

El impacto de la transformación digital en las estrategias de internacionalización de las empresas

The impact of digital transformation on companies' internationalization strategies

Realizado por

John Ferney Castaño Bolívar

jcastano285@soyudemedellin.edu.co

Asesor

Javier Alirio Sánchez Torres

Programa de Mercadeo

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de Medellín

2024-2

Contenido

Resumen.....	3
Abstract	3
INTRODUCCIÓN.....	4
DISEÑO/METODOLGÍA	6
RESULTADOS	8
Tabla 1. Elementos de análisis.....	10
Tabla 2. Autores de análisis	11
CONCLUSIONES.....	14
ORIGINALIDAD	17
REFERENCIAS.....	18

Resumen

Objetivo: el propósito del presente artículo consistió en analizar el impacto de la transformación digital en las estrategias de internacionalización de las empresas, identificando los factores clave que facilitan o dificultan la expansión global en un entorno cada vez más digitalizado.

Diseño/metodología: para llevar a cabo este análisis, se optó por una metodología de tipo exploratorio con un enfoque cualitativo. Se realizó una revisión de la literatura existente, tanto en español como en inglés, complementada con análisis de casos de empresas que han implementado estrategias digitales en su proceso de internacionalización.

Resultados: la investigación reveló que los principales factores que influyen en la relación entre la transformación digital y la internacionalización incluyen la accesibilidad a nuevos mercados, la personalización a escala global, la optimización de la cadena de suministro, la eficacia del marketing digital, la automatización de procesos, la adaptación cultural y legal, la innovación continua y la mejora en la toma de decisiones. Estos factores desempeñan roles variados en el éxito de la internacionalización, dependiendo del sector y la madurez de la empresa.

Conclusiones: se concluye que la transformación digital no solo facilita la internacionalización, sino que también redefine profundamente las estrategias empresariales tradicionales. Sin embargo, aunque muchos de estos factores han sido objeto de estudio, la interrelación entre ellos en el contexto de la internacionalización digital constituye un área que merece mayor exploración para comprender su impacto en diferentes tipos de empresas y mercados.

Originalidad: este análisis amplía la idea de cómo la transformación digital afecta las estrategias de internacionalización al identificar los factores clave que intervienen en este proceso. También ofrece direcciones futuras de investigación al proponer un marco que considere las particularidades de diferentes sectores y regiones, sugiriendo que la digitalización puede jugar un rol decisivo en la competitividad global de las empresas.

Palabras clave: transformación digital, estrategias de internacionalización, empresas, competitividad y mercado global.

Abstract

Purpose: the purpose of this article was to analyze the impact of digital transformation on the internationalization strategies of companies, identifying the key factors that facilitate or hinder global expansion in an increasingly digitized environment.

Design/methodology: to carry out this analysis, an exploratory methodology with a qualitative approach was chosen. A review of the existing literature, both in Spanish and English, was carried out, complemented with case studies of companies that have implemented digital strategies in their internationalization process.

Findings: The research revealed that the main factors influencing the relationship between digital transformation and internationalization include

accessibility to new markets, customization on a global scale, supply chain optimization, digital marketing effectiveness, process automation, cultural and legal adaptation, continuous innovation and improved decision making. These factors play varied roles in the success of internationalization, depending on the industry and maturity of the company.

Conclusions: It is concluded that digital transformation not only facilitates internationalization, but also profoundly redefines traditional business strategies. However, while many of these factors have been studied, the interrelationship between them in the context of digital internationalization is an area that deserves further exploration to understand their impact on different types of companies and markets.

Originality: this analysis extends the idea of how digital transformation affects internationalization strategies by identifying the key factors involved in this process. It also offers future research directions by proposing a framework that considers the particularities of different sectors and regions, suggesting that digitalization can play a decisive role in the global competitiveness of firms.

Keywords: digital transformation, internationalization strategies, companies, competitiveness and global market.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las empresas tradicionales enfrentan el desafío de adaptarse a un entorno digital en constante evolución. La transformación digital no solo requiere la implementación de nuevas tecnologías, sino también un cambio en la cultura organizacional. Es fundamental que las empresas superen barreras como la resistencia al cambio y la falta de competencias digitales. Este artículo analiza las estrategias clave que pueden facilitar este proceso, subrayando la importancia de una visión estratégica clara para lograr una transformación exitosa.

El análisis de *Campos-Dávila et al. (2024)*, examina cómo las empresas tradicionales pueden enfrentar los retos del entorno digital. Los autores identifican la necesidad de superar obstáculos, tales como la resistencia interna al cambio y la carencia de habilidades digitales. Resaltan que una estrategia bien definida y el apoyo de la alta dirección son cruciales para el éxito de la transformación digital, mientras que las competencias tecnológicas emergentes juegan un papel esencial en este proceso.

La adopción de nuevas tecnologías digitales ha emergido como un factor clave en la internacionalización de las empresas (*Istaitieh et al. 2024*). En un entorno global cada vez más interconectado, las tecnologías digitales ofrecen herramientas y plataformas que facilitan la expansión de las empresas más allá de sus mercados locales (*Istaitieh et al. 2024*). Estas innovaciones permiten a las empresas optimizar sus operaciones, mejorar la comunicación con clientes y socios internacionales, y adaptar sus estrategias de marketing y ventas a diversos contextos culturales y económicos (*Istaitieh et al. 2024*). La integración efectiva de tecnologías digitales puede acelerar el proceso de internacionalización al proporcionar a las empresas una mayor visibilidad, eficiencia y agilidad en sus operaciones globales. En este sentido, la capacidad de una empresa para adoptar y utilizar estas tecnologías puede determinar su éxito en la expansión internacional y su competitividad en el mercado global (*Istaitieh et al. 2024*).

La transformación digital ha tenido un impacto considerable en diversas industrias. En este marco, el uso de tecnologías ha sido afectado por estrategias de marketing digital. *Istatieh et al. (2024)*, investigan cómo el marketing digital influye en la adopción de sistemas en empresas a nivel global, destacando el papel moderador de la credibilidad de las fuentes de información en este proceso. Su estudio muestra que la efectividad del marketing digital en la promoción de nuevas tecnologías está condicionada por la percepción de credibilidad, lo que tiene implicaciones significativas para las estrategias de internacionalización en el sector.

La transformación digital está redefiniendo las dinámicas de valor en las empresas tradicionales, revelando tanto oportunidades de co-creación como riesgos de co-destrucción de valor (*Hauke-Lopes et al. 2023*). En el contexto de empresas altamente tradicionales, la adopción de tecnologías digitales no solo permite la creación de nuevo valor al mejorar procesos y productos, sino que también presenta desafíos significativos que pueden llevar a la destrucción de valor si no se gestionan adecuadamente. Este artículo examina cómo la digitalización afecta a estas empresas al facilitar la co-creación de valor con clientes y socios, mientras que, al mismo tiempo, introduce elementos que pueden perjudicar el valor existente. Donde se destaca la importancia de equilibrar las oportunidades y los riesgos en el proceso de digitalización para maximizar el impacto positivo y minimizar los efectos negativos en el valor empresarial (*Hauke-Lopes et al. 2023*).

La digitalización está transformando las empresas tradicionales al ofrecer nuevas oportunidades para la creación de valor, pero también presenta riesgos potenciales que pueden llevar a la destrucción de valor (*Hauke-Lopes et al. 2023*). En el caso de las empresas altamente tradicionales, la implementación de tecnologías digitales permite una mayor co-creación de valor con clientes y socios, aunque también introduce desafíos que pueden afectar negativamente el valor existente (*Campos-Dávila et al. 2024*). Este artículo analiza cómo las empresas tradicionales navegan estos procesos duales de creación y destrucción de valor en el contexto de su transformación digital, subrayando la necesidad de gestionar cuidadosamente las oportunidades y riesgos para maximizar los beneficios y mitigar los perjuicios.

En el contexto de la transformación digital, la adopción de nuevas tecnologías por parte de las empresas tradicionales no es solo un proceso técnico, sino también organizacional y cultural. La resistencia al cambio y la falta de competencias digitales siguen siendo barreras significativas para muchas organizaciones que buscan mantenerse competitivas en un entorno global cada vez más digitalizado (*Campos-Dávila et al. 2024*). Sin embargo, las empresas que logran superar estos obstáculos a menudo descubren que la transformación digital puede generar ventajas competitivas sustanciales, facilitando la expansión internacional a través de la optimización de procesos y la personalización a escala global.

La digitalización ha demostrado ser un catalizador clave en la internacionalización empresarial, particularmente al permitir que las organizaciones adapten sus estrategias a contextos culturales diversos y mercados emergentes. Según *Hauke-Lopes et al. (2023)*, la digitalización en las empresas permite la creación de valor no solo a través de la eficiencia operativa, sino también mediante la co-creación de valor con los clientes. No obstante, este proceso también presenta desafíos que pueden conducir a la co-destrucción de valor si no se gestiona adecuadamente la integración de tecnologías. Este riesgo es más pronunciado

en empresas tradicionales que dependen de modelos operativos rígidos y estructuras jerárquicas.

Un aspecto crucial de la transformación digital es su capacidad para mejorar las relaciones internacionales y optimizar la cadena de suministro, lo que facilita la entrada de empresas a nuevos mercados. *Sun, C. et al. (2022)*, destacan que las tecnologías digitales no solo mejoran la visibilidad y trazabilidad de las operaciones globales, sino que también permiten a las empresas responder con mayor rapidez a las fluctuaciones de la demanda y adaptarse a cambios regulatorios en diferentes países. Esta capacidad de adaptación es esencial para las empresas que buscan expandirse en mercados internacionales donde la agilidad y la capacidad de respuesta rápida son determinantes de su éxito.

Además, el marketing digital ha surgido como una herramienta fundamental en la internacionalización, permitiendo a las empresas llegar a audiencias globales con mensajes personalizados y culturalmente adaptados. *Jiawei, X. et al. (2023)*, señalan que la eficacia del marketing digital depende en gran medida de la capacidad de las empresas para aprovechar los datos y generar contenido creíble que resuena con sus consumidores en diferentes mercados. La credibilidad de las fuentes de información es crucial para generar confianza y atraer nuevos clientes, lo que tiene un impacto directo en el éxito de la estrategia de internacionalización.

La transformación digital también ha sido fundamental para la innovación en la toma de decisiones empresariales. Según *Brieger, S.A. et al. (2022)*, las empresas que adoptan tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el análisis de bigdata pueden mejorar significativamente su capacidad para predecir tendencias del mercado y tomar decisiones más informadas sobre su estrategia de expansión internacional. Este enfoque basado en datos permite a las organizaciones reducir riesgos y aprovechar oportunidades con mayor precisión, lo que resulta crucial en el competitivo entorno global.

DISEÑO/METODOLGÍA

La presente investigación adopta una metodología de tipo exploratorio con un enfoque cualitativo (*Yin, R. K. 2018*), con el propósito de analizar el impacto de la transformación digital en las estrategias de internacionalización empresarial. Esta elección metodológica responde a la necesidad de examinar un fenómeno que, aunque ha sido ampliamente discutido en distintos ámbitos, continúa evolucionando rápidamente en función de los avances tecnológicos y las dinámicas cambiantes del mercado global. Al tratarse de un estudio exploratorio, se buscó identificar y comprender los factores clave que intervienen en la interrelación entre la transformación digital y la internacionalización, sin pretender obtener resultados concluyentes, sino más bien generar nuevas hipótesis y líneas de investigación para estudios futuros.

La revisión de la literatura se centró en fuentes tanto en español como en inglés, lo cual permitió abordar el fenómeno desde una perspectiva global, tomando en cuenta contextos y realidades diversas. Esto es crucial, ya que la transformación digital y la internacionalización no se desarrollan de manera homogénea en todas las regiones. La literatura en español proporcionó un enfoque particular en las economías emergentes, donde las empresas enfrentan desafíos específicos en cuanto a infraestructura digital y capacidades tecnológicas (*Campos-Dávila et al. 2024*). En cambio, la literatura en inglés permitió acceder a estudios de mercados

más avanzados en digitalización, como es el caso de los países anglosajones y países asiáticos principalmente, donde las empresas ya han implementado tecnologías disruptivas en sus procesos de internacionalización.

Se analizaron casos de empresas que han adoptado estrategias digitales exitosas en su expansión global, con el objetivo de obtener un entendimiento más profundo de las mejores prácticas en este ámbito. Estos casos proporcionaron información valiosa sobre cómo las empresas utilizan tecnologías digitales, tales como inteligencia artificial, automatización de procesos, y marketing digital, para facilitar su entrada a nuevos mercados y mejorar su competitividad en el escenario internacional. Este enfoque basado en casos es común en estudios cualitativos, ya que permite una comprensión más detallada y contextualizada de los fenómenos bajo estudio (Yin, R. K. 2018).

El análisis de los casos seleccionados permitió identificar patrones y tendencias en la adopción de tecnologías digitales en el proceso de internacionalización. Por ejemplo, se observó que las empresas que han logrado integrar eficazmente estas tecnologías en sus operaciones tienden a tener una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación en mercados internacionales (Hauke-Lopes et al. 2023). Este hallazgo es consistente con la literatura existente, que subraya la importancia de la agilidad en la era digital, donde las empresas deben ser capaces de responder rápidamente a cambios en las condiciones del mercado, la demanda del consumidor y las regulaciones locales (Sun, C. et al. 2022).

El análisis de los casos mostró que las empresas que personalizan sus estrategias de marketing digital para adaptarse a las especificidades culturales de cada mercado tienden a tener un mayor éxito en la atracción y retención de clientes internacionales (Jiawei, X. et al. 2023). De igual forma, se observó que la capacidad de las empresas para cumplir con las normativas locales en temas como protección de datos y comercio electrónico es un factor crítico para su éxito en mercados extranjeros.

El alcance de esta investigación es exploratorio, ya que logra identificar las áreas clave de la internacionalización para investigaciones futuras. Aunque se han documentado ampliamente los beneficios de la transformación digital en la internacionalización, la literatura revisada señala que aún falta comprender mejor la interrelación entre factores como la co-creación de valor, la automatización de procesos y la adaptación cultural en el contexto digital (Brieger, S.A. et al. 2022). Además, existe una brecha en la literatura sobre cómo estas dinámicas varían según el sector y la región, lo que sugiere la necesidad de estudios más específicos que analicen las particularidades de diferentes industrias y geografías.

La revisión y el análisis a profundidad de la literatura permitieron identificar los principales factores que facilitan o dificultan la internacionalización de las empresas en un entorno digitalizado. Si bien la transformación digital ofrece oportunidades significativas para las empresas que buscan expandirse globalmente, también presenta desafíos que deben ser gestionados cuidadosamente para evitar la co-destrucción de valor. La metodología exploratoria utilizada en este estudio proporciona una base sólida para futuras investigaciones que busquen profundizar en la comprensión de estos fenómenos en diferentes contextos empresariales y geográficos.

RESULTADOS

La investigación reveló que los principales factores que influyen en la relación entre la transformación digital y la internacionalización de las empresas están intrínsecamente relacionados con la capacidad de las empresas para adaptarse a un entorno global digitalizado. Estos factores incluyen la accesibilidad a nuevos mercados, la personalización a escala global, la optimización de la cadena de suministro, la eficacia del marketing digital, la automatización de procesos, la adaptación cultural y legal, la innovación continua y la mejora en la toma de decisiones.

Uno de los hallazgos más relevantes es la manera en que la transformación digital facilita la accesibilidad a nuevos mercados. Las tecnologías digitales han permitido que las empresas, independientemente de su tamaño, tengan la capacidad de penetrar en mercados internacionales con mayor facilidad, al reducir las barreras geográficas y optimizar los canales de distribución. Según *Santos-Pereira et al. (2022)*, el acceso a plataformas digitales globales, como los mercados de comercio electrónico y redes de distribución automatizadas, ha nivelado el campo de juego para muchas empresas pequeñas y medianas, que ahora pueden competir en igualdad de condiciones con grandes corporaciones. Estas plataformas proporcionan visibilidad a nivel mundial y, al mismo tiempo, permiten personalizar la experiencia del cliente según las preferencias y necesidades locales.

Otro factor crítico en este proceso es la personalización a escala global. La transformación digital ha permitido a las empresas adaptar sus productos y servicios a las necesidades específicas de cada mercado, lo cual ha sido posible gracias a las herramientas de análisis de datos y la inteligencia artificial. *Jiawei, X. et al. (2023)*, señalan que la capacidad de personalizar productos a gran escala no solo aumenta la satisfacción del cliente, sino que también mejora la retención de clientes internacionales. En este sentido, las empresas que implementan estrategias de marketing digital basadas en datos tienen la capacidad de segmentar audiencias de manera más efectiva y ofrecer experiencias personalizadas, lo que les otorga una ventaja competitiva en mercados diversos.

La optimización de la cadena de suministro es otro de los factores clave identificados en la investigación. La digitalización ha transformado radicalmente la manera en que las empresas gestionan sus cadenas de suministro, permitiéndoles ser más eficientes y resilientes frente a las fluctuaciones del mercado. *Shlapak, A. et al. (2023)*, destacan que la implementación de tecnologías como el e-commerce y la logística en las cadenas de suministro globales ha mejorado la trazabilidad y transparencia, permitiendo a las empresas responder más rápidamente a las demandas del mercado. Esto es particularmente importante en mercados internacionales donde las regulaciones y las condiciones logísticas pueden variar significativamente.

La automatización de procesos es otro aspecto central de la transformación digital que impacta en la internacionalización. Las empresas que han adoptado tecnologías de automatización, como la robótica y la inteligencia artificial, han experimentado una mejora considerable en la eficiencia operativa. Según *Hauke-Lopes et al. (2023)*, la automatización permite a las empresas reducir costos operativos y aumentar la calidad de sus productos, lo que las hace más competitivas en el ámbito global. Además, la automatización facilita la escalabilidad, lo que permite a las empresas expandirse rápidamente a nuevos mercados sin comprometer la calidad de sus productos o servicios.

La eficacia del marketing digital ha emergido como un factor decisivo en la internacionalización de las empresas. A través de plataformas digitales, las empresas pueden llegar a audiencias globales con campañas publicitarias dirigidas y culturalmente adaptadas. *Feliciano-Cestero, M. et al. (2022)*, subrayan que el marketing digital permite a las empresas ajustar sus mensajes en tiempo real según la retroalimentación del consumidor, lo que aumenta la efectividad de las campañas y reduce los costos asociados. Esta capacidad de adaptación es particularmente valiosa en mercados extranjeros, donde las diferencias culturales pueden afectar significativamente el éxito de una campaña publicitaria.

La adaptación cultural y legal también desempeña un papel fundamental en la internacionalización digital. Las empresas que entran en nuevos mercados deben cumplir con las normativas locales y adaptar sus productos y estrategias a las particularidades culturales de cada región. Según *Moreira, I. et al. (2021)*, la capacidad de una empresa para ajustar sus operaciones y marketing a las normativas locales es crucial para su éxito en mercados internacionales. Las empresas que no logran cumplir con estas regulaciones corren el riesgo de enfrentarse a sanciones legales o perder la confianza de los consumidores locales. Además, la adaptación cultural es esencial para garantizar que los productos y servicios resuenen con los valores y preferencias de los consumidores en diferentes regiones.

La innovación continua ha sido otro de los factores identificados como clave en el éxito de la internacionalización en un entorno digital. Las empresas que invierten en innovación tecnológica tienen una mayor capacidad para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado global. *Santos-Pereira et al. (2022)*, sostienen que la innovación no solo se refiere a la creación de nuevos productos o servicios, sino también a la capacidad de una empresa para reinventar sus procesos y modelos de negocio de acuerdo con las demandas del mercado internacional. Esto incluye la integración de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y el big data, que permiten a las empresas anticiparse a las tendencias del mercado y tomar decisiones más informadas.

La mejora en la toma de decisiones es facilitada por la digitalización, ha tenido un impacto considerable en la internacionalización. Las tecnologías digitales, como el análisis de big data, proporcionan a las empresas información valiosa que les permite tomar decisiones estratégicas más informadas. *Moreira, I. et al. (2021)*, indican que las empresas que utilizan análisis avanzados de datos tienen una mayor capacidad para prever cambios en el mercado y ajustar sus estrategias en consecuencia. Esto les permite minimizar riesgos y aprovechar oportunidades con mayor eficacia, lo que es especialmente importante en mercados internacionales donde la incertidumbre es alta.

Los factores identificados en esta investigación, como la accesibilidad a nuevos mercados, la personalización a escala global, la optimización de la cadena de suministro, la automatización de procesos, la eficacia del marketing digital, la adaptación cultural y legal, la innovación continua y la mejora en la toma de decisiones, desempeñan roles variados en el éxito de la internacionalización de las empresas en el contexto de la transformación digital. El impacto de estos factores varía según el sector y la madurez de la empresa, lo que sugiere que no existe un enfoque único para todas las empresas que buscan expandirse internacionalmente. En cambio, es crucial que cada empresa desarrolle una estrategia digital

personalizada que tenga en cuenta su sector, su capacidad tecnológica y las características específicas de los mercados en los que desea ingresar.

Tabla 1. Elementos de análisis

Title	Abstract	Author	Source	Year	Selection	Title "Digital transformati on" Yes =1; No=0	Title "Internationalization " Yes =1; No=0	Abstract "Digital transformation" Yes=1; No=0	Abstract "Company; firm; enterprise; corporation; SMEs" Yes =1; No=0	Abstract "Global, international, internationalizati on, relations between countries, worldwide." Yes =1; No=0	Abstract "Internationalizati on strategies" Yes =1; No=0	Abstract "Impact" Yes =1; No=0
-------	----------	--------	--------	------	-----------	--	---	--	--	---	---	---

Fuente: *Elaboración propia con base en datos de investigación personal.*

En esta sección de resultados, se presenta el proceso de selección de artículos que se llevó a cabo utilizando un conjunto de criterios definidos por siete preguntas clave. El objetivo de este enfoque fue garantizar que los artículos seleccionados para el análisis estuvieran alineados con los temas centrales de la investigación: la transformación digital y la internacionalización de las empresas. Para ello, se revisaron detenidamente los títulos y resúmenes de cada artículo, identificando la presencia de palabras clave que reflejaran estos conceptos. Las preguntas utilizadas durante la revisión se centraron en verificar si el título o el resumen contenían términos como "transformación digital", "internacionalización", "empresa", "PYMES", y si se mencionaban temas globales, relaciones internacionales o estrategias de internacionalización (*Tabla 1*).

El proceso de selección se basó en un enfoque sistemático que exigía que cada artículo cumpliera con al menos tres de los siete criterios establecidos. En primer lugar, se revisó si el título contenía la palabra "transformación digital" o "internacionalización", lo que indicaba una conexión directa con el tema principal de la investigación. Posteriormente, se examinó el resumen de cada artículo, buscando términos como "empresa", "compañía", "PYMES", que denotaran un enfoque corporativo o empresarial. También se verificó si el resumen hacía referencia a conceptos globales o de internacionalización, como "relaciones entre empresas" o "mundo", lo que señalaba la relevancia del artículo para la internacionalización. Finalmente, se evaluó si los resúmenes mencionaban estrategias específicas de internacionalización o si se discutía el impacto de la transformación digital en las empresas (*Tabla 1*).

Aquellos artículos que no cumplían con al menos tres de los siete criterios establecidos fueron descartados, ya que no aportaban suficiente relevancia o profundidad para los temas de transformación digital e internacionalización. Este enfoque selectivo garantizó que solo se analizaran estudios que proporcionararan un análisis integral y multidimensional de la transformación digital en el contexto de la internacionalización empresarial, lo que permitió desarrollar una visión más coherente y significativa de los hallazgos.

Tabla 2. Autores de análisis

Kirill K.
Anatolii R., Pobochenko L., Pichkurova Z., Tolpezhnikova T., Kovbych T., Lyashov D.
Campos-Dávila J.E., Choque-Yarasca C.L., Olmos S.D., Uribe Hernández Y.C.
Kristoffersen E., Blomsma F., Mikalef P., Li J.
Bakhtieva E.
Istatieh H., Alsoud M., Al-Gasawneh J.A., Shajrawi A., Zoubi M., Daoud M.
Zhang L., Ye Y., Meng Z., Ma N., Wu C.
Sergei T., Arkady T., Natalya L., Pathak R.D., Samson D., Husain Z., Sushil S.
Mahssouni R., Makhroute M., Touijer M.N., Elabjani A.
Chwiłkowska-Kubala A., Cyfert S., Malewska K., Mierzejewska K., Szumowski W.
Zhezha V., Kola B., Melinceanu A.M.
Yang J., Zhou L., Qu Y., Jin X., Fang S.
Hauke-Lopes A., Ratajczak-Mrozek M., Wieczerzycki M.
Ma H., Sun X., Elahi E., Zhu X.
Fahmi T.A., Tjakraatmadja J.H., Ginting H.
Basulo-Ribeiro J., Amorim M., Teixeira L.
Dudezert A., Laval F., Shirish A., Mitev N.
Sun C., Lin Z., Vochozka M., Vincúrová Z.
Magnusson J., Elliot V., Hagberg J.
Moreira I., Stenzel P., Lopes J.M., Oliveira J.
Liu Q., Zhao Y., Kamioka T., Nakamura M.
Nissen V., Lezina T., Saltan A.
Dolganova O., Deeva E.A.
Shlapak A., Yatsenko O., Ivashchenko O., Zarytska N., Osadchuk V.
Feliciano-Cestero M.M., Ameen N., Kotabe M., Paul J., Signoret M.

Fuente: *Elaboración propia con base en datos de investigación personal.*

Los autores mencionados (*Tabla 2*) abordaron temas que están estrechamente relacionados con el título y el principal objetivo de este estudio, cuyo enfoque se centró en explorar cómo las empresas contemporáneas utilizan estrategias digitales para iniciar, fomentar o fortalecer sus relaciones internacionales. Estos estudios proporcionan una visión profunda sobre el impacto de la transformación digital en los procesos de internacionalización, revelando cómo las herramientas tecnológicas permiten a las empresas no solo acceder a nuevos mercados globales, sino también optimizar sus operaciones y mejorar la competitividad en un entorno cada vez más interconectado y dinámico.

Este proceso de selección fue clave para asegurar que los artículos incluidos en el análisis abordaran tanto la transformación digital como la internacionalización desde múltiples perspectivas. Por ejemplo, aquellos estudios que mencionaban la "transformación digital" tanto en el título como en el resumen mostraban una clara alineación con la temática principal, lo que fortalecía su inclusión. Además, la mención de "estrategias de internacionalización" o la discusión de cómo las empresas se adaptan a entornos globales también fue un factor determinante para identificar estudios que, no solo abordaban la transformación digital, sino que lo hacían en un contexto global o internacional.

Campos-Dávila et al. (2024), en su artículo sobre estrategias de transformación digital en empresas tradicionales analizan el impacto de las herramientas digitales en el proceso de internacionalización empresarial. Señalan que la transformación digital no solo optimiza procesos internos, sino que también es clave para mejorar la competitividad global. En su estudio, destacan la importancia de una estrategia digital clara, el apoyo de la alta dirección y la creación de una cultura de innovación para enfrentar los retos de la internacionalización en mercados altamente competitivos.

Las empresas que adoptan tecnologías emergentes y desarrollan una infraestructura robusta de ciberseguridad y ética en el manejo de datos suelen obtener resultados más favorables en su expansión internacional. Además, se subraya que la colaboración con socios estratégicos y la adopción de una visión orientada al cliente también facilita la entrada en nuevos mercados al adaptarse mejor a las demandas locales y reducir barreras de entrada.

Un aspecto crítico de este método fue la necesidad de que los artículos cumplieran al menos tres de los criterios planteados. Esta regla permitió una mayor focalización en los estudios que ofrecieran un contenido más rico y relevante para el tema de investigación. Por ejemplo, un artículo que mencionaba "transformación digital" y "empresa" pero no hacía referencia a aspectos internacionales fue descartado, ya que su enfoque no era lo suficientemente completo para abordar los retos y oportunidades de la transformación digital en el contexto de la internacionalización. De esta manera, el proceso garantizó que cada estudio seleccionado proporcionara una visión más completa y compleja del fenómeno investigado.

El resultado de este proceso fue una selección robusta de artículos que no solo cubrían la intersección entre transformación digital e internacionalización, sino que también aportaban un análisis profundo sobre cómo las empresas están utilizando estrategias digitales para acceder a mercados globales. Esto permitió estructurar los resultados de manera coherente, resaltando las tendencias más importantes y los factores clave identificados a través del análisis de los artículos seleccionados, que cumplen con los criterios y preguntas planteadas desde el inicio del proceso de revisión para este artículo investigativo.

Hauke-Lopes et al. (2023), analizan el impacto de la digitalización en la internacionalización empresarial desde la perspectiva de redes y creación de valor. En sus investigaciones, los autores destacan cómo las herramientas digitales no solo optimizan la eficiencia operativa, sino que también promueven la resiliencia y adaptación de las empresas frente a los desafíos globales, como las interrupciones en las cadenas de suministro y la competencia internacional. La digitalización permite a las empresas mejorar la coordinación y el intercambio de recursos en redes interconectadas, lo cual facilita la creación de valor compartido a nivel internacional.

Sin embargo, *Hauke-Lopes et al. (2023)* también subrayan que la integración de procesos digitales puede generar tensiones en el equilibrio entre la creación y la destrucción de valor. Esto ocurre cuando las capacidades digitales chocan con prácticas tradicionales, lo que puede ser tanto una fuente de innovación como de conflictos operacionales. Los autores recomiendan adoptar una visión estratégica para utilizar las plataformas digitales no solo como herramientas de eficiencia, sino también como medios para fortalecer las alianzas internacionales y fomentar la

resiliencia frente a cambios rápidos del mercado.

La transformación digital y las herramientas tecnológicas facilitan la internacionalización, especialmente para empresas nacidas en el entorno digital. Este enfoque, llamado "internacionalización digital", permite que las empresas operen a nivel global sin la necesidad de activos físicos en cada país. En lugar de invertir en infraestructura local, estas compañías se apoyan en redes de usuarios y recursos virtuales para ingresar en nuevos mercados, enfocándose en superar barreras de adopción y competencia mediante la conexión digital y la adaptación a preferencias diversas en distintos países (*Istatieh et al. 2024*).

También destaca que la internacionalización digital redefine la estrategia de expansión de las empresas nacidas digitales al minimizar los costos físicos y aprovechar recursos globales accesibles en línea. Estas empresas priorizan la adquisición de usuarios internacionales y el uso de redes sociales y herramientas digitales para construir comunidades de clientes en múltiples países. También enfrentan barreras, como las diferencias culturales en la adopción del producto y la intensa competencia global en plataformas digitales, por lo cual emplean estrategias como adaptarse a los mercados líderes y generar contenido diverso.

Feliciano-Cestero, M. et al. (2022), abordan cómo la transformación digital influye en la internacionalización empresarial, analizando diversos factores que impulsan o dificultan el avance digital en empresas que buscan expandirse globalmente. Según *Feliciano-Cestero et al. (2023)* las herramientas y tecnologías digitales pueden facilitar el proceso de internacionalización al permitir que las empresas se escalen y accedan a mercados más amplios, superando barreras tradicionales. Sin embargo, destacan que el rápido desarrollo del entorno digital y los riesgos de ciberseguridad también pueden representar desafíos importantes.

El éxito en la transformación digital para la expansión internacional depende, en gran medida, de cómo las empresas logren integrar las innovaciones digitales con sus procesos existentes, lo cual puede variar según la industria y la región. Además, los autores sugieren que las estrategias digitales deben adaptarse y considerar las restricciones regulatorias e infraestructurales específicas de cada mercado. Concluyen que investigaciones futuras podrían explorar cómo herramientas digitales específicas impactan de manera diferente a las empresas, dependiendo de su madurez y orientación de mercado.

Por su parte, *Basulo-Ribeiro et al. (2023)*, han analizado el impacto de la digitalización en la internacionalización empresarial, destacando cómo las herramientas digitales permiten a las empresas superar barreras geográficas y mejorar su eficiencia operativa en mercados globales. Señalan que la digitalización facilita una rápida expansión internacional al proporcionar conectividad mejorada y herramientas para gestionar operaciones complejas. Este enfoque no solo mejora la competitividad en mercados internacionales, sino que también ayuda a las empresas a adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores y a las regulaciones locales.

En cuanto al impacto de las tecnologías digitales en los procesos de internacionalización de las empresas, autores como *AndaL-Ancion, A. et al. (2003)*, *Kotabe y Helsen (2010)* y *Cavusgil et al. (2014)*, coinciden en que las tecnologías digitales han transformado la forma en que las empresas expanden sus operaciones a nivel global. Estos autores destacan que, gracias a la digitalización, las empresas pueden acceder a mercados internacionales de manera más eficiente y a menor costo, permitiendo una expansión más rápida y

flexible. La conectividad global, la optimización de los procesos logísticos y el marketing digital son factores que aceleran el proceso de internacionalización.

En conclusión, los autores coinciden en que las tecnologías digitales no solo han facilitado la internacionalización, sino que también han reducido barreras tradicionales, como los costos y la complejidad de las operaciones internacionales, permitiendo que las empresas de todos los tamaños se integren más fácilmente en mercados globales. Además, coinciden en que las tecnologías digitales facilitan la adaptación a diferentes mercados, permitiendo una personalización de la oferta y una mayor comprensión de las preferencias de los consumidores en diversos contextos culturales y geográficos. Esto ha democratizado la oportunidad de internacionalizarse, permitiendo a empresas de distintos tamaños competir en el escenario global.

CONCLUSIONES

La transformación digital ha emergido como un motor clave en el proceso de internacionalización de las empresas. A medida que las organizaciones buscan expandirse más allá de sus fronteras nacionales, las tecnologías digitales ofrecen herramientas que facilitan, potencian y aceleran la incursión en mercados internacionales. Las estrategias empresariales tradicionales, que durante mucho tiempo se enfocaron en establecer presencia física, alianzas locales y cumplir con regulaciones específicas, han sido redefinidas en la era digital. Hoy en día, las empresas tienen acceso a nuevas capacidades que les permiten interactuar de manera más eficiente con los mercados internacionales y adaptarse a las particularidades de cada región con mayor agilidad.

Uno de los principales hallazgos de este estudio es que las empresas, al adoptar tecnologías digitales, logran superar muchas de las barreras que antes limitaban su internacionalización. En particular, el acceso a nuevos mercados se ha vuelto más accesible gracias a las plataformas digitales, que ofrecen vías de comunicación directa con clientes de todo el mundo. Por ejemplo, las plataformas de comercio electrónico permiten a las empresas de cualquier tamaño ofrecer sus productos a una audiencia global sin necesidad de contar con una infraestructura física en cada país. Este factor no solo reduce los costos iniciales de internacionalización, sino que también democratiza la competencia, ya que tanto pequeñas como grandes empresas pueden competir en igualdad de condiciones en mercados internacionales.

Además, la digitalización ha permitido a las empresas personalizar sus productos y servicios a escala global. La recopilación y análisis de grandes volúmenes de datos (Big Data) proporciona información detallada sobre las preferencias y comportamientos de los consumidores en diferentes regiones. Esta capacidad de personalización masiva permite que las empresas ajusten su oferta según las demandas locales, manteniendo al mismo tiempo una coherencia global en su marca. Este enfoque dual, que combina lo global con lo local, es uno de los elementos más potentes de las estrategias digitales en el contexto de la internacionalización. La personalización global, a través del análisis de datos y la inteligencia artificial, facilita que las empresas puedan adaptar su marketing, precios y productos a diferentes segmentos de mercado, lo que mejora significativamente la aceptación y el éxito en esos mercados.

Otro aspecto clave en el que la transformación digital ha tenido un impacto profundo es en la optimización de la cadena de suministro. Las tecnologías digitales, como la automatización y el internet de las cosas (IoT), permiten a las empresas mejorar la eficiencia logística, monitorizar el desempeño en tiempo real y reaccionar rápidamente a cambios en la demanda o interrupciones en la cadena de suministro. Esto es especialmente importante en el contexto de la internacionalización, donde la capacidad de gestionar de manera eficiente la distribución en múltiples países puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Las empresas que han adoptado tecnologías avanzadas pueden gestionar inventarios, ajustar tiempos de entrega y reducir costos operativos de manera más efectiva, lo que se traduce en una mayor competitividad en mercados internacionales.

El marketing digital también se ha convertido en una herramienta indispensable para las empresas que buscan internacionalizarse. Las campañas de marketing en redes sociales, publicidad programática y SEO (optimización para motores de búsqueda) permiten a las empresas posicionar sus marcas en nuevos mercados a un costo relativamente bajo en comparación con los métodos tradicionales de marketing. Además, el marketing digital ofrece un nivel de medición y control sin precedentes, lo que permite a las empresas ajustar sus campañas en tiempo real y optimizar sus recursos de manera más efectiva. Las empresas que han sabido aprovechar estas herramientas han logrado construir una presencia sólida en mercados internacionales, incluso sin tener una oficina física en esos países.

Sin embargo, la transformación digital también presenta desafíos en el proceso de internacionalización, especialmente en lo que respecta a la adaptación cultural y legal. Aunque la tecnología facilita la expansión global, cada país tiene sus propias regulaciones, normas culturales y expectativas del consumidor. Las empresas deben estar preparadas para adaptar estrategias digitales a las particularidades de cada región, lo que puede requerir inversiones adicionales en conocimiento local y ajustes en sus plataformas tecnológicas. El cumplimiento normativo, especialmente en temas de privacidad de datos, es otro reto significativo. Las normativas como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en Europa imponen obligaciones estrictas sobre cómo las empresas recopilan y gestionan los datos de sus usuarios, lo que añade una capa adicional de complejidad al proceso de internacionalización digital.

Otro hallazgo relevante de esta investigación es la relación entre la transformación digital y la innovación continua en las empresas. Las empresas que han adoptado estrategias digitales suelen estar mejor posicionadas para innovar y adaptarse a los cambios en el mercado global. La capacidad de experimentar con nuevos modelos de negocio, probar diferentes enfoques de marketing o implementar rápidamente nuevas tecnologías es una ventaja competitiva crucial en la internacionalización. Las empresas que no logran mantenerse al día con la velocidad de la innovación tecnológica corren el riesgo de quedarse atrás frente a competidores más ágiles y digitalizados.

Finalmente, la mejora en la toma de decisiones es un factor que no puede pasarse por alto. Las herramientas digitales proporcionan a los directivos un flujo constante de datos en tiempo real sobre el desempeño de sus operaciones internacionales. Esto les permite tomar decisiones más informadas y basadas en datos, lo que reduce el riesgo y aumenta las posibilidades de éxito en mercados internacionales. Las empresas que han sabido aprovechar el poder del análisis de datos han logrado optimizar sus procesos, mejorar su relación con los clientes y ajustar sus estrategias de manera más precisa.

Los estudios analizados evidencian la estrecha interconexión entre la transformación digital y la internacionalización de las empresas, subrayando que las estrategias digitales son fundamentales para acceder a nuevos mercados y optimizar operaciones en un entorno global interconectado. En el contexto actual, donde las tecnologías avanzan rápidamente y los mercados se vuelven cada vez más competitivos, la capacidad de las organizaciones para adaptarse a la transformación digital se convierte en un elemento clave para su éxito. Este proceso no solo implica la adopción de nuevas herramientas y tecnologías, sino también un cambio en la mentalidad organizacional, donde la innovación y la agilidad se convierten en pilares fundamentales.

El proceso de selección de artículos fue clave, ya que estableció criterios específicos que aseguraron la inclusión de investigaciones relevantes que abordaban tanto la transformación digital como la internacionalización desde múltiples perspectivas. Al incluir solo aquellos estudios que mencionaban de manera explícita la "transformación digital" y las "estrategias de internacionalización", se logró un enfoque más centrado y profundo. Esto permitió destacar la adaptación de las organizaciones a un contexto competitivo y dinámico, donde el uso efectivo de las herramientas digitales puede determinar el éxito o fracaso en el acceso a mercados internacionales.

La diversidad de enfoques en los estudios analizados no solo enriqueció el contenido, sino que también facilitó la identificación de tendencias y factores clave que influyen en la capacidad de las empresas para implementar estrategias digitales exitosas. Por ejemplo, se observó que las empresas que integran tecnologías digitales en sus modelos de negocio no solo mejoran su eficiencia operativa, sino que también aumentan su visibilidad y atractivo en mercados globales. Esto resulta en una ventaja competitiva significativa, ya que las organizaciones que se adaptan rápidamente a las nuevas tecnologías pueden responder de manera más eficaz a las demandas del mercado y a las expectativas de los consumidores.

Además, el rigor del proceso de selección llevó a una recopilación robusta de artículos que aportan un conocimiento profundo sobre la intersección entre transformación digital e internacionalización. Este enfoque no solo enriquece la literatura existente, sino que también proporciona a los profesionales herramientas prácticas para enfrentar los desafíos actuales en sus procesos de internacionalización. La estructuración coherente de los hallazgos permite a los investigadores y a los líderes empresariales comprender mejor las dinámicas de estos dos fenómenos y cómo se entrelazan en la práctica.

Uno de los hallazgos más significativos de este análisis es que las empresas que adoptan un enfoque proactivo hacia la transformación digital tienden a ser más resilientes frente a las crisis. Durante situaciones adversas, como las que se vivieron durante la pandemia de COVID-19, aquellas organizaciones que ya habían integrado tecnologías digitales en sus operaciones pudieron adaptarse más rápidamente a las nuevas condiciones del mercado. Esto subraya la importancia de la transformación digital no solo como un objetivo a largo plazo, sino como una estrategia crítica para la supervivencia y el crecimiento en un mundo cada vez más incierto.

Por otro lado, también se observó que la transformación digital no es un proceso uniforme; cada empresa debe encontrar su camino único según su industria, tamaño y mercado objetivo. Por lo tanto, las estrategias digitales deben ser

personalizadas y alineadas con los objetivos de internacionalización de cada organización. Esta flexibilidad en la aplicación de la transformación digital es crucial para abordar las particularidades de los diferentes mercados y para aprovechar las oportunidades específicas que estos presentan.

En última instancia, los estudios revisados resaltan la necesidad de que las empresas no solo adopten tecnologías digitales, sino que también las integren de manera efectiva en sus estrategias de internacionalización. Esto implica una visión holística que contemple no solo la implementación de herramientas tecnológicas, sino también la formación del personal, la reingeniería de procesos y la construcción de relaciones sólidas con socios y clientes en mercados internacionales. Solo así podrán maximizar su impacto y sostenibilidad en un mercado cada vez más complejo.

Para concluir, la relación entre transformación digital e internacionalización es innegable y crucial para el éxito de las empresas en el entorno actual. A través de un enfoque metódico y basado en la evidencia, este análisis proporciona un marco valioso para comprender cómo las organizaciones pueden navegar en este complejo paisaje, identificar oportunidades y superar desafíos. La transformación digital no es solo una opción, sino una necesidad estratégica que puede determinar el futuro de las empresas en un mundo globalizado.

ORIGINALIDAD

Este análisis no solo aborda la relación entre transformación digital y estrategias de internacionalización, sino que también amplía la comprensión de este fenómeno al identificar y examinar los factores clave que intervienen en el proceso. En un mundo empresarial en constante evolución, donde la tecnología y las dinámicas del mercado se transforman rápidamente, es esencial entender cómo la digitalización puede influir en la forma en que las empresas acceden y compiten en los mercados internacionales.

Al identificar elementos como la cultura organizacional, la capacidad de adaptación, el acceso a recursos tecnológicos y la formación del personal como factores determinantes, este análisis proporciona una visión integral de los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en su camino hacia la internacionalización. Además, subraya la importancia de no solo adoptar nuevas tecnologías, sino de integrarlas de manera efectiva en la estrategia empresarial, considerando las particularidades de cada sector y región. Por ejemplo, los sectores altamente regulados pueden tener necesidades diferentes en comparación con aquellos que operan en un entorno más flexible.

Asimismo, el análisis ofrece direcciones futuras de investigación al proponer un marco conceptual que contemple estas particularidades. Este enfoque sugiere que la digitalización puede desempeñar un papel decisivo en la competitividad global de las empresas, permitiéndoles no solo mejorar sus operaciones internas, sino también adaptarse a las demandas de los consumidores y las tendencias del mercado internacional. La capacidad de las empresas para innovar y mantenerse a la vanguardia de la transformación digital puede ser un factor diferenciador crucial que les permita destacarse frente a la competencia.

En este sentido, el marco propuesto abre un abanico de posibilidades para futuras investigaciones, animando a los académicos a explorar cómo diferentes sectores y regiones pueden beneficiarse de la transformación digital en sus esfuerzos de

internacionalización. Porejemplo, investigaciones que comparen la implementación de estrategias digitales en mercados emergentes frente a economías más desarrolladas podrían revelar insights valiosos sobre cómo las particularidades regionales influyen en el éxito de la internacionalización. Además, la evaluación de cómo las pequeñas y medianas empresas (Pymes) pueden aprovechar las herramientas digitales para expandirse a nivel internacional sería un campo de estudio prometedor, considerando los recursos limitados que a menudo enfrentan.

Finalmente, este análisis enfatiza que la transformación digital no es un fin en sí mismo, sino un medio que, cuando se implementa correctamente, puede facilitar la internacionalización y mejorar la competitividad global. La digitalización, en este contexto, se convierte en una estrategia multifacética que abarca la innovación, la eficiencia operativa y la creación de valor, brindando a las empresas la oportunidad de adaptarse y prosperar en un entorno global dinámico. Al proporcionar un enfoque sistemático y estructurado para investigar estos temas, este análisis contribuye significativamente a la comprensión de cómo la transformación digital puede ser un motor para el crecimiento y la competitividad en el escenario internacional.

REFERENCIAS

Feliciano-Cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). *Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization*.

Brieger, S. A., Chowdhury, F., Hechavarría, D. M., Muralidharan, E., Saurav Pathak, S., & Tong-Lam, Y. (2022). *Digitalization, institutions and new venture internationalization*.

Jiawei, X., Yubing, Y., Min, Z., & Zuopeng-Zhang, J. (2023). *Impacts of digital transformation on eco-innovation and sustainable performance: Evidence from Chinese manufacturing companies*.

Santos-Pereira, C., Veloso, B., Durão, N., & Moreira, F. (2022). *The influence of technological innovations on international business strategy before and during COVID-19 pandemic*.

Campos-Dávila, J. E., Choque-Yarasca, C. L., Olmos, S. D., & Uribe Hernández, Y. C. (2024). *Digital transformation strategies in traditional companies*.

Istatieh, H., Alsoud, M., Al-Gasawneh, J. A., Shajrawi, A., Zoubi, M., & Daoud, M. (2024). *The impact of digital marketing on the adoption of building information modeling system in Jordanian interior design companies: The moderating role of credibility*.

Hauke-Lopes, A., Ratajczak-Mrozek, M., & Wiczerzycki, M. (2023). *Value co-creation and co-destruction in the digital transformation of highly traditional companies*.

Basulo-Ribeiro, J., Amorim, M., & Teixeira, L. (2023). *How to accelerate digital transformation in companies with Lean Philosophy? Contributions based on a practical case*.

Sun, C., Lin, Z., Vochozka, M., & Vincúrová, Z. (2022). *Digital transformation and*

corporate cash holdings in China's A-share listed companies.

Moreira, I., Stenzel, P., Lopes, J. M., & Oliveira, J. (2021). *Do digital influencers successfully contribute to reducing the gap between customers and companies?*

Shlapak, A., Yatsenko, O., Ivashchenko, O., Zarytska, N., & Osadchuk, V. (2023). *Digital transformation of international trade in the context of global competition: Technological innovations and investment priorities.*

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Andal-Ancion, A., Cartwright, P. A., & Yip, G. S. (2003). *The digital transformation of traditional business.* MAGAZINE SUMMER.

Kotabe, M., & Helsen, K. (2010). *Global marketing management* (6th ed.). WILEY.

Cavusgil, S. T., Knight, G., Riesenberger, J. R., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2014). *International business: The new realities* (2nd ed.). PEARSON.

Kirill, K. (2022). *Trends in the evolution of the digital financial assets market in the context of the digital transformation of the global economy.*

R., A., Pobochenko, L., Pichkurova, Z., Tolpezhnikova, T., Kovbych, T., & Lyashov, D. (2022). *The impact of global digitalization on the Ukrainian labor market development.*

Kristoffersen, E., Blomsma, F., Mikalef, P., & Li, J. (2020). *The smart circular economy: A digital-enabled circular strategies framework for manufacturing companies.*

Bakhtieva, E. (2017). *B2B digital marketing strategy: A framework for assessing digital touchpoints and increasing customer loyalty based on Austrian companies from the heating, ventilation, and air conditioning industry.*

Zhang, L., Ye, Y., Meng, Z., Ma, N., & Wu, C. (2024). *Enterprise digital transformation, dynamic capabilities, and ESG performance: Based on data from listed Chinese companies.*

Sergei, T., Arkady, T., Natalya, L., Pathak, R. D., Samson, D., Husain, Z., & Sushil, S. (2023). *Digital transformation enablers in high-tech and low-tech companies: A comparative analysis.*

Mahssouni, R., Makhrouf, M., Touijer, M. N., & Elabjani, A. (2023). *Dual perspectives on financial performance: Analyzing the impact of digital transformation and COVID-19 on European listed companies.*

Chwiłkowska-Kubala, A., Cyfert, S., Malewska, K., Mierzejewska, K., & Szumowski, W. (2023). *The impact of resources on digital transformation in energy sector companies. The role of readiness for digital transformation.*

Zhezha, V., Kola, B., & Melinceanu, A. M. (2023). *Exploring the landscape of digital marketing in Albania: Insights from local companies.*

Yang, J., Zhou, L., Qu, Y., Jin, X., & Fang, S. (2023). *Mechanism of innovation and standardization driving company competitiveness in the digital economy.*

Ma, H., Sun, X., Elahi, E., & Zhu, X. (2023). *Digital transformation and corporate risk-taking: Empirical evidence from Chinese A-share-listed companies.*

Fahmi, T. A., Tjakraatmadja, J. H., & Ginting, H. (2023). *An empirical study of emerging digital culture and digital attitudes in an established company.*

Dudezert, A., Laval, F., Shirish, A., & Mitev, N. (2023). *When companies make your day: Happiness management and digital workplace transformation.*

Magnusson, J., Elliot, V., & Hagberg, J. (2022). *Digital transformation: Why companies resist what they need for sustained performance.*

Liu, Q., Zhao, Y., Kamioka, T., & Nakamura, M. (2021). *Digital transformation challenges in the sales of pharmaceutical companies in Japan.*

Nissen, V., Lezina, T., & Saltan, A. (2018). *The role of IT-management in the digital transformation of Russian companies.*

Dolganova, O., & Deeva, E. A. (2019). *Company readiness for digital transformations: Problems and diagnosis.*