

Estrategia digital en la industria verde como un mecanismo para la adaptabilidad y competitividad empresarial

Autores: Vizcarra Garcia, Eduardo*; Silva Flores, Martha Leticia

Contacto: *eduardo.vizcarra@hpe.com

País: Argentina

Resumen

El propósito de este trabajo es entender cómo la estrategia digital impulsa la adaptabilidad y competitividad de las empresas de la industria verde para seguir operando en el contexto de la pandemia por coronavirus (COVID-19). La pregunta de investigación

¿Cómo ha cambiado la estrategia digital de las empresas en la industria verde para adaptarse y ser competitivas en el contexto de la pandemia por coronavirus (COVID-19)? Fue respondida utilizando el modelo propuesto por Westerman, Bonnet, McFee (2012) cuyos instrumentos de análisis permiten reconocer el impacto de las acciones de la estrategia digital de las empresas en su competitividad y adaptabilidad a contextos de crisis. Los hallazgos permiten responder que las empresas lo han hecho de manera progresista y acelerada de acuerdo con la clasificación del modelo previamente mencionado. Además, se reconoce el mayor impacto de la estrategia digital en el factor humano, impulsando la competitividad a través de ser más productivos, dejando atrás la capitalización de la tecnología en nuevas oportunidades de negocio y manteniendo sin cambio las cadenas de proveeduría. Se considera que la relevancia de esta investigación es para los responsables de la toma de decisiones y los gerentes de las empresas. Al entender mejor la importancia de la madurez digital y la capacidad de adaptación en el contexto de la competitividad empresarial y puedan tomar decisiones más informadas y estratégicas que pueden ayudar a mejorar la posición de la empresa tiempos de crisis.

Palabras claves: industria verde; estrategia digital; competitividad empresarial; adaptabilidad empresarial.

1. Introducción

El propósito de este artículo es entender como la estrategia digital de las empresas de la industria verde en Jalisco impulsó su adaptabilidad y competitividad para seguir operando en el contexto de la pandemia por coronavirus (COVID-19).

La agenda verde se ha ganado un espacio muy importante en la cultura empresarial debido a la relevancia y beneficio que esta trae a la sociedad. Sin embargo, en el contexto de la pandemia COVID-19 las empresas verdes han enfrentado retos en el factor digital o tecnológico, lo que estimula la necesidad de incorporar una estrategia digital para adaptarse, por lo que se tiene la pregunta de investigación es ¿Cómo ha cambiado la estrategia digital de las empresas en la industria verde para adaptarse y ser competitivas en el contexto de la pandemia por coronavirus (COVID-19)?

Para responder la pregunta, se inicia delineando a la industria verde desde la concepción de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), quien muestra una serie de actividades que participan en la industria verde, que igualándolas al Sistema de Clasificación de Clasificación Industrial de América del Norte, México (SCIAN) como marco de referencia que da el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) tenemos las siguientes clasificaciones económicas para la industria verde: agricultura sostenible; activida-

des forestales sustentables; energía renovable; industria limpia; construcción sostenible; manejo de residuos; turismo sostenible; transporte masivo. Sin embargo, para esta investigación la industria verde esta delimitada a las empresas de la industria fotovoltaica, ya que están tienen mayor representatividad en el estado de Jalisco.

En estas empresas se estudia la estrategia desde la concepción de Porter (1996) como una posición única y de valor, implicando un conjunto distinto de tareas, lo que permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible a través de preservar lo que es distintivo en una empresa, que de acuerdo con Jones y Hill (2013), si el resultado de la estrategia en el desempeño de una compañía es superior, se puede decir que se tiene una ventaja competitiva, al alcanzar mayor rentabilidad que el promedio de la industria.

Así, tanto la competitividad, como la adaptabilidad son factores importantes para las empresas y sobre todo en tiempos de crisis. La competitividad debe de ser un catalizador para la empresa para poder traducir su conocimiento en una posición dentro del mercado y afrontar las necesidades cambiantes (Enright y Scott-Saavedra, 1996). Y, la adaptabilidad en el contexto COVID son las nuevas habilidades para una economía a distancia generada por los desequilibrios en la oferta y demanda y los cambios en las cadenas de suministro, ante esta situación según McKinsey & Company (2020) mencionan que adaptar las habilidades y roles del talento humano a la era postpandemia es crucial para construir resiliencia en la organización.

En cuanto a la estrategia digital, en el modelo propuesto por Westerman, Bonnet, McFee (2012) asocian 2 dimensiones: la tecnología (capacidades digitales) y cómo lideran el cambio (capacidades de liderazgo). Las capacidades digitales son herramientas para acercarse a los clientes, empoderar a los empleados y transformar sus procesos de negocio internos. Y, las capacidades de liderazgo refieren a la palanca tecnológica que transforma la organización.

2. Metodología

El diseño metodológico de esta investigación parte de la pregunta ¿Cómo ha cambiado la estrategia digital de las empresas en la industria verde para adaptarse y ser competitivas en el contexto de la pandemia por coronavirus (COVID-19)? A partir de ésta se reconocen las siguientes categorías de análisis: 1) estrategia digital empresarial; 2) capacidades empresariales para la adaptabilidad (adaptabilidad empresarial); y, 3) competitividad de la organización. Para el estudio de estas categorías se utilizó el modelo propuesto por Westerman, Bonnet y McFee (2012) cuyo principal instrumento arroja información que puede ser contrastada con una entrevista semiestructura para profundizar en la experiencia de las empresas y entender sus acciones para adaptarse a la realidad COVID-19. Para esto se tiene la siguiente proposición de estudio o hipótesis:

El cambio de la estrategia digital de las empresas en la industria verde en el estado de Jalisco ha permitido adaptarse y seguir siendo competitivas en el contexto de la pandemia por coronavirus (COVID-19).

Para el análisis de esta proposición de estudio los investigadores realizaron entrevistas cara a cara con los participantes y recopilaron datos significativos que fueron confrontados con los resultados del instrumento sugerido por Westerman, Bonnet y McFee (2012). El protocolo de entrevista se planificó y desarrolló para hacer preguntas y registrar respuestas durante una entrevista cualitativa (Creswell, 2017) y siguiendo recomendaciones de Yin (2003) se utilizaron preguntas como: "Quién, qué, dónde, cuántos, cuánto", lo anterior permitió que la entrevista se enfocara a eventos contemporáneos.

Las empresas que fueron seleccionadas para la entrevista inicialmente se identificaron en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), después filtradas por la descripción que hace la OIT de acuerdo con la clasificación del SCIAN, teniendo inicialmente un total de 42 empresas de la industria fotovoltaica en Jalisco y se trabajó con una muestra representativa de 30 empresas con un error de 5% de acuerdo con el sitio QuestionPro (2022) si tenemos un universo de 42 empresas, queriendo lograr un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 10%, el tamaño de la muestra que debemos de obtener es de 30 empresas.

Las variables de investigación fueron consideradas como Ortiz-García (2006) lo sugiere al tratarlas como características relacionadas, y que son susceptibles de medición o cuantificación.

Para esta investigación las variables son las siguientes:

- Variable independiente: La estrategia digital en la organización que pertenece a la industria verde.
- Variables dependientes: adaptabilidad y competitividad organizacional dentro de la industria verde en tiempos de pandemia por coronavirus (COVID-19).

Se concibe que analizar el cambio de la estrategia digital y entender el impacto en la adaptabilidad y competitividad de las empresas en la industria verde en el contexto de la pandemia por coronavirus (COVID-19) es el corazón de esta investigación, lo que lleva a los siguientes objetivos:

2.1. Objetivo general

Entender los cambios de la estrategia digital de las empresas en la industria verde para adaptarse y ser competitivas en el contexto de la pandemia COVID-19.

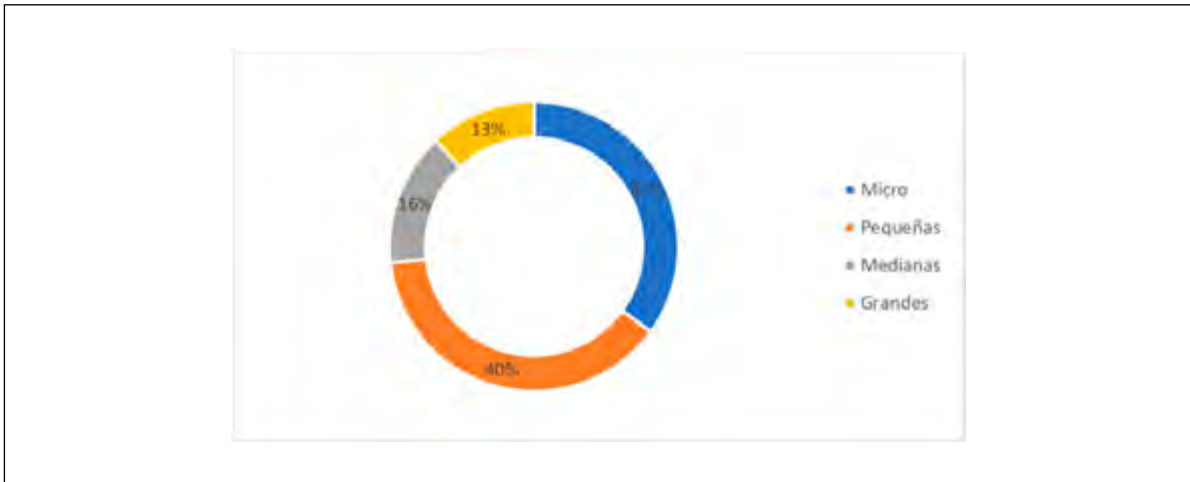
2.2. Objetivos específicos

- a. Identificar las empresas verdes en Jalisco.
- b. Identificar cómo reacciona la empresa ante situaciones de crisis COVID-19
- c. Clasificar a la empresa en términos de capacidad digital y de liderazgo para determinar su adaptabilidad al contexto COVID-19

3. Desarrollo

Para el desarrollo de la investigación se entrevistaron a los gerentes o directores de empresas de la industria fotovoltaica, la mayoría de ellos afiliados a la Asociación Mexicana de la Industria Fotovoltaica (AMIF). Los entrevistados fueron 30 de 42 empresas, las 30 empresas participantes de esta investigación tienen la siguiente composición empresarial en cuanto a su tamaño: el 72% micro y pequeñas empresas (11 microempresas – 0 a 10 empleados, 12 pequeñas empresas – 11 a 50 empleados), el 15.6% son medianas empresas (entre 51 y 250 empleados) y 12.5% son grandes empresas (más de 250 empleados).

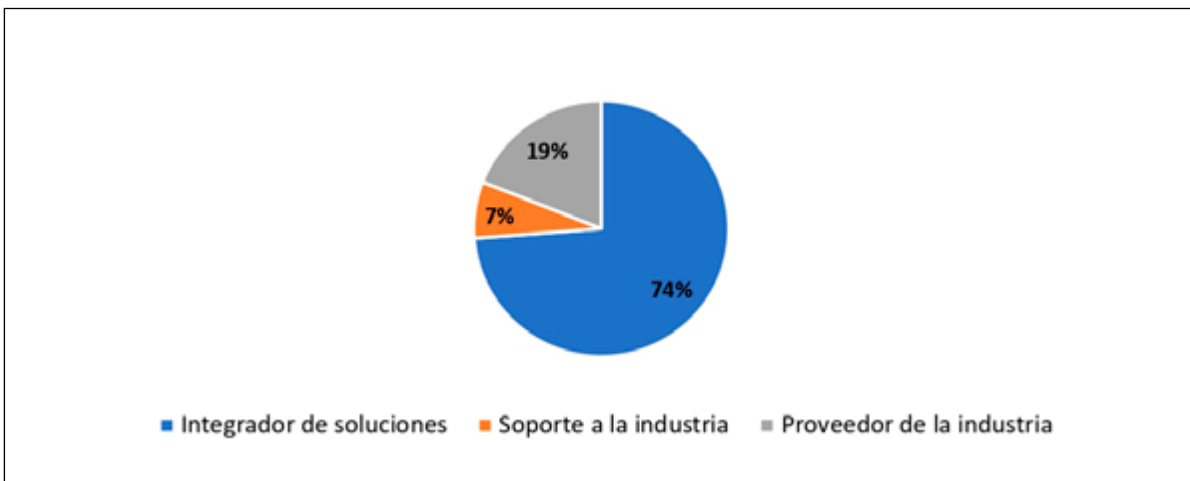
GRÁFICO 1. Tamaño de empresas entrevistadas



Fuente: Elaboración propia.

Esta estructura empresarial, permite reconocer el perfil de las empresas sujetos de estudio, que en su mayoría son micros o pequeñas empresas y dedicadas a ofrecer soluciones integradas (llave en mano), lo que implica: cálculo de consumo energético, compra de los paneles e insumos, instalación del equipo generador de la energía fotovoltaica y tramitación ante CFE.

GRÁFICO 2. Giro de las empresas entrevistadas



Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior es importante para entender su estrategia digital como un mecanismo de adaptabilidad al contexto COVID-19, cuyo análisis se basó en el modelo de “madurez digital” propuesto por Westerman, Bonnet y McFee (2012) que ayuda a las empresas a evaluar su nivel de preparación para la transformación digital e identificar las áreas que necesitan mejorar. El instrumento se enfoca en cinco dimensiones clave:

- Visión: El grado en que una organización tiene una visión clara y compartida de cómo la transformación digital puede afectar a su negocio.
- Liderazgo: El grado en que los líderes de una organización apoyan y fomentan la transformación digital.

- Participación: El grado en que una organización interactúa con sus clientes y empleados a través de canales digitales.
- Operaciones: El grado en que una organización utiliza tecnología digital para mejorar sus procesos y operaciones.
- Información: El grado en que una organización utiliza datos y análisis para mejorar su toma de decisiones y su rendimiento.

Cada una de estas dimensiones se divide en tres niveles de madurez: principiante, conservadores, *fashionistas* y *master*. Además, el instrumento permite la autovaloración de capacidades digitales y de liderazgo, que clasifica la estrategia digital centrada en: la prevención, la promoción, pragmatismo o progresismo.

4. Resultados

De acuerdo con la aplicación del modelo de Westerman, Bonnet y McFee (2012) y después de revisar las respuestas de los instrumentos, se encontró que 27 empresas de la industria fotovoltaica en Jalisco cambiaron su estrategia digital, lo que representa el 84.4% de este sector en Jalisco. El 93.8% (30 de 32) de las empresas tienen una visión y misión establecidas.

La reacción de las empresas de la industria fotovoltaica en tiempos de crisis es la siguiente:

- El 15.6%, 5 empresas, se considera centrada en la prevención.
- El 18.7%, 6 empresas, se consideran empresas centradas en la promoción.
- El 28.1%, 9 empresas, se consideran empresas pragmáticas.
- El 37.5%, 12 empresas, se consideran progresistas. Y, cambiaron su estrategia digital de la siguiente manera:

TABLA 1. Cambio de la estrategia digital

Cambio en la estrategia digital	Recurrencias
Permitió el trabajo a distancia.	43%
Proyectos digitales como apertura de tienda en línea.	27%
Incorporación o mayor uso de redes sociales.	17%
Digitalización en la mercadotecnia.	43%
Mayor conexión con múltiples regiones del país e internacionalmente.	3%
Cultura digital.	13%

Fuente: Resumen de las respuestas de la encuesta. Elaboración propia.

De acuerdo con los datos que se muestran en la Tabla 1, los cambios que se presentaron con mayor recurrencia son dos: el trabajo a distancia y digitalización en la mercadotecnia. Estos dos componentes influyen en el cambio de la estrategia digital de acuerdo con la proposición de estudio (hipótesis) de esta investigación.

Los instrumentos utilizados también permitieron reconocer factores que influyeron en la adaptabilidad y competitividad de la empresa de la industria fotovoltaica durante la COVID-19, mismos que se muestran a continuación:

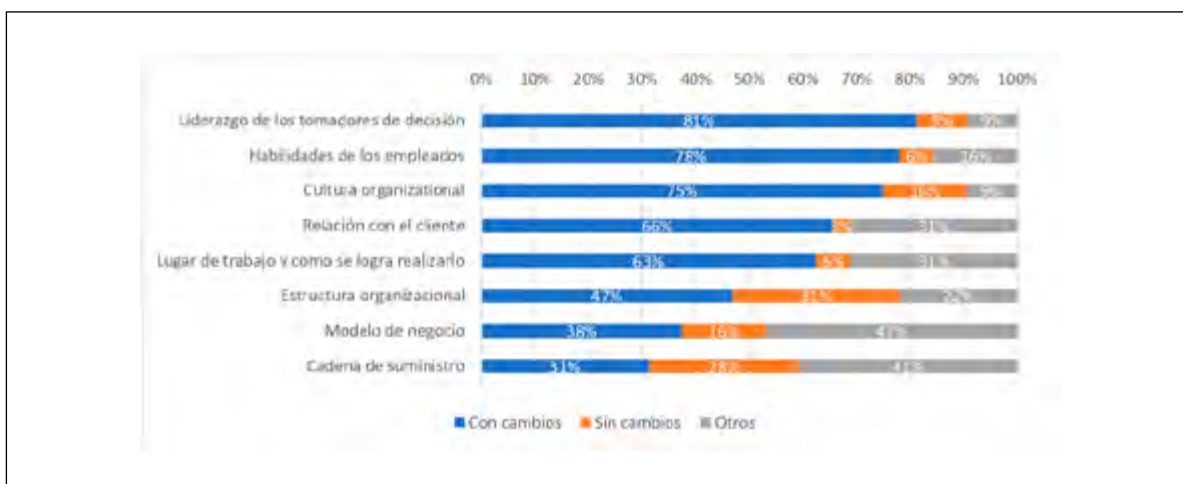
TABLA 2. Adaptabilidad empresarial

Factor	Descripción del factor de influencia en la adaptabilidad
Cultura organizacional	Cambiaron los modelos de conducta, cambio de paradigma en la operatividad, adaptación al cambio y trabajo virtual, mejora de comunicación.
Estructura organizacional	Cambio a una organización más plana, los roles absorben más trabajo, reducción de puestos de trabajo, apertura a aprender nuevas cosas orientadas a la tecnología.
Habilidades de los empleados	Aprendizaje de herramientas digitales para el trabajo en línea y dispositivos móviles, y nuevas habilidades.
Liderazgo de los tomadores de decisión	Priorización, planteamiento y organización de los proyectos tecnológicos, agilizar procesos de toma de decisión, mayor empoderamiento y delegación del trabajo.
Lugar de trabajo	El trabajo a distancia se volvió la norma, cuidando los detalles de las actividades, dispositivos para evitar el contacto físico, incrementar la interacción en línea. Transformación de procesos productivos.
Cadena de suministro	Diversificación y ampliación de proveedores, nuevas herramientas de colaboración digitales para mejores decisiones, oportunidad de mitigar costos.
Relación con el cliente	Cercanía con el cliente, comunicación constante con nuevos canales y estrategias de colaboración, acceso a información de productos y servicios.
Modelo de negocio	Cambia la forma de comercializar y realizar la mercadotecnia, descubrimiento de oportunidades digitales, eficiencia en operaciones y agilidad.

Fuente: La tabla muestra las respuestas de la encuesta. Elaboración propia.

Estos factores o variables fueron los que mayor influencia tuvieron en los cambios y/o ajustes de la estrategia digital de las empresas sujetos de estudio se muestra a continuación para adaptarse a la realidad que imperó durante la COVID-19.

GRÁFICO 3. Variables de la categoría de análisis adaptabilidad y su cambio en la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que los directores de las empresas tienden a enfocarse en tomar un nuevo rumbo en cuestiones asociadas al capital humano dado que las 3 variables que más sufrieron cambio es-

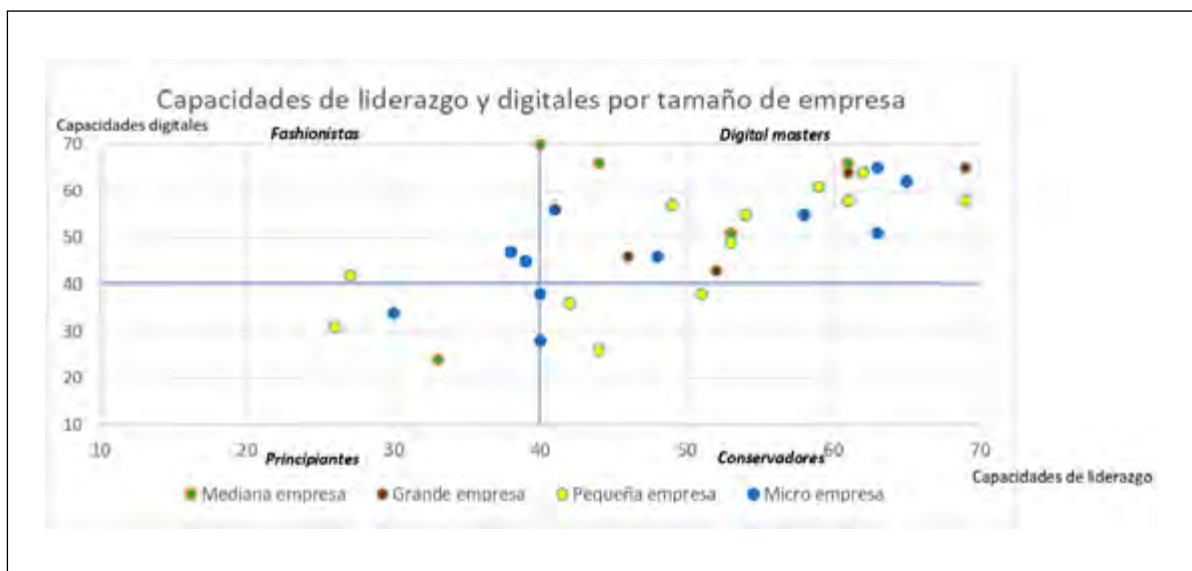
tán asociadas a los tomadores de decisiones, a las habilidades de los empleados y a la cultura de los que componen la organización. Es decir, el capital humano de la organización es lo primero que se ajustó en las empresas para adaptarse a las condiciones de la COVID-19, después la relación con el cliente, para seguirle algunos procesos organizativos internos y por último la relación con sus proveedores. Dichas variables permiten reconocer los cambios que permitieron la adaptabilidad empresarial en el sector.

Estos resultados de acuerdo con la autovaloración propuesta por Westerman, Bonnet y McFee (2012) colocan a las empresas (sujetos de estudio) clasificadas de la siguiente manera:

- El 15.6% o 5 empresas están posicionadas en el cuadrante de los principiantes:
- El 9.3% o 3 empresas están posicionadas en el cuadrante de los conservadores:
- El 12.5% o 4 empresas están posicionadas en el cuadrante de los *fashionistas*:
- El 62.5% o 20 empresas están posicionadas en el cuadrante de los *digital masters*:

La consiguiente distribución de los resultados de la autovaloración de las capacidades digitales y de liderazgo de las empresas sujetos de estudio cruzados por tamaño de la empresa, se muestra en el Gráfico 4.

GRÁFICO 4. Autovaloración capacidades digitales y de liderazgo



Fuente: Se muestra la estadística de la autovaloración de capacidades de liderazgo y digitales. Elaboración propia.

Los resultados que se muestran en el Gráfico 4, permite reconocer que el 100% de las grandes empresas se consideran "digital master". Así mismo, el 40% de las empresas medianas, el 58% de las pequeñas y el 45% de las micros. Lo que contrasta con los hallazgos de esta categoría de análisis que se muestra a continuación:

TABLA 3. Hallazgos de la categoría adaptabilidad empresarial y sus variables

Variable	Hallazgo
Liderazgo de los tomadores de decisión	Las empresas buscaron de primera instancia adaptarse a la situación a través de adquirir habilidades digitales, un segundo de empresas está orientadas a la alineación y ninguna empresa tomo acción para anticipar una situación de crisis. Lo cual es contrario a lo que reporta la empresa Gartner (2020) donde el orden de prioridades es la alineación, anticipación y adaptación
Habilidades de los empleados	El 78% de empresas dijeron que las habilidades de los empleados cambiaron y se enfocaron en 2 rubros: habilidades para una interacción con personas a distancia y habilidades digitales, lo cual esta alineado con el estudio de Gartner (2020) donde se reporta que el 77% se enfocan en cambiar las habilidades
Cultura organizacional	Las empresas se centran en el elemento de la agilidad seguido de obtener nuevas habilidades de trabajo y de priorizar actividades
Relación con el cliente	La tecnología habilita nuevos canales para interactuar con el cliente
Lugar de trabajo	Las empresas habilitan el trabajo a distancia, esto a través de un ambiente digital, proveer herramientas digitales que permitan esta nueva interacción y dinámica dentro de la organización
Estructura organizacional	Las empresas sufren una reducción o aumento en su estructura, los cambios se ven centrados en los departamentos de mercadotecnia, ventas y tecnología
Cadena de suministro	Se enfoque en cambiar la interacción y habilitar un canal digital con clientes y proveedores
Modelo de negocio	Se busca cambiar la forma de comercialización, su mercadotecnia, captar nuevos clientes, escalar su operación, agilidad, automatizar procesos

Fuente: La tabla muestra los descubrimientos por variable. Elaboración propia.

Ya que de acuerdo con investigaciones anteriores el *digital master* aun en empresas altamente tecnológicas se presenta generalmente en un 38%. Sin embargo, en promedio en esta investigación se encontró que el 62.5% se calificó como *digital máster*, lo que sugiere que la pandemia fue un acelerador de este tipo de competencias para la adaptabilidad empresarial. Y, 27 empresas (84.4%) cambiaron su estrategia digital, mientras que 5 (15.6%) no cambiaron, lo que contrasta con estudios anteriores de Gulati, Nohria y Wohlgezogen (2016) que han utilizado el mismo modelo, donde se muestra que el 68% cambiaron su estrategia digital, esto sugiere que las empresas de esta investigación utilizan la digitalización de sus procesos de manera más natural. Y, de acuerdo con el modelo y los resultados de esta investigación, las empresas son progresistas, es decir la mayoría reconocen que deben ser más agresivas, pero cuidando su eficiencia operativa.

Por otro lado, se encontró que las empresas centradas en la prevención representan el grupo más pequeño lo cual quiere decir que hay menos empresas que afrontan las crisis de forma reservada. Los resultados del tipo de reacción de la empresa en situación de crisis se exponen en la Tabla 4, cuya columna central muestra los porcentajes del estudio Gulati, et al. y la última columna muestra lo encontrado en esta investigación:

TABLA 4. Reacción ante la crisis y cambio en la estrategia digital

Tipo de reacción	Gulati, Nohria y Wohlgezogen	Esta Investigación
Centrada en la prevención	21%	15,6%
Centradas en la promoción	16%	18,7%
Empresas pragmáticas	29%	28,1%
Empresas progresistas	36%	37,5%

Fuente: La tabla muestra los resultados del estudio realizado por Gulati, Nohria y Wohlgezogen y esta investigación. Elaboración propia.

De acuerdo con la Tabla 4, las empresas sujetas de estudio en esta investigación disminuyeron en un 5.4% la tendencia de una estrategia digital centrada en la prevención con respecto al estudio de Gulati, et al., lo que implica que los gerentes no sólo se enfocaron en reducir el impacto negativo de la pandemia en sus negocios y asegurar su continuidad, sino implementaron medidas de trabajo remoto y la adopción de herramientas digitales para mejorar la eficiencia y la automatización de procesos, así como la identificación de nuevas oportunidades de mercado para diversificar sus ingresos, lo que los posiciona en una estrategia digital centrada en la promoción que fue la variable que mayor cambio tuvo con respecto a estudios pasados.

5. Conclusiones

La COVID-19 ha generado un impacto sin precedentes en los negocios a nivel mundial, lo que ha llevado a las empresas a adaptarse rápidamente a los cambios para mantenerse competitivas en un entorno pandémico. En particular, las pequeñas y medianas empresas como las estudiadas en esta investigación fueron especialmente vulnerables a los efectos de la pandemia, de acuerdo con los resultados mostrados en la sección anterior, el 72% de las empresas que cambiaron su estrategia digital para adaptarse a la COVID-19 y mantener su competitividad en el mercado son pequeñas o medianas. Esto matiza la discusión de los resultados, porque la percepción de los gerentes o directores de este tipo de empresas generalmente son los dueños y tienden a ser positivos en cuanto a las decisiones que toman para cambiar su estrategia digital y como ésta les permitió adaptarse a la llamada realidad COVID-19. En este sentido se muestra la discusión de los resultados en cuanto a la estrategia digital y la adaptabilidad empresarial.

A manera de conclusión se desagregan aspectos que aportan a la relevancia y trascendencia disciplinaria de esta investigación. El primer aspecto se reconoce por parte de las empresas en la industria verde que, como parte de su estrategia de sostenibilidad, la digitalización es algo prioritario para poder adaptarse y lograr la competitividad en tiempos de crisis, tomando en cuenta los resultados muestran que la transformación digital no está asociada exclusivamente a incorporar tecnología nueva, sino que incluye otros factores como el humano, organizacional y cultural.

Así también se reconoce que la transformación digital venía sucediendo, pero la pandemia COVID-19 la aceleró, porque se vieron obligadas a una forma de trabajo a distancia en un ambiente virtual, esto conlleva una nueva dinámica, habilidades digitales y a la operación del negocio. Por lo que, mejorar las habilidades digitales de los empleados se volvió en algo fundamental para adoptarse a la situación de crisis vista en estos últimos años.

Existe la impresión por parte de las empresas sujetos de estudio de esta investigación que el cambio en la estrategia digital permitió ser más competitivos, aunque los resultados muestran que el 37.5% de las empresas han capitalizado los cambios en su estrategia digital permitiendo acercarse a nuevas oportunidades. Sin embargo, aún existen empresas que reconocen a la tecnología como un gasto (15.6%) y esto por los precios de la tecnología. Además, existe una dicotomía prácticamente entre el 50% de las empresas que dicen que el trabajar a distancia los ha hecho menos productivos por falta de control mientras que el otro 50% de empresas que dicen que son más productivas.

Finalmente, y de forma resumida se puede responder la pregunta de investigación: ¿Cómo ha cambiado la estrategia digital de las empresas en la industria verde para adaptarse y ser competitivas en el contexto de la pandemia por coronavirus (COVID-19)? La respuesta es que las empresas lo han hecho de manera progresista y acelerada de acuerdo con el modelo propuesto por Westerman, Bonnet y McFee (2012), y las que se pueden clasificar como reactivas es por el costo de la digitalización. El mayor impacto de la estrategia

digital fue en el factor humano, impulsando la competitividad a través de ser más productivos, dejando por detrás la capitalización de la tecnología en nuevas oportunidades de negocio y manteniendo las actuales.

Referencias bibliográficas

- Creswell, J. W. y Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2021). *Mapa interactivo*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Enright, M.J., Frances, A. y Scott-Saavedra, E. (1996). *The Challenge of Competitiveness in the Modern World Economy*. Capítulo 3.
- Gartner (2020). Reset Your Business Strategy in COVID-19 Recovery. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/reset-your-business-strategy-in-covid-19-recovery/>
- Gulati, R., Nohria, N. y Wohlgezogen, F. (2016). Roaring Out of Recession. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/03/roaring-out-of-recession>
- Jones, R. G. y Hill, C.W. (2013). *Strategic Management an Integrated Approach* (10a ed.).
- McKinsey & Company (2020). *To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now*.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). *17 objetivos para transformar nuestro mundo*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov-Dec(74), 61-78.
- QuestionPro (2022). *Calculadora de Muestras*. <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>
- Secretaría de economía (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*.
- StrategoFirma (2021). Un México de Mipymes: 99.8% de las empresas son micro, pequeños y medianas. *Estudio sobre la demografía de los negocios*. <https://strategofirma.com/un-mexico-de-mipymes-99-8-de-las-empresas-son-micro-pequenos-y-medianas/>
- Thoning, C. J. (2020). Transforming beyond the crisis. Four lessons for innovating in a crisis. En *Project Management Institute* (pp. 23-27).
- Westerman, G., Bonnet, D., McFee, A. (2012). The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry. En *Capgemini Consulting* (pp. 10).
- Westerman, G., Bonnet, D., McFee, A. (2014). Leading Digital Turning Technology Into Business Transformation. *Harvard Business Review Press*, 11-20, 251-255.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3a ed.). Sage publications.