

## Innovación en los modelos de administración de empresas: Revisión de literatura

*Innovation in Business Management Models: Literature Review*

*Inovação nos Modelos de Administração de Empresas: Revisão de Literatura*

### Paul Florez Cardoso

paul.florez@unsaac.edu.pe  
<https://orcid.org/0009-0003-4869-4160>  
Universidad Nacional de San Antonio Abad  
del Cusco  
Cusco - Perú

### Henry Florez Cardoso

henry109fc@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-8095-8216>  
Ejército del Perú  
Lima - Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.4i8.59>

Artículo recibido 10 de junio de 2024 / Arbitrado 26 de junio de 2024 / Aceptado 12 de agosto 2024 / Publicado 20 de octubre de 2024

## RESUMEN

La innovación en los modelos de administración de empresas es relevante en un entorno caracterizado por cambios rápidos y disruptivos. Esta revisión de literatura se centra en las tendencias, retos y oportunidades que configuran este ámbito, enfatizando la necesidad de adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado. Los objetivos son identificar las tendencias que impulsan la innovación, examinar los principales obstáculos y explorar oportunidades emergentes y mejores prácticas. A través de un enfoque cualitativo, se recopiló, analizaron y sintetizaron investigaciones previas. Los resultados destacan que las tendencias más significativas son la digitalización, la sostenibilidad, la personalización y la mejora de la experiencia del cliente. Sin embargo, se identifican retos importantes, como las barreras tecnológicas y culturales. Se concluye describiendo que las oportunidades emergentes se enfocan en el aprovechamiento de plataformas digitales, tecnologías avanzadas, modelos circulares y alianzas estratégicas, elementos esenciales para fomentar la innovación empresarial y afrontar los desafíos actuales.

**Palabras clave:** digitalización; innovación empresarial; modelos de administración; oportunidades emergentes; sostenibilidad.

**ABSTRACT**

Innovation in business management models is relevant in an environment characterized by rapid and disruptive changes. This literature review focuses on the trends, challenges, and opportunities that shape this field, emphasizing the need to adapt to the new market dynamics. The objectives are to identify the trends driving innovation, examine the main obstacles, and explore emerging opportunities and best practices. Using a qualitative approach, previous research was collected, analyzed, and synthesized. The results highlight that the most significant trends are digitalization, sustainability, personalization, and improving customer experience. However, important challenges, such as technological and cultural barriers, are identified. The conclusion describes that emerging opportunities focus on leveraging digital platforms, advanced technologies, circular models, and strategic alliances, all essential elements to foster business innovation and address current challenges.

**Keywords:** digitalization; business innovation; management models; emerging opportunities; sustainability.

**RESUMO**

A inovação nos modelos de administração de empresas é relevante em um ambiente caracterizado por mudanças rápidas e disruptivas. Esta revisão de literatura foca nas tendências, desafios e oportunidades que moldam este campo, enfatizando a necessidade de se adaptar às novas dinâmicas de mercado. Os objetivos são identificar as tendências que impulsionam a inovação, examinar os principais obstáculos e explorar oportunidades emergentes e melhores práticas. Por meio de uma abordagem qualitativa, pesquisas anteriores foram coletadas, analisadas e sintetizadas. Os resultados destacam que as tendências mais significativas são a digitalização, a sustentabilidade, a personalização e a melhoria da experiência do cliente. No entanto, desafios importantes, como barreiras tecnológicas e culturais, são identificados. A conclusão descreve que as oportunidades emergentes se concentram no aproveitamento de plataformas digitais, tecnologias avançadas, modelos circulares e alianças estratégicas, todos elementos essenciais para fomentar a inovação empresarial e enfrentar os desafios atuais.

**Palavras-chave:** digitalização; inovação empresarial; modelos de administração; oportunidades emergentes; sustentabilidade.

**INTRODUCCIÓN**

La administración de empresas es un campo dinámico en constante evolución, impulsado por las cambiantes preferencias de los consumidores, los avances tecnológicos y las tendencias globales (Sirohi et al., 2022). En este contexto, la innovación en los modelos de administración de empresas se convierte en una necesidad para mantener la competitividad y satisfacer las crecientes demandas del mercado (Franco, 2020). Sin embargo, muchas organizaciones enfrentan desafíos que impiden su adaptación a estos cambios, como barreras tecnológicas y culturales,

incertidumbres regulatorias y limitaciones financieras, lo que genera una situación problemática que requiere atención inmediata.

La presente investigación aborda preguntas clave, como: ¿Cuáles son las tendencias más influyentes que están impulsando la innovación en los modelos de administración? ¿Qué obstáculos enfrentan las empresas al implementar estas innovaciones? ¿Cuáles son las oportunidades emergentes que pueden ser aprovechadas para promover modelos de negocio más sostenibles e inclusivos? Estas interrogantes guían un objetivo central: identificar y analizar las tendencias clave, los retos y las mejores prácticas para fomentar la innovación en la gestión empresarial.

Las variables consideradas incluyen la digitalización, la sostenibilidad, la personalización y la experiencia del cliente, que se interrelacionan para conformar el marco de referencia de esta investigación. A la vez, el contexto a evaluar abarca tanto las condiciones internas de las organizaciones como los cambios en el entorno socioeconómico global. Las causas de la resistencia a la innovación incluyen la cultura organizacional arcaica, falta de inversión en tecnología y escasa colaboración interdepartamental.

La situación ideal sería una en la que las empresas no solo respondan a las demandas del mercado, sino que también lideren con prácticas innovadoras que fomenten un sector empresarial más resiliente y adaptable. Con esta revisión de literatura, se comprende la actualidad de la innovación en el campo de la administración empresarial y se ofrecen percepciones prácticas que ayudan a cerrar las brechas existentes en el conocimiento, lo cual genera un impacto positivo en la creación de empleo, la generación de ingresos y el fomento de la inclusión y equidad social (Ibarra et al., 2020).

Dada la complejidad y la naturaleza multidisciplinaria del tema, la investigación adopta un enfoque integrador, completando perspectivas desde diversas áreas del conocimiento, tales como gestión empresarial, economía, tecnología, marketing, sostenibilidad ambiental, antropología y sociología. Al combinar estos enfoques, se obtiene una visión equilibrada que revela las dinámicas que afectan la innovación en los modelos de administración, así como sus implicaciones prácticas y teóricas para el futuro del sector.

## MÉTODO

La presente investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo y exploratorio, lo cual permitió analizar la literatura existente, facilitando la identificación de tendencias, desafíos y oportunidades en el ámbito de la innovación en los modelos de administración. El diseño adoptado fue de revisión de literatura, que implicó la selección, análisis y síntesis de estudios académicos relevantes sobre el tema. Se hizo una búsqueda que abarcó artículos de revistas científicas, asegurándose de considerar diversas perspectivas sobre la administración de empresas.

La técnica de recolección de datos empleada fue la revisión bibliográfica. El instrumento utilizado fue una matriz de análisis documental, que permitió analizar y sintetizar la información.

El instrumento se diseñó con variantes clave, que incluyeron las principales dimensiones a evaluar, tales como tendencias de innovación (digitalización, sostenibilidad, personalización). Retos y obstáculos (tecnológicos, regulatorios, financieros, culturales). Mejores prácticas y oportunidades (enfoques emergentes para la implementación de modelos innovadores).

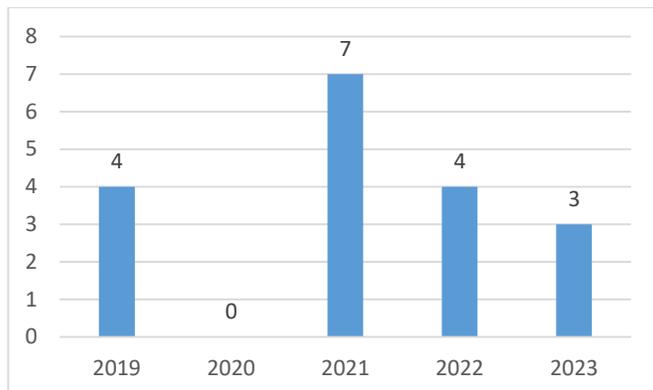
La operacionalización de estas variables implicó definir indicadores específicos para cada dimensión. Por ejemplo, la dimensión de "digitalización" se operacionalizó a través de indicadores como el uso de tecnologías emergentes, la adopción de plataformas digitales y el desarrollo de competencias digitales en el personal. El contexto de la investigación estuvo centrado en el ámbito empresarial global, considerando empresas de diferentes sectores. La población seleccionada consistió en investigaciones académicas, abarcando una amplia variedad de empresas, desde las *de reciente creación* hasta corporaciones multinacionales.

La muestra incluyó un total de 37 estudios revisados, los cuales fueron seleccionados en base a su rigor científico, relevancia temática y contribuciones significativas al campo de la administración de empresas. Las características más relevantes de la muestra incluyeron diversidad geográfica, con autores de diferentes regiones del mundo, lo que permitió captar una visión más global de la innovación empresarial.

El análisis de los resultados se realizó a través de la técnica de análisis de contenido, que facilitó la identificación de patrones, tendencias y relaciones dentro de la información recopilada. Este proceso contempló la codificación de los datos, la categorización de los resultados y la síntesis de las conclusiones principales. A través de este estudio, se logró ofrecer una visión comprensiva y actualizada del estado del conocimiento sobre la innovación en los modelos de administración de empresas, ofreciendo valiosas contribuciones para el desarrollo de estrategias efectivas en el sector.

## RESULTADOS

Los estudios revisados, de acuerdo como lo ilustra la figura 1, abarcaron principalmente los años 2019, 2020 y 2021, mostrando una distribución uniforme con un número similar de publicaciones anuales, lo que evidencia un interés constante en la investigación sobre la innovación en este campo. Sin embargo, en 2022 y 2023 se registró un ligero aumento en la cantidad de investigaciones, lo que sugiere un creciente interés en los modelos de administración innovadores y la necesidad de abordar los desafíos actuales en un entorno empresarial en constante cambio.

**Figura 1.***Número de estudios por año de publicación*

La administración de empresas es un campo importante a nivel global, y su continuo desarrollo es impulsado por factores como la globalización, el aumento de los ingresos y el avance de nuevas tecnologías (Huang, 2023). Sin embargo, el entorno altamente competitivo y las crecientes demandas de los consumidores ejercen una presión sobre las empresas para que estas innoven y adopten nuevos modelos de negocio.

En tal sentido, la transformación digital revoluciona el mundo empresarial, permitiendo a las organizaciones aprovechar nuevas tecnologías y plataformas en línea para mejorar la experiencia del cliente, optimizar operaciones y desarrollar nuevos modelos de negocio (Warner y Wager, 2019). Desde sistemas de gestión en línea hasta aplicaciones móviles y asistentes virtuales, la digitalización cambia la forma en que las empresas operan y se relacionan con sus clientes. Asimismo, la creciente conciencia sobre el impacto ambiental y social de las empresas impulsa la adopción de modelos de negocio sostenibles (Gregori y Holzmann, 2020).

Las organizaciones integran prácticas ecológicas, como la gestión eficiente de recursos, la reducción de emisiones de carbono y la promoción de la responsabilidad social corporativa para así minimizar su huella ambiental y contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades locales (Kaswan y Rathi, 2020). Además, los consumidores actuales buscan experiencias únicas y personalizadas en lugar de productos y servicios genéricos. Las empresas responden a esta demanda mediante la recopilación y análisis de datos de los clientes, la personalización de ofertas y la creación de experiencias memorables, desde productos personalizados hasta servicios exclusivos (Wu, 2023).

La adopción de nuevas tecnologías significa un desafío para las empresas, especialmente para las pequeñas y medianas, debido a los costos de inversión, la falta de habilidades digitales y los riesgos de seguridad cibernética (Akpan et al., 2020). Asimismo, las regulaciones y políticas gubernamentales facilitan u obstaculizan la innovación en el sector empresarial. Por ejemplo, las regulaciones sobre privacidad de datos, impuestos y normas ambientales influyen en la capacidad de las empresas para adoptar nuevos modelos de negocio (Luo et al., 2020). La implementación de

modelos de negocio innovadores requiere inversiones en tecnología, infraestructura y capacitación de personal. Además, los riesgos asociados con la innovación y la incertidumbre sobre la rentabilidad pueden disuadir a las empresas de adoptar nuevos enfoques (Tohãnean et al., 2020).

Por consiguiente, el cambio organizacional y la resistencia al cambio son barreras para la innovación en los modelos de negocio. Por ello, las empresas necesitan fomentar una cultura de innovación, capacitar a su personal y gestionar adecuadamente el cambio para facilitar la adopción de nuevos enfoques.

Las empresas pueden aprovechar las alianzas con otras organizaciones proveedores de tecnología, instituciones académicas y entidades gubernamentales para acceder a nuevos conocimientos, recursos y capacidades que impulsen la innovación en los modelos de negocio (McConnell y Cross, 2019). Además, las plataformas digitales y los modelos de economía colaborativa transforman diversos sectores al permitir la conexión directa entre proveedores y consumidores, así como el aprovechamiento de activos subutilizados.

Las organizaciones también se diferencian al crear valor y diseñar experiencias únicas y personalizadas para los clientes, aprovechando la tecnología, la co-creación y la integración de elementos innovadores (Yen et al., 2020). A su vez, la inteligencia artificial, la realidad virtual, la realidad aumentada y otras tecnologías emergentes ofrecen oportunidades para mejorar la experiencia del cliente, optimizar operaciones y desarrollar nuevos productos y servicios. De esta manera, las empresas adoptan modelos de negocio sostenibles que minimizan su impacto ambiental, promueven el desarrollo local y generan un impacto social positivo, lo que atrae a consumidores cada vez más conscientes.

La innovación en los modelos de negocio es abordada en la literatura académica y profesional, aportando valiosos marcos teóricos y conceptuales que fundamentan la presente investigación. Uno de los enfoques analizados es la teoría de la innovación disruptiva propuesta por Christensen (2013) y Panneerselvam y Balaraman (2022). Esta teoría explica cómo las innovaciones disruptivas —aquellas que inicialmente son desestimadas por las empresas establecidas, pero logran satisfacer las necesidades de un segmento emergente del mercado— transforman y desplazan eventualmente a los modelos de negocio tradicionales (Jin y Shin, 2020). En el contexto empresarial actual, plataformas de economía colaborativa y tecnologías emergentes representan ejemplos de innovaciones disruptivas que desafían los modelos convencionales, obligando a las empresas establecidas a adaptarse y reinventarse.

Otro marco relevante es el modelo de innovación abierta propuesto por Aziz et al. (2020). Este enfoque sugiere que las empresas no deben depender únicamente de sus capacidades internas, sino que también deben aprovechar ideas, conocimientos y tecnologías externas, al tiempo que permiten que sus propias innovaciones se comercialicen a través de canales externos. La colaboración con socios estratégicos, como proveedores de tecnología, empresas de nueva creación y otros actores, es importante para impulsar la innovación en los modelos de negocio, dado el carácter multidisciplinario y la complejidad del entorno empresarial actual.

La teoría de recursos y capacidades de Barney (1991) aporta una perspectiva valiosa (Shaw, 2021). Esta teoría sugiere que las empresas obtienen una ventaja competitiva sostenible al identificar, desarrollar y explotar recursos y capacidades valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Zahra, 2021). En el contexto empresarial, los recursos y capacidades únicas, como el conocimiento especializado, la cultura organizacional y la experiencia en la entrega de servicios personalizados, son fuentes clave de diferenciación y permiten a las empresas desarrollar modelos de negocio innovadores y altamente adaptados a las necesidades de los clientes.

El Modelo de Negocio Canvas de Osterwalder (2010) es una herramienta práctica y ampliamente utilizada para analizar y diseñar modelos de negocio innovadores (Jin et al., 2021). Este modelo describe los nueve bloques de construcción esenciales que componen un modelo de negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos (Endratno y Santoso, 2020). Al brindar una visión integradora y estructurada, el modelo facilita la identificación de oportunidades de innovación y la exploración de nuevas estrategias en diversos sectores empresariales.

Finalmente, la teoría de la experiencia del cliente, desarrollada por Pine y James (1999) considera importante crear experiencias memorables y significativas para los clientes, en lugar de centrarse únicamente en la entrega de productos y servicios (Waqas et al., 2020). En el mundo empresarial actual, la creación de experiencias únicas y personalizadas es un factor clave para la innovación en los modelos de negocio, ya que los consumidores buscan vivencias auténticas, emocionantes y enriquecedoras que trasciendan las ofertas genéricas y estandarizadas.

Estos marcos teóricos y conceptuales proporcionan una base para comprender los impulsores, desafíos y oportunidades asociados con la innovación en los modelos de negocio. Igualmente, ofrecen herramientas y enfoques para analizar, diseñar e implementar estrategias innovadoras que permitan a las empresas mantenerse competitivas y adaptarse a un entorno en constante evolución.

Respecto a las tendencias clave, los resultados indican que la digitalización y el uso de tecnologías emergentes transforman los modelos de administración empresarial. Aquí se destaca la importancia de integrar tecnologías digitales para el crecimiento y la innovación en la administración de empresas. De esta manera, se señala la tendencia hacia enfoques centrados en el consumidor y el uso de tecnologías habilitadoras en los modelos de negocio innovadores.

En cuanto a los retos y obstáculos, se evidencia que la implementación de tecnologías avanzadas en los modelos de administración enfrenta desafíos relacionados con la complejidad y la resistencia al cambio. Como resultado, se propone la complejidad como un desafío clave en la innovación de modelos de negocio. Conjuntamente, se identifican barreras institucionales, organizacionales, estratégicas, tecnológicas y financieras para la innovación en modelos de negocio sostenibles.

Respecto a las oportunidades y mejores prácticas, se constata que los modelos de negocio sostenibles ofrecen oportunidades para diferenciarse en el mercado y adaptarse a las demandas cambiantes. Por otro lado, se propone el método “Business Model Life Cycle Assessment” para evaluar y guiar estrategias de negocio sostenibles. Asimismo, se sugiere que las empresas establecidas pueden abordar la innovación disruptiva circular mediante estructuras separadas, estrategias de innovación claras y asociaciones.

Como resultados cualitativos, se destacan tendencias como la adopción de modelos de negocios circulares y ecológicos, la integración de tecnologías avanzadas como bases de datos distribuida e inteligencia artificial y el enfoque en la co-creación y la participación de los clientes. Otros aspectos relevantes incluyen la importancia del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento como impulsores de la innovación en modelos de negocio, la necesidad de equilibrar distintos objetivos en la coordinación iterativa de organizaciones innovadoras, y la relevancia de la priorización y el tiempo en la innovación de modelos de negocio.

La innovación en los modelos de negocio constituye un elemento que permite la adaptabilidad y el éxito de las empresas en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Este proceso de transformación abarca diversos sectores y enfoques, desde la sostenibilidad y la economía circular, hasta la digitalización y la adaptación a crisis globales. A medida que las empresas mantienen la competitividad y relevancia, la necesidad de reinventar sus modelos de negocio se vuelve más apremiante que nunca.

En el sector energético, particularmente en la industria del petróleo y el gas, se observan tendencias significativas hacia la sostenibilidad. Sletten et al. (2023) destacan cómo esta industria en Noruega experimenta una transición hacia prácticas más sostenibles. Sin embargo, este cambio no está exento de desafíos. Las empresas se enfrentan a barreras internas y diferentes niveles de disposición al cambio entre sus empleados y grupos de interés. A pesar de estos obstáculos, esta transición ofrece oportunidades significativas para la reestructuración y adaptación del sector, permitiendo a las empresas posicionarse como líderes en la nueva economía baja en carbono.

Paralelamente, en el ámbito de la energía eléctrica, Botelho et al. (2021) señalan que los modelos de negocio innovadores impulsan la integración de consumidores en los sistemas de energía. Esta tendencia presenta oportunidades y desafíos como la participación de los consumidores en el mercado energético, fomentando la adopción de energías renovables y la eficiencia energética. Por otro lado, requiere una adaptación significativa de las infraestructuras y modelos de negocio existentes. Las tendencias incluyen enfoques centrados en el consumidor y la implementación de tecnologías habilitadoras como las redes inteligentes y el Internet de las Cosas. A pesar de ello, las barreras regulatorias limitan la adopción global de estos modelos, lo que subraya la necesidad de colaboración entre el sector privado y los reguladores.

La innovación en modelos de negocio va más allá de la adaptación a nuevas tecnologías. Como señalan Wirtz et al. (2021), aborda la adaptación de estructuras organizacionales completas a entornos dinámicos. Las tendencias actuales incluyen no solo la digitalización, sino también la respuesta a las demandas de los grupos interesados en áreas como la sostenibilidad y la

responsabilidad social corporativa. Los desafíos se relacionan principalmente con la complejidad del proceso de transformación, que a menudo requiere cambios profundos en la cultura organizacional y en los procesos operativos. Las oportunidades, por otro lado, radican en la capacidad de las empresas para adaptarse al cambio, lo que resulta una ventaja competitiva y apertura de nuevos mercados.

En el sector de las energías renovables, la innovación en modelos de negocio está ligada a factores financieros y de incentivos. Kus y Grego-Planer (2021) desarrollan un modelo que explica los incentivos para implementar soluciones innovadoras en pequeñas empresas de este sector. Su investigación destaca la importancia crítica de los factores financieros en la actividad innovadora, sugiriendo que las políticas de apoyo financiero y los incentivos fiscales fomentan la innovación en este sector vital para la transición energética.

La integración de tecnologías digitales redefine los modelos de administración empresarial en todos los sectores. Bouncken et al. (2021) subrayan que esta integración no es solo adoptar nuevas herramientas, sino que demanda conocimientos diversos y nuevas consideraciones de portafolio. Esto plantea desafíos para las organizaciones, especialmente en términos de gestión del cambio y desarrollo de competencias. Sin embargo, también ofrece oportunidades para futuras investigaciones, particularmente en áreas como la gestión de la innovación digital y la transformación de modelos de negocio impulsada por la tecnología.

La capacidad de las empresas para innovar en sus modelos de negocio permite su estabilidad. Schneider (2019) enfatiza la importancia de adoptar diferentes enfoques según el contexto; en ese aspecto, sugiere que las empresas se centren en el descubrimiento durante periodos de cambio, explorando nuevas oportunidades y modelos, mientras que, en periodos de estabilidad, el enfoque debe estar en la creación y refinamiento de modelos existentes. Este enfoque combinado permite mantener la competitividad a largo plazo, adaptarse a los cambios del mercado mientras optimizan las operaciones en tiempos estables.

La complejidad de la innovación en modelos de negocio requiere herramientas para su comprensión y gestión. Moellers et al. (2019) destacan el papel de la dinámica de sistemas para mejorar la comprensión gerencial durante este proceso. Esta metodología permite a los gerentes visualizar y simular las complejas interacciones entre diferentes elementos del modelo de negocio, facilitando la toma de decisiones informadas y la anticipación de posibles consecuencias no intencionadas. Esto es particularmente valioso en el contexto de la innovación corporativa, donde los cambios en un área tienen ramificaciones en otras partes de la organización.

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (pymes), la innovación en modelos de negocio presenta desafíos y oportunidades únicas. Pucihar et al. (2019) identifican los impulsores de la innovación en modelos de negocio en este sector, incluyendo la capacidad innovadora inherente de las pymes y el impacto del entorno empresarial. Sus aciertos sugieren que la implementación exitosa de esta innovación tiene un impacto positivo en los resultados y el rendimiento del negocio, lo que es relevante en la economía digital actual, donde la agilidad y la

capacidad de adaptación de las pymes se convierte en una ventaja competitiva frente a empresas más grandes y menos flexibles.

La capacidad de innovar en contextos desafiantes y de crisis demuestra su influencia en la supervivencia y el éxito empresarial. Korede et al. (2021) exploran cómo los propietarios de restaurantes en Bangladesh innovaron durante la pandemia de la COVID-19. Su estudio revela cómo estos empresarios lograron combinar la reluctancia tradicional hacia el cambio con la necesidad contemporánea de adaptación, formando un enfoque único de innovación. Esta investigación subraya la importancia de la resiliencia y la adaptabilidad en la innovación de modelos de negocio, especialmente en contextos de mercados emergentes y durante crisis globales.

El liderazgo es fundamental en la innovación de modelos de negocio. Duening (2019) propone ver la innovación en los modelos de administración empresarial como un problema aspiracional, que requiere virtudes específicas de liderazgo, es decir, un liderazgo centrado en hacer una cosa bien, se presenta como una estrategia efectiva para navegar los resultados no predictivos asociados con la innovación y promover la innovación sostenida en la empresa.

La innovación en los modelos de administración empresarial abarca una amplia gama de objetivos y desafíos. Saremi (2022) señala que estos esfuerzos de innovación se enfrentan a desafíos significativos, particularmente en lo que respecta a los métodos de resolución de problemas. Sin embargo, el potencial de recompensa es igualmente significativo. Los objetivos de la innovación en este contexto incluyen la creación de nuevos productos, la mejora de servicios existentes, la optimización de procesos internos y el desarrollo de nuevas fuentes de ingresos.

La transición hacia modelos de negocio sostenibles enfrenta múltiples barreras, pero también cuenta con importantes impulsores. Kwasi et al. (2023) proporcionan una visión integral de estos factores en este contexto. Las barreras identificadas incluyen desafíos institucionales, como regulaciones inadecuadas o contradictorias; obstáculos organizacionales, como la resistencia al cambio; limitaciones estratégicas, que surgen de una visión a corto plazo; problemas de asignación de recursos, especialmente en términos de financiamiento para iniciativas sostenibles; desafíos tecnológicos, particularmente en la adopción de nuevas tecnologías; y barreras financieras, relacionadas con los altos costos iniciales de la transición hacia la sostenibilidad.

Sin embargo, Kwasi et al. (2023) identifican importantes impulsores que facilitan esta transición. Estos incluyen el aprendizaje organizacional, que permite la adaptación y mejoramiento de prácticas sostenibles; la gestión del conocimiento, necesaria para capitalizar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas; y la movilización efectiva de recursos internos y externos, para apoyar iniciativas de sostenibilidad. Estos impulsores subrayan la importancia de un enfoque sistemático y estratégico en la implementación de modelos de negocio sostenibles, que va más allá de iniciativas aisladas para abarcar una transformación organizacional completa.

Mientras el mundo avanza hacia un futuro cada vez más complejo e interconectado, la innovación en modelos de negocio sigue siendo un factor crítico para el éxito empresarial. Las organizaciones que puedan anticipar y responder a las tendencias emergentes, superar los desafíos

inherentes al cambio y capitalizar las nuevas oportunidades serán las que definan los estándares de la industria y lideren la transición hacia una economía más sostenible, digital y centrada en el cliente. De ahí que la innovación no es solo una opción, sino una necesidad para la supervivencia y el éxito a largo plazo en el panorama empresarial del siglo XXI.

## DISCUSIÓN

La figura 1 destaca la importancia y el creciente interés en la investigación sobre la innovación en un campo específico, señalando la necesidad de abordar los desafíos actuales y desarrollar modelos de administración innovadores. Sin embargo, es importante considerar la necesidad de seguir profundizando en la revisión de estudios sobre este tema para obtener una visión más completa y precisa de la situación actual en el campo de la innovación en el contexto analizado.

El análisis de la administración de empresas en el contexto actual revela un conjunto de factores que influyen en su evolución y adaptación. La literatura consultada destaca la importancia de la globalización, el avance tecnológico y las crecientes expectativas de los consumidores como motores clave en este proceso (Huang, 2023). Sin embargo, también se identifican desafíos significativos, especialmente para las pymes, que enfrentan barreras como los altos costos de inversión y la falta de habilidades digitales (Akpan et al., 2020).

La transformación digital, según Warner y Wager (2019), ha sido fundamental para que las organizaciones mejoren su operatividad y la experiencia del cliente. Esto se alinea con la necesidad de personalización en los servicios y productos, un aspecto que Wu (2023) enfatiza al señalar que los consumidores buscan experiencias únicas. Esta tendencia hacia la personalización, impulsada por el análisis de datos, resalta un cambio en la relación entre empresas y clientes.

No obstante, la adopción de nuevas tecnologías no está exenta de retos. Las regulaciones gubernamentales, como las relacionadas con la privacidad de datos y las normas ambientales, pueden actuar como doble filo: mientras que pueden incentivar prácticas sostenibles (Gregori y Holzmann, 2020), también pueden limitar la capacidad de innovación (Luo et al., 2020). Este dilema permite entender cómo las empresas navegan en un entorno regulatorio cada vez más complejo.

Además, el cambio organizacional y la resistencia al mismo son factores que obstaculizan la innovación. La literatura destaca que fomentar una cultura de innovación es esencial para superar estas barreras (Tohănean et al., 2020). Las organizaciones deben invertir en capacitación y gestión del cambio para facilitar la adopción de nuevos modelos de negocio para complementar la idea de McConnell y Cross (2019) sobre la importancia de formar alianzas estratégicas que proporcionen acceso a recursos y conocimientos para innovar.

El análisis de la capacidad de las organizaciones para diferenciarse mediante la creación de experiencias únicas y personalizadas para los clientes resalta una tendencia creciente hacia la innovación en modelos de negocio. Yen et al. (2020), enfatiza que el uso de tecnologías

emergentes, como la inteligencia artificial y la realidad aumentada, no solo optimiza operaciones, sino que también enriquece la experiencia del cliente. Este enfoque se alinea con la teoría de la innovación disruptiva de Christensen (2013) y Panneerselvam y Balaraman (2022), que ilustra cómo las empresas transforman sus modelos tradicionales al atender segmentos de mercado desatendidos. Sin embargo, aunque estas teorías ofrecen marcos valiosos, su aplicación práctica se limita por la resistencia al cambio dentro de las organizaciones y la falta de habilidades para implementar estas innovaciones.

Por otro lado, el modelo de innovación abierta propuesto por Chesbrough (2003) y respaldado por Aziz et al. (2020) proporciona una perspectiva que subraya la importancia de la colaboración externa en el proceso innovador. La teoría de recursos y capacidades de Barney (1991) destaca cómo las organizaciones aprovechan sus recursos para obtener ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, las limitaciones de este estudio radican en su enfoque predominantemente teórico, ya que no se abordan suficientemente las barreras prácticas que enfrentan las empresas, especialmente las pymes, en la implementación de estos modelos innovadores.

Además, la dependencia de tecnologías emergentes crea una brecha entre aquellas organizaciones que pueden permitirse tales inversiones y aquellas que no, lo que exacerba las desigualdades en el mercado. Por lo tanto, se requiere una investigación más empírica que explore cómo estas teorías se traducen en prácticas efectivas en diferentes contextos empresariales.

La innovación en modelos de negocio representa un cambio profundo que trasciende la simple adopción de nuevas tecnologías, como subrayan Wirtz et al. (2021). Este proceso implica una reestructuración integral de las organizaciones para adaptarse a entornos en constante evolución, donde la digitalización y las demandas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa son cada vez más relevantes. No obstante, los desafíos asociados con esta transformación son significativos, ya que requieren una revisión de la cultura organizacional y los procesos operativos.

En el sector de las energías renovables, la investigación de Kus y Grego-Planer (2021) destaca la relación entre innovación y factores financieros. Su modelo revela que los incentivos financieros y las políticas de apoyo impulsan la innovación en pequeñas empresas, lo que garantiza la transición energética, sugiriendo que, además de la voluntad de innovar, el contexto financiero es determinante en la capacidad de las empresas para implementar soluciones innovadoras.

La integración de tecnologías digitales, como indican Bouncken et al. (2021), va más allá de incorporar herramientas tecnológicas; exige un enfoque integrador que incluya el desarrollo de competencias diversas y una gestión del cambio efectiva. Las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar estos retos, lo que plantea oportunidades significativas para futuras investigaciones en áreas como la gestión de la innovación digital y la transformación de modelos de negocio.

La capacidad de las empresas para innovar en sus modelos de negocio destaca su estabilidad y competitividad, especialmente en un entorno en constante cambio. Schneider (2019) propone un enfoque dual que distingue entre la exploración de nuevas oportunidades en tiempos de cambio y la optimización de modelos existentes durante períodos de estabilidad, lo que permite a las organizaciones adaptarse y prosperar. Moellers et al. (2019) enfatizan la necesidad de herramientas sofisticadas, como la dinámica de sistemas, para gestionar esta complejidad, facilitando decisiones informadas sobre las interacciones dentro del modelo de negocio.

En el contexto de las pymes, Pucihar et al. (2019) destacan que su capacidad innata para innovar, combinada con un entorno empresarial favorable, es el resultado de un rendimiento notable. Además, la investigación de Korede et al. (2021) subraya cómo la resiliencia y la adaptabilidad contribuyen a la supervivencia en tiempos de crisis, como se evidenció en la innovación de restaurantes durante la pandemia.

Por último, Duening (2019) y Saremi (2022) resaltan el papel del liderazgo y los desafíos inherentes a la innovación en modelos de administración empresarial, sugiriendo que un liderazgo efectivo es clave para navegar las incertidumbres asociadas con estos procesos. En conjunto, estos estudios contribuyen a una comprensión profunda de cómo las empresas pueden no solo sobrevivir, sino también prosperar a través de la innovación estratégica en sus modelos de negocio.

## CONCLUSIONES

La revisión de literatura destaca la relevancia de la innovación como elemento para la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno en constante cambio. Se observa que las empresas que adoptan enfoques innovadores en sus modelos de gestión no solo logran adaptarse a las necesidades del mercado, sino que también generan un impacto significativo en su capacidad de respuesta ante desafíos emergentes, tales como la digitalización y la presión hacia prácticas comerciales sostenibles, recalcando la necesidad de que los líderes empresariales integren la innovación como parte esencial de su cultura organizacional.

Asimismo, dentro de las tendencias identificadas, se evidencia que la digitalización emerge como un componente clave en la innovación de los modelos de administración. La adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, permite a las empresas optimizar procesos, mejorar la experiencia del cliente y fomentar la personalización, pero la literatura revela que muchas organizaciones enfrentan obstáculos como la resistencia interna al cambio y la falta de inversión en capacidades tecnológicas, lo que limita su capacidad para innovar efectivamente.

Además, los resultados subrayan la importancia de adoptar un enfoque multidimensional hacia la innovación, que no solo considere aspectos tecnológicos, sino también factores culturales y estratégicos. Las prácticas organizacionales que promueven la colaboración interdisciplinaria, la formación continua del personal y una mentalidad abierta al cambio fomentan un entorno propicio para la innovación. Este contexto multidimensional aborda las complejidades inherentes a la

implementación de nuevos modelos de negocio, especialmente en un panorama empresarial cada vez más incierto.

Finalmente, la revisión de literatura resalta que es fundamental para las empresas mantenerse al día con las tendencias actuales y anticiparse a futuros desafíos y oportunidades. A través del desarrollo de estrategias de innovación efectiva y adaptada a sus contextos específicos, las organizaciones maximizan su impacto en el desarrollo sostenible y la creación de valor a largo plazo. Entonces se recomienda que futuras investigaciones sigan ampliando el conocimiento sobre las interacciones entre diferentes dimensiones de la innovación y su impacto en los modelos de administración, permitiendo así una mejor comprensión del fenómeno en un entorno empresarial en constante evolución.

## REFERENCIAS

- Akpan, I., Udoh, E. y Adebisi, B. (2020). Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34, 123-140. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1820185>
- Aziz, E., Mustapha, H. y Alami, J. (2020). A bibliometric study of the recent advances in open innovation concept. *Procedia Computer Science*, 175, 683-688. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.07.100>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Botelho, D., Días, B., De Oliveira, L., Soares, T., Rezende, I. y Sousa, T. (2021). Innovative business models as drivers for prosumers integration - Enablers and barriers. *Renewable & Sustainable Energy Reviews*, 144. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2021.111057>
- Bouncken, R., Kraus, S. y Roig-Tierno, N. (2021). Knowledge and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Managerial Science*, 15, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z>
- Duening, T. (2020). The illusion of technique: sustained enterprise innovation as an aspirational problem. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 162-176. <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2017-0057>
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Endratno, H. y Santoso, S. (2020). Canvas business model marketer village, Tunjungmuli Purbalingga. In *Proceedings of the 2nd International Conference of Business, Accounting and Economics, ICBAE 2020* (pp. 1-6). *Purwokerto, Indonesia*. <https://doi.org/10.4108/eai.5-8-2020.2301083>
- Franco, M. (2020). Entrepreneurship, Competitiveness and Innovation. *Sustainability*, 12(16). <https://doi.org/10.3390/su12166576>

- Gregori, P. y Holzmann, P. (2020). Digital sustainable entrepreneurship: A business model perspective on embedding digital technologies for social and environmental value creation. *Journal of Cleaner Production*, 272. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122817>
- Huang, Z. (2023). On the Exploration Path of Business Administration Functions in the Context of New Economic Normalcy. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 10(2), 304-306. <https://doi.org/10.54097/fbem.v10i2.11059>
- Ibarra, D., Bigdeli, A., Igartua, J. y Ganzarain, J. (2020). Business Model Innovation in Established SMEs: A Configurational Approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc6030076>
- Jin, B. y Shin, D. (2020). Changing the game to compete: Innovations in the fashion retail industry from the disruptive business model. *Business Horizons*, 63, 301-311. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.004>
- Jin, Y., Ji, S., Liu, L. y Wang, W. (2021). Business model innovation canvas: a visual business model innovation model. *European Journal of Innovation Management*, 25(5). <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0079>
- Kaswan, M. y Rathi, R. (2020). Green Lean Six Sigma for sustainable development: Integration and framework. *Environmental Impact Assessment Review*, 83. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2020.106396>
- Korede, T., Al Mamun, A., Giazitzoglu, A. y Lasalle, P. (2021). Exploring innovation in challenging contexts: The experiences of ethnic minority restaurant owners during COVID-19. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 24(1). <https://doi.org/10.1177/14657503211051219>
- Kus, A. y Grego-Planer, D. (2021). A Model of Innovation Activity in Small Enterprises in the Context of Selected Financial Factors: The Example of the Renewable Energy Sector. *Energies*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/en14102926>
- Kwasi, A., Oteng, F. y Aziz, F. (2023). Barriers and Drivers of Sustainable Business Model Innovation: Present and Future Research Perspectives. *Macro Management & Public Policies*, 5(1), 1-25. <https://doi.org/10.30564/mmpp.v5i1.5424>
- Luo, Y., Salman, M. Lu, Z. (2020). Heterogeneous impacts of environmental regulations and foreign direct investment on green innovation across different regions in China. *The Science of the Total Environment*, 759. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.143744>
- McConnell, D. y Cross, S. (2019). Realizing the Value of Industry-University Innovation Alliances. *Research-Technology Management*, 62, 40-48. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1563437>
- Moellers, T., Von der Burg, L., Bansemir, B., Pretzl, M. y Gassmann, O. (2019). System dynamics for corporate business model innovation. *Electronic Markets*, 29, 387-406. <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00329-y>
- Osterwalder, A. (2010). Business Model Canvas. Debate escolar. <https://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf>

- Panneerselvam, S. y Balaraman, K. (2022). Employee experience: the new employee value proposition, *Strategic HR Review*, 21(6), 201-207. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2022-0047>
- Pine, J., James, H. (1999). *The Experience Economy*. Ediciones Granica S.A
- Pucihar, A., Lenart, G., Borstnar, M., Vidmar, D. y Marolt, M. (2019). Drivers and Outcomes of Business Model Innovation—Micro, Small and Medium-Sized Enterprises Perspective. *Sustainability*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/su11020344>
- Schneider, S. (2019). How to approach business model innovation: the role of opportunities in times of (no) exogenous change. *R & D Management*, 49(4), <https://doi.org/399-420.10.1111/RADM.12302>
- Saremi, H. (2022). Innovation in Management Challenges & Opportunities. *Indian Journal of Management and Language*, 2(1), 13-19. DOI: 10.54105/ijml.C2041.041322.
- Shaw, J. (2021). The Resource-Based View and Its Use in Strategic Human Resource Management Research: The Elegant and Inglorious. *Journal of Management*, 47(7), 1787-1795. <https://doi.org/10.1177/0149206321993543>
- Sirohi, A., Kejriwal, A. y Hossain, M. (2022). Current Trends in Business and Management: A Review. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(24). <https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i24892>
- Sletten, S., Wangen, K. y Solheim, M. (2023). Changing industrial trajectories through business model innovation: a case study of the oil and gas industry in Norway. *European Planning Studies*, 31(7), 1555-1574. <https://doi.org/10.1080/09654313.2023.2185503>
- Tohănean, D., Buzatu, A.I., Baba, C.A. and Georgescu, B., 2020. Business Model Innovation Through the Use of Digital Technologies: Managing Risks and Creating Sustainability. *Amfiteatru Economic*, 22(55), 758-774. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/55/758>
- Waqas, M., Hamzah, Z. y Salleh, N. (2020). Customer experience: a systematic literature review and consumer culture theory-based conceptualisation. *Management Review Quarterly*, 71, 135-176. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00182-w>
- Warner, K. y Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2018.12.001>
- Wirtz, B., Kubin, P. y Weyerer, J. (2021). Business model innovation in the public sector: an integrative framework. *Public Management Review*, 25(2), 340-375. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1972703>
- Wu, H. (2023). Leveraging Data Analytics and Consumer Insights for Targeted Marketing Campaigns and Personalized Customer Experiences. *Journal of World Economy*, 2(3), 33-44. <https://doi.org/10.56397/JWE.2023.09.05>
- Yen, C., Teng, H. y Tzeng, J. (2020). Innovativeness and customer value co-creation behaviors: Mediating role of customer engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102514. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102514>.

Zahra, S. (2021). The Resource-Based View, Resourcefulness, and Resource Management in Startup Firms: A Proposed Research Agenda. *Journal of Management*, 47, 1841-1860. DOI: [10.1177/01492063211018505](https://doi.org/10.1177/01492063211018505)