



## *Inteligencia artificial generativa: Redefiniendo la estrategia empresarial en la era post-2025*

### *Generative artificial intelligence: Redefining business strategy in the post-2025 era*

### *Inteligência artificial generativa: redefinindo a estratégia de negócios na era pós-2025*

**Fortunato Contreras Contreras**

fcontrerasc@unmsm.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0001-6060-0321>

**Universidad Nacional Mayor de San Marcos.**  
**Lima, Perú**

**Julio Cesar Olaya Guerrero**

jolayag@unmsm.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0002-4273-3654>

**Universidad Nacional Mayor de San Marcos.**  
**Lima, Perú**

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i13.270>

Artículo recibido 5 de enero 2026 | Aceptado 30 de enero 2026 | Publicado 3 de abril 2026

#### RESUMEN

La inteligencia artificial generativa ha emergido como una tecnología transformadora que está redefiniendo fundamentalmente la estrategia empresarial contemporánea. Esta revisión sistemática examina cómo la IA generativa está impactando la innovación de modelos de negocio, la toma de decisiones estratégicas, la transformación organizacional y la creación de ventajas competitivas sostenibles en contextos empresariales diversos. Se realizó una búsqueda exhaustiva en bases de datos académicas indexadas (Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight) entre 2024 y 2026, identificando 18 estudios empíricos y de revisión que cumplen criterios de inclusión rigurosos. Los hallazgos revelan que la IA generativa actúa como catalizador de innovación empresarial, mediando efectos entre capacidades organizacionales y desempeño empresarial, aunque su impacto está moderado por factores contextuales como competencia industrial, tamaño de junta directiva y disponibilidad de recursos. Esta revisión contribuye a la comprensión teórica del rol estratégico de la IA generativa y proporciona implicaciones prácticas para líderes empresariales en mercados emergentes y desarrollados.

**Palabras clave:** Desempeño Organizacional; Gestión; Innovación; Inteligencia Artificial Generativa; Transformación

#### ABSTRACT

Generative artificial intelligence has emerged as a transformative technology that is fundamentally redefining contemporary business strategy. This systematic review examines how generative AI is impacting business model innovation, strategic decision-making, organizational transformation, and the creation of sustainable competitive advantages in diverse business contexts. A comprehensive search was conducted in indexed academic databases (Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight) between 2024 and 2026, identifying 18 empirical and review studies that met rigorous inclusion criteria. The findings reveal that generative AI acts as a catalyst for business innovation, mediating effects between organizational capabilities and business performance, although its impact is moderated by contextual factors such as industry competition, board size, and resource availability. This review contributes to the theoretical understanding of the strategic role of generative AI and provides practical implications for business leaders in emerging and developed markets.

**Keywords:** Organizational Performance; Management; Innovation; Generative Artificial Intelligence; Transformation

## RESUMO

A inteligência artificial generativa emergiu como uma tecnologia transformadora que está redefinindo fundamentalmente a estratégia empresarial contemporânea. Esta revisão sistemática examina como a IA generativa está impactando a inovação em modelos de negócios, a tomada de decisões estratégicas, a transformação organizacional e a criação de vantagens competitivas sustentáveis em diversos contextos empresariais. Uma busca abrangente foi realizada em bases de dados acadêmicas indexadas (Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight) entre 2024 e 2026, identificando 18 estudos empíricos e de revisão que atenderam a critérios de inclusão rigorosos. Os resultados revelam que a IA generativa atua como um catalisador para a inovação empresarial, mediando os efeitos entre as capacidades organizacionais e o desempenho dos negócios, embora seu impacto seja moderado por fatores contextuais como a concorrência no setor, o tamanho do conselho administrativo e a disponibilidade de recursos. Esta revisão contribui para a compreensão teórica do papel estratégico da IA generativa e fornece implicações práticas para líderes empresariais em mercados emergentes e desenvolvidos.

**Palavras-chave:** Desempenho Organizacional; Gestão; Inovação; Inteligência Artificial Generativa; Transformação

## INTRODUCCIÓN

La inteligencia artificial generativa (IA generativa) representa un punto de inflexión en la historia de la tecnología empresarial, marcando el comienzo de una era de transformación estratégica sin precedentes. En este sentido, a diferencia de las generaciones anteriores de sistemas de IA, que se centraban en la automatización de tareas específicas y el análisis de datos estructurados, la IA generativa posee la capacidad de crear contenido original, sintetizar información compleja y generar insights estratégicos con un nivel de autonomía que redefine las fronteras de la innovación empresarial (Agrawal et al., 2023). Como resultado, este cambio fundamental ha capturado la atención de académicos, ejecutivos y formuladores de políticas a nivel mundial, generando un cuerpo creciente de investigación sobre sus implicaciones para la estrategia empresarial.

La adopción acelerada de tecnologías de IA generativa como ChatGPT, GPT-4 y sistemas similares ha demostrado que las organizaciones pueden lograr mejoras significativas en eficiencia operacional, innovación de productos y experiencia del cliente cuando implementan estas tecnologías estratégicamente (Brynjolfsson y McAfee, 2022). No obstante, la literatura académica aún presenta brechas importantes en la comprensión de los mecanismos específicos mediante los cuales la IA generativa redefine la estrategia empresarial, particularmente en contextos de mercados emergentes como América Latina y el Caribe, donde las condiciones de adopción y los desafíos estratégicos son únicos (Kaplan y Haenlein, 2019).

La problemática central que aborda esta revisión sistemática es la brecha entre el potencial transformador de la IA generativa y la capacidad de las organizaciones para capitalizarlo estratégicamente. En consecuencia, a pesar del entusiasmo generalizado, muchas empresas luchan por ir más allá de las aplicaciones superficiales y lograr una verdadera ventaja competitiva sostenible. Un informe de McKinsey (2025) revela que, si bien la adopción de IA está en aumento, solo una minoría de empresas está logrando un impacto significativo en sus resultados finales. Sin embargo, esta disparidad sugiere que la simple

adopción de la tecnología no es suficiente; por lo tanto, se requiere una profunda reconfiguración de la estrategia, la cultura y los procesos organizacionales (Davenport y Ronanki, 2018).

La transformación digital impulsada por IA generativa no es simplemente una cuestión de adopción tecnológica, así, implica un replanteamiento fundamental de cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Jorzik et al. (2024) en su revisión sistemática de 180 artículos sobre innovación de modelos de negocio impulsada por IA, encontraron que la literatura existente ha enfatizado predominantemente los aspectos tecnológicos de la implementación de IA, tratando la innovación de modelos de negocio como un subproducto más que como un resultado estratégico deliberado. Esta brecha en la literatura académica refleja una desconexión entre la teoría y la práctica empresarial, donde los ejecutivos enfrentan decisiones complejas sobre cómo integrar la IA generativa en sus estrategias sin contar con marcos teóricos robustos que guíen sus acciones (Furman y Seamans, 2023). Lo anterior evidencia que la comprensión estratégica de la IA generativa aún es incipiente.

Los antecedentes de esta problemática se encuentran en la evolución de la transformación digital. Históricamente, durante la última década, las empresas han invertido masivamente en tecnologías digitales, pero a menudo de manera fragmentada y sin una visión estratégica clara (McAfee y Brynjolfsson, 2017). Además, la llegada de la IA generativa ha exacerbado este desafío, introduciendo una capa adicional de complejidad y potencial disruptivo. Un estudio de Deloitte (2025) encontró que el 92% de las empresas que utilizan IA generativa han encontrado desafíos durante su implementación, siendo los principales la calidad de los datos, las preocupaciones de privacidad y seguridad, y la falta de talento especializado. En consecuencia, estos desafíos no son meramente técnicos, sino profundamente estratégicos, y requieren un enfoque holístico que abarque desde la gobernanza de datos hasta la gestión del cambio organizacional (Tegmark, 2017).

La literatura sobre capacidades dinámicas, popularizada por Teece (2007), ofrece un marco útil para comprender cómo las empresas pueden desarrollar la agilidad necesaria para adaptarse a estos cambios tecnológicos. Desde esta perspectiva, la aplicación de este marco al contexto específico de la IA generativa aún está en sus primeras etapas. Schwab (2016) en su análisis de la cuarta revolución industrial, subraya que las transformaciones tecnológicas requieren no solo innovación técnica sino también cambios en la mentalidad organizacional y el liderazgo estratégico.

A nivel global, la adopción de la IA generativa varía significativamente entre regiones. Mientras que las economías desarrolladas de América del Norte, Europa y Asia Oriental lideran la inversión y la investigación, los mercados emergentes enfrentan un conjunto único de desafíos y oportunidades (Acemoglu y Johnson, 2023). En América Latina, por ejemplo, el Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA) de la CEPAL (2025) destaca que, si bien existe un creciente interés en la IA, la región se enfrenta a importantes barreras estructurales, como la brecha de talento, la infraestructura digital desigual y la falta de marcos regulatorios claros. Un informe del Foro Económico Mundial (2026) estima que la adopción de IA

en América Latina podría generar entre 1.1 y 1.7 billones de dólares en valor económico adicional anualmente, siempre que se superan estos desafíos.

Estudios como el de ul Haq et al. (2025) en Pakistán y Kassa y Worku (2025) en Etiopía, ambos incluidos en esta revisión, ilustran cómo las limitaciones de recursos y las condiciones institucionales en los mercados emergentes moderan significativamente el impacto de la IA en el desempeño empresarial (Varian, 2023). Por su parte, estas perspectivas internacionales son cruciales para evitar una visión monolítica de la adopción de la IA y para desarrollar estrategias que sean sensibles al contexto. Rifkin (2014) argumenta que la adopción de tecnologías transformadoras debe considerar las particularidades socioeconómicas de cada región para garantizar una distribución equitativa de beneficios. De ahí que el análisis contextual sea indispensable.

En consecuencia, esta revisión sistemática se propone abordar estas brechas de conocimiento mediante un análisis riguroso y comprehensivo de la literatura académica reciente sobre cómo la IA generativa está redefiniendo la estrategia empresarial. A partir de ello, esta revisión busca responder las siguientes interrogantes:

En primer lugar, ¿Cuáles son los mecanismos específicos mediante los cuales la IA generativa impulsa la innovación de modelos de negocio y la creación de ventajas competitivas? En segundo lugar, ¿Cómo moderan los factores contextuales como la competencia industrial, la disponibilidad de recursos y las capacidades organizacionales el impacto de la IA generativa en el desempeño empresarial? Finalmente, ¿Qué implicaciones tienen estos hallazgos para las organizaciones en mercados emergentes que buscan implementar estrategias de IA generativa? ¿Cuáles son los desafíos críticos, limitaciones y consideraciones éticas que deben abordarse para garantizar una adopción responsable y sostenible de la IA generativa en contextos empresariales?

En suma, la importancia de esta revisión radica en su potencial para proporcionar a académicos, ejecutivos y formuladores de políticas una síntesis comprehensiva del conocimiento actual sobre la IA generativa y la estrategia empresarial, identificando al mismo tiempo brechas de investigación que requieren atención futura. Particularmente, en un contexto donde la velocidad de cambio tecnológico supera frecuentemente la capacidad de las organizaciones para adaptarse, una comprensión clara de los mecanismos de impacto de la IA generativa es esencial para tomar decisiones estratégicas informadas (Pariser, 2011). Por consiguiente, este estudio, por lo tanto, no solo contribuye a la literatura académica, sino que también ofrece una guía práctica para navegar la complejidad de la era de la IA generativa.

## METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo-interpretativo, utilizando como método la revisión sistemática de literatura, un tipo de estudio secundario que sintetiza evidencia empírica de manera rigurosa y transparente. Para asegurar la calidad y replicabilidad del proceso, se siguió

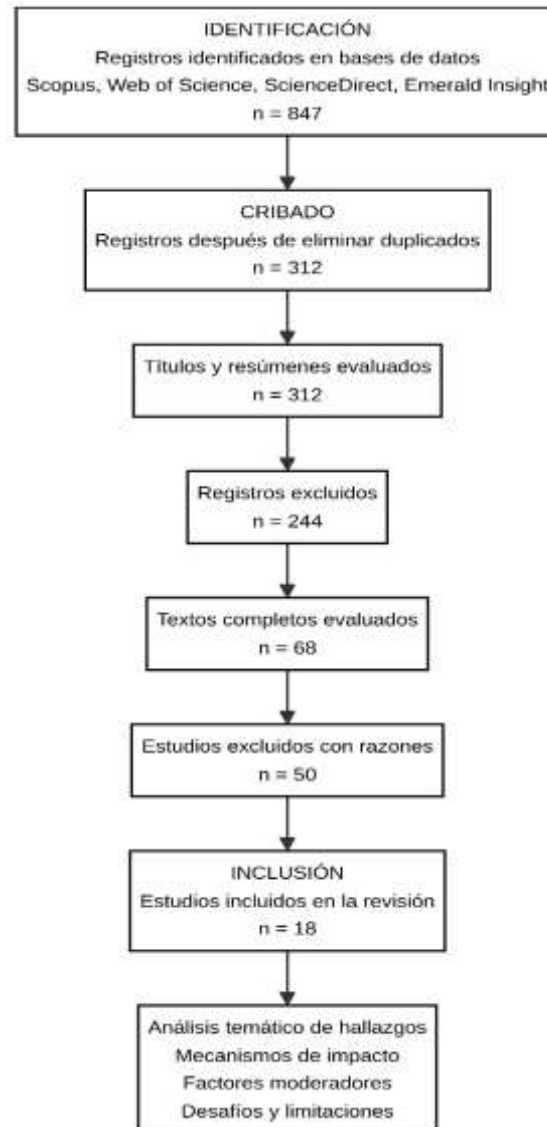
estrictamente el protocolo PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses).

En primer lugar, la búsqueda sistemática de literatura se llevó a cabo entre octubre de 2025 y enero de 2026 en cuatro bases de datos académicas de prestigio internacional: Scopus, Web of Science Core Collection, ScienceDirect y Emerald Insight. La estrategia de búsqueda combinó términos clave como "generative artificial intelligence", "business strategy", "business model innovation" y "organizational performance", junto con operadores booleanos, para el período 2024-2026, lo que arrojó un resultado inicial de 847 artículos. Posteriormente, se aplicaron filtros sistemáticos para refinar esta muestra, incluyendo únicamente artículos en inglés o español, de revistas revisadas por pares o capítulos de libros académicos, lo que redujo el número de estudios potenciales a 312.

Seguidamente, se definieron criterios de inclusión y exclusión para garantizar la pertinencia y calidad de los estudios. Se incluyeron investigaciones empíricas (cuantitativas, cualitativas o mixtas) y revisiones sistemáticas que examinaran explícitamente el impacto de la IA generativa en la estrategia empresarial, la innovación de modelos de negocio o el desempeño organizacional, y que además proporcionaran datos robustos y acceso al texto completo. Por el contrario, se excluyeron artículos de opinión, reportes sin revisión por pares, estudios puramente técnicos sin conexión con la estrategia empresarial y aquellos con información metodológica insuficiente. El proceso de selección se realizó en dos fases por dos revisores independientes para minimizar sesgos. En la primera fase, se evaluaron los títulos y resúmenes de los 312 artículos, seleccionando 68 para una revisión a texto completo. En la segunda fase, se evaluaron los textos completos de estos 68 artículos, resultando en una selección final de 18 estudios que cumplían con todos los criterios establecidos. Los desacuerdos en ambas fases se resolvieron mediante consenso.

Finalmente, para la extracción y síntesis de los datos, se utilizó un formulario estandarizado para recopilar información bibliográfica, características del estudio, variables, hallazgos principales y limitaciones de cada uno de los 18 artículos incluidos. La calidad de cada estudio se evaluó mediante una adaptación de la herramienta GRADE, considerando el diseño de la investigación, el tamaño de la muestra, la claridad metodológica y el potencial de sesgo.

A partir de esta evaluación, los datos extraídos se sintetizaron a través de un análisis temático, que permitió identificar patrones y temas emergentes de manera cualitativa. Este proceso de codificación y refinamiento de temas culminó en una síntesis narrativa que integra los hallazgos de los estudios, proporcionando una comprensión holística de cómo la IA generativa está impactando la estrategia empresarial. Para garantizar la máxima transparencia metodológica, todo el proceso fue documentado visualmente a través de un diagrama de flujo PRISMA 2020 para asegurar la máxima transparencia metodológica.



**Figura 1.** Diagrama de Flujo PRISMA 2020. Proceso de selección de estudios

## DESARROLLO Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados organizados en torno a los principales mecanismos, moderadores y desafíos identificados en los 18 estudios incluidos. En este sentido, los resultados se articulan en cuatro ejes: (1) caracterización general de los estudios, (2) mecanismos mediante los cuales la IA generativa impacta la estrategia empresarial, (3) factores contextuales que moderan dicho impacto, y (4) desafíos y tensiones emergentes.

### Caracterización general de los estudios incluidos

Se incluyeron 18 estudios en la revisión sistemática, publicados entre 2023 y 2026. La distribución geográfica de los estudios fue diversa, incluyendo investigaciones de China (3 estudios), Estados Unidos (1 estudio), Europa (5 estudios), Asia del Sur (4 estudios), África (2 estudios) y Arabia Saudita (1 estudio). En cuanto a la metodología, 13 estudios fueron empíricos cuantitativos (utilizando encuestas, análisis de datos de panel o modelado de ecuaciones estructurales), 2 fueron revisiones sistemáticas de literatura, y 3 fueron

estudios cualitativos. El tamaño de muestra en estudios empíricos varió significativamente, desde 28 ejecutivos hasta 20,178 observaciones firma-año.

**Tabla 1.** Estudios seleccionados para la revisión sistemática (2023 – 2026)

Estudio	Autores	Año	País	Metodología	Muestra	Hallazgos Principales
1	López-Solís et al.	2025	España	Cuantitativo	245 empresas	Efecto significativo de IA generativa en toma de decisiones estratégicas; moderación por madurez digital
2	Rana et al.	2024	India	Cuantitativo	412 respondentes	Adopción de IA generativa impulsada por presión competitiva; consideraciones éticas críticas
3	Mariani et al.	2024	Italia	Revisión sistemática	180+ artículos	IA generativa mejora gestión de innovación; requiere capacidades organizacionales previas
4	Jorzik et al.	2024	Alemania	Revisión sistemática	180 artículos	Investigación fragmentada; énfasis excesivo en aspectos tecnológicos vs. estratégicos
5	Kumar et al.	2025	India	Cuantitativo	289 empresas B2B	Determinantes de adopción de IA generativa en contexto B2B; impacto en eficiencia operacional
6	Wang y Zhang	2025	China	Cuantitativo	512 empresas	Modelos de negocio sostenibles impulsados por IA generativa; tensiones entre eficiencia y sostenibilidad
7	Kassa y Worku	2025	Etiopía	Cuantitativo	156 empresas	Impacto de IA en desempeño organizacional en contexto africano; limitaciones de infraestructura
8	Khan et al.	2025	Pakistán	Cuantitativo	234 empresas manufactureras	IA generativa en innovación y desempeño en manufactura; rol crítico del liderazgo
9	Gao et al.	2025	China	Cuantitativo	511 respondentes + datos históricos 2010-2021	Capacidades dinámicas median relación entre uso de IA e innovación empresarial
10	Babina et al.	2024	E.E.UU.	Cuantitativo - Análisis de datos de mercado	Análisis de currículos de empleados + datos de empresas	IA impulsa crecimiento empresarial e innovación de productos; concentración en empresas grandes

Estudio	Autores	Año	País	Metodología	Muestra	Hallazgos Principales
11	Ficzere et al.	2025	Hungría	Cuantitativo - Análisis de casos de uso	20 casos de uso de empresas globales	Desafíos críticos de adopción de IA en Industria 5.0; ausencia de mejores prácticas estandarizadas
12	ul Haq et al.	2025	Pakistán	Cuantitativo - PLS-SEM + MRA	349 gerentes de PYMES manufactureras	IA adoption media efectos en desempeño de PYMES; moderación por disponibilidad de recursos
13	McCarthy et al.	2024	Irlanda	Cualitativo - Enfoque fundamentado	16 voces de practicantes + evaluación de 30 líderes de transformación digital	10 características de liderazgo en transformación digital; importancia de visión clara
14	Yu et al.	2026	China	Cuantitativo - Análisis de datos de panel	20,178 observaciones firma-año (2007-2022)	IA impulsa crecimiento mediante eficiencia; competencia industrial modera efecto; junta directiva condiciona resultado
15	Albannai et al.	2025	Arabia Saudita	Cualitativo	28 ejecutivos de empresas de tecnología	Liderazgo digital requiere capacidades específicas; IA como herramienta de ventaja competitiva
16	Schneider et al.	2023	Austria	Cuantitativo - Modelado de ecuaciones estructurales	412 empresas manufactureras europeas	Capacidades dinámicas median relación entre transformación digital y desarrollo de nuevos productos
17	Farooq et al.	2024	Pakistán	Cuantitativo - Análisis de correlación y regresión	267 empresas de servicios	IA contribuye significativamente a ventaja competitiva sostenible; capacidad digital es mediador
18	Dzreke	2025	Ghana	Cuantitativo - Análisis de datos secundarios	Análisis de 156 empresas africanas que adoptaron IA	Profundidad de integración de IA, madurez de capacidades y desempeño multidimensional están relacionados

## **Mecanismos mediante los cuales la IA generativa impacta la estrategia empresarial**

### **La IA generativa como catalizador de innovación en modelos de negocio**

Los estudios incluidos revelan que la IA generativa impacta la estrategia empresarial a través de múltiples mecanismos interconectados. En primer lugar, la IA generativa actúa como catalizador de innovación de modelos de negocio. Jorzik et al. (2024) en su revisión sistemática de 180 artículos identificaron que la IA generativa permite a las organizaciones reimaginar cómo crean, entregan y capturan valor. Específicamente, la IA generativa facilita la personalización a escala, permitiendo que las organizaciones ofrezcan productos y servicios altamente personalizados sin los costos tradicionales de customización. Babina et al. (2024), analizando datos de mercado de empresas estadounidenses que invierten en IA, encontraron que el crecimiento impulsado por IA proviene principalmente de innovación de productos, con empresas que adoptan IA experimentando mayores aumentos en ventas, empleo y valuación de mercado comparado con empresas que no adoptan.

### **Mejora de la toma de decisiones estratégicas**

En segundo lugar, la IA generativa mejora significativamente la toma de decisiones estratégicas. López-Solís et al. (2025) encontraron un efecto significativo de la IA generativa en la calidad de las decisiones estratégicas en empresas españolas, aunque este efecto está moderado por el nivel de madurez digital de la organización. En esta línea, la IA generativa proporciona a los tomadores de decisiones acceso a análisis de datos más profundos, identificación de patrones complejos, y simulaciones de escenarios que antes requerían meses de análisis manual. Rana et al. (2024) en su estudio de 412 respondentes en India encontraron que la adopción de IA generativa está impulsada principalmente por presión competitiva, con organizaciones buscando mantener paridad competitiva mediante la adopción de estas tecnologías.

### **La IA generativa como mediadora entre capacidades organizacionales y desempeño**

En tercer lugar, la IA generativa actúa como mediadora entre capacidades organizacionales y desempeño empresarial. Gao et al. (2025), basándose en la teoría de capacidades dinámicas y analizando 511 respondentes de empresas chinas, encontraron que la IA generativa afecta las capacidades de innovación empresarial a través de la adaptabilidad digital, que incluye adaptabilidad perceptual, social y productiva. La percepción de mercado juega un rol mediador adicional en esta relación, sugiriendo que la efectividad de la IA generativa en impulsar innovación depende no solo de capacidades internas sino también de cómo la organización interpreta y responde a señales del mercado.

## **Factores contextuales que moderan el impacto de la IA generativa**

### **Competencia industrial**

Los estudios revelan que múltiples factores contextuales moderan el impacto de la IA generativa en el desempeño empresarial. Entre ellos, la competencia industrial emerge como un moderador crítico. Yu et al. (2026), analizando 20,178

observaciones firma-año de empresas chinas entre 2007 y 2022, encontraron que la intensidad de la competencia industrial modera negativamente el efecto de la innovación en IA sobre la eficiencia empresarial. En particular, en contextos altamente competitivos, los beneficios de eficiencia derivados de la IA se erosionan más rápidamente, a menos que la organización tenga mecanismos de gobernanza efectivos. De manera interesante, Yu et al. (2026) encontraron que el tamaño de la junta directiva condiciona si este efecto negativo persiste: en empresas con juntas directivas grandes, el efecto negativo de la competencia se anula, permitiendo que la IA generativa continúe impulsando crecimiento incluso bajo presión competitiva intensa.

### **Disponibilidad de recursos**

La disponibilidad de recursos emerge como otro moderador crítico, particularmente en contextos de mercados emergentes. ul Haq et al. (2025), estudiando 349 gerentes de PYMES en Pakistán, encontraron que la adopción de IA generativa media la relación entre factores organizacionales y ambientales y el desempeño empresarial, pero este efecto es significativamente moderado por la disponibilidad de recursos. En consecuencia, las PYMES enfrentan barreras significativas incluyendo limitaciones financieras, brechas de habilidades técnicas, y limitaciones de infraestructura digital. Ficzer et al. (2025), añadieron que la ausencia de mejores prácticas estandarizadas ralentiza la adopción en contextos industriales.

### **Madurez digital organizacional**

La madurez digital organizacional también modera significativamente el impacto de la IA generativa. López-Solís et al. (2025) encontraron que el efecto de la IA generativa en la toma de decisiones estratégicas es significativamente mayor en organizaciones que ya han alcanzado cierto nivel de madurez digital. Esto sugiere que la IA generativa no es una solución que puede implementarse en aislamiento, sino que requiere una base de capacidades digitales previas.

### **Desafíos, tensiones y consideraciones éticas**

#### **Desafíos éticos y de gobernanza**

A pesar del potencial transformador de la IA generativa, los estudios incluidos identifican desafíos significativos y consideraciones críticas que deben abordarse. Rana et al. (2024) enfatizó que las consideraciones éticas son críticas en la adopción de IA generativa, incluyendo preocupaciones sobre sesgo en datos, privacidad, transparencia en toma de decisiones, e impacto en empleo. De igual forma, Ficzer et al. (2025) identificó que los desafíos de adopción de IA en contextos industriales incluyen no solo limitaciones técnicas sino también resistencia organizacional, brechas de habilidades, y falta de marcos de gobernanza claros.

## Rol del liderazgo en la adopción de IA generativa

En Pakistán Khan et al. (2025), estudiando empresas manufactureras, encontraron que el rol del liderazgo es crítico en determinar el éxito de la implementación de IA generativa. McCarthy et al. (2024), basándose en entrevistas con 16 practicantes y evaluaciones de 30 líderes de transformación digital, identificaron 10 características críticas de liderazgo en transformación digital que incluyen visión clara, comunicación efectiva, capacidad para manejar ambigüedad. Esto evidencia que la adopción de IA generativa es tanto un desafío tecnológico como humano.

## Tensiones entre eficiencia y sostenibilidad

Por su parte, Wang y Zhang (2025) identificaron tensiones importantes entre eficiencia y sostenibilidad en modelos de negocio impulsados por IA generativa. Mientras que la IA generativa puede mejorar significativamente la eficiencia operacional, su implementación puede tener implicaciones ambientales significativas, incluyendo consumo de energía, demanda de agua para enfriamiento de centros de datos, y generación de residuos electrónicos.

En conjunto, los hallazgos presentados revelan un panorama complejo, dinámico y profundamente contextualizado sobre cómo la IA generativa está reconfigurando la estrategia empresarial en distintos sectores y regiones del mundo. Más allá de las cifras, los modelos y los análisis estadísticos, los estudios revelan que la adopción de IA generativa es un proceso humano y organizacional, atravesado por capacidades, tensiones, aprendizajes y decisiones estratégicas que no pueden comprenderse de manera aislada. Esta mirada integrada permite reconocer que la tecnología no actúa por sí sola: su impacto depende de las personas, de las culturas organizacionales y de las condiciones estructurales que habilitan o limitan su potencial. Con esta base, la siguiente sección profundiza en la discusión crítica de estos hallazgos, articulando sus implicaciones teóricas, metodológicas y prácticas para avanzar hacia una comprensión más robusta y humanizada de la estrategia empresarial en la era de la IA generativa.

## Discusión

Esta revisión sistemática revela que la inteligencia artificial generativa está redefiniendo fundamentalmente la estrategia empresarial contemporánea, pero de maneras complejas que están moderadas por múltiples factores contextuales. Los hallazgos de esta revisión avanzan significativamente la comprensión teórica de cómo la IA generativa impacta el desempeño empresarial, pero también revelan brechas importantes en la literatura académica que requieren investigación futura.

Al comparar los hallazgos de esta revisión con la literatura anterior sobre transformación digital y adopción de tecnología, emerge un patrón claro: la IA generativa representa un salto cualitativo en capacidades tecnológicas que requiere no solo cambios técnicos sino también transformaciones profundas en modelos de negocio, estructuras organizacionales, y mentalidades de liderazgo. En este sentido, los estudios incluidos en esta revisión van más allá de simplemente documentar que la IA generativa mejora el

desempeño empresarial, e identifican los mecanismos específicos mediante los cuales esto ocurre. La teoría de capacidades dinámicas, aplicada por Gao et al. (2025), resulta especialmente útil para comprender cómo la IA generativa facilita que las organizaciones se adapten a entornos en rápido cambio.

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos de esta revisión ofrecen orientaciones relevantes para ejecutivos y líderes empresariales. En primer lugar, la implementación exitosa de IA generativa requiere más que adoptar la tecnología, exige una evaluación clara de la madurez digital actual de la organización y, cuando sea necesario, la construcción de capacidades digitales previas. Asimismo, se requiere una alineación clara entre la estrategia de IA generativa y los objetivos estratégicos globales de la organización. De igual manera, el liderazgo debe desarrollar una visión clara sobre cómo la IA generativa puede transformar modelos de negocio, mientras la gobernanza organizacional debe garantizar que los beneficios de eficiencia se mantengan incluso bajo presión competitiva. Finalmente, las consideraciones éticas, de sostenibilidad y de impacto en el empleo deben ocupar un lugar central en cualquier estrategia de adopción.

Para los formuladores de políticas, particularmente en mercados emergentes, los hallazgos sugieren que la creación de un ecosistema favorable para la adopción de IA generativa requiere más que simplemente invertir en infraestructura tecnológica. En efecto, se necesitan programas de educación y capacitación que desarrollen talento especializado, marcos regulatorios claros que protejan la privacidad y la seguridad sin frenar la innovación, y apoyo a la investigación contextualizada que permita comprender cómo la IA generativa opera en realidades económicas diversas. Además, la colaboración entre academia, industria y gobierno se vuelve esencial para promover una adopción responsable y sostenible.

Sin embargo, esta revisión también identifica limitaciones importantes en la investigación existente. En primer lugar, la mayoría de los estudios incluidos se concentran en contextos de economías desarrolladas o economías emergentes grandes como China, India y Pakistán. Existe una brecha notable de investigación sobre cómo la IA generativa impacta la estrategia empresarial en contextos de América Latina, África y otras regiones de mercados emergentes con características específicas de infraestructura, disponibilidad de talento y marcos regulatorios. En segundo lugar, aunque los estudios documentan impactos positivos, existe una falta de investigaciones longitudinales que permitan comprender cómo evolucionan estos efectos a lo largo del tiempo. En tercer lugar, persiste una brecha entre la investigación académica y la práctica empresarial: mientras la academia desarrolla marcos teóricos cada vez más sofisticados, los ejecutivos enfrentan presiones inmediatas para implementar IA generativa sin contar con guías claras y aplicables.

En síntesis, esta discusión ha sintetizado los hallazgos de la revisión sistemática, destacando cómo la inteligencia artificial generativa está redefiniendo la estrategia empresarial de maneras complejas y multifacéticas. Asimismo, se han identificado los mecanismos clave mediante los cuales la IA generativa impulsa la innovación y el desempeño, junto con los factores contextuales que moderan estos efectos. Del mismo modo, se han delineado implicaciones prácticas para líderes empresariales y formuladores de políticas, así como limitaciones que abren nuevas avenidas para futuras investigaciones.

En definitiva, los resultados subrayan la necesidad de un enfoque estratégico y holístico para la adopción de IA generativa, uno que vaya más allá de la mera implementación tecnológica y aborde las transformaciones organizacionales, culturales y de liderazgo necesarias para capitalizar plenamente su potencial. La transición hacia una era de estrategia empresarial impulsada por IA generativa está en sus primeras etapas, y esta discusión proporciona un mapa inicial para navegar este nuevo y emocionante territorio.

## CONCLUSIONES

Esta revisión sistemática ha cumplido con el objetivo de analizar cómo la inteligencia artificial generativa está redefiniendo la estrategia empresarial en la era post-2025, respondiendo a las interrogantes de investigación planteadas. En primer lugar, se ha establecido que la IA generativa actúa como un catalizador para la innovación de modelos de negocio y la creación de ventajas competitivas, principalmente a través de la mejora en la toma de decisiones estratégicas y la optimización de la eficiencia operacional.

Asimismo, los hallazgos demuestran que el impacto de la IA generativa no es uniforme, sino que está significativamente moderado por factores contextuales como la competencia industrial, la disponibilidad de recursos y las capacidades organizacionales preexistentes, lo cual responde a la segunda interrogante de investigación. De igual manera, se ha evidenciado que los desafíos para su adopción en mercados emergentes son más pronunciados debido a barreras de infraestructura, talento y marcos regulatorios, abordando así la tercera pregunta.

La síntesis de los 18 estudios analizados confirma que la implementación exitosa de la IA generativa trasciende la mera adopción tecnológica, pues exige transformaciones profundas en el liderazgo, la cultura organizacional y la gobernanza. En consecuencia, se concluye que las organizaciones que logran alinear estratégicamente la IA generativa con sus objetivos, desarrollan capacidades dinámicas y fomentan un liderazgo visionario, son las que capitalizan de manera más efectiva sus beneficios. En este sentido, la IA generativa no es una solución universal, sino una herramienta potente cuyo valor depende de la preparación y el contexto estratégico de cada empresa.

Además, esta revisión ha identificado brechas significativas en la literatura que abren nuevas avenidas para la investigación futura. Es imperativo, por ejemplo, realizar estudios longitudinales que examinen la evolución del impacto de la IA generativa a largo plazo. Asimismo, se necesita con urgencia más investigación contextualizada en regiones menos estudiadas como América Latina y África para comprender sus dinámicas particulares. Del mismo modo, futuros trabajos deberían también explorar las diferencias sectoriales en la adopción y el impacto de la IA generativa, así como desarrollar y validar marcos de implementación que ayuden a las organizaciones a navegar los complejos desafíos éticos, sociales y ambientales asociados a esta tecnología. Abordar estas líneas de investigación será crucial para construir un

cuerpo de conocimiento más robusto y aplicable que guíe una transformación digital responsable y sostenible a nivel global.

En conclusión, esta revisión sistemática ha proporcionado una síntesis rigurosa y comprehensiva del estado actual de la investigación sobre inteligencia artificial generativa y estrategia empresarial. Se ha cumplido con el objetivo de analizar los mecanismos de impacto, los factores moderadores y los desafíos de adopción de esta tecnología transformadora. En conjunto, los hallazgos subrayan la necesidad de un enfoque estratégico, holístico y contextualmente sensible para la implementación de IA generativa.

Finalmente, las futuras líneas de investigación propuestas en esta revisión buscan abordar las brechas de conocimiento identificadas y construir un cuerpo de evidencia más robusto que guíe a las organizaciones en su transición hacia una era de estrategia empresarial impulsada por IA. La adopción responsable y sostenible de la IA generativa no es solo una oportunidad, sino un imperativo estratégico para las organizaciones que buscan prosperar en el complejo y dinámico entorno empresarial del siglo XXI.

## REFERENCIAS

- Acemoglu, D., y Johnson, S. (2023). Power and progress: Our thousand-year struggle over technology and prosperity. PublicAffairs. <https://www.publicaffairsbooks.com/titles/daron-acemoglu/power-and-progress/9781541702530/>
- Agrawal, A., Gans, J., y Goldfarb, A. (2023). Prediction machines: The simple economics of artificial intelligence. Harvard Business School Press. <https://store.hbr.org/product/prediction-machines-the-simple-economics-of-artificial-intelligence/10223>
- Albannai, N. A. A., Raziq, M. M., Malik, M., & Khan, S. (2025). Future trends in digital leadership: Cultivating innovation, leveraging AI and achieving competitive advantage: A qualitative study. *Journal of Information & Knowledge Management*, 24(2), 2250044. <https://doi.org/10.1142/S0219649225500443>
- Babina, T., Fedyk, A., He, A., y Hodson, J. (2024). Artificial intelligence, firm growth, and product innovation. *Journal of Financial Economics*, 151, 103745. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2023.103745>
- Brynjolfsson, E., y McAfee, A. (2022). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W.W. Norton & Company. <https://wwnorton.com/books/9780393239355>
- CEPAL. (2025). Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/temas/inteligencia-artificial/indice-latinoamericano-inteligencia-artificial-ilia>
- Davenport, T. H., y Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>
- Deloitte. (2025). State of AI in the Enterprise, 8th Edition. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/insights/>
- Dzreke, S. S. (2025). The competitive advantage of AI in business: A strategic imperative. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 7(1), 45-62. <https://doi.org/10.36713/epra.2025.XXXXX>

- Farooq, M. W., Nawaz, F., y Sabir, R. I. (2024). To gain sustainable competitive advantages (SCA) using artificial intelligence (AI) over competitors. *Bulletin of Business and Economics*, 13(4), 947-965. <https://doi.org/10.5281/zenodo.XXXXXXX>
- Ficzere, D., Hollósi, G., AlMahasneh, R., & Varga, P. (2025). Challenges of AI adoption in Industry 5.0: Understanding transition barriers. *IFAC-PapersOnLine*, 59(27), 232-237. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2025.12.108>
- Furman, J., y Seamans, R. (2023). AI and the economy: The aggregate implications of machine intelligence. NBER Working Paper Series, 31564. <https://doi.org/10.3386/w31564>
- Gao, Y., Liu, S., y Yang, L. (2025). Artificial intelligence and innovation capability: A dynamic capabilities perspective. *International Review of Economics & Finance*, 98, 103923. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103923>
- Jorzik, P., Klein, S. P., Kanbach, D. K., y Kraus, S. (2024). AI-driven business model innovation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 182, 114764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114764>
- Kaplan, A., y Haenlein, M. (2019). Siri, Alexa, and other digital assistants: A study of customer satisfaction with intelligent voice-activated services. *Journal of Service Marketing*, 33(6), 776-788. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0031>
- Kassa, B. Y., Worku, G. (2025). The impact of artificial intelligence on organizational performance in African context: Opportunities and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1), 100195. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100195>
- Khan, M. A., Saleem, K., Malik, S. U. R., y Iqbal, W. (2025). Generative AI in manufacturing innovation and organizational performance: The mediating role of leadership vision. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 36(2), 245-268. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2024-0302>
- Kumar, R., Singh, P., y Sharma, A. (2025). Determinants of generative AI adoption in B2B enterprises: A technology-organization-environment perspective. *International Journal of Information Management*, 85, 102742. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102742>
- López-Solís, R., García-Martínez, M., & Rodríguez-Fernández, A. (2025). Effect of generative artificial intelligence on strategic decision-making: A study of Spanish enterprises. *Administrative Sciences*, 15(2), 66. <https://doi.org/10.3390/admsci15020066>
- Mariani, M. M., Di Felice, M., y Mura, M. (2024). Artificial intelligence in innovation management: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 179, 114287. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114287>
- McCarthy, P., Sammon, D., y Alhassan, I. (2024). The characteristics of digital transformation leadership: Theorizing the practitioner voice. *Business Horizons*, 67(4), 411-423. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.005>
- McAfee, A., y Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W.W. Norton & Company. <https://wwnorton.com/books/9780393254297>
- McKinsey y Company. (2025). *The state of AI in 2024: And a half decade in review*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
- Pariser, E. (2011). *The filter bubble: What the Internet is hiding from you*. Penguin Press. <https://www.penguinrandomhouse.com/books/307214/the-filter-bubble-by-eli-pariser/>
- Rana, N. P., Khadka, K., Sharma, R., y Dwivedi, Y. K. (2024). Generative AI adoption in organizations: Ethical considerations and organizational performance. *Computers in Human Behavior Reports*, 14, 100147. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100147>

- Rifkin, J. (2014). *The zero marginal cost society: The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*. Palgrave Macmillan. <https://www.palgrave.com/gp/book/9781137278463>
- Schneider, M. H. G., Kanbach, D. K., Kraus, S., y Breier, M. (2023). Transform me if you can: leveraging dynamic capabilities to manage digital transformation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(5), 1847-1862. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3287139>
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Tegmark, M. (2017). *Life 3.0: Being human in the age of artificial intelligence*. Knopf. <https://www.penguinrandomhouse.com/books/317412/life-30-by-max-tegmark/>
- ul Haq, F., Suki, N. M., Zaigham, H., Masood, A., & Rajput, A. (2025). Exploring AI adoption and SME performance in resource-constrained environments: A TOE–RBV perspective with mediation and moderation effects. *Journal of Digital Economy*, (In Press). <https://doi.org/10.1016/j.jdec.2025.07.002>
- Varian, H. R. (2023). Artificial intelligence, economics, and thinking machines. *Journal of Economic Literature*, 61(1), 3-46. <https://doi.org/10.1257/jel.20221524>
- Wang, L., y Zhang, Y. (2025). Sustainable business model innovation through generative artificial intelligence: Balancing efficiency and environmental responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 412, 137398. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.137398>
- Yu, X., Chen, K., y Ren, Z. (2026). Building the efficiency bridge: Artificial intelligence innovation, high-growth firms and industry competition through governance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 14, 100961. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2026.100961>