

Estrategias de transformación digital

Magnolia Rodríguez Betancurt

Administradora Financiera, Especialista en Pedagogía, Maestrante en Administración de Empresas. Docente Universitaria.

Correo electrónico: magnolia.rodriguez.b@uniminuto.edu.co

Filiación institucional: Corporación Universitaria Minuto de Dios. UNIMINUTO

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0108-8959>

Sergio Daniel Medina Rojas

Contador Público, Especialista en Logística, Especialista en Gerencia de Proyectos, Maestrante en Administración de Empresas.

Correo electrónico: sergio.medina-r@uniminuto.edu.co

Filiación institucional: Corporación Universitaria Minuto de Dios. UNIMINUTO

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4036-1236>

Carolina Espinosa Avellaneda

Psicóloga, Maestrante en Administración de Empresas

Correo electrónico: jespinosaav@uniminuto.edu.co

Filiación institucional: Corporación Universitaria Minuto de Dios. UNIMINUTO

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2897-6562>

Mónica Yuranty Serrano Suarez

Contador Público, Especialista en Gerencia Tributaria, Maestrante en Administración de Empresas.

Correo electrónico: monica.serrano-s@uniminuto.edu.co

Filiación institucional: Corporación Universitaria Minuto de Dios. UNIMINUTO

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1307-7736>

Farley Alexander Girón Higueta

Ingeniero Civil, Especialista en Derecho Minero y Ambiental, Especialista en Gerencia de Proyectos, Maestrante en Administración de Empresas.

Correo electrónico: farley.giron@uniminuto.edu.co

Filiación institucional: Corporación Universitaria Minuto de Dios. UNIMINUTO

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3850-5709>

Artículo derivado de un proyecto de investigación “Optimización de estrategias de transformación digital para la empresa ingeniería civil & obras SAS - IC&OBRAS”

Como citar:

Rodríguez-Betancurt, M., Medina-Rojas, S., Espinosa-Avellanada, C., Serrano-Suarez, M., & Girón-Higueta, F. (2024). Estrategias de transformación digital. *Revista Sinergia*, (16), 35-55. Recuperado a partir de http://sinergia.colmayor.edu.co/ojs/index.php/Revista_sinerгия/article/view/140

DOI: 10.54997/rsinerгия.n16a3

Enviado: 19 de octubre de 2024

Aceptado: 10 de noviembre de 2024

Publicado: 28 de diciembre de 2024

Correo principal: farley.giron@uniminuto.edu.co

Editor: PhD Mario Heimer Flórez Guzmán

RESUMEN

La transformación digital ha sido utilizada como una estrategia fundamental para responder a los retos actuales del mercado global, facilitando a las organizaciones no solo incrementar su eficiencia operativa, sino también generar un impacto positivo en su sostenibilidad a largo plazo. Este enfoque no solo posibilita mejoras en la eficiencia y la productividad, sino que también es esencial para la generación de nuevas oportunidades de crecimiento y diferenciación en un entorno altamente competitivo y dinámico. Por lo anterior, esta investigación pretende compilar y analizar la bibliografía existente relacionada con las estrategias de transformación digital que las organizaciones implementan en su propósito de ser más competitivas. Se relacionan entonces, aspectos claves relacionados la automatización de procesos, el marketing digital y el comercio electrónico, la optimización de la experiencia del cliente, la aplicación de plataformas digitales, la cultura organizacional digital y la innovación en productos y servicios. Dicha revisión sigue un enfoque cualitativo de nivel descriptivo en el que, a partir de una revisión bibliográfica detallada, es posible identificar elementos relevantes relacionados con el tema. Los resultados de este estudio resultan estratégicos de cara a los nuevos modelos de negocio y al entorno cambiante que les rodea, brindando un marco teórico que permita a las organizaciones explorar el complejo proceso de transformación digital y aprovechar las posibilidades que brindan las tecnologías emergentes para asegurar su sostenibilidad y crecimiento en el entorno digital actual.

PALABRAS CLAVE: Transformación digital, estrategia, automatización, cliente, innovación, digitalización, cultura.

ABSTRACT

Digital transformation has been used as a fundamental strategy to respond to the current challenges of the global market, enabling organizations to not only increase their operational efficiency, but also generate a positive impact on their long-term sustainability. This approach not only enables improvements in efficiency and productivity but is also essential for generating new opportunities for growth and differentiation in a highly competitive and dynamic environment. Therefore, this research aims to compile and analyze the existing literature related to the digital transformation strategies that organizations implement in their aim to be more competitive. Key aspects related to process automation, digital marketing and electronic commerce, optimization of customer experience, application of digital platforms, digital organizational culture and innovation in products and services are then related. This review follows a qualitative approach at a descriptive level in which, based on a detailed bibliographic review, it is possible to identify relevant elements related to the topic. The results of this study are strategic in the face of new business models and the changing environment that surrounds them, providing a theoretical framework that allows organizations to explore the complex process of digital transformation and take advantage of the possibilities offered by emerging technologies to ensure its sustainability and growth in the current digital environment.

KEYWORDS: *Digital transformation, strategy, automation, customer, innovation, digitalization, culture.*

INTRODUCCIÓN

Uno de los fenómenos más relevantes frente a las nuevas formas de encarar la realidad de las organizaciones, tiene que ver con la transformación digital, vista como un proceso que integra tecnologías digitales en todas las áreas de la organización, que transforma la cultura corporativa, pero que además agrega la capacidad de innovar continuamente, es posible agregar valor a las operaciones que realiza la empresa de tal manera que sea más competitiva en el mercado.

En un entorno en el que la evolución tecnológica y la constante demanda de los clientes por productos personalizados y eficaces es cada vez más notable, las compañías de todos los sectores experimentan una constante presión para adaptarse a las nuevas dinámicas tecnológicas. En este sentido, las estrategias de transformación digital son fundamentales para impulsar a las organizaciones a implementar nuevos modelos de negocio que fomenten la innovación y la eficacia. No obstante, su éxito se debe a una conexión adecuada entre los objetivos tecnológicos y los objetivos organizacionales, así como a la capacidad de los líderes para impulsar una cultura de transformación y resiliencia ante el cambio.

Desde este escenario, el propósito de este artículo consiste en presentar una compilación y análisis bibliográfico de aquellas estrategias de transformación digital que

se han adoptado en las organizaciones, en términos de automatización de procesos, el marketing digital y el comercio electrónico, la optimización de la experiencia del cliente, las plataformas digitales, la cultura organizacional digital y la innovación en productos y servicios.

METODOLOGÍA

Dado un enfoque analítico basado en la revisión de 80 documentos bibliográficos, se pretende proporcionar una comprensión exhaustiva de cómo las organizaciones pueden aprovechar las oportunidades de la digitalización para obtener una ventaja competitiva sostenible y su vez, establecer un marco conceptual que posibilite a las organizaciones adoptar un enfoque integral de transformación digital que no solo las impulse a la competitividad, sino también que las haga más rentables y sostenibles en el tiempo.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

Automatización de procesos

Esta es uno de los procesos es uno de los objetivos más relevante de las organizaciones que en un entorno cambiante y agresivo están en la constante búsqueda de la excelencia. Se le considera un proceso fundamentado en la incorporación de un conjunto de elementos y dispositivos tecnológicos que aseguren el control y un buen funcionamiento interno y se le caracteriza por la supresión total o parcial de la intervención humana en la ejecución de diversas tareas, (García, Moreno, 2001). Surge como una forma de garantizar una gestión eficiente y eficaz del tiempo y los recursos, lo que resulta beneficioso para muchas organizaciones y empresas (Restrepo, Incapié, 2021)

De acuerdo con Pyplacza y Žukovskis (2023), “la automatización de procesos suele asociarse con soluciones físicas utilizadas en la industria” (pág. 337), sin embargo, el espectro de aplicación ha ido ganando cada vez más espacio en la gestión de cualquier tipo de organización (Moreira et al., 2023; Lindgren, 2024), toda vez que, la tendencia es avanzar hacia la optimización de los “procesos tanto productivos, económicos y comerciales que se encuentren dentro de la cadena de valor de la empresa o producto a la cual se adapte” (Ríos, Pérez y Pérez, 2019, pág. 74)

En un marco estratégico, Supelano (2015), afirma que la automatización de procesos debe ser adoptada en las organizaciones mediante una estrategia de acceso gradual. Los procesos que se van a automatizar deben ser primero descritos y diagramados, incluyendo todas las actividades, el alcance, los puntos de adopción de las reglas del negocio, entre otros aspectos. En tal sentido, a medida que las tecnologías avanzan, las organizaciones implementan diversas estrategias para automatizar tanto tareas rutinarias como complejas, permitiendo una mayor agilidad y capacidad de adaptación a los cambios del mercado. Al respecto, Alvarado, et al. (2024), afirman lo siguiente:

“La implementación exitosa de la automatización implica la integración de múltiples variables que deben ser controladas con el objetivo principal de aumentar la eficiencia en el proceso productivo y reducir los riesgos a los que están expuestos los operadores al interactuar con maquinaria y equipos existentes” (pág.2).

En relación con las estrategias que más fuerza han tomado en los últimos años, Ng, Chen, Jiao y YangKam, (2021), afirman que, la automatización robótica de procesos (RPA), por ejemplo, está proporcionando un alto nivel de eficiencia operativa, gestión de riesgos y cumplimiento de la calidad y el cumplimiento, de esta manera, las tareas diarias como el procesamiento del flujo de trabajo, el procesamiento automatizado de solicitudes de correo electrónico, los sistemas de programación, la recopilación de datos de fuentes en línea y el llenado automatizado de inventarios pueden ser manejadas por un sistema experto equipado con computadoras y robots.

En el plano ambiental, también se desarrollan estrategias encaminadas a incrementar la productividad, disminuyendo de manera sostenible los impactos ambientales, para lo cual se adoptan tecnologías inteligentes que van desde la identificación de criterios adecuados para la evaluación del rendimiento ambiental, así como los factores de ubicación que pueden influir en los impactos ambientales mediante modelos de programación lineal binaria determinista para apoyar la toma de decisiones que menor impacto puedan tener en el entorno que rodea a la organización (Yang, et.al, 2024)

Por su parte, Jasińska, Lewicz & Rostalski (2023), resaltan la importancia de la digitalización para la automatización de procesos utilizando la integración de tecnologías GPT en IA (Inteligencia Artificial), estos sistemas aprovechan el poder de la inteligencia artificial para procesar grandes volúmenes de datos, reconocer patrones y generar información útil, lo cual tiene un impacto en el panorama de la toma de decisiones (Soori, 2024)

Marketing digital y comercio electrónico

Pitre, Buile y Hernández (2020), indican que el comprador de hoy cuenta con características puntuales derivadas de su adopción de las nuevas tecnologías, que a su vez lo llevan a ejercer una toma de decisiones con un mayor análisis de información, y que, en ese sentido, el marketing digital y el comercio electrónico han cobrado mayor importancia, en tal sentido, el “E-commerce es primordial si se quiere llegar a mercados extranjeros al igual que es una manera más rápida de crecer frente a la competencia” (Rivera y Rolón, 2023, pág. 9)

Al respecto, Barzola, Jara y Aviles (2019), afirman que:

“Todo ello supone una revolución en la manera en la que las empresas se comunican y desarrollan su actividad comercial. La importancia de este método es la accesibilidad que los clientes de una empresa pueden tener a los productos o servicios que ofrece la empresa, desde cualquier lugar y en cualquier momento” (pág.26).

A pesar de que las organizaciones llevan a cabo importantes inversiones en la automatización de su fuerza de ventas, se encuentran con grandes dificultades en su aplicación; la decisión de un individuo de aceptar un cambio es una consecuencia de la actitud de ese individuo y las intenciones de comportamiento (Barahora y Calderón, 2017, pág. 30). De ahí que, el término “boca-oído electrónico, traducido como electronic Word-of-Mouth (e-WoM), y conocido como voz a voz electrónico...sean tan efectivos para modificar las decisiones de compra de los consumidores” (Hernández, 2023, pág. 126).

Por consiguiente, su aplicación a nivel empresarial, siempre será un asunto pendiente de análisis constante, toda vez que se requieren aplicaciones metodológicas en diversos contextos que aseguren la comprensión de su impacto en los resultados empresariales (Cardona, Quintero y Mora, 2022). Además, se tiene que, desarrollar esta forma de comercio no es completamente sencillo, ya que se requiere elaborar protocolos de seguridad para aquellas transacciones comerciales y un mejor manejo y conocimiento de las tecnologías por parte de los involucrados (Rodríguez, 2003, citado en González, 2020).

Al respecto, Mena et al. (2019), sugieren que, la forma tradicional de realizar marketing requiere que se adapte a internet para de esta forma impulsar el comercio electrónico, en consecuencia, cuando la organización vincula al internet como parte de su proyecto, asume un compromiso con el cual incluso asigna a profesionales para que se ocupen del manejo adecuado de esta herramienta de tal forma que sea posible no solo mejorar la relación con los clientes sino también el desarrollo de nuevos mercados.

No obstante, implementar estrategias encaminadas a expandir las fronteras comerciales por parte de las empresas, tiene también grandes ventajas, al respecto, Bertamini, Bordón y Roca (2021), afirman que:

“La web y las diferentes plataformas permiten a las empresas ser más visibles ante la mirada del mundo y pueden llegar a más clientes a través de las redes. Las plataformas como Mercado Libre, Amazon, JD.COM, Alibaba, Rakuten, por ejemplo, multiplican las posibilidades de expansión de las empresas de la región. Los consumidores también se ven beneficiados porque logran acceder online a una amplia variedad de bienes y servicios de vendedores locales y del exterior” (pág. 21).

Así también, el comercio electrónico posibilita que los negocios se encuentren disponibles para un público más amplio, incluso fuera de las fronteras del país, además, el comercio electrónico disminuye los costos relacionados con la apertura y mantenimiento de una tienda física, como alquiler, servicios públicos, personal, entre otros. Asimismo, existe una mayor comodidad para los clientes, toda vez que pueden adquirir bienes y servicios desde la comodidad de su hogar, sin necesidad de desplazarse a un espacio físico (López, 2023)

De otro lado, Salazar, Salguero y García (2018), afirman que una de las principales características de la tendencia del marketing digital, y dentro de este el comercio electrónico, radica en que su aplicación puede ser efectiva en la ejecución de estrategias y campañas mucho más personalizadas mediante un contenido atractivo y en el lugar de

interés del mercado objetivo, sin ningún tipo de dificultad.

En relación con las principales estrategias que se implementan en las organizaciones frente al marketing digital, Panchi y Pacheco (2019), indican que estas se orientan a la generación de valor a través de la diferenciación de productos y servicios; el perfilamiento de segmentos de mercado a través de la evaluación del mercado actual y el mercado potencial; el crecimiento del número de seguidores y por ende las ventas, a través de contenido atractivo en cada canal de venta; la exploración de canales alternativos a través de alianzas estratégicas, buscando impulsar la marca propia y finalmente, fidelizar a los clientes existentes mediante la inversión en su satisfacción y preferencia.

Por su parte, Membiela y Pedreira (2019), resaltan las principales herramientas que se utilizan en las organizaciones frente al marketing digital: Web Corporativa y tienda Online, Blogs, redes sociales (RRSS basada en el perfil y RRSS visuales), E-mail marketing, SEO, SEM y publicidad digital y sugiere finalmente que “la omnicanalidad, el servicio al cliente y la comodidad son hoy variables decisivas que determinan la operativa de cualquier empresa” (pág.4). También, Rivera y Cuenca (2024), sugieren que las empresas pueden aplicar novedosos modelos de ventas a partir de: email marketing, redes sociales, Google Adwords, marketing de contenido, retargeting, optimización SEO, marketing de influencers, y startup, entre otras.

Optimización de la experiencia del cliente

De acuerdo con Papagiannidis y Alamanos, (2021), la experiencia del cliente se ha convertido en un elemento cada vez más relevante para comprender los comportamientos complejos de este y obtener información acerca de sus experiencias, la razón es que la competencia con otras empresas es constante y agresiva, y por lo tanto, se requiere contar con un modelo de gestión que permita valorar al cliente como elemento fundamental de las acciones y decisiones en todos sus procesos a los que hay lugar, ya sean operativos, comerciales y de servicio (Ligia Heredia y Fonseca, 2021).

Por consiguiente, las organizaciones se enfrentan al desafío de establecer una conexión benéfica con sus clientes a través de la capacidad de proporcionar experiencias que los impacten de forma positiva al momento de la pre-compra, compra y consumo del producto o la prestación del servicio. En ese sentido, el reto predominante es la generación de valor, la cual solo se logra mediante las experiencias positivas que generan la satisfacción del cliente o usuario (García, Rosales y Aguayo, 2023).

Para Schmitt (2003), (citado en Valero y Rodríguez, 2020), en relación con la forma como debería iniciarse un proceso de optimización de la experiencia del cliente, es esencial estudiar el entorno sociocultural de los consumidores a través de técnicas de investigación, lo cual implica la creación de una comprensión multidimensional que incluya sus necesidades, deseos o estilos de vida, con el fin de alcanzar una comprensión mucho más holística del consumidor.

Luego de lo anterior, Díaz de Cerio (2019), propone tener en cuenta las percepciones que tienen todos los individuos que interactúan con la marca a través de diversos medios de comunicación, indicando además los elementos fundamentales que

toda organización debe tener en cuenta para lograr un diseño óptimo de la experiencia de cliente en la actualidad son el poder y la centralidad del cliente siguiendo estrategias de segmentación que posicionan al cliente en el centro del negocio, y la implementación de las últimas tendencias tecnológicas y herramientas digitales, para responder a las demandas cambiantes y a las demandas actuales. De este modo, aquellas compañías que estén dispuestas a ofrecer una experiencia holística, innovadora y original durante todo el recorrido del cliente, podrán atraer a nuevos clientes y fidelizar a sus clientes actuales.

Por su parte, González (2021), refieren que “entre las estrategias clave para poder saber si una empresa está ofreciendo el valor que esperan los clientes se encuentra el Customer Journey Map (CJM), que busca conocer todo el camino que recorren los clientes y dar seguimiento a los puntos de contacto en cada fase del recorrido” (pág.101). También, Capgemini (2019), afirma que, garantizar que la experiencia del cliente sea óptima, requiere de diversas acciones como la comunicación de marca, la mercadotecnia directa, el marketing digital, la presencia en los puntos de venta físicos o digitales, el uso de los productos, las recomendaciones, el servicio al cliente, las conversaciones entre los clientes y las marcas, y programas de fidelidad.

Es importante tener en cuenta, que, si bien es cierto las organizaciones tienen a disposición un portafolio nutrido de posibles herramientas que podrían aplicar para garantizar una óptima experiencia de sus clientes, no existe un consenso directo entre la experiencia que estos puedan tener y su satisfacción, esto se debe a que dichas experiencias implican reacciones emocionales distintas (El-Adly y Eid, 2016), toda vez que, sus expectativas no son estáticas y están en continua evolución, por lo cual, tienen una naturaleza transitoria y subjetiva, (Chen, 2024).

Plataformas digitales

En palabras de Şimşek et al. (2022), “las plataformas digitales obligan a las empresas establecidas a alinear sus modelos de negocio tradicionales existentes con los nuevos entornos de negocio digitales, lo que da lugar a transformaciones del modelo de negocio e innovación digital” (pág.1), estas, tienen un valor omnipresente en la economía actual y han permeado casi todos los mercados (Park y Kim, 2024). Según Da Silva y Núñez (2021), más allá de la digitalización, muchas empresas reconocen que el modelo de negocios de plataformas es una manera de sobrevivir y aprovechar las tendencias que impone la sociedad, como los mercados de datos (pág.7)

De acuerdo con Villacreses, Chaves y Haro (2022), se les considera beneficiosas en el sector empresarial permiten trabajar con un equipo reducido, la evaluación de su rendimiento es sencilla, existe una amplia variedad, reduce el margen de error, son económicas, mejoran la experiencia con los clientes y almacenan amplias categorías de bases de datos.

Sobre las plataformas digitales, Cusumano, Gawer y Yoffie (2019), presentan la siguiente clasificación: Plataformas de transacciones que permiten conectar a individuos y organizaciones (Tmall, Google Search, Amazon Marketplace, MercadoLibre); plataformas de innovación, las cuales se utilizan como un bloque de construcción tecnológica en el que

los emprendedores pueden crear productos o servicios complementarios (iOS, Google Android o Linux) y finalmente, las plataformas híbridas que combinan características de plataformas de innovación y aquellas que son transaccionales (Google, Amazon, Microsoft, Apple y Meta son redes híbridas).

De acuerdo con García y Garófalo, (2015), una de las formas más sencillas de empezar a trabajar con plataformas digitales, es la nube privada, la cual cumple con la particularidad de ser administrada exclusivamente por la organización. Dentro del modelo de servicio de Nube Privada se encuentra una opción económica, efectiva y segura para las infraestructuras TIC de las organizaciones, brindándolas una infraestructura dinámica con un nivel de escalabilidad capaz de responder de manera rápida a la demanda de los servicios TIC.

También Patiño y Valencia (2019, sobre la Cloud Computing, indican que:

“Entre los factores importantes se relaciona la facilidad de adaptación tecnológica, la administración de la información, y los escenarios en los cuales el uso de servicios de Cloud Computing impacta positivamente en el negocio y ayude a establecer la relación de costo/beneficio al momento de migrar desde una plataforma tradicional hacia la nube” (pág.160).

Para Gawer y Bonina (2024), las plataformas digitales han alcanzado un lugar central en la economía, impulsadas por su profundo impacto en nuestras vidas y por haber determinado cómo trabajan, se comunican, compran y se entretienen las personas. Sin embargo, también existe un amplio debate sobre las formas en que las plataformas digitales más grandes han abusado de su poder. Estos problemas incluyen prácticas anticompetitivas, recolección masiva de datos de los usuarios y la falta de lucha contra el contenido digital ilegal o dañino.

En relación con lo anterior, De Elejalde (2020), afirma que existen obstáculos que dificultan la implementación de plataformas digitales en las organizaciones, en primer lugar, en la actualidad no se dispone de evidencia o experiencia en cómo regular estos mercados, esto sucede porque las plataformas han sido dispuestas para compartir datos de forma abierta y también porque la regulación existente no es un ámbito activo de investigación. Sumado a esto, para las pequeñas empresas resulta mucho más complejo implementar plataformas digitales en su operación, entre otras razones, sus recursos son limitados, los colaboradores no tienen las habilidades digitales para trabajar en estos ecosistemas y no se cuenta con persona técnica capaz de administrarlas (Del Do, Villagra y Pandolfi, 2023).

Cultura organizacional digital

“La cultura corporativa digital se define como los comportamientos, valores, costumbres y filosofía que, fundamentados en la importancia de las tecnologías digitales, se dan en una organización” (Sastre, Morillas y Cansado, 2019, pág. 450); reconocida como un “aspecto fundamental en cualquier empresa o entidad, por el papel crucial que desempeña en la forma en que se desarrollan las actividades, se toman decisiones y se relacionan los miembros de la organización” (Jaramillo, 2024, pág. 273), pero también por

la posibilidad de transformar con éxito una organización digitalmente, la mentalidad de los empleados debe primer ser transformada digitalmente. Por lo tanto, se debe crear como fundamento, valores que apoyen la cultura organizacional digital (Vielhauer, 2019).

Es importante mencionar que, si bien es cierto la cultura organizacional refleja la identidad genuina de cada organización, la forma como esta se consolida obedece a la historia, experiencias, valores compartidos y filosofía de la misma, en el campo de la transformación digital, la aceptación y el uso de la automatización varían según la cultura, a medida que las tecnologías se desarrollan en conjunto con la producción social de significados a su alrededor, el uso generalizado de la automatización también puede atribuirse a cómo las tecnologías de agentes se han integrado en el tejido sociocultural de un país (Tussyadiah et al., 2022, pág. 3)

De acuerdo con Barquero, Cancelo y Rodríguez (2021), la cultura organizacional se puede ver como un factor clave para la construcción y el crecimiento continuo de los equipos de trabajo, y, en ese sentido, la transformación de una cultura organizacional digital, implica una constante y adecuada usabilidad de recursos digitales de los que dispone la organización, por medio de los cuales se pueda transmitir la identidad corporativa y el direccionamiento estratégico de la compañía.

Uno de los principales factores que tienen mayor influencia en la transformación digital, es la cultura organizacional, puesto que de esta depende aceptar los cambios e impulsar a los colaboradores hacia la digitalización (Herencia, 2022, Townsend y Figueroa, 2022). En tal sentido, “las empresas han de desarrollar capacidades digitales en las que la cultura de una empresa esté sincronizada y alineada con los objetivos organizacionales” (González, 2021, pág.94)

En relación con los desafíos que trae consigo un proceso de transformación digital, Yepes, Roca y Quimi (2022), indican que:

“Son muchos los retos que presentan las empresas para enfrentar la transformación digital y para innovar en sus procesos, sin embargo, se pueden resumir en inversión, tanto de personal como tecnológica; asimismo, cambio en la cultura de empresa, lo que implica un cambio de mentalidad que permita el proceso de transformación; actualización constante y formación continua, por cuanto la empresa requiere de personal calificado y en constante formación, capaz de asumir las nuevas formas de trabajo” (pág.732).

Así mismo, Zenardi (2023), indica que, la transformación digital es un proceso de cambio profundo, que requiere la determinación y el compromiso del nivel más elevado de la organización en la búsqueda de alcanzar una mayor ventaja competitiva sostenible. También, es posible que se puedan presentar obstáculos debido a la complejidad que supone la digitalización de las operaciones de la empresa, dado que se emplean tecnologías digitales, se pueden generar nuevos productos y procesos comerciales innovadores, que requiere una gran articulación y transformación cultural de las organizaciones (Moreno, Zuluaga (2020).

Sobre este punto, Martínez (2021), indica que:

“Es imperativo entender que, digitalizar es algo más que agregarle tecnología al negocio, hay un reto a nivel cultural que exige un cambio de mentalidad, nuevas formas de trabajo, nuevas habilidades y ayuda a los colaboradores en la transición a una nueva realidad, dada la incertidumbre que genera la automatización al sustituir trabajo que han ejecutado los humanos” (pág.262)

Por consiguiente, Parviainen, Tihinen y Kääriäinen (2017), (citados en Fernández, 2020), sugieren un modelo para lograr la transformación digital en las empresas, este modelo comprende cuatro pasos: visualizar la organización en la era digital, revisar el estado actual de la organización, crear una hoja de ruta e implementar y validar el modelo. Por su parte, Infanta (2019), indica que, la inversión en tecnología debe ir acompañada de una inversión en la transformación cultural y organizativa (pág.15).

También, es necesario “un cambio profundo en la gestión y desarrollo del talento, sobre todo, porque el éxito del negocio digital no descansa en simplemente incorporar tecnología, sino más bien, del desarrollo del capital humano, pues la innovación comienza con las personas” (Aranda, 2020, pág.350)

Así las cosas, entre los principales beneficios que trae para una organización contar con una cultura organizacional digital, está el incremento de los ingresos por ventas en el negocio, debido al gran conocimiento que se tiene de los clientes y la introducción de nuevos productos o servicios con un mayor valor añadido. Los beneficios de la transformación digital están más allá de los resultados económicos, ya que posibilitan consolidar la cohesión social, el bienestar, la conciliación, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de habilidades y conocimientos digitales en los equipos de trabajo (Valderrama, 2019)

Innovación en bienes y servicios

A nivel empresarial, la función de la innovación sobresale debido a las contribuciones que brindan tanto a la productividad y la competitividad con la que se trabaja, la innovación puede tener un impacto en la forma en que las empresas ofrecen sus productos en beneficio del cliente, o bien, en la toma de decisiones al momento de seleccionar los mejores canales de distribución de su producto, teniendo en cuenta no solo la disminución de los costos de producción y transporte, sino también la mejora de la calidad de sus productos y servicios (Rojo, Padilla y Migue, 2019).

De esta manera, la innovación desempeña un papel fundamental en el ámbito empresarial y el entorno, ya que este concepto forma parte de las habilidades dinámicas de la organización y ella le brinda la oportunidad de crear, extender o modificar su base de recursos intencionalmente (Correa, Ledesma, Peñaherrera, 2019), por lo cual, representa la carta de entrada a un mercado altamente competitivo, asegurando su permanencia (Valencia y Contreras, 2019).

Arroyo, Sánchez y Quiñonez (2020), resaltan la diferencia que existe entre la innovación radical y la incremental; la primera, también conocida como innovación

disruptiva busca la introducción de nuevos bienes o servicios en el mercado, mientras que la segunda, aplica modificaciones o perfeccionamiento a productos y procesos que ya existen en el mercado o en la organización.

Por su parte, Gómez, Romero y Palacios (2021), sugieren que la organización debe identificar e incorporar ideas y tecnologías externas a la organización, intercambiar con terceros las tecnologías o los conocimientos adquiridos en el interior y crear innovaciones de forma colaborativa y esto es posible a través de la innovación abierta (IO). Este modelo se basa en la capacidad que tiene la organización para generar interacción social (Xingquan, Li y Liu, 2024), a través de vías externas (Bouterra et al., 2024), o con grupos de interés, como clientes, proveedores, otras empresas, la sociedad o el gobierno, para compartir información y recursos, con la finalidad de co- crear productos y servicios innovadores (Arias y Huynh, 2023), a esto, Syrine (2024), le conceptualiza como inteligencia colectiva, o como innovación colaborativa (Becker & Tickner, 2020).

Esta idea, constituye una extensión de lo que menciona Dabić et al. (2023), sobre los elementos fundamentales para fomentar la innovación y el desarrollo de nuevos productos, tales como la dinámica de Innovación Abierta (IO) que posibilita la asimilación e implementación efectiva de los procesos de innovación; la capacidad de Absorción (CA) de las compañías colaboradoras que brinda la oportunidad de adquirir y compartir conocimientos externos.

Así mismo, Kantis et al. (2023), afirman que, debido a la aceleración del cambio tecnológico, las empresas se han visto obligadas a examinar sus estrategias de innovación, con el propósito de ser más flexibles, incorporar nuevos conocimientos más ágiles y no perder así ventaja ante sus competidores. Sea cual sea el modelo de innovación que la empresa implemente, sus resultados dependerán en gran medida de la capacidad de absorción que esta tenga para captar el conocimiento disponible en el entorno e integrarlo a la operación del negocio, mediante “mecanismos de asimilación a la dinámica de conocimiento e innovación de la propia empresa” (Guerrero, 2020, pág.5).

Esta perspectiva se apoya en Edison et al. (2018), cuando sugieren que las iniciativas innovadoras deberían estar a cargo de un área especializada y dedicada, específicamente el área de I+D, la cual es precursora de conocimiento organizacional. Es en esta área donde la mayoría de las innovaciones se fundamentan en ciencia y/o tecnología y son impulsadas por la urgencia de mejorar los productos actuales, explorar productos nuevos o tecnologías o demandas específicas de los clientes.

De esta manera, existen importantes desafíos que podrían frenar la capacidad de innovación de una organización, entre ellos está el bajo nivel de conocimiento que esta tenga sobre los factores contextuales del negocio (Odei, Ardito y Soukhal, 2024), además, cuando la empresa diversifica su innovación hacia diversos segmentos de mercado, de no contar con un gobierno corporativo consolidado, podría tener dificultades para ser administrada (Yanzhi y Hsiao, (2024). Sumado a esto, a medida que se incrementa el nivel de innovación del producto, también se incrementa la percepción psicológica, lo cual podría tener un impacto en la interpretación que los consumidores tienen de un nuevo producto, lo cual representa un mayor reto para la organización en términos de infraestructura (Lee,

Chu y Roy, 2024). Por su parte Xia et al. (2024), afirman que existen empresas que tienen dificultades para adquirir rápidamente nuevos recursos y habilidades para enfrentarlas de manera eficaz, por lo tanto, cuando surgen eventos imprevistos, las limitaciones de recursos desafían internamente la resiliencia de la misma, lo cual impulsa la necesidad de superar los límites.

Ahora bien, se conoce que la innovación es fuente generadora de ventaja competitiva (Ward & Osiyevskyy (2024), y esta debe estar “sustentada por la habilidad que tengan, para innovar en sus procesos, sus sistemas de gestión y de esta forma estarán en la capacidad de exportar sus bienes y servicios” (Quintero, Vergara-Bernal, 2016, pág.38), también está directamente la reputación organizacional (Qiu, Li, 2024), el desarrollo económico (Veiga, Herrera y de las Heras. 2024), y con la sostenibilidad (Bartosova, et al., (2023).

CONCLUSIONES

La automatización de procesos se ha consolidado como una estrategia fundamental en la transformación digital, posibilitando a las organizaciones incrementar su eficacia operativa, disminuir costos y minimizar errores humanos. No obstante, uno de los obstáculos actuales es la integración de estas tecnologías con los sistemas adquiridos, lo cual requiere una planificación meticulosa y un enfoque exhaustivo. Asimismo, es esencial que las organizaciones implementen programas de formación con el fin de que los empleados puedan adaptarse a estos cambios y aprovechar las herramientas digitales. De este modo, la automatización no solo será una fuente de eficacia, sino también una fuente de empoderamiento laboral.

El marketing digital y el comercio electrónico han transformado las dinámicas competitivas al brindar nuevas oportunidades para establecer una conexión con los clientes de forma más personalizada y a nivel global. No obstante, uno de los principales obstáculos es la creciente competencia y saturación del mercado en línea, lo cual requiere a las empresas a modificar de manera continua sus estrategias de marketing y distribución. Es recomendable entonces, que las organizaciones inviertan en la inteligencia de negocios para predecir tendencias de consumo de tal forma que pueda optimizar sus campañas publicitarias, además de invertir en experiencias de compra en línea más rápidas y adaptadas a las demandas de sus clientes.

En relación con la optimización de la experiencia del cliente y las plataformas digitales, se recomienda llevar a cabo una evaluación continua de la experiencia del usuario, enfocando tanto feedback directo de los clientes como análisis de comportamiento en plataformas digitales. Desde esta perspectiva, la integración de tecnologías como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático puede posibilitar la personalización a nivel mundial, lo cual se traduce en una experiencia más eficaz y atractiva, toda vez que la optimización de esta experiencia a través de plataformas digitales posibilita una conexión más directa, personalizada y en tiempo real con los clientes, lo cual incrementa los niveles de satisfacción y fidelización

En cuanto a la cultura digital corporativa, la transformación digital no solo es una cuestión tecnológica, sino también cultural, y en ese sentido, las empresas puedan progresar de manera continua en productos y servicios, deben establecer una cultura organizacional que fomente la agilidad, la colaboración interdepartamental y la adopción de nuevas tecnologías, dadas las dificultades existentes en este ámbito como son la capacidad para adaptarse al cambio y la carencia de habilidades digitales en los equipos de trabajo. Por consiguiente, es necesario que se implemente una estrategia de desarrollo de habilidades digitales internas integrada con la creación de espacios para la innovación y el aprendizaje constante; de esta manera, aquellas organizaciones que puedan alinear su cultura con los objetivos digitales estarán más capacitadas para enfrentar la competencia y desempeñarse como líderes en sus respectivos mercados.

Finalmente, es importante mencionar que la capacidad de concebir productos innovadores y que se adapte a las necesidades del consumidor actual, es una ventaja competitiva evidente. No obstante, para alcanzar una verdadera innovación, las organizaciones deben estar dispuestas a invertir en investigación y desarrollo, así como a fomentar un entorno que fomente la experimentación y la iteración ágil. En este contexto, uno de los obstáculos es conciliar la innovación con la viabilidad comercial, lo cual requiere un análisis constante del mercado y la revisión de los clientes para ajustar los productos y servicios a las tendencias emergentes.

REFERENCIAS

- Alvarado, J. P., Palma, H. H., Ramos, C. G., Moreno-Ríos, A. L., Osio, E. M., Horta, R. G., ... & Moreno, S. E. R. (2024). Evaporation automation at the Central de Miel de Útica, Colombia, for non-centrifugal sugar cane production: Sustainable optimization strategies. *Bioresource Technology Reports*, 26, 101850. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.biteb.2024.101850>
- Aranda, R. M. (2020). Competencias digitales para la transformación de las empresas, las claves, gestión del talento, valores y cultura organizacional que promueva la educación continua. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 15(1), 350-354. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v15-n1/A24.15\(1\)350-354.pdf](http://www.spentamexico.org/v15-n1/A24.15(1)350-354.pdf)
- Arroyo, G. V., Sánchez, E. P. M., & Quiñonez, J. C. (2020). Innovación, emprendimiento e investigación científica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26(3), 163-174. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519006/28063519006.pdf>
- Barahona-Vinasco, J. F., & Calderón-García, H. (2017). La actitud del vendedor ante las innovaciones tecnológicas y su influencia en su desempeño en las ventas. *Innovar*, 27(66), 29-39.

- Barquero-Cabrero, J. D., Cancelo-Sanmartín, M. D. L. M., & Rodríguez Segura, L. (2021). Las competencias digitales como vehículo de la cultura organizacional universitaria. DOI: <https://dx.doi.org/https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2021-1495>
- Bartosova, V., Drobyazko, S., Bielialov, T., Nechyporuk, L., & Dzhyhora, O. (2023). Company strategic change management in the open innovation system. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100087. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100087>
- Barzola, L., Jara, J., & Aviles, P. (2019). Importancia del Marketing Digital en el Comercio Electrónico. *e-idea Journal of Business Sciences*, 1(3), 24-33. Recuperado de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/14>
- Becker, M., & Tickner, J. A. (2020). Driving safer products through collaborative innovation Lessons learned from the Green Chemistry & Commerce Council's collaborative innovation challenge for safe and effective preservatives for consumer products. *Sustainable Chemistry and Pharmacy*, 18, 100330. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scp.2020.100330>
- Bertamini, F., Bordón, K., & Roca, L. (2021). Desafíos del comercio electrónico en los PMDER y posibles acciones a seguir. Recuperado de <https://repositorio.aladi.org/handle/20.500.12909/31101>
- Bouteraa, M., Chekima, B., Thurasamy, R., Bin-Nashwan, S. A., Al-Daihani, M., Baddou, A., ... & Ansar, R. (2024). Open Innovation in the Financial Sector: A Mixed-Methods Approach to Assess Bankers' Willingness to Embrace Open-AI ChatGPT. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100216. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100216>
- Capgemini. (2019). How to create the unified experiences your buyers crave. Capgemini.
- Cardona Arenas, C. D., Quintero Renaud, S., Mora Quintero, M. C., & Castro Cardona, J. (2022). Influencia del comercio electrónico en el desempeño financiero de las pymes en Manizales, Colombia. *Innovar*, 32(84), 75-96.
- Correa-Tipán, J. L., Ledesma-Cervantes, J. S., & Peñaherrera-Larenas, F. (2019). Importancia de la innovación y creatividad en el desarrollo de productos. Recuperado de <http://repositoriorsci.dyndns.org:8080/xmlui/bitstream/handle/PSCJ/1844/2%20Importancia%20innovaci%C3%B3n%20y%20creatividad%20desarrollo%20productos.pdf?sequence=1>

- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power* (Vol. 320). New York: Harper Business. Recuperado de https://antonzitz.com/wp-content/uploads/2020/07/The-Business-of-Platforms_f.pdf
- Da Silva, F., & Núñez Reyes, G. (2021). La era de las plataformas digitales y el desarrollo de los mercados de datos en un contexto de libre competencia. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/c8b9775b-fc8c-4532-b9c8-79f6fbafdca0>
- Dabić, M., Posinković, T. O., Vlačić, B., & Gonçalves, R. (2023). A configurational approach to new product development performance: the role of open innovation, digital transformation and absorptive capacity. *Technological forecasting and social change*, 194, 122720. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122720>
- De Elejalde, R. (2020). Plataformas digitales: Nuevos desafíos para políticas de defensa de la libre competencia. *Observatorio Económico*, (148), 4-5. DOI: <https://doi.org/10.11565/oe.vi148.377>
- Del Do, A. M., Villagra, A., & Pandolfi, D. (2023). Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES. *Informes Científicos Técnicos-UNPA*, 15(1), 200-229. DOI: <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v15.n1.941>
- Díaz de Cerio Escudero, J. L. (2019). La experiencia de cliente en la era digital. El nuevo viaje del cliente. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/27937>
- Edison, H., Smørsgård, N. M., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2018). Lean internal startups for software product innovation in large companies: enablers and inhibitors. *Journal of Systems and Software*, 135, 69-87. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2017.09.034>
- El-Adly, M. I., & Eid, R. (2016). An empirical study of the relationship between shopping environment, customer perceived value, satisfaction, and loyalty in the UAE malls context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 217-227.
- Fernández, T. D. (2020). Taxonomía de transformación digital. *Revista Cubana de transformación digital*, 1(1), 4-23. Recuperado de <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/62>
- García, J. C. T., Rosales, M. D. L. S., & Aguayo, H. A. O. (2023). Optimización del Net Promoter Score (NPS) con factores de expansión, una medición de experiencia de clientes en riesgo

reputacional. *Contaduría y administración*, 68(3), 134-159. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8958188>

García-Perellada, L. R., & Garófalo Hernández, A. A. (2015). Arquitectura de Referencia para el diseño y despliegue de Nubes Privadas. *Ingeniería Electrónica, Automática y Comunicaciones*, 36(1), 1-16. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59282015000100001

Gawer, A., & Bonina, C. (2024). Digital platforms and development: Risks to competition and their regulatory implications in developing countries. *Information and organization*, 34(3), 100525. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2024.100525>

González García, J. (2020). Comercio electrónico en China y México: surgimiento, evolución y perspectivas. *México y la Cuenca del Pacífico*, 9(27), 53-84. DOI: <https://doi.org/10.32870/mycp.v9i27.688>

González-Varona, J. M. (2021). Retos para la transformación digital de las pymes: competencia organizacional para la transformación digital. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/47767>

Guerrero-Sánchez, D. L. (2021). El impacto de la capacidad de absorción potencial del conocimiento sobre la innovación en marketing. *Contaduría y administración*, 66(2). DOI: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2294>

Herencia, C. A. C. (2022). La transformación digital y su importancia en las pymes. *Iberoamerican Business Journal*, 5(2), 64-81. DOI: <https://doi.org/10.22451/5817.ibj2022.vol5.2.11059>

Hernández-Díaz, L. R. (2023). Evaluación de los efectos de la confianza del consumidor sobre el boca-oído electrónico (e-WoM) en tiendas de comercio electrónico en Colombia. *Innovar*, 33(87), 123-137.

Infanta Zeballos, P. R. (2019). *Gestión organizacional: La transformación digital como actor cultural* (Doctoral dissertation, Universidad del Desarrollo. Facultad de Ingeniería). Recuperado de <https://repositorio.udd.cl/items/b59200df-89f0-4188-aaef-c25738426a54>

Jaramillo-Sierra, D. Z. (2024). Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral del sector agrícola, industrial y de servicios del municipio de Cogua - Cundinamarca y la ciudad de Ibagué - Tolima en M. H. Flórez Guzmán- (Ed.), *Perspectivas Interdisciplinarias de la sostenibilidad* (1 Ed., Vol. 3, pp. 271-325). Editorial CIDE Ecuador.

- Jasińska, K., Lewicz, M., & Rostalski, M. (2023). Digitization of the enterprise-prospects for process automation with using RPA and GPT integration. *Procedia Computer Science*, 225, 3243-3254. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.318>
- Kantis, H., Menendez, C., Álvarez-Martínez, P., & Federico, J. (2023). Colaboración entre grandes empresas y startups: una nueva forma de innovación abierta. *Tec Empresarial*, 17(1), 70-93. DOI: <http://dx.doi.org/10.18845/te.v17i1.6544>
- Lee, J., Chu, W., & Roy, R. (2024). Enhancing consumer evaluation of new products: The role of innovation newness and communication strategy. *Journal of Business Research*, 182, 114766. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114766>
- Martínez-Jiménez, S. A. (2021). Retos del sistema financiero colombiano en la Cuarta Revolución Industrial. *Semestre Económico*, 24(56), 253-270. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9776470>
- Membiela-Pollán, M., & Pedreira-Fernández, N. (2019). Herramientas de Marketing digital y competencia: una aproximación al estado de la cuestión. *Atlantic Review of Economics (ARoEc)*, 3(3). Recuperado de <https://www.econstor.eu/handle/10419/282274>
- Mena, D., Angamarca, M., López, L. G. B., & Ordoñez, I. F. S. (2019). Estrategias de Marketing Digital en Empresas E-Commerce: Un acercamiento a la perspectiva del consumidor. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(5), 108-122. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144035>
- Moreira, S., Mamede, H. S., & Santos, A. (2023). Process automation using RPA—a literature review. *Procedia Computer Science*, 219, 244-254. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.287>
- Moreno, E. G. (2001). *Automatización de procesos industriales*. Valencia: Alfaomega. Recuperado de <http://surl.li/ocwsoq>
- Ng, K. K., Chen, C. H., Lee, C. K., Jiao, J. R., & Yang, Z. X. (2021). A systematic literature review on intelligent automation: Aligning concepts from theory, practice, and future perspectives. *Advanced Engineering Informatics*, 47, 101246. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aei.2021.101246>
- Odei, S. A., Ardito, L., & Soukal, I. (2024). The impact of capacity utilisation on product innovation in emerging economies: The moderating effects of firm ownerships. *Technological Forecasting and Social Change*, 208, 123664. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123664>

- Panchi, N. G., & Pacheco, J. L. R. (2019). Estrategias De Marketing En El Ecommerce. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1). Recuperado de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/4>
- Park, J., & Kim, S. (2024). Why do users perceive digital platforms as indispensable to their lives?: A study on KakaoTalk in Korea. *Telecommunications Policy*, 48(10), 102863. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2024.102863>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77. Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol5/iss1/5/>
- Patiño-Vanegas, Juan C., y Valencia-Arias, Alejandro. (2019). Modelo para la Adopción de Cloud Computing en las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Servicios en Medellín, Colombia. *Información tecnológica*, 30(6), 157-166. DOI: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600157>
- Pitre-Redondo, R. C., Builes-Zapata, S. E., & Hernández-Palma, H. G. (2021). Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40), 147-166.
- Pyplacz, P., & Žukovskis, J. (2023). Implementing Robotic Process Automation in small and medium-sized enterprises-implications for organisations. *Procedia Computer Science*, 225, 337-346. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.018>
- Qiu, J., & Li, D. (2024). Analyst tracking and innovation inconsistency in companies. *Research in International Business and Finance*, 71, 102484. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102484>
- Ríos-Ramírez, L.C., Pérez-Domínguez, L. y Pérez-Olguin, I.J.C. (2019). Tendencias actuales de la industria 4.0. *Reflexiones Contables*, 2 (2), 64-78. DOI: <https://doi.org/10.22463/26655543.2982>
- Rivera, G. T., & Cuenca, T. F. (2024). Estrategias de marketing para el posicionamiento de emprendimientos digitales. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(4), 875-895. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9657260>



- Rojo-Gutiérrez, M. A., Padilla-Oviedo, A., & Riojas, R. M. (2019). La innovación y su importancia. *Revista Científica UISRAEL*, 6(1), 9-22. Recuperado de <https://doi.org/10.35290/rcui.v6n1.2019.67>
- Salazar-Tapia, M., Salguero-Barba, N., y García-Salguero, C. (2018). Marketing digital una nueva estrategia para los emprendedores. *Polo Del Conocimiento*, 3(8), 524–530. DOI: <https://doi.org/10.23857/casedelpo.2018.3.8. Agosto.524-530>
- Sastre, D. M., Morillas, A. S., & Cansado, M. N. (2019). La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Prisma Social: revista de investigación social*, (25), 439-463. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6972158>
- Schmitt, B. H. (2010). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons. Recuperado de <https://acortar.link/9nTbPo>
- Şimşek, T., Öner, M. A., Kunday, Ö., & Olcay, G. A. (2022). A journey towards a digital platform business model: A case study in a global tech-company. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121372. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121372>
- Soori, M., Jough, F. K. G., Dastres, R., & Arezoo, B. (2024). AI-Based Decision Support Systems in Industry 4.0, A Review. *Journal of Economy and Technology*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ject.2024.08.005>
- Supelano, K. L. (2015). Modelo de automatización de procesos para un sistema de gestión a partir de un esquema de documentación basado en Business Process Management (bpm). *Universidad & Empresa*, 17(29), 131-155. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5467300>
- Syrine, B. R., Khadija, M., Tahar-Lazhar, A., & Tarek, M. (2024). The mediating role of innovation performance and CSR in the relationship digitalization-performance: case of French companies. *The Journal of High Technology Management Research*, 35(1), 100494. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100494>
- Townsend-Valencia, J., & Figueroa Filián, J. (2022). Los modelos de transformación digital en la gestión de las empresas comerciales. *Cooperativismo y Desarrollo*, 10(2), 407-429.
- Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021). Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*, 125, 336-353. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2020.12.028>

- Tussyadiah, I., Tuomi, A., Ling, E., Miller, G., & Lee, G. (2022). Drivers of organizational adoption of automation. *Annals of Tourism Research*.
- Valderrama, B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. *Arandu Utic*, 6(1), 15-50. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7274241>
- Valencia, N. E. R., & Contreras, R. A. O. (2019). Innovación de productos, de procesos y estratégica: un escenario de los empresarios futuros y actuales en México. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 8(16), 80-105. DOI: DOI: <https://doi.org/10.23913/ricea.v8i16.135>
- Valero-Alcaraz, A. (2020). " Customer Experience Management" como herramienta de mejora continua de la calidad enfocada al cliente. Recuperado de <https://repositorio.upct.es/entities/publication/a28a11b2-8df6-4f96-9b52-c59c571e7157>
- Veiga, P. M. L. M., Herrera-Ballesteros, J., & de las Heras-Rosas, C. (2024). Cooperation and coepetition, determinants of openness in product innovation and human resource management. Comparative study between Spain-Portugal. *Technology in Society*, 78, 102667. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102667>
- Vielhauer, L. (2019). La interdependencia entre liderazgo, empleados y cultura corporativa como catalizador de la transformación digital de organizaciones. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/28871>
- Villacreses, K. L. S., Chávez, S. B. S., & Haro, J. L. A. (2022). Las plataformas digitales y su impacto en las ventas de las pequeñas empresas del cantón Paján. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 204-218. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383401>
- Wang, Y. A., & Yang, H. L. (2024). Innovation diversity, product diversity and innovation performance. *International Review of Economics & Finance*, 96, 103619. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103619>
- Ward, M., & Osiyevskyy, O. (2024). Design-led innovation as a generative source of competitive advantage. *Business Horizons*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.10.003>
- Xia, H., Liu, M., Wang, P., & Tan, X. (2024). Strategies to enhance the corporate innovation resilience in digital era: A cross-organizational



collaboration perspective. *Heliyon*, 10(20). Recuperado de [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)15163-8](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)15163-8)

Yang, S., Stempfle, T., Thiede, S., & Lanza, G. (2024). Approach for the Development of a Sustainability-oriented Implementation Strategy of Smart Automation Technologies. *Procedia CIRP*, 122, 849-854. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2024.01.117>

Yang, X., Li, F., & Liu, Y. (2024). Industry and Regional Peer Effects on Company Innovation: An Empirical Study from Listed Companies in China. *Finance Research Letters*, 105719. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105719>