, I. (2020)

*Los servicios de dinero móvil o dinero móvil se refieren a servicios financieros que ofrecen cuentas electrónicas (billeteras electrónicas) en las que los clientes pueden depositar, retirar efectivo y administrar dinero electrónico (Peruta, 2015)

ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Tekic, Z., Koroteev, D. (2019)

La transformación digital disruptiva se caracteriza por un alto nivel de preparación del modelo de negocio para la operación digital y un alto nivel de dominio de las tecnologías digitales relevantes para el sector en el que compite la empresa.

La transformación digital liderada por el modelo de negocio se caracteriza por un bajo nivel de dominio de las tecnologías digitales relevantes para el sector en el que la empresa compite y un alto nivel de preparación del modelo de negocio para la operación digital.

La transformación digital impulsada por la tecnología se caracteriza por un alto nivel de dominio de las tecnologías digitales relevantes para el sector en el que compite una empresa y un bajo nivel de preparación del modelo de negocio para la operación digital.

La estrategia del orgullo de ser analógico se caracteriza por un bajo nivel de preparación del modelo de negocio para la operación digital y un bajo nivel de dominio de las tecnologías digitales relevantes para el sector en el que la empresa compite.

Li, F. (2020)

*Innovando experimentando:
Un enfoque popular es innovar mediante la experimentación, lo que permite a las empresas probar muchas ideas nuevas a bajo costo (Li, 2018a).

, la transformación radical no tiene que planificarse e implementarse en un gran paso. Más bien, se pueden lograr cambios radicales a través de una serie de pasos incrementales Por ejemplo, algunas empresas líderes utilizan un enfoque basado en resultados para garantizar que las iniciativas de transformación digital brinden los resultados esperados en cada etapa. Al dividir la transformación digital radical a gran escala en inversiones estratégicas más pequeñas y manejables, las organizaciones pueden experimentar con muchas ideas nuevas basadas en pruebas piloto y escalas rápidas (Li, 2019).