PRO HOMINUM
REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

Artículo original

Innovación y digitalización en las MYPES: claves para la competitividad en mercados emergentes

Innovation and digitalization in micro and small enterprises: keys to competitiveness in emerging markets

https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0609

María Teresa Barrueto-Pérez[1*]
https://orcid.org/0000-0002-7871-2097
m.teresa.barrueto@gmail.com

Enrique Omar Barrueto Castillo[2]
https://orcid.org/0000-0002-3873-9404
barruetoc.enrique@gmail.com

Martin Paucara-Rojas[3]
https://orcid.org/0000-0002-5169-102X
mpaucarar@unjbg.edu.pe

Jorge Luis Palomino-Vargas[4]
https://orcid.org/0000-0003-2914-7842
d.jpalominov@ms.upla.edu.pe

Manuel Augusto Rodríguez-Ramírez[5]
https://orcid.org/0000-0002-0670-5058
mrodriguez@unjfsc.edu.pe

Recibido: 25/08/2026 **Aceptado:** 21/10/2026

RESUMEN

Las micro y pequeñas empresas (mypes) alrededor del mundo se han visto en la necesidad de observar las tendencias y los avances tecnológicos para adoptar soluciones adecuadas e innovadoras para sus procesos empresariales. En ese contexto, la innovación y la digitalización se constituyen en factores clave para aumentar la competitividad. El objetivo de este artículo es analizar el papel de la innovación y la digitalización como pilares de competitividad para las mypes en contextos emergentes, así como identificar las principales prácticas y estrategias implementadas en distintos sectores económicos. Mediante una revisión sistemática de la literatura, y a partir del análisis de 18 artículos seleccionados mediante las directrices PRISMA en las bases de datos SciELO y Scopus, se identificaron estrategias clave adoptadas por las empresas para enfrentar desafíos estructurales y coyunturales. Los resultados muestran que 44,44 % de los artículos examinados fueron indexados por Scopus, mientras que 55,56 % pertenece a la base de datos SciELO. Por otro lado, el 33,33 % de estudios fue publicado durante el año 2024, lo cual indica que más de la mitad son de fecha recientemente. Asimismo, el comercio electrónico, el *marketing* digital y las distintas modalidades de venta han permitido a las mypes adaptarse a nuevas dinámicas del mercado, mantener su sostenibilidad operativa y ampliar su alcance comercial. También se destaca la importancia de fortalecer el capital humano, el liderazgo innovador y la transformación tecnológica, ya que constituyen elementos fundamentales para consolidar una gestión empresarial eficiente, resiliente y alineada con los requerimientos de un entorno competitivo.

Palabras Clave: innovación empresarial, digitalización, mypes, estrategias empresariales, competitividad.

1. Universidad de San Martín de Porres- Perú
2. Universidad Privada del Norte- Perú
3. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Perú
4. Universidad Peruana los Andes- Perú
5. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- Perú

* Autor de correspondencia: m.teresa.barrueto@gmail.com

ABSTRACT

Micro and small enterprises (MSEs) around the world have found it necessary to monitor trends and technological advances in order to adopt appropriate and innovative solutions for their business processes. Innovation and digitalization are key factors in increasing their competitiveness. The objective is to analyze the role of innovation and digitalization as pillars of competitiveness for MSEs in emerging contexts, as well as to identify the main practices and strategies implemented across various economic sectors. Through a systematic literature review and an analysis of 18 articles selected according to the PRISMA guidelines from the SciELO and Scopus databases, key strategies adopted by businesses to address structural and cyclical challenges were identified. The results show that 44.44% of the articles examined were indexed by Scopus, while 55.56% are part of the SciELO database. Furthermore, 33.33% of the studies were published in 2024, indicating that more than half of the articles were published recently. Likewise, e-commerce, digital marketing, and various sales channels have enabled micro and small enterprises to adapt to new market dynamics, maintain their operational sustainability, and expand their commercial reach. The importance of strengthening human capital, innovative leadership, and technological transformation is also highlighted, as these are fundamental elements for consolidating efficient, resilient business management that is aligned with the demands of a competitive environment.

Keywords: Business innovation, digitalization, SMEs, business strategies, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas empresas (mypes) conforman un segmento estratégico en la estructura económica de distintos países en desarrollo, debido a su amplia presencia en el tejido empresarial, su significativa capacidad para generar empleo y su dinamismo en la economía formal e informal (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021). Estas empresas, usualmente limitadas en términos de capital, infraestructura y acceso a financiamiento, enfrentan diferentes desafíos estructurales respecto a su escala productiva y sostenibilidad competitiva. Esta situación se intensifica por la presencia de brechas como la informalidad predominante, la escasa articulación con cadenas de valor más amplias y las limitaciones tecnológicas que, en cierto grado, restringen la capacidad de innovar, diversificarse y adaptarse a las nuevas tendencias en el contexto económico (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal], 2020).

En los últimos años, las empresas han enfrentado diversos desafíos, entre ellos, la crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19, que no solo afectó la salud de las personas a nivel mundial, sino que también evidenció la vulnerabilidad del sector empresarial (Rivas y Suaznabar, 2020). En 2020, según lo señalado por el Ministerio de la Producción (2021), en Perú, de cada 100 empresas (medianas, pequeñas y micro), 25 paralizaron sus actividades sin opción a reinventarse o restablecer sus operaciones.

Por otro lado, Rivas y Suaznabar (2020) señalan que el aislamiento, la interrupción de las cadenas de producción y la disminución abrupta de la demanda obligaron a muchas empresas de diferentes sectores a cerrar parcialmente o de manera definitiva. Este contexto exigía soluciones inmediatas y eficientes en el ámbito empresarial; por ello, surgió la necesidad de digitalizar operaciones, encontrar nuevas maneras de comercializar y optar

por modelos más adaptables y sostenibles de gestión, lo que, en muchos casos, era vital para la subsistencia.

La innovación y la digitalización, especialmente después de la crisis sanitaria mundial, han adquirido un papel fundamental en la transformación estructural de las mypes, lo que les permite transitar de modelos operativos tradicionales hacia esquemas de gestión basados en el conocimiento, la eficiencia tecnológica y la integración en cadenas de valor digitalizadas. A su vez, la innovación, desde una perspectiva económica, es entendida como la implementación de soluciones nuevas o significativamente mejoradas en productos, servicios, procesos o modelos de negocio, por lo que se ha convertido en un catalizador para la diferenciación y la generación de valor (Rivas y Suaznabar, 2020; World Economic Forum, 2023).

Paralelamente, la digitalización en las mypes, según la OIT (2021), se percibe como un proceso de conversión de operaciones analógicas a plataformas digitales. Esto implica la adquisición de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, el comercio electrónico y los sistemas ERP (por sus siglas en inglés, *enterprise resource planning* o planificación de recursos empresariales), entre otras, que permiten la automatización, el seguimiento de procesos, el análisis predictivo y la optimización de recursos.

En mercados emergentes, donde las condiciones financieras, institucionales y tecnológicas son inestables o menos favorables que en economías desarrolladas, la adopción de estrategias innovadoras y digitales adquiere mayor relevancia (Faiz *et al.,* 2024; Rampaul, 2025). Como consecuencia, la posibilidad de superar aquellas barreras mediante soluciones tecnológicas accesibles, plataformas digitales o modelos colaborativos se ha convertido en un factor esencial para el posicionamiento competitivo de las mypes en un contexto cada vez más activo, interconectado y exigente.

Esta convergencia entre innovación y digitalización no solo transforma las capacidades operativas de las empresas, sino que también fortalece su posicionamiento estratégico frente a entornos económicos altamente volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (Suárez, 2023; Olarte-Pacco, 2025). En ese sentido, esta investigación tiene como propósito principal analizar el papel de la innovación y la digitalización como pilares de competitividad para las mypes en contextos emergentes, así como identificar las principales prácticas y estrategias implementadas en distintos sectores económicos. En función de ello, se plantearon las siguientes interrogantes de investigación:

• ¿Cómo han evolucionado los estudios sobre innovación y digitalización en el crecimiento y sostenibilidad de las mypes en contextos económicos emergentes?

• ¿Qué estrategias de innovación y digitalización han demostrado efectividad para mejorar la competitividad en las mypes?

METODOLOGÍA

Se realizó una revisión sistemática de la literatura con el propósito de sintetizar estudios sobre innovación, digitalización y competitividad de las mypes en mercados emergentes. La selección bibliográfica de estudios previos, según Snyder (2019), se basa en parámetros que permiten ampliar el conocimiento y favorecer su difusión y reproducibilidad en los diferentes campos de investigación. Asimismo, este estudio se elaboró siguiendo las directrices del protocolo PRISMA 2020, cuyo diseño comprende las etapas requeridas en una revisión sistemática, como los criterios de elegibilidad, las estrategias de búsqueda, la gestión de las fuentes de información, el proceso de selección de los estudios, el análisis de los datos y la síntesis de los resultados (Page *et al.,* 2021).

En la revisión sistemática se definieron parámetros para delimitar el estudio, correspondientes a los criterios de inclusión y exclusión (Tabla 1).

Tabla 1.
Criterios de elegibilidad

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Estudios sobre las micro y pequeñas empresas (mypes)	Estudios sobre grandes empresas
Artículos de investigación y de revisión (sistemática, de alcance y narrativa)	Tesis de grado, libros académicos, enciclopedias, monografías, ensayos, blogs
Artículos publicados entre 2018 y 2025	Artículos publicados antes de 2018
Artículos publicados en español o inglés	Artículos publicados en idiomas diferentes al español o al inglés
Artículos de libre acceso	Artículos con acceso restringido
Expresiones relevantes en el título, resumen y palabras clave	No incluye expresiones relevantes en el título, resumen o palabras clave
Estudios que emplean métodos cualitativos, cuantitativos o mixtos	Estudios que no emplean una metodología
Estudios relacionados con innovación, digitalización y competitividad	Estudios que no aborden estas variables
Estudios desarrollados en mercados emergentes o economías en desarrollo	Estudios desarrollados exclusivamente en economías desarrolladas

Los artículos científicos incluidos en el análisis sistemático fueron identificados en las bases de datos SciELO y Scopus. Como estrategia de búsqueda de información, se emplearon las siguientes palabras clave relacionadas con el tema de estudio: “innovación”, “digitalización”, “micro y pequeña empresa”, “mercados emergentes”, “estrategias digitales” y “competitividad”. Asimismo, se emplearon los operadores booleanos AND y OR, así como los campos de búsqueda *title*, *abstract* y *keywords*. La búsqueda bibliográfica se realizó y actualizó por última vez el 16 de junio de 2025, considerando los criterios de elegibilidad previamente establecidos. En cuanto a la combinación de los términos de búsqueda, la Tabla 2 presenta las ecuaciones utilizadas:

Tabla 2.
Estrategias de recuperación de información

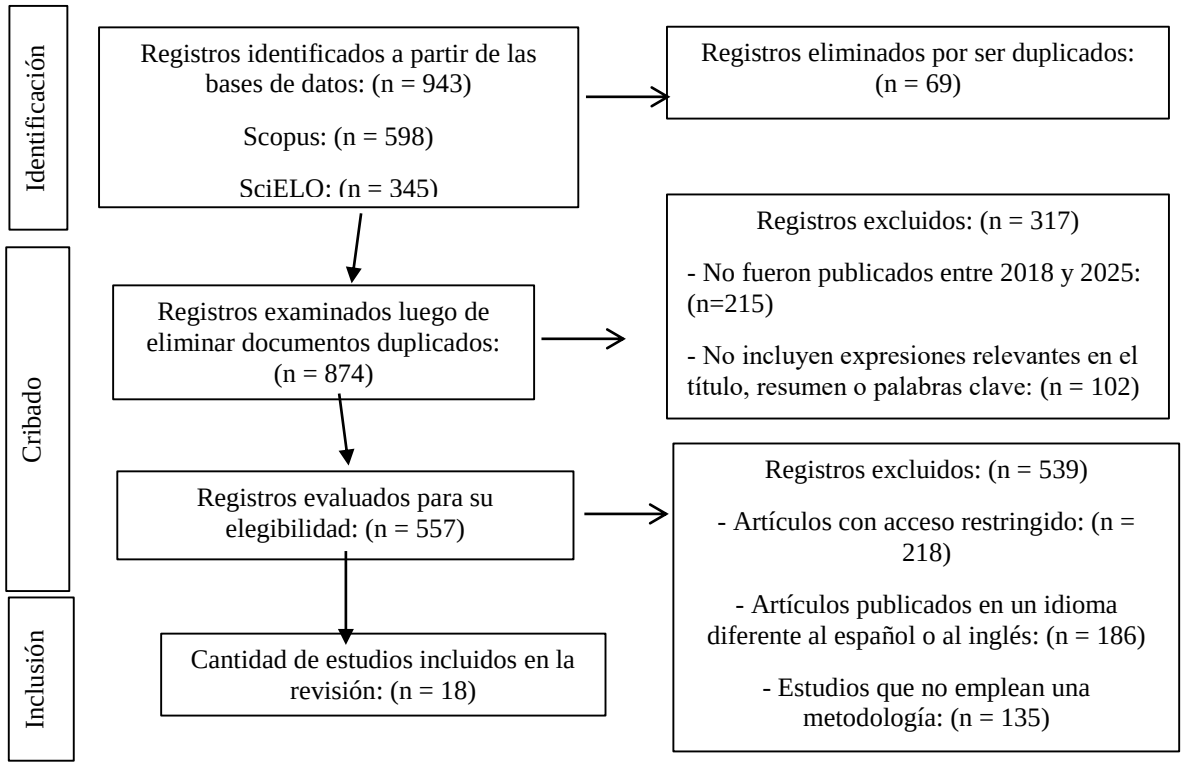
SciELO	Scopus
(subject: innovación OR subject: innovation) AND (subject: digitalización OR subject: digitalization OR subject: "transformación digital" OR subject: "digital transformation") AND (subject: "micro y pequeña empresa" OR subject: "small and micro enterprises" OR subject SMEs OR subject: MIPYMES) AND (subject: "mercados emergentes" OR subject: "emerging markets") AND (subject: "estrategias digitales" OR subject: "digital strategies" AND (subject: competitividad OR subject: competitiveness)	TITLE-ABS-KEY (innovate*) AND TITLE-ABS-KEY (digitalization OR digitization OR "digital transformation" OR "digital technolog*" OR "digital technolog* adoption") AND TITLE-ABS-KEY ("micro and small enterprise*" OR "micro and small business*" OR "Small enterprise*" OR "small business*" OR microenterprise* OR SME* OR MSE* OR MIPYME* OR PYME*) AND TITLE-ABS-KEY (competitive* OR "competitive advantage") AND PUBYEAR > 2017 AND PUBYEAR < 2026

Nota. El * se utiliza como método de truncamiento usado en la base de datos Scopus para recuperar distintas terminaciones de palabras con una misma raíz.

El proceso de selección de estudios comprendió las etapas de identificación, cribado e inclusión. Para ello, se elaboró el diagrama de flujo PRISMA (Figura 1), en el que se detallan los registros identificados y el proceso de exclusión realizado a partir de los criterios de inclusión y exclusión mencionados anteriormente (Kahale et al., 2021). Durante la fase

de identificación, se obtuvieron 598 registros en la base de datos Scopus, mientras que en SciELO se identificaron 345, lo que dio un total de 943 registros. Posteriormente, se descartaron 69 documentos duplicados, lo que dio como resultado un total de 874 registros para la fase de cribado. A partir de ello, se excluyeron 317 registros, pues 215 no correspondían a artículos publicados entre 2018 y 2025, mientras que 102 documentos no incluían expresiones relevantes en el título, resumen o palabras clave. En consecuencia, se seleccionaron 557 registros para su evaluación basada en elegibilidad, aplicándose los criterios de inclusión definidos previamente; de esta forma, se descartaron 218 artículos por ser de acceso restringido, 186 artículos por haber sido publicados en un idioma diferente al español o al inglés, y 135 estudios debido a que no se emplearon métodos cualitativos, cuantitativos o mixtos. Por último, durante la fase de inclusión, se verificó que los estudios abordaran micro y pequeñas empresas, y que su investigación se desarrollara en contextos correspondientes a mercados emergentes, de acuerdo con el alcance definido para la presente revisión. Esta verificación aseguró la correspondencia entre el objetivo de la investigación, los criterios de elegibilidad y los 18 estudios incluidos finalmente.

Figura 1.
Diagrama de flujo PRISMA 2020



Nota. Adaptado de Page et al. (2021).

Para garantizar la validez interna de los estudios seleccionados, se evaluaron tanto su calidad metodológica como el riesgo de sesgo mediante la herramienta de evaluación de métodos mixtos (MMAT, versión 2018) (Hong et al., 2018). Este instrumento permite valorar la rigurosidad metodológica de diferentes diseños de investigación a partir de dos preguntas iniciales de cribado y cinco criterios específicos, aplicados según las características de cada estudio (cualitativo, cuantitativo experimental aleatorizado, cuantitativo no aleatorizado, cuantitativo descriptivo y de métodos mixtos). Cada criterio fue valorado de forma independiente por los investigadores, quienes utilizaron las categorías "Sí", "No" y "No aplica (N/A)". El detalle de la evaluación, que comprende la identificación del diseño metodológico y la valoración de la calidad de cada artículo, se presenta en el material suplementario incluido en la Tabla S1.

Los datos obtenidos se presentan en la Tabla 3. En esta se incluyen los autores, el año de publicación, la muestra y el instrumento utilizado, el tipo de estudio, el idioma de publicación y la base de datos de indexación de las revistas.

Tabla 3.
Consolidado de artículos por datos obtenidos

Autor(es)/año	Muestra/instrumento	Tipo de estudio	Idioma	Base de datos
Velásquez (2025)	267 mypes/encuestas	Cuantitativo	Español	Scopus
Wei-Hung et al. (2025)	110 empresas: miembros/entrevistas	Cualitativo	Inglés	Scopus
Tiburcio-Sánchez et al. (2022)	2 microempresas/entrevistas	Cualitativo	Español	SciELO
Jufri y Hadiwibowo (2025)	258 emprendedores/encuestas	Cuantitativo	Inglés	Scopus
Cassia y Magno (2022)	31 mypes exportadoras de artesanía/cuestionarios	Cuantitativo	Inglés	Scopus
Sampedro et al. (2021)	43 empresas/encuestas	Cuantitativo	Español	SciELO
Martínez *et al.* (2024)	118 empresas/encuestas	Mixto	Español	SciELO
Uribe y Sabogal (2021)	365 empresas de publicidad y 140 empresarios/encuestas	Mixto	Español	SciELO
Gómez *et al.* (2024)	120 clientes de una empresa ferretera/entrevistas	Cuantitativo	Español	SciELO
Afan et al. (2025)	271 empresas/encuestas	Cuantitativo	Inglés	Scopus
Aditi (2024)	Todas las empresas de la ciudad de Medan/encuestas	Cuantitativo	Inglés	Scopus
Peter *et al.* (2024)	1009 empleados/encuestas	Cuantitativo	Inglés	Scopus
Martini et al. (2023)	1084 empresas, entre micro y pequeñas empresas/encuestas	Cuantitativo	Inglés	Scopus
Coronado (2024)	286 fabricantes de calzado/encuestas	Cuantitativo	Español	SciELO
Neme-Castillo et al. (2021)	500 trabajadores, que pertenecen a micro y pequeñas empresas/cuestionarios	Cuantitativo	Español	SciELO
García et al. (2021)	200 colaboradores del área administrativa de diferentes micro y pequeñas empresas/cuestionarios	Cuantitativo	Español	SciELO

Fernández et al. (2022)	213 administradores de empresas ubicadas en la región San Martín/encuestas	Cuantitativo	Español	SciELO
Cuesta y Castillo (2024)	Microempresas dedicadas a la producción de muebles en Cuenca/entrevistas	Cualitativo	Español	SciELO

RESULTADOS

De los 18 artículos seleccionados, el 44,44 % fue extraído de la base de datos Scopus y el 55,56 %, de la base de datos SciELO; asimismo, se tomaron en cuenta investigaciones publicadas en español e inglés. Por otro lado, el 22,22 % de los artículos corresponde al año 2025 y el 33,33 %, al año 2024, lo cual indica que más de la mitad de los artículos seleccionados fueron publicados recientemente. El 5,56 % pertenece al año 2023; el 16,67 %, al año 2022; y el 22,22 %, al año 2021. Asimismo, entre los artículos incluidos predominan los estudios de tipo cuantitativo, que representan aproximadamente el 72,22 % del total, y emplean principalmente encuestas y cuestionarios aplicados a empresarios, clientes, colaboradores o directivos. En la Tabla 4 se presentan los hallazgos de cada artículo, tomando en cuenta los autores, las estrategias relacionadas con la innovación, la digitalización en las mypes y los principales resultados o conclusiones de cada estudio.

Tabla 4.
Hallazgos

Autor(es)	Estrategias	Resultados
Velásquez (2025)	Pagos digitales	Diversas micro y pequeñas empresas atienden a usuarios que prefieren pagar de forma digital, lo que las impulsa a usar más tecnología. También se encontró que las empresas de reciente creación y aquellas lideradas por propietarios jóvenes con mayor familiaridad con internet adoptan con mayor facilidad las herramientas digitales. Esto se debe a que están más familiarizadas con la tecnología y pueden adaptarse mejor a los cambios del mercado para mantenerse activas y crecer.
Wei-Hung et al. (2025)	Comercio electrónico *online-offline*	El estudio señala que la combinación de ventas por internet y en tienda (*online-offline*) es un enfoque comercial clave para las microempresas. Al aplicar innovación social, estas empresas pueden fortalecer el uso de la tecnología, lo cual contribuye a optimizar las plataformas digitales y favorecer un crecimiento sostenible. El comercio electrónico aumenta la confianza y la lealtad del consumidor y optimiza la imagen de la marca, incrementando su valor de negocio. Los clientes pueden realizar sus compras de manera segura a través de medios digitales.
Tiburcio-Sánchez et al. (2022)	Comercio digital y *marketing* digital	Las microempresas aumentaron el número de ventas mediante el comercio y el *marketing* digital y el uso de redes sociales como Facebook, WhatsApp Business, YouTube e Instagram, así como páginas web, catálogos virtuales, asesoría virtual, plataformas comerciales como Mercado Libre e información de contacto disponible mediante herramientas de Google. Por lo tanto, estas modalidades digitales mantienen una presencia relevante en distintos sectores del mercado.
Jufri y Hadiwibowo (2025)	Comercio electrónico	Las empresas de *batik* en Java Occidental pueden mejorar y crecer si combinan la buena organización con el uso de la tecnología en el rubro textil. Debido al uso positivo del internet y

	Marketing digital Uso de redes sociales	otras herramientas digitales, se puede crear nuevos productos textiles, mejorar sus procesos y vender mejor. Las redes sociales y las tiendas *online* resultan efectivas, incluso si los líderes acoplan lo tradicional y lo moderno usando *software* de diseño y técnicas ecológicas de teñido.
Cassia y Magno (2022)	Plataformas de comercio electrónico transfronterizo	Los portales digitales de comercio transfronterizo permiten a las pequeñas empresas adquirir conocimiento del mercado extranjero, como lista de clientes, competencia comercial, condiciones del mercado, normativas comerciales, etc., gracias al manejo de datos ubicados en diferentes plataformas digitales, lo que repercute positiva y significativamente en el rendimiento exportador.
Sampedro et al. (2021)	Comercio por redes sociales	De las 43 empresas estudiadas en esta investigación, más de la mitad obtuvo buenos resultados empleando la comercialización por redes sociales. Estratégicamente, a través del aplicativo WhatsApp, los emprendimientos lograron interactuar y fidelizar clientes, obtener visibilidad en el mercado y aumentar sus ventas significativamente.
Martínez et al. (2024)	Páginas y sitios web	Este estudio se realizó durante y después de la etapa de confinamiento por COVID-19. Más de la mitad de empresas estudiadas empleaba la tecnología como herramienta para brindar sus servicios, registrar ventas, comunicarse con clientes y crear publicidad. Se optó por el manejo de correos electrónicos, redes sociales, pagos en línea, almacenamiento de datos, perfil web de la empresa. Al implementar todo esto, las ventas y el crecimiento de las empresas se vuelve mayor que en aquellas empresas que aún no aplican la tecnología como recurso comercial.
Uribe y Sabogal (2021)	*Marketing* digital y medios sociales	Las empresas de publicidad emplean, en su mayoría, Facebook, Instagram y técnicas SEO para la difusión de su marca. Sin embargo, los empresarios indican que es necesario fortalecer sus habilidades en la publicidad. Se evidencia, además, que el uso de estrategias es reducido, pues las agencias de publicidad implementan técnicas para promocionar a sus clientes, pero las emplean poco para su propia promoción.
Gómez et al. (2024)	*Marketing* digital	Incorporar un buen plan de *marketing* digital permitirá que los clientes de una empresa ferretera conozcan la variedad de artículos que la empresa pone a disposición, además del costo de estos. Estas estrategias de publicidad van a contribuir en el aumento de ingresos, pues las ventas se incrementan no solo por el nivel del producto que proporcionan, sino también por la promoción oportuna.
Afan et al. (2025)	Formación en tecnologías y tendencias tecnológicas en líderes o gerentes	Es importante apostar por la formación de líderes y gerentes para afianzar sus habilidades digitales, lo que respalda las decisiones estratégicas relacionadas con la digitalización y el fortalecimiento de la organización. Del mismo modo, se plantean nuevas posibilidades sobre cómo distintos modelos de formación pueden impactar en la transformación digital de las empresas, incluso si lo que se busca es la internacionalización.
Aditi (2024)	*Marketing* digital	El *marketing* digital es una herramienta que ayuda a que las empresas se mantengan vigentes. Se recomienda educar a los líderes de las empresas en Medan sobre gestión financiera, riesgos y garantías bancarias, usando contenido visual y accesible. También se sugiere compartir historias de éxito,

		optimizar el contenido con palabras clave relevantes y colaborar con personas con alto alcance de público en redes sociales (*influencers*) y expertos financieros para reforzar el mensaje y ampliar su impacto.
Peter et al. (2024)	Teletrabajo o trabajo remoto	La implementación del teletrabajo o trabajo remoto varía entre sectores, como comercio, construcción, manufactura, etc.; ello debido a las características de sus funciones, estructuras y clientes; mientras que áreas como finanzas, tecnología y medios de comunicación lo incorporan con facilidad. A pesar de ello, se sugiere a las empresas que evalúen y analicen el rol de la tecnología en el perfeccionamiento de las operaciones y oportunidades.
Martini et al. (2023)	Comercio electrónico	Los resultados indican que las micro y pequeñas empresas que utilizan el comercio electrónico obtienen un mejor rendimiento financiero en comparación con las que aún no lo implementan. Además, el efecto positivo es más evidente en empresas con menor número de empleados. Esto supone que el tamaño empresarial influye en la magnitud del impacto del comercio electrónico. Finalmente, el uso de esta herramienta digital estuvo orientado al posicionamiento del mercado y a la captación de clientes nuevos.
Coronado (2024)	Comercio electrónico	El comercio electrónico es una herramienta clave que puede mejorar la competitividad y el desarrollo de las micro y pequeñas empresas. Su implementación permite llegar a más clientes, tanto nacionales como internacionales. Esta estrategia ayuda a aumentar las ventas, ofrecer promociones por cantidad y mejorar la visibilidad del negocio. No obstante, para tener éxito es fundamental que los emprendedores conozcan bien sus procesos y productos, y aprendan sobre temas digitales y de exportación.
Neme-Castillo et al. (2021)	Habilidades individuales	Las innovaciones evidenciadas en las micro y pequeñas empresas están relacionadas con la capacidad de sus colaboradores para crear y mejorar productos, procesos y servicios mediante habilidades creativas, emocionales, organizativas y de ejecución. Estas innovaciones incluyen el desarrollo de soluciones nuevas, la gestión de riesgos y errores, la planificación y el liderazgo para implementar cambios efectivos. Se observa que las microempresas industriales destacan en estas habilidades, lo que se traduce en un mayor número y mejor desempeño en innovaciones.
García et al. (2021)	Innovación organizacional	Las micro y pequeñas empresas que innovan la modalidad en la que ofrecen sus productos o servicios pueden mantenerse en el mercado, incluso en tiempos críticos, como la emergencia sanitaria por COVID-19. El estudio demostró que el 81 % de las empresas que innovó, desde una perspectiva organizacional, son más competitivas que las que no lo hicieron. Antes de innovar, es importante que los gerentes investiguen y aprendan de otros casos para aplicar ideas que funcionen adecuadamente. De ese modo, la empresa crece y logra sus objetivos.
Fernández et al. (2022)	Capital intelectual	La innovación depende mucho de cómo gestionen su capital intelectual, especialmente el conocimiento de sus empleados y sus procesos internos. Los líderes deben fomentar el intercambio de ideas y contar con apoyo de políticas públicas para aprovechar mejor este capital. No todas las partes del capital intelectual son

Cuesta y Castillo (2024)	*Marketing* digital	equitativas, por lo que deben enfocarse en lo que realmente impulsa su crecimiento. Incluir estrategias sólidas de *marketing* es una de las necesidades para las microempresas de muebles en Cuenca. Esto incluye crear una identidad de marca única, tener presencia activa en internet con sitios web y redes sociales, y aplicar técnicas de SEO. También deben capacitar a su personal en ventas, usar tecnología para organizar procesos y estudiar al cliente para adaptar sus productos. Además, fomentar un buen ambiente laboral y asegurar un trato óptimo al cliente fortalecerá la fidelidad y competitividad de la empresa. Con ello, se posicionan mejor en el mercado.

El análisis de los estudios seleccionados se distribuye en cuatro ámbitos recurrentes en las estrategias de innovación y digitalización implementadas por las mypes: comercio electrónico y canales digitales, *marketing* digital, transformación organizacional y capacidades humanas, y liderazgo digital (Tiburcio-Sánchez et al., 2022; Martini et al., 2023). Aunque estos cuatro ámbitos aparecen de manera recurrente, los estudios no presentan resultados homogéneos, debido a las diferencias en los sectores analizados, el tamaño de las empresas, las herramientas digitales examinadas y los contextos en los que se desarrollaron las investigaciones (Sampedro et al., 2021; Coronado, 2024).

En relación con el comercio electrónico y los canales digitales, los hallazgos muestran que su incorporación ha favorecido la ampliación del alcance comercial, la captación de nuevos clientes, el incremento de las ventas y el fortalecimiento del rendimiento financiero (Wei-Hung et al., 2025; Martínez et al., 2024; Aditi, 2024). Estos hallazgos coinciden con los efectos favorables asociados con la utilización de redes sociales, comercio electrónico y canales digitales. No obstante, los resultados presentan diferencias en cuanto al tipo de beneficio identificado: algunos estudios se concentran en ventas y captación de clientes, mientras que otros destacan el rendimiento financiero, la visibilidad empresarial o el acceso a mercados extranjeros (Cassia y Magno, 2022).

Dentro de este ámbito destaca el uso de plataformas de comercio electrónico, redes sociales, pagos digitales, canales transfronterizos y modelos híbridos de comercialización, cuya adopción responde, en parte, a las nuevas preferencias de los consumidores y a la necesidad de establecer mecanismos de interacción y venta más flexibles (Cuesta y Castillo, 2024). El *marketing* digital constituye otro eje recurrente, asociado principalmente con la visibilidad empresarial, el posicionamiento de marca, la fidelización de clientes y el fortalecimiento de las ventas (Coronado, 2024; Neme-Castillo et al., 2021; García et al., 2021). A su vez, se identifican limitaciones en el aprovechamiento estratégico de aquellas herramientas, así como el uso reducido de las estrategias digitales para la propia promoción de las empresas, pese a que estas herramientas eran utilizadas para promocionar a sus clientes. Por ello, la disponibilidad de recursos digitales no implica necesariamente un aprovechamiento estratégico de estos.

Los estudios identifican diversas herramientas, como Facebook, Instagram y WhatsApp, así como sitios web, catálogos virtuales, técnicas SEO y estrategias de contenido, cuyo aprovechamiento fortalece la presencia de las mypes en los entornos digitales (Sampedro et al., 2021; Martini et al., 2023). En este sentido, mientras algunos estudios documentan resultados asociados con el uso de estas herramientas, otros plantean la necesidad de fortalecer las competencias de los empresarios y trabajadores para aprovecharlas de manera estratégica (Peter et al., 2024; Uribe y Sabogal, 2021; Jufri y Hadiwibowo, 2025).

La transformación organizacional se manifiesta a través de la incorporación de tecnologías en las operaciones, la innovación de productos y servicios, la modificación de modalidades de comercialización y la adopción del trabajo remoto (Gómez et al., 2024; Cuesta y Castillo, 2024). Los resultados sugieren que estas prácticas han adquirido especial relevancia frente a escenarios de crisis y cambios en las condiciones del mercado, aunque su implementación y sus resultados varían según las características de las empresas y los sectores analizados (Fernández et al., 2022; Cassia y Magno, 2022).

Los estudios destacan el papel de las capacidades humanas y del liderazgo digital como condiciones relevantes para sostener los procesos de innovación y transformación (Sampedro et al., 2021; Peter et al., 2024). Las habilidades creativas, organizativas y de ejecución de los colaboradores, junto con el conocimiento, la planificación, la gestión del riesgo y la formación digital de líderes y gerentes, se relacionan con la capacidad de las empresas para incorporar cambios y aprovechar las tecnologías disponibles (Martínez et al., 2024; Afan et al., 2025; Coronado, 2024).

DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta revisión evidencian diversas estrategias de innovación y digitalización orientadas a fortalecer la competitividad de las mypes. Una de ellas es el comercio electrónico, el cual se ha convertido en una herramienta clave para el crecimiento de las micro y pequeñas empresas (Sampedro *et al.*, 2021; Cassia y Magno, 2022; Martini *et al.*, 2023; Coronado, 2024; Wei-Hung *et al.*, 2025). Muchas de esas estrategias han respondido al cambio en las preferencias de los clientes, quienes ahora buscan comunicarse y pagar a través de medios digitales (Velásquez, 2025), lo que ha favorecido la adopción de herramientas tecnológicas como redes sociales (Facebook e Instagram), sitios web, catálogos virtuales, WhatsApp Business y plataformas como Mercado Libre (Tiburcio-Sánchez *et al*., 2022).

Cabe señalar que los estudios no permiten afirmar que el comercio electrónico produzca un efecto uniforme sobre todas las mypes. Así, se identificó un mejor rendimiento financiero entre las empresas que utilizaban comercio electrónico, con un efecto más evidente en aquellas con menor número de empleados; por otro lado, se encontró una relación con el conocimiento de mercados extranjeros y el rendimiento exportador (Martini et al., 2023; Cassia y Magno, 2022). Del mismo modo, la selección muestra beneficios relacionados con la interacción con clientes, la visibilidad y las ventas; estas diferencias muestran que los resultados asociados con la digitalización comercial dependen, al menos parcialmente, del objetivo empresarial y del contexto analizado (Sampedro et al., 2021).

Se observa, además, que los emprendimientos más recientes, liderados por personas jóvenes con acceso a internet, adoptan con mayor facilidad estas tecnologías. Esto les permite adaptarse mejor al mercado y favorecer su crecimiento (Velásquez, 2025; Wei-Hung *et al.*, 2025; Jufri y Hadiwibowo, 2025). No obstante, este resultado debe interpretarse dentro del contexto particular de los estudios que lo reportan y no como una característica generalizable a todas las mypes. En particular, Wei-Hung *et al.* (2025) mencionan que el comercio que combina ventas físicas y en línea (modelo *online-offline*) es útil, ya que potencia la confianza del cliente, mejora la imagen de marca y abre nuevas oportunidades de negocio, tanto nacionales como internacionales.

En ese sentido, incluso durante y después del confinamiento por COVID-19, muchas empresas incorporaron el uso de la tecnología para comunicarse con los clientes a larga distancia, registrar sus ventas y promocionar sus servicios (Martínez *et al.*, 2024). Esto también favoreció la continuidad de sus actividades mediante el trabajo remoto o

teletrabajo, lo que contribuyó a que ciertos sectores empresariales mantuvieran sus ingresos y fortalecieran sus habilidades en el campo tecnológico (Peter *et al.*, 2024).

Por otro lado, el *marketing* digital ha demostrado ser una estrategia de innovación y digitalización que las empresas utilizan para mejorar las ventas, posicionar la marca, aumentar su visibilidad e ingresos, y fidelizar a los clientes (Uribe y Sabogal, 2021; Aditi, 2024; Gómez *et al.*, 2024). A su vez, autores como Martínez *et al.* (2024) indican que los negocios que aplicaron técnicas de *marketing* digital a través de redes sociales y sitios web tuvieron mejores resultados financieros que aquellos que no lo hicieron. Como sugieren Cuesta y Castillo (2024), se recomienda a las empresas aplicar estrategias de *marketing* sólidas que incluyan identidad de marca, presencia en internet (sitios web, redes sociales, técnicas SEO), uso de tecnología para ventas, estudios de mercado y un adecuado servicio de atención al cliente. La combinación de estos elementos puede contribuir a que las empresas se mantengan competitivas, incluso en contextos críticos.

Finalmente, se pone énfasis en el desarrollo de habilidades individuales vinculadas con la innovación, las cuales se relacionan con la capacidad humana para optimizar productos y servicios; gracias a ello, las empresas pueden mejorar su organización y desempeño (Neme-Castillo *et al.*, 2021). Asimismo, se destaca la importancia de contar con líderes preparados en temas digitales y de fortalecer las competencias de colaboradores y gerentes en aspectos digitales, gestión de riesgos, planificación y organización, lo cual es clave para asegurar un proceso de transformación orientado al fortalecimiento empresarial. Esta innovación se relaciona directamente con la adecuada gestión del capital intelectual, especialmente con el conocimiento y la creatividad del equipo humano (Afan *et al.*, 2025; García *et al.*, 2021; Fernández *et al.*, 2022).

CONCLUSIONES

A partir de la revisión sistemática, los 18 estudios muestran una presencia recurrente de estrategias de innovación y digitalización asociadas con distintas dimensiones de la competitividad de las micro y pequeñas empresas. Entre las estrategias identificadas destacan el comercio electrónico, los canales digitales, el *marketing* digital, la innovación organizacional y el fortalecimiento de las capacidades humanas y directivas. En particular, los estudios reportan resultados relacionados con el incremento de ventas, captación de clientes, visibilidad empresarial, rendimiento financiero, posicionamiento de marca y acceso a mercados nacionales e internacionales.

Por lo tanto, una de las estrategias ligadas a estos factores es la adopción de tecnologías digitales, especialmente el comercio electrónico (o *e-commerce*) y el modelo híbrido de ventas, los cuales han favorecido la proyección comercial de las mypes. Asimismo, se ha observado que la pandemia impulsó la transformación tecnológica, pues permitió a muchas empresas sostener sus operaciones e ingresos. El *marketing* digital también se consolidó como una de las herramientas clave para el posicionamiento de marcas y la fidelización de los consumidores.

Se observó, además, que el desarrollo de las competencias digitales del capital humano y un liderazgo con enfoque innovador son estrategias esenciales para consolidar una transformación organizacional efectiva y sostenible en las micro y pequeñas empresas. Sin embargo, estos resultados no se presentan de manera uniforme en todas las investigaciones, ya que varían según el sector, tamaño de empresa, contexto y estrategia digital examinada.

En suma, la evidencia muestra que la incorporación de herramientas digitales no garantiza por sí misma un aprovechamiento estratégico; más bien, algunos estudios

identifican limitaciones relacionadas con las competencias digitales de empresarios, trabajadores y directivos. En consecuencia, las capacidades humanas y organizacionales aparecen como elementos complementarios a la adopción tecnológica. Además, se observa una mayor concentración de estudios recientes, particularmente entre 2024 y 2025, lo que señala un creciente interés académico por la transformación digital y su relación con la competitividad de las mypes.

REFERENCIAS

Aditi, B. (2024). The role of content marketing and influencer marketing strategies and banking guarantees in SMEs bankruptcy addressing. *Uncertain Supply Chain Management, 12*(4), 2513-2524. https://www.growingscience.com/uscm/Vol12/uscm_2024_117.pdf

Afan, J., Moscoso, J., Gutierrez, A., Larios, O., Córdova, M., Prada, J. y Galindo, A. (2025). Factor influencing the digitization process of Peruvian SMEs: management education, internationalization and business size. *Cogent Business and Management, 12*(1), 2472017. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2472017

Cassia, F. y Magno, F. (2022). Data-driven use of cross-border e-commerce platforms and export performance: The mediating role of foreign market knowledge acquisition. *Sinergie Italian Journal of Management, 40*(1), 131-150. https://ojs.sijm.it/index.php/sinergie/article/view/1156/397

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento.* https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content

Coronado, J. (2024). E-commerce como estrategia comercial en micro y pequeñas empresas de calzado en El Porvenir, Perú. *Quipukamayoc, 32*(67), 83-94. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-81962024000100083

Cuesta, M. y Castillo, E. (2024). Estrategias de marketing para el crecimiento de microempresas de muebles. *Revista Scientific, 9*(32), 361-381. https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2024.9.32.17.361-381

Faiz, F., Viet, L. y Masli, E. (2024). Determinants of digital technology adoption in innovative SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge, 9*(4), 100610. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100610

Fernández, D., Guevara, G., Dávila, T. y Cruz, J. (2022). Capital intelectual como factor de desempeño organizacional en las micro y pequeñas empresas. *Comuni@cción, 13*(1), 63-73. http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.13.1.595

García, J., Tumbajulca, I. y Cruz, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el COVID-19. *Comuni@cción, 12*(2), 99-110. http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500

Gómez, R., Sánchez, D., López, W. y Gómez, D. (2024). Aplicación de estrategias de marketing digital para fortalecer las ventas. *Universidad, Ciencia y Tecnología, 28*(123), 52-61. https://doi.org/10.47460/uct.v28i123.801

Hong, Q., Pluye, P., Fábregues, S., Bartlett, G., Boardman, F., Cargo, M., Dagenais, P., Gagnon, M.-P., Griffiths, F., Nicolau, B., O'Cathain, A., Rousseau, M.-C. y Vedel, I. (2018). *Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT), version 2018: User guide*. McGill University.

Jufri, A. y Hadiwibowo, I. (2025). The impact of strategic agility on MSMEs innovation drive by digital entrepreneurial leadership. *E3S Web Conferences, 622*, 1-14. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202562204001

Kahale, L., Elkhoury, R., El Mikati, I., Pardo-Hernández, H., Khamis, A., Schünemann, H., Haddaway, N. y Akl, E. (2021). Tailored PRISMA 2020 flow diagrams for living systematic reviews: a methodological survey and a proposal. *F1000Research, 10*, 1-18. https://doi.org/10.12688/f1000research.51723.3

Martínez, J., Romo, L. y Riascos, S. (2024). Avances en la transformación digital de las MiPymes impulsadas por la pandemia COVID-19. *Journal of Technology Management & Innovation, 19*(1), 52-65. https://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v19n1/0718-2724-jotmi-19-01-52.pdf

Martini, M., Setiawan, D., Adhariani, D., Harymawan, I. y Widodo, M. (2023). E-commerce and micro and small industries performance: The roles of firm size as a moderator. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 9*(3), 1-10. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100142

Ministerio de la Producción. (2021). *Las Mipyme en cifras 2020.* https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1008-las-mipyme-en-cifras-2020

Neme-Castillo, O., García-Meza, M. y Valderrama-Santibáñez, A. (2021). Habilidades de innovación en los colaboradores de las mypes. *Investigación administrativa*, *50*(127), 1-26. https://doi.org/10.35426/iav50n127.08

Olarte-Pacco, M. (2025). Innovación, transformación digital y desarrollo empresarial: análisis bibliométrico de la literatura académica. *Quipukamayoc, 33*(69), 59-74. https://doi.org/10.15381/quipu.v33i69.30047

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *MYPE digital: cómo la digitalización puede generar un crecimiento productivo para las micro y pequeñas empresas.* https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@ifp_seed/documents/publication/wcms_835464.pdf

Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hrõbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E., McDonald, S… Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews, 10*(89), 1-11. https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4

Peter, M., Wuersch, L., Wong, A. y Neher, A. (2024). Digital transformation of work: Swiss MSEs working from home behaviour during COVID-19 – pioneers leading the pack. *European Business Review, 36*(2), 249-270. https://doi.org/10.1108/EBR-01-2023-0008

Rampaul, K. (2025). Digital Transformation and SME Growth in Emerging Markets. *Journal of Emerging Markets and Management, 1*(1), 15-25. https://doi.org/10.63385/jemm.v1i1.35

Rivas, G. y Suaznabar, C. (Eds.). (2020). *Responding to COVID-19 with Science, Innovation, and Productive Development*. Inter-American Development Bank. https://doi.org/10.18235/0002347

Sampedro, C., Palma, D., Machuca, S. y Arrobo, E. (2021). Transformación digital de la comercialización en las pequeñas y medianas empresas a través de redes sociales. *Revista Universidad y Sociedad, 13*(3), 484-490. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n3/2218-3620-rus-13-03-484.pdf

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333-339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Suárez, H. (2023). VUCA environment innovation and leadership capabilities of tourism service companies in the Department of La Guajira. *Health, Science and Technology, 2*(0), 2-12. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9872062

Tiburcio-Sánchez, M., Lozano-Montero, E. y Godínes-López, R. (2022). La digitalización de las MiPyMes: caso de estudio Guanajuato-Jalisco. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis, 19*(1), 90-100. https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.322

Uribe, C. y Sabogal, D. (2021). Marketing digital en micro y pequeñas empresas de publicidad de Bogotá. *Revista Universidad & Empresa, 23*(40), 1-22. https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8730

Velásquez, E. (2025). Adopción digital en micro y pequeñas empresas post pandemia en Arequipa, Perú. *European Public & Social Innovation Review*, *10*, 1-18. https://epsir.net/index.php/epsir/article/view/1849

Wei-Hung, Ch., Shi, Ch., Yao-Chin, L., Chun-Liang, Ch., Wai-Kit, N., Yifan D., Ying-Shueh, S. y Hsin-Na, Ch. (2025). Achieving social innovation in the digital age: A case study of microbusiness. *International Journal of Innovation Studies, 9*(1), 16-29. https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.12.003

World Economic Forum. (2023). *Empowering Small and Medium Enterprises (SMEs) for Innovation and Success*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Data_Unleashed_Empowering_Small_and_Medium_Enterprises_(SMEs)_for_Innovation_and_Success_2023.pdf