

Digitalización y Capacidades Dinámicas en la Internacionalización de PYMEs del Valle de Aburrá

Autor:  
Karol Valeria Montoya Galvis

Asesor:  
Alexander Tabares Penagos

Trabajo de pregrado



## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	6
MARCO TEÓRICO .....	8
La internacionalización de las PYMEs .....	8
METODOLOGÍA .....	12
RESULTADOS .....	14
ANÁLISIS .....	18
CONCLUSIONES .....	19
Tabla 1. Rutinas para la detección, aprovechamiento y reconfiguración de recursos y capacidades en procesos de digitalización para la internacionalización.....	20
Implicaciones teóricas .....	21
Implicaciones prácticas.....	21
Limitaciones y líneas futuras de investigación .....	22
BIBLIOGRAFÍA .....	23
ANEXO 1 .....	25
Preguntas de la entrevista .....	25



Universidad de Medellín  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

## Proyecto de Grado

# Digitalización y Capacidades Dinámicas en la Internacionalización de PYMEs del Valle de Aburrá

## Digitalization and Dynamic Capabilities in the Internationalization of SMEs from Valle de Aburrá.

\* Karol Valeria Montoya Galvis  
Estudiante

† Director del trabajo de grado  
Alexánder Tabares Penagos

\* Vinculación empresarial del estudiante (cuando exista). E-mail: [karolmontoya000@soyudemedellin.edu.co](mailto:karolmontoya000@soyudemedellin.edu.co)

† Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín, Colombia. Email: [atabares@udemedellin.edu.co](mailto:atabares@udemedellin.edu.co)

### RESUMEN:

En la era de la economía digital, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Valle de Aburrá se enfrentan a importantes desafíos para adoptar la digitalización, un factor clave para su expansión internacional y competitividad global. Este trabajo tiene como objetivo analizar cómo las PYMES de la región pueden superar las barreras digitales que dificultan su proceso de internacionalización y cómo pueden mejorar su capacidad de adaptación a mercados globales mediante el uso de herramientas digitales. A través de un enfoque metodológico cualitativo de estudio de caso y desde un enfoque teórico de capacidades dinámicas, se identifican las principales limitaciones digitales y se proponen soluciones prácticas para eliminar obstáculos en el acceso a mercados internacionales. Los resultados de este estudio contribuyen tanto a perspectivas teóricas como prácticas. El estudio ofrece una visión de la digitalización en el contexto de PYMES internacionales y explora desde el enfoque teórico de capacidades dinámicas las diferentes rutinas que les permiten a este tipo de empresas vencer las barreras para lograr procesos de digitalización en el contexto de los mercados internacionales.

**Palabras clave:** Digitalización, internacionalización, PYMES, capacidades dinámicas, barreras digitales

## **ABSTRACT:**

In the era of the digital economy, small and medium-sized enterprises (SMEs) in Valle de Aburrá face significant challenges in adopting digitalization, a key factor for their international expansion and global competitiveness. This paper aims to analyze how SMEs in the region can overcome the digital barriers that hinder their internationalization process and how they can improve their ability to adapt to global markets using digital tools. Through a qualitative case study methodological approach and from a theoretical approach of dynamic capabilities, the main digital limitations are identified, and practical solutions are proposed to eliminate obstacles in accessing international markets. The results of this study contribute to both theoretical and practical perspectives. The study offers an insight into digitalization in the context of international SMEs and explores from a dynamic capabilities theoretical approach the different routines that enable these types of companies to overcome barriers to achieve digitalization processes in the context of international markets.

**Keywords:** Digitalization, internationalization, SMEs, dynamic capabilities, digital barriers.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, la economía digital ha transformado radicalmente el panorama empresarial a nivel global, proporcionando nuevas oportunidades, pero también planteando retos significativos para las Pequeñas y Medianas Empresas – PYMEs (Cannas, 2023). Como señala Calle Herencia (2022), la digitalización es el primer paso crucial que sienta las bases para el desarrollo y crecimiento sostenible de una empresa en este entorno cada vez más competitivo. Diferentes estudios señalan que la digitalización se convierte en un factor crítico para acceder a mercados internacionales y optimizar procesos de internacionalización mediante la innovación (Ellström et al. 2022). Así mismo, la digitalización permite generar innovación y adaptar el modelo de negocio con lo cual se puede enfrentar los desafíos de crecimiento en el mercado y de expansión más allá de las fronteras locales con una eficiencia sin precedentes (Brynjolfsson & McElheran, 2016).

Sin embargo, las empresas que buscan la internacionalización en dicho contexto digital no están exentas de barreras y obstáculos. Según Álvarez y Toledo (2022), las PYMEs enfrentan una serie de desafíos no solo para ingresar a nuevos mercados, sino también para mantenerse y diversificarse. Entre estos factores se destacan los factores económicos, que incluyen los altos costos de inversión inicial y la falta de acceso a financiamiento adecuado. Además, la dificultad para establecer contactos que faciliten su internacionalización también es significativa, ya que muchas PYMEs carecen de redes comerciales sólidas y de aliados estratégicos en los mercados objetivos. A esto se suma la complejidad legal y regulatoria en los diferentes países, que puede generar incertidumbre y aumentar los riesgos

operacionales. Otro obstáculo relevante es la limitada capacidad de innovación y adaptación tecnológica, lo que reduce su competitividad frente a empresas más grandes o tecnológicamente avanzadas.

Por otro lado, el desconocimiento de las dinámicas del mercado puede dificultar la adaptación de productos o servicios a las necesidades locales, lo que se agrava por la falta de habilidades técnicas y de conocimiento en herramientas digitales avanzadas. Con respecto a este desconocimiento y falta de competencias digitales, Gómez et al. (2022) señalan que la naturaleza escalable de los productos digitales puede llevar a las empresas a subestimar los desafíos asociados con la expansión global, como la gestión de la logística internacional, la personalización de productos para audiencias locales y la implementación de la digitalización efectiva en diversos contextos culturales. Todo esto puede resultar en fracasos significativos en los mercados internacionales.

Aunque la pandemia mundial y las acciones de confinamiento y distanciamiento social llevaron a una forma de digitalización casi obligatoria de las empresas y la sociedad en general, también ha revelado los desafíos presentes para alcanzar dicha meta (Marcelo et al., 2023). En el contexto de las PYMEs, diversos estudios señalan que este tipo de empresas enfrentan numerosos retos para alcanzar su digitalización, y que estos retos o barreras indudablemente impactan en toda la estructura y cultura de la organización. En ese sentido, diferentes estudios indican que se requiere identificar el tipo de tecnologías digitales que se deben emplear y la secuencia lógica de una implementación digital (Heberle et al., 2017). En general, la falta de habilidades digitales y redes de contactos estratégicos dificulta la capacidad de las PYMEs para establecerse y mantenerse competitivas en el entorno internacional.

Basándonos en la idea de que la digitalización se está volviendo una necesidad para las empresas y en particular para las PYMES, la tarea de iniciar el camino de la digitalización se transforma en un desafío estratégico para los dirigentes de este tipo de empresas (Del Do et al., 2023). En el contexto del Valle de Aburrá, una región de Colombia con un tejido empresarial en crecimiento, las PYMEs enfrentan la presión creciente de adoptar la digitalización, ya que esta representa una vía esencial para competir en un mercado globalizado. Desde la década de 1990, las empresas colombianas han tenido que hacer frente a una competencia internacional cada vez más intensa, que ha afectado la demanda de sus productos. Así, las PYMEs no solo deben competir en términos de precio y calidad, sino también en la capacidad de integrar herramientas digitales. La falta de recursos, específicamente en el ámbito digital, como la carencia de infraestructura tecnológica adecuada, conocimientos especializados y acceso a plataformas digitales dificultan la capacidad de las PYMEs para innovar y mantenerse competitivas en el mercado global. Al igual que ocurre con las PYMEs de otras regiones del mundo, las del Valle de Aburrá deben priorizar el uso de herramientas digitales para mejorar la eficiencia, acceder a nuevos mercados y

adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores, quienes cada vez más valoran la disponibilidad de productos y servicios a través de canales digitales.

Por consiguiente, el propósito central de la investigación es analizar cómo las PYMEs del valle de Aburrá en Antioquia (COL), pueden superar las barreras digitales y utilizar efectivamente la digitalización para su internacionalización, maximizando su competitividad en el mercado global. Con el fin de fortalecer la presente temática, el estudio tendrá un enfoque metodológico exploratorio y cualitativo sobre procesos de digitalización que las PYMEs están diseñando y ejecutando en su proceso de expansión internacional. De esta manera, el estudio busca conocer las barreras y obstáculos a las que se enfrentan las PYMES en su proceso de internacionalización y como pueden superarlas.

Este trabajo aporta nuevas perspectivas sobre la necesidad de adaptación digital en PYMEs de mercados emergentes como Colombia y su impacto en la internacionalización, enriqueciendo la literatura existente sobre digitalización e internacionalización. Además, el estudio proporciona recomendaciones prácticas para empresas que ayudarán no solo a las PYMEs del Valle de Aburrá sino a las PYMEs de otros contextos geográficos a superar barreras digitales y aprovechar las oportunidades internacionales que ofrece la economía digital, mejorando así su competitividad global.

## **MARCO TEÓRICO**

### **La internacionalización de las PYMEs**

La internacionalización se entiende como el proceso mediante el cual las empresas expanden sus operaciones más allá de sus fronteras nacionales, enfrentando tanto oportunidades como desafíos (Jafari-Sadeghi et al. 2022). Este proceso implica un conjunto de decisiones y acciones que buscan mitigar las barreras existentes y aprovechar las ventajas que ofrece el mercado global. Entre las barreras a la internacionalización se pueden destacar unas de naturaleza cultural, económica o regulatoria, lo que exige que las organizaciones desarrollen planes estratégicos específicos para cada contexto (Monaghan et al., 2020). Por ejemplo, las empresas que buscan ingresar a mercados internacionales deben comprender las diferencias culturales y las normativas locales para adaptar sus productos. Otro desafío al que se enfrentan las PYMEs, tiene que ver con costos de inversión y la falta de financiamiento adecuado (Álvarez & Toledo, 2022). Además, las dificultades en adaptar productos o servicios, localizar necesidades y establecer contactos facilitados, también son significativos. Muchas PYMEs no tienen sólidas relaciones comerciales y estratégicas en los objetivos mercados, y la complejidad legal y regulatoria en diferentes países puede generar incertidumbre y aumentar los riesgos operacionales. La

limitada capacidad de innovación y adaptación tecnológica también reduce la competitividad en el mercado (Gómez et al., 2022).

Estas barreras asociadas a la internacionalización de las empresas son diversas y pueden surgir por múltiples motivos, desde factores económicos hasta la ignorancia de las reglas del mercado, así como el difícil acceso a contactos (Veiga, 2021). Entre los principales factores económicos se encuentran los altos costos de expansión, la falta de acceso a financiamiento y la volatilidad del tipo de cambio, que pueden impactar negativamente las ganancias. A nivel regulatorio, el desconocimiento de las normativas internacionales y las diferencias legales y fiscales complican el cumplimiento y adaptación en nuevos mercados (Álvarez & Toledo, 2022).

El acceso limitado a redes de contactos internacionales también es un obstáculo significativo, ya que las empresas dependen de vínculos comerciales sólidos para su éxito en el extranjero. Además, las barreras culturales, como las diferencias idiomáticas y comerciales, dificultan la creación de relaciones duraderas. A nivel organizacional, la falta de personal capacitado para gestionar operaciones internacionales y la resistencia interna al cambio ralentizan el proceso de internacionalización. Finalmente, la escasez de infraestructura tecnológica adecuada y las brechas digitales limitan la competitividad global, especialmente en mercados en desarrollo (Gómez et al., 2022).

Estas barreras cuentan con ciertos matices al hablar de PYMES, y para eso debemos comprender en primera instancia la implicación e impacto para dichas organizaciones de este elemento diferencial. En el estudio realizado por Palacios Duarte y Saavedra García (2016), se interpreta este proceso de internacionalización de las empresas de pequeña y mediana escala como una conexión entre la competitividad y la innovación. Esto hace alusión directa a la innovación tecnológica, que implica la implementación de procesos y/o productos novedosos o perfeccionados, que satisfacen las demandas de los clientes. En este escenario, es necesario adoptar procesos de digitalización y transmitir información y conocimiento

Según Brouthers et al. (2016), las empresas digitales enfrentan desafíos únicos en su proceso de internacionalización que requieren una adaptación específica a las barreras y costos asociados a la adopción de la digitalización. Gómez et al. (2022) identifican que estas barreras incluyen la escasa inversión en tecnología y la falta de capacitación en el personal. Sin embargo, estas barreras pueden ser superadas mediante el acceso a programas de apoyo gubernamental y la colaboración con empresas tecnológicas locales.

Autores como Horváth y Szabó (2019), basándose en diversos estudios y fuentes, señalan que las PYMEs enfrentan las siguientes dificultades al momento de implementar las tecnologías necesarias para buscar la digitalización y con ellos abrirse paso a una internacionalización. Inicialmente, ellas enfrentan diversas barreras especialmente en relación con la integración de tecnología y la gestión organizativa (Cahen & Borini 2020). Estas barreras incluyen restricciones en recursos económicos y una falta de normalización que dificulta la adopción de prácticas estandarizadas. Asimismo, existen cuestionamientos sobre la ciberseguridad y la protección de la propiedad de la información, lo que aumenta el riesgo de vulnerabilidad en la organización. La incorporación de tecnología también plantea desafíos de coordinación entre las distintas unidades organizativas, una situación agravada por la falta de habilidades específicas en tareas de organización y resistencia interna al cambio. Estas condiciones laborales y de infraestructura limitan la capacidad de las PYMEs para optimizar sus procesos y mejorar su competitividad en el mercado global (Brouthers et al., 2016).

Por el contrario, Neubert (2018), subraya las ventajas de la digitalización. Estos abarcan el uso de la información y la habilidad para optimizar los procesos de decisión a través de la implementación de métodos de análisis de datos, minería de información y aprendizaje automático. Además, propone que la digitalización conlleva la utilización de instrumentos tecnológicos que facilitan el uso y aprovechamiento de los datos recolectados, tales como los sistemas de administración de relaciones con el cliente, los sistemas de planificación de recursos corporativos, los portales de comercio electrónico e incluso las páginas web de la compañía. A pesar de las oportunidades que ofrece la digitalización, los estudios muestran que no todas las empresas pueden competir con éxito en el extranjero debido a las dificultades inherentes a este nuevo modelo digital (Stallkamp & Schotter, 2021; Verbeke & Hutzschenreuter, 2021).

Según Marcelo et al. (2023), las grandes empresas están totalmente involucradas en proyectos de digitalización y con ello la gran posibilidad de obtener una ventaja competitiva con capacidad de asignar recursos y otorgar prioridad a los proyectos digitales. En general, este tipo de grandes empresas cuentan con una buena digitalización y una dirección de alto nivel que gestiona el cambio. Sin embargo, las PYMES suelen ser más cautelosas al asumir riesgos debido a su naturaleza en tamaño, recursos y capacidades. Por lo general, las PYMEs suelen aguardar que las compañías de mayor alcance obtengan resultados y conclusiones concretas antes de decidir seguir sus pasos y optar por tecnologías que las lleven a dicha digitalización (Del Do et al., 2023).

En ese contexto de asignación de recursos estratégicos, una de las primeras teorías llamada Teoría de los Recursos y Capacidades formula que las empresas deben centrarse en sus recursos internos más valiosos y únicos para lograr ventaja competitiva (Evers. 2011; Peñaflor & Avilés, 2016). Sin embargo, otra teoría que se desprende de esta llamada Capacidades Dinámicas mejora la capacidad explicativa de la primera y da lugar prioritario a las circunstancias en entornos competitivos y con un cambio constante (Bellner & MacLean 2015), características innatas de las PYMES, particularmente aquellas que se desenvuelven en un entorno 100% digital (Cruz et al., 2009).

Varias escuelas de pensamiento de gestión estratégica han intentado categorizar dichas capacidades en varias formas. La categorización más popular fue creada por Teece, Pizano y Shuen (1997), que separan las capacidades en dos categorías: operativas y dinámicas. Las capacidades operativas (funcionales) permiten a una organización realizar operaciones rutinarias como parte de sus actividades diarias. Por otro lado, las capacidades dinámicas permiten desarrollar, integrar y reconfigurar las capacidades operativas. Más tarde, Teece (2007) identifica tres tipos de capacidades dinámicas: 1) Reconocimiento de oportunidades y amenazas, 2) Aprovechamiento de esas oportunidades y 3) Reconfiguración de los recursos y capacidades.

Day y Schoemaker (2016) llevan esta clasificación más allá proponiendo dos rutinas para cada una de estas dimensiones. En la primera dimensión denominada reconocimiento de oportunidades, se destacan la visión periférica y el aprendizaje vigilante. La visión periférica es la capacidad de centrarse en señales que están justo delante del equipo directivo pero que pasan desapercibidas; el aprendizaje vigilante consiste en examinar las señales de forma diligente. En la segunda dimensión, se señalan el aprendizaje y la adaptabilidad. El aprendizaje implica que los directivos deben aprender por ensayo y error antes de ver resultados favorables, mientras que el segundo tiene su origen en la exigencia empresarial de evaluar las inversiones antes de comprometer recursos internos. En la tercera dimensión, se destacan la reforma organizativa y la configuración externa como competencias clave. Estas implican reelaborar técnicas y estructuras en respuesta a la tecnología disruptiva, así como renovar el diseño interno para navegar e influir en el ecosistema de la empresa.

Siendo este un marco teórico clave y referencial para para entender cómo las PYMEs pueden adaptarse y prosperar en el contexto internacional, podríamos resumir las capacidades dinámicas propuestas por Teece (2007) en "la habilidad de una empresa para integrar, construir y reconfigurar recursos y competencias para adaptarse a cambios en el entorno". Este enfoque es particularmente relevante en la Industria 4.0, donde la integración de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el Internet de las Cosas (IoT), ofrece a las PYMEs nuevas oportunidades para innovar y adaptarse rápidamente a

las demandas del mercado global (Brettel et al., 2014). Es por esto por lo que dicho reconocimiento, identificación y aprovechamiento de oportunidades, así como la reconfiguración de recursos deben ser considerados dentro de un entorno digital y proceso de digitalización.

Tomando el marco conceptual de Teece (2007) y las capacidades dinámicas, Ellstrom et al. (2021) formulan seis actividades o rutinas requeridas para la digitalización y poder superar las barreras del proceso. Estas rutinas, fueron divididas también según la clasificación propuesta por Teece (2007) reconocimiento, aprovechamiento y reconfiguración, sugiriendo algunas acciones concretas. En la fase de reconocimiento, las empresas deben enfocar sus esfuerzos en una detección digital intersectorial para identificar nuevas oportunidades tecnológicas, incluso fuera de su red habitual de aliados. Además, deben examinar y comprender sus necesidades de infraestructura digital desde dentro, lo cual permite diseñar soluciones adecuadas y personalizadas (Ellström et al. 2022).

En la fase de aprovechamiento, se debe desarrollar una estrategia digital que sea flexible y adaptable tanto a las condiciones cambiantes del mercado como a los objetivos de la empresa. Aquí es fundamental identificar los límites de la organización, seleccionando qué actividades realizar internamente y cuáles delegar, considerando las competencias actuales y su relevancia para la estrategia digital (Ellström et al. 2022). Finalmente, en la fase de reconfiguración, las empresas deben fragmentar la digitalización en iniciativas específicas, priorizando aquellas que estén más alineadas con la estrategia general y ajustando los recursos y equipos en la fase exploratoria. Además, es crucial unificar todas las soluciones digitales en una infraestructura común que permita acceso fluido y cohesionado en toda la organización (Ellström et al. 2022).

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo basado en el estudio de caso, con el propósito de explorar y analizar cómo las PYMES pueden superar barreras digitales y emplear la digitalización como una herramienta estratégica para su internacionalización. El diseño de estudio de caso permite un análisis profundo y detallado de las particularidades de una empresa específica, ofreciendo una comprensión contextualizada de sus desafíos y estrategias en el mercado global. Este enfoque es particularmente útil en investigaciones descriptivas y exploratorias, como la presente, donde se busca identificar y comprender las formas en que las PYMES enfrentan barreras y aprovechan oportunidades relacionadas con la internacionalización.

De acuerdo con Yin (2009), el estudio de caso es idóneo para investigar dinámicas internas y externas que afectan a las empresas, proporcionando perspectivas valiosas sobre factores que facilitan o limitan su expansión internacional. Este trabajo se estructura como un estudio de caso único, enfocado en Blue Design Colombia, una PYME del sector digital que ha iniciado procesos de internacionalización apoyados en estrategias de digitalización.

La selección del caso se realiza mediante un muestreo de conveniencia, basado en el acceso directo a la empresa. Blue Design Colombia fue elegida debido a que cumple con criterios específicos de interés: su incursión en procesos de internacionalización y su adopción de herramientas digitales. Este enfoque es adecuado para investigaciones exploratorias, en las que se prioriza la profundidad del análisis sobre la generalización estadística.

La principal técnica de recolección de datos es la entrevista semiestructurada dirigida al responsable del área administrativa de la empresa. Este método permite combinar preguntas predefinidas con la flexibilidad de explorar temas emergentes durante la conversación, enriqueciendo la calidad de los datos recopilados. Para garantizar la validez del instrumento, las preguntas de la entrevista fueron sometidas a una prueba piloto. Las preguntas finales están incluidas en el Anexo 1. Además, se recopilan datos secundarios mediante la revisión de documentos empresariales, reportes de organismos internacionales y estudios previos sobre la digitalización e internacionalización de PYMES. Este enfoque permite triangular la información y mejorar la validez de los hallazgos.

El análisis de datos se realiza mediante técnicas cualitativas, específicamente el análisis de contenido. Este procedimiento implica identificar patrones, temas recurrentes y relaciones entre las barreras digitales y las estrategias empleadas para superarlas. Los datos se organizan en categorías clave, permitiendo detectar tendencias y áreas de mejora relevantes para otras PYMES en contextos similares. La investigación está circunscrita a una PYME ubicada en el Valle de Aburrá, lo que limita la generalización de los resultados a otras regiones de Colombia o del mundo. Sin embargo, los hallazgos ofrecen un marco valioso para comprender el papel de la digitalización en el proceso de internacionalización de PYMES en otros contextos.

El proceso inicia con una revisión exhaustiva de la literatura sobre digitalización e internacionalización, tanto a nivel global como en el contexto colombiano, con énfasis en el Valle de Aburrá. Posteriormente, se diseñan y validan los instrumentos de recolección de datos. Tras la recolección de información primaria y secundaria, se realiza el análisis cualitativo de los datos, cuyos resultados son contrastados con la literatura existente. Finalmente, se elabora una discusión de los hallazgos, incluyendo

recomendaciones prácticas para optimizar los procesos de digitalización en contextos de internacionalización.

## **RESULTADOS**

Blue Design es una agencia digital colombiana especializada en soluciones tecnológicas innovadoras para empresas que buscan expandir su presencia en el mundo digital. Con un enfoque en la adaptabilidad y el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, Blue Design ha logrado superar barreras internacionales, como la adaptación a diversos idiomas y la complejidad de la legislación en diferentes países. Su infraestructura digital, que incluye el uso de servidores en la nube, es fundamental para garantizar la eficiencia en la gestión de proyectos a nivel global. Además, la agencia se destaca por su visión emprendedora, creando un espacio de crecimiento tanto para clientes como para su equipo.

Durante la entrevista con el gerente general, se analizan las barreras y desafíos que enfrenta la digitalización en empresas tradicionales versus digitales y cómo superarlas. Según la conversación con el gerente y la revisión de literatura, las empresas tradicionales a menudo encuentran obstáculos en aspectos básicos, como obtener un correo corporativo, lo cual puede resultar complejo y costoso. De acuerdo al empresario entrevistado, la empresa que nació en un ámbito digital cuenta con una ventaja para adaptarse rápidamente a herramientas tecnológicas. Sin embargo, la empresa enfrenta sus propias barreras en la expansión internacional, como la necesidad de traductores en la interacción con clientes en países de idiomas no tan comunes, como es el caso del país asiático Armenia.

Otro desafío importante ha sido la apertura de cuentas bancarias en el extranjero, lo cual tomó a la empresa cuatro años en consolidar. Aunque algunos países permiten abrir cuentas desde Colombia o mediante intermediarios, el proceso sigue siendo complejo y costoso. En el ámbito legal, la empresa ha enfrentado fraudes y ha tenido que familiarizarse con leyes de otros países para protegerse. Actualmente, tiene demandas en curso en Argentina y España, lo que ha reforzado su estructura legal y su conocimiento sobre jurisdicciones extranjeras.

En cuanto a la identificación de oportunidades de expansión, el entrevistado mencionó que, más que basarse en estudios de mercado formales, confía en la calidad de sus servicios y en la demanda global de comunicación digital. Esta fe en su proyecto ha sido clave para su crecimiento, incluso frente a cuestionamientos de fondos de emprendimiento y aceleradoras de negocio. Comparando su visión con negocios tradicionales como el café, destaca la importancia de creer en el valor propio para superar obstáculos y abrirse a nuevas oportunidades.

A nivel personal, el entrevistado agrega que la música ha sido una inspiración, especialmente al recordar la historia de un cantante que vino de cero y logró el éxito con la mentalidad adecuada. Compartió una frase inspiradora que lo marcó: "Cuando toques a una puerta y te la cierren, réntales la ventana", una lección de resiliencia que le recordó los inicios de su agencia. Con apenas \$1,000.000 pesos, comenzó su proyecto, y en cinco o seis años llegó a aparecer en la revista Forbes. Esta historia lo llena de orgullo y destaca el valor de la perseverancia y la mentalidad para enfrentar los altibajos del emprendimiento.

Sobre su infraestructura digital, enfatizó la importancia de la inversión en servidores, la cual ha sido fundamental para el crecimiento y la gestión de archivos y sitios web. Amazon es su principal proveedor de servidores en Estados Unidos, permitiendo que la empresa mantenga operativas sus páginas en países como Argentina, Colombia y República Dominicana. Sin esta infraestructura, el servicio caería, lo cual afectaría el 90% de su operación.

En cuanto a la evaluación de sus servicios, utilizan la herramienta Asana para gestionar proyectos, tiempos y cotizaciones. Asana permite un seguimiento detallado del desempeño de los proyectos, asegurando que estén alineados con los objetivos de la empresa. Para la comunicación y adaptación digital dentro de la organización, se basan en la observación del mercado y en procesos de inducción y capacitación, aunque consideran que el aprendizaje diario es el verdadero motor de adaptación.

Al hablar de los aprendizajes de su proceso de digitalización e internacionalización, destacó la adaptabilidad y la necesidad de estar abiertos a nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial. Aprender a manejar el cambio es vital en un entorno digital, y su empresa ha tenido que evolucionar constantemente, como cuando pasó de trabajar con Flash a HTML5 ante la entrada de dispositivos móviles.

Finalmente, para empresas que buscan digitalizarse y expandirse internacionalmente, sugiere evitar una curva de aprendizaje larga trabajando con alguien que ya tenga experiencia en el campo, lo cual ahorra tiempo y recursos. También aconseja considerar cuidadosamente la expansión en mercados difíciles como China, si no se cuenta con traductores o intermediarios. Además, subrayó la importancia de la planificación tributaria, que varía de un país a otro, recordando que los impuestos pueden llevarse hasta un 33% de los ingresos en algunos lugares. Para el entrevistado, su empresa se define en una frase: "Amor y pasión por los medios digitales."

En cuanto al análisis central de las seis rutinas para la detección, aprovechamiento y reconfiguración de recursos y capacidades en procesos de digitalización para la internacionalización, la empresa Blue

Design se destaca por su enfoque innovador y flexible en la identificación de oportunidades digitales más allá de su industria principal, aprovechando la observación activa de tendencias globales y la confianza en sus servicios. Su infraestructura digital basada en servidores en la nube y herramientas como Asana le permite optimizar procesos, reducir costos y adaptarse a mercados internacionales desafiantes. La empresa combina capacitación interna con la externalización estratégica para superar barreras culturales y regulatorias, garantizando la alineación con sus objetivos. Con un análisis detallado del retorno de inversión, estandarización de herramientas y gestión centralizada de datos, Blue Design ha consolidado operaciones en mercados clave, demostrando que, mediante planificación estratégica e innovación continua, las PYMEs pueden superar barreras y alcanzar un crecimiento sostenible en el mercado global.

De esta manera, la identificación de oportunidades digitales fuera de la industria principal se fundamenta en la capacidad de detección interindustrial. Blue Design destaca por fomentar un entorno que prioriza la innovación continua, permitiendo que los empleados exploren ideas inspiradas en otros sectores y las adapten a las necesidades de la empresa. Este enfoque no depende exclusivamente de estudios de mercado formales, sino de la observación activa de tendencias globales y de la confianza en la calidad y el valor de sus servicios. Esta práctica no solo ha sido clave para la expansión de su alcance, sino también para diferenciarse en un mercado altamente competitivo, enfrentando barreras como la falta de redes consolidadas en nuevos mercados o la necesidad de personal capacitado para interpretar y adaptar estas oportunidades.

En cuanto a la infraestructura digital, Blue Design ha logrado superar barreras económicas y tecnológicas mediante la implementación de servidores en la nube, principalmente proporcionados por Amazon. Este recurso ha sido esencial para garantizar operaciones eficientes y escalables en mercados internacionales, mitigando riesgos de interrupciones y reduciendo significativamente los costos de mantenimiento. La capacidad de gestionar datos de manera centralizada les ha permitido optimizar procesos y adaptarse a contextos desafiantes, como la personalización de servicios para audiencias internacionales. Sin embargo, aún enfrentan retos relacionados con la integración de nuevas normativas digitales en mercados con regulaciones específicas.

La estrategia digital de Blue Design se caracteriza por su flexibilidad y capacidad de respuesta a los cambios del mercado, elementos esenciales en un entorno digital dinámico. Mediante herramientas como Asana, la empresa no solo gestiona proyectos, sino que asegura una alineación constante con los objetivos estratégicos. Este enfoque se complementa con procesos de inducción, capacitación y aprendizaje continuo, creando una cultura organizacional que fomenta la adaptabilidad. Además, la

incorporación de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, ha reforzado su capacidad para anticiparse y reaccionar a las demandas del mercado, un factor crítico para mantener su competitividad global.

En cuanto al desarrollo de competencias clave, la empresa adopta un enfoque híbrido que combina la capacitación interna en áreas críticas, como la gestión de proyectos y la adaptación tecnológica, con la externalización de servicios especializados como traducción de contenido y manejo de normativas internacionales. Este modelo le ha permitido superar barreras culturales y regulatorias al colaborar con socios estratégicos confiables que aportan conocimientos locales y específicos. Para garantizar la alineación de estas competencias tercerizadas con sus objetivos digitales a largo plazo, Blue Design mantiene una comunicación constante y protocolos de calidad rigurosos.

La asignación de recursos para proyectos de digitalización se rige por criterios estratégicos que priorizan iniciativas con impacto tangible en los objetivos de internacionalización. Blue Design ha implementado un análisis detallado de retorno de inversión, asegurando que cada proyecto contribuya a optimizar operaciones y facilitar la entrada a nuevos mercados. Además, la empresa trabaja activamente en la estandarización de herramientas digitales y en la centralización de datos, integrando plataformas comunes que mejoran la comunicación y la colaboración entre departamentos. Este proceso ha sido fundamental para reducir redundancias y maximizar la eficiencia operativa, elementos clave para enfrentar desafíos como la resistencia interna al cambio y la fragmentación de procesos en contextos internacionales.

Los resultados obtenidos por Blue Design reflejan cómo una gestión estratégica efectiva puede superar barreras estructurales y tecnológicas, logrando un impacto significativo. Entre sus logros destacan la consolidación de operaciones en mercados clave como Argentina, Colombia y República Dominicana, donde el 90% de sus operaciones dependen de la robustez de su infraestructura digital. Además, la implementación de herramientas como Asana ha permitido reducir los tiempos de gestión de proyectos, mejorando la productividad general. Estas estrategias han demostrado que, a pesar de las barreras culturales, regulatorias y tecnológicas, es posible transformar desafíos en oportunidades de crecimiento sostenible.

El enfoque integral de Blue Design ofrece una hoja de ruta para las PYMEs que buscan combinar digitalización e internacionalización. Este caso resalta la importancia de la innovación, la flexibilidad y la optimización de recursos como catalizadores del éxito. Las PYMEs deben considerar no solo la adopción tecnológica, sino también el desarrollo de una cultura organizacional abierta al aprendizaje

continuo y a la colaboración estratégica. De esta manera, podrán posicionarse de manera más efectiva en el mercado global, demostrando que las barreras digitales y culturales, aunque desafiantes, son superables con una planificación estratégica sólida y adaptada a las realidades de cada mercado.

## **ANÁLISIS**

El análisis realizado evidencia que la teoría existente solo explica parcialmente las dificultades que enfrentan las PYMEs en su proceso de internacionalización, lo que subraya la necesidad de profundizar en la literatura sobre este tema. Este estudio propone que la teoría de la internacionalización podría evolucionar al explorar las barreras específicas que enfrentan las PYMEs en contextos particulares. A partir de los resultados analizados, estas barreras pueden clasificarse en internas y externas. Las barreras internas están relacionadas con la naturaleza digital del producto, el modelo de negocio y la tecnología utilizada por la empresa, mientras que las barreras externas están vinculadas al mercado objetivo y las características de los clientes.

En línea con investigaciones previas (Álvarez & Toledo, 2022; Gómez et al., 2022), las barreras económicas, regulatorias, culturales y tecnológicas afectan tanto a las empresas tradicionales como a las PYMEs digitales, aunque con diferencias clave. Las barreras económicas, como los altos costos de expansión y el limitado acceso a financiamiento, afectan principalmente a las empresas tradicionales al restringir su capacidad de adquirir herramientas tecnológicas básicas. Este aspecto fue corroborado en la entrevista, donde se destacó que costos aparentemente menores, como la implementación de correos corporativos, representan un obstáculo significativo. Por otro lado, las PYMEs digitales, aunque cuentan con acceso a infraestructura tecnológica más económica, enfrentan desafíos relacionados con la adaptación internacional, como las diferencias culturales y tecnológicas (Horváth & Szabó, 2019).

Las barreras regulatorias, como las diferencias normativas entre países, son comunes tanto para las empresas tradicionales como para las PYMEs digitales. Sin embargo, estas últimas también enfrentan dificultades específicas para cumplir con normativas digitales y tecnológicas que varían según la región (Brouthers et al., 2016; Cahen & Borini, 2020). La entrevista destacó que la interacción con clientes en países con idiomas menos comunes, como Armenia, representa un doble desafío: adaptarse a diferentes normativas y gestionar problemas lingüísticos. Aunque este tema no siempre se aborda explícitamente en la literatura, su importancia práctica es evidente. Una solución podría ser el fortalecimiento de alianzas estratégicas con empresas locales y el uso de plataformas de traducción para superar estas barreras.

En cuanto a las barreras culturales, las diferencias idiomáticas y la necesidad de adaptar productos y servicios a mercados internacionales son desafíos recurrentes, como señala Veiga (2021). Sin embargo, la resistencia interna al cambio, especialmente en empresas tradicionales, emerge como una barrera no ampliamente discutida en la literatura. Esta resistencia retrasa la adopción de tecnologías digitales, afectando negativamente su capacidad para competir internacionalmente. Para abordar esta problemática, sería recomendable invertir en formación intercultural y en sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) que incluyan soluciones multilingües.

Las barreras tecnológicas, como la falta de infraestructura adecuada y la resistencia al cambio tecnológico, son desafíos críticos tanto para las empresas tradicionales como para las PYMEs digitales (Gómez et al., 2022; Horváth & Szabó, 2019). Aunque las empresas nacidas digitales enfrentan menos dificultades en el acceso a tecnologías, deben superar retos en la adaptación a mercados con características tecnológicas diversas. Además, la resistencia interna al cambio en empresas tradicionales, un aspecto corroborado por Ellström et al. (2022), representa un obstáculo significativo para la digitalización y la internacionalización.

En conclusión, el análisis muestra que las PYMEs enfrentan barreras específicas en su proceso de internacionalización que requieren enfoques diferenciados respecto a las empresas tradicionales. Soluciones como la creación de programas de financiamiento enfocados en la digitalización, la formación intercultural y la creación de alianzas estratégicas con socios locales son esenciales para superar estas dificultades. Estas estrategias, respaldadas por estudios previos (Brouthers et al., 2016; Monaghan et al., 2020; Veiga, 2021), facilitarían que las PYMEs transformen estas barreras en oportunidades, aumentando su competitividad en el mercado global.

## **CONCLUSIONES**

Este estudio se enfoca en analizar cómo las PYMEs pueden superar las barreras digitales y aprovechar la digitalización en su proceso de internacionalización. Estas barreras se presentan principalmente en tres niveles: económico, debido a los altos costos asociados con la adquisición e implementación de herramientas digitales; cultural, relacionado con las dificultades para adaptar productos a diferentes mercados internacionales; y regulatorio, vinculado al cumplimiento de normativas específicas de cada país. Si bien estas barreras coinciden ampliamente con las identificadas en la literatura, el análisis realizado resalta factores adicionales, como la carencia de infraestructura tecnológica adecuada y la resistencia al cambio organizacional, que representan obstáculos significativos para estas empresas.

En cuanto a las rutinas necesarias para la digitalización de las PYMEs internacionales, este estudio identifica y valida un conjunto de seis rutinas clave. Estas rutinas proporcionan una guía práctica para la detección, aprovechamiento y reconfiguración de recursos y herramientas digitales, lo que permite a las PYMEs abordar eficazmente las barreras en su proceso de internacionalización (Ver Tabla 1).

**Tabla 1. Rutinas para la detección, aprovechamiento y reconfiguración de recursos y capacidades en procesos de digitalización para la internacionalización**

<b>Proceso de digitalización</b>	<b>Rutina</b>	<b>Propósito</b>
<b>Detección</b>	1. Detección digital interindustrial.	Identificar nuevas oportunidades observando y aprendiendo de las innovaciones de otras industrias
	2. Detección de la infraestructura digital desde dentro hacia fuera.	Comprender y aprovechar la infraestructura digital existente en la organización para mejorar las capacidades.
<b>Aprovechamiento</b>	3. Desarrollo de la estrategia digital.	Elaborar una estrategia digital coherente que se ajuste a los objetivos de la organización y a las demandas del mercado.
	4. Determinación de los límites de la empresa.	Definir las capacidades que deben mantenerse en la empresa frente a las que pueden externalizarse.
<b>Reconfiguración</b>	5. Descomposición de la digitalización en proyectos específicos.	Definir pequeños proyectos logrables que facilite la priorización / asignación de recursos.
	6. Creación de una infraestructura digital unificada	Desarrollar una infraestructura digital integrada que apoye la colaboración, la comunicación y funciones dentro de la organización

**Fuente:** Tomada y adaptada de Ellström et al. (2022)

### **Implicaciones teóricas**

Este estudio realiza contribuciones significativas tanto a nivel teórico como práctico. Desde una perspectiva teórica, ofrece varias aportaciones relevantes. En primer lugar, proporciona una comprensión más profunda de la digitalización en el contexto de las PYMEs internacionales, utilizando el enfoque de capacidades dinámicas para analizar las rutinas específicas que estas empresas pueden emplear para superar barreras y avanzar en sus procesos de digitalización en mercados globales. Este enfoque responde a llamados recientes en la literatura para investigar los mecanismos organizativos necesarios para adaptarse al cambio y reconfigurar recursos y capacidades en entornos dinámicos.

En segundo lugar, el estudio valida un conjunto de rutinas concretas que pueden guiar a las PYMEs en la detección, aprovechamiento y reconfiguración de recursos y herramientas digitales para facilitar su internacionalización. Estas rutinas no solo fortalecen la teoría existente, sino que también ofrecen una base práctica para las empresas que buscan mejorar su competitividad global. En este sentido, el trabajo amplía y aplica los hallazgos de Elström (2022), al contextualizar las capacidades necesarias para la digitalización en una PYME internacional proveniente de una economía emergente como la de Colombia.

### **Implicaciones prácticas**

En términos de implicaciones prácticas, este estudio ofrece información valiosa para los gestores de empresas digitales, especialmente en el contexto de las PYMEs, al permitirles identificar y anticiparse a las barreras de la digitalización en los procesos de internacionalización. Además, propone un conjunto de rutinas organizacionales diseñadas para optimizar dichos procesos, lo que les permite reconfigurar herramientas y capacidades digitales mientras fomentan el aprendizaje organizacional. Esto fortalece su capacidad de adaptación y mejora su competitividad en un mercado global dinámico. El estudio también destaca la importancia de que las PYMEs no solo integren herramientas tecnológicas, sino que adopten una cultura organizacional orientada a la innovación digital, la colaboración estratégica y la adaptación constante a los cambios del mercado.

Asimismo, el estudio subraya la necesidad de intervenciones profundas por parte de instituciones y políticas públicas para facilitar la transformación digital de las PYMEs. Estas intervenciones deben ir más allá de la simple adopción tecnológica, promoviendo cambios estructurales y el desarrollo de competencias organizativas. Entre las recomendaciones clave se incluyen el apoyo financiero para la

digitalización básica, el fortalecimiento de redes de contacto, y la capacitación en competencias digitales y culturales. Además, se enfatiza la importancia de crear alianzas estratégicas con empresas locales y aprovechar herramientas multilingües y de localización digital, lo que puede facilitar la adaptación de productos y servicios a diversos contextos internacionales, aumentando así las probabilidades de éxito en mercados globales.

### **Limitaciones y líneas futuras de investigación**

Como ocurre con cualquier investigación, este estudio presenta ciertas limitaciones. En primer lugar, se centró exclusivamente en una PYME internacional, lo que excluyó el análisis comparativo con empresas de mayor tamaño, como las multinacionales. En segundo lugar, la investigación se llevó a cabo en el Valle de Aburrá, en Medellín, Colombia, un solo país latinoamericano, lo que limita la capacidad de generalizar las conclusiones a otros contextos geográficos o económicos. Por lo tanto, los hallazgos son específicos a este entorno y no pueden extrapolarse directamente a otras regiones o tipos de empresas.

No obstante, estas limitaciones abren oportunidades para futuras investigaciones. Una posible línea de estudio sería realizar un análisis de caso más amplio que permita comparar y contrastar aspectos específicos de la digitalización en el contexto de la internacionalización, abarcando empresas de diferentes tamaños y sectores. Asimismo, sería beneficioso llevar a cabo estudios comparativos en otras áreas geográficas de economías emergentes similares para validar los resultados obtenidos en este estudio. Las futuras investigaciones también deberían abordar la aplicabilidad de las conclusiones en diferentes contextos nacionales y económicos, ya que una teoría se considera sólida cuando se confirma su validez en diversos escenarios. Finalmente, otra dirección importante para la investigación futura sería examinar y validar las seis rutinas para la digitalización de PYMEs internacionales propuestas en este estudio, utilizando enfoques cuantitativos para confirmar y ampliar las conclusiones alcanzadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, F., & Toledo, M. (2022). *Digitalización de las Pymes en América Latina*. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1970>
- Calle Herencia, C. A. (2022). La transformación digital y su importancia en las pymes. *Iberoamerican Business Journal*, 5(2), 64–81. <https://journals.epnewman.edu.pe/index.php/IBJ/article/view/264>
- Cannas, R. (2023). Exploring digital transformation and dynamic capabilities in agrifood SMEs. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 1611–1637. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1844494>
- Chirumalla, K. (2021). Building digitally-enabled process innovation in the process industries: A dynamic capabilities approach. *Technovation*, 105, 102162. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102162>
- Cruz, J., López, P. & Martín, G. (2009). La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. Cuadernos de Estudios Empresariales
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2016). Adapting to fast-changing markets and technologies. *California Management Review*, 58(4), 59–77. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.59>
- Del Do, A. M., Villagra, A., & Pandolfi, D. (2023). Desafíos de la transformación digital en las PYMES. *Publicaciones Académicas Científicas de la UNPA*, 15, 200–229. <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v15.n1.941>
- Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., & Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(1), 175–198. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2022-0021>
- Evers, Natasha. 2011. “International New Ventures in ‘Low Tech’ Sectors: A Dynamic Capabilities Perspective” edited by M. Fletcher. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 18(3):502–28. <https://doi.org/10.1108/14626001111155682>.
- Heberle, A., Löwe, W., Gustafsson, A., & Vorrei, Ö. (2017). Digitalization canvas - Towards identifying digitalization use cases and projects. *JUCS - Journal of Universal Computer Science*, 23(11), 1070–1097. <https://doi.org/10.3217/jucs-023-11-1070>
- Horváth, D., & Szabó, R. Z. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 119–132. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021>
- Jafari-Sadeghi, Vahid, Hannan Amoozad Mahdiraji, Donatella Busso, and Dorra Yahiaoui. 2022. “Towards Agility in International High-Tech SMEs: Exploring Key Drivers and Main Outcomes of Dynamic Capabilities.” *Technological Forecasting and Social Change* 174. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121272>.
- Lerma Kirchner, A. E., & Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y marketing internacional* (4th ed.). Cengage Learning.

Marcelo, A., Del Do, A., Villagra, A., & Pandolfi, D. (2023). Una propuesta para la transformación digital en las PYMES. *RevITA*, 1, 7–21. <https://doi.org/10.22305/revita-unpa.v1.n1.979>

Münch Galindo, L. (2008). *Planeación estratégica: El rumbo hacia el éxito* (2nd ed.). Trillas.

Palacios Duarte, P. D., & Saavedra García, M. L. (2016). El desempeño exportador y la innovación como una estrategia de crecimiento para la PYME en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 11(2), 21–38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6266331>

Peñaflor, S. & Avilés, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*.

Romero Luna, I. (2006). *Las PYME en la economía global: Hacia una estrategia de fomento empresarial. Problemas del desarrollo*, 37(146), 31-50. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0301-70362006000300003&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0301-70362006000300003&script=sci_arttext)

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Volume(18), 509-533.

Veiga, L. (2021). *Hacia una infraestructura digital para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/33). Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/fcbfa60e-1a82-49f9-9932-2d44585e6224/content>.

Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research : Design and Methods*. Sage. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

## **ANEXO 1**

### **Preguntas de la entrevista**

1. ¿Qué papel ha jugado la digitalización en la evolución de su empresa?
2. ¿Cuáles son las principales herramientas digitales que utilizan para optimizar sus operaciones y mejorar la experiencia del cliente?
3. ¿Considera que la digitalización ha sido un factor clave para competir en el mercado actual?  
¿Por qué?
4. ¿Han enfrentado barreras tecnológicas o de infraestructura en el proceso de digitalización?  
¿Cómo las han superado?
5. ¿Cuáles han sido los mayores desafíos digitales al expandirse hacia nuevos mercados internacionales?
6. ¿Cómo la empresa ha gestionado y superado esas barreras tecnológicas y los desafíos digitales sobre todo mercados internacionales?
7. Detección Interindustrial: ¿Cómo identifica su organización nuevas oportunidades digitales fuera de su industria principal, y qué procesos están en marcha para fomentar que los empleados exploren ideas innovadoras inspiradas en otros sectores?
8. Preparación de la Infraestructura Digital: ¿Cómo evalúan y gestionan su infraestructura digital existente para garantizar que esté alineada con los objetivos de internacionalización y minimice costos de mantenimiento futuros?
9. Enfoque Estratégico y Flexibilidad: ¿Qué mecanismos utilizan para desarrollar y comunicar todo el tema digital en toda la organización? ¿Cómo gestionan la adaptabilidad ante los cambios en el mercado?
10. Desarrollo de Competencias Clave vs. Outsourcing: ¿Cómo deciden qué herramientas y competencias digitales desarrollar internamente y cuáles externalizar? ¿Cómo aseguran que las habilidades tercerizadas estén alineadas con sus objetivos digitales a largo plazo?
11. Estructura Basada en Proyectos: ¿Qué criterios utilizan para priorizar los proyectos de digitalización y cómo asignan los recursos para garantizar que estén en sintonía con sus objetivos digitales y de internacionalización?
12. Infraestructura Digital Unificada: ¿Qué pasos se están tomando para estandarizar las herramientas digitales y el intercambio de datos entre departamentos? ¿Cómo facilita su infraestructura la comunicación y la colaboración a nivel organizacional para lograr procesos de digitalización?
13. ¿Cuáles han sido los aprendizajes más importantes a partir del proceso de digitalización e internacionalización?
14. ¿Qué consejo les daría a otras empresas que buscan digitalizarse y expandirse internacionalmente?