

QUINTA SECCIÓN
HACIA LA TRANSICIÓN DIGITAL DE LAS PYMES

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN PYMES: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

ADRIANA MARTÍNEZ MARTÍNEZ*

La transformación digital no es solo una tendencia, sino una necesidad para que las pymes puedan competir y prosperar en un entorno global dinámico

Chen et al., 2019

INTRODUCCIÓN

Actualmente, es innegable que vivimos en una época de un vertiginoso avance tecnológico, en el que la digitalización ha avanzado rápidamente y permeado en muchas actividades, incluidas la vida cotidiana y diversas áreas empresariales. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2021), las tecnologías digitales han tenido un crecimiento significativo y su utilización se ha globalizado. En países emergentes, como México, la digitalización aún se encuentra en etapas tempranas. Autores como De Mendonça Santos et al. (2024) señalan que entre los obstáculos para la adopción de la digitalización se encuentran la inversión limitada, la falta de fuerza de trabajo calificada, la escasa infraestructura digital, desafíos económicos y educativos, así como asuntos relacionados con la incertidumbre.

De acuerdo con diversos autores (Aghazadeh et al., 2023; Borgani, 2023 y Luu, 2023), las investigaciones sobre la transformación digital en las empresas se centran en la adopción de tecnologías de información y comunicación (TIC), el impacto en la cadena de valor y la adopción de nuevos modelos de negocio, aunque su influencia en la internacionalización ha sido menos explorada.

En este contexto las pequeñas y medianas empresas (pymes) se ven afectadas por los avances tecnológicos y enfrentan la necesidad de adoptar

* Profesora Titular C de Tiempo Completo Definitivo en la ENES León / UNAM. Agradecimiento: DGAPA PAPIIT IN304122 "Propuesta metodológica para la medición de las capacidades de innovación y de absorción 4.0".

la transformación digital para aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento tanto en sus mercados locales como internacionales (Bargoni et al., 2023). En México, las pymes desempeñan un papel crucial en la economía: según datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) en 2018 había un total de 4.1 millones de pymes en el país, representando el 99.8% de las unidades económicas, contribuyendo aproximadamente con el 52% del PIB y empleando al 72% de la fuerza laboral. De ahí su importancia para impulsar estrategias de digitalización que les permitan ser más competitivas.

El objetivo de este capítulo es proporcionar una visión de las oportunidades y desafíos en la transformación digital de la pymes.

El capítulo se encuentra dividido en 5 secciones. En la primera, ¿Qué es la digitalización? se da una definición de ésta. La segunda sección realiza una descripción del estado actual de la digitalización en las pymes y los cambios fundamentales que conlleva. La tercera, discute los principales obstáculos y oportunidades para las pymes en su transición hacia la digitalización. Los retos y oportunidades que enfrentan éstas en países emergentes son tratados en la cuarta sección. Finalmente se presentan las conclusiones.

¿QUÉ ES LA DIGITALIZACIÓN?

Vigren, Kadefors y Eriksson (2022) definen la digitalización como “... procesos de innovación sociotécnica de invención, desarrollo e implementación de nuevas ideas, en las cuales se consideran tanto aspectos tecnológicos como organizacionales” (p. 90, traducción de la autora).

La digitalización se manifiesta de diversas maneras en diferentes industrias. En el sector manufacturero, por ejemplo, la digitalización puede incluir la automatización de procesos de producción, la implementación de sistemas de mantenimiento predictivo y el uso de robots colaborativos. En el sector servicios, la digitalización puede implicar la adopción de sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), el uso de marketing digital y la implementación de plataformas de *e-commerce*.

Un estudio sobre las pymes vitivinícolas familiares en Sicilia muestra cómo la digitalización puede ser un arma de doble filo. Las estructuras flexibles y los procesos de toma de decisiones simplificados pueden acelerar la adopción de tecnologías digitales, mientras que la resistencia de los miembros familiares mayores puede frenarla. Además, se destaca la necesidad de competencias gerenciales avanzadas para enfrentar los cambios del mercado y mantener la competitividad (Broccardo y Zicari, 2020).

TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS PYMES: PUNTO DE PARTIDA

La transformación digital (TD) no solo se refiere a la adopción de tecnologías digitales, tales como la inteligencia artificial, la realidad aumentada, big data y análisis, la nube, el internet de las cosas, entre otras, en las diferentes áreas de la empresa. También conlleva cambios fundamentales en las operaciones de la empresa y en la entrega de valor a los clientes (Luu, 2023 y Aghazadeh et al., 2023). Además, implica transformaciones en los modelos de negocios, la cultura organizacional y la planeación estratégica (Alma Çalli, 2022 y Martínez Martínez, 2023).

La adquisición e implementación de estas tecnologías requiere una fuerte inversión y la disponibilidad de recursos humanos capacitados e infraestructura tecnológica, algo que muchas pequeñas y medianas empresas no poseen (Azevedo y Almeida, 2021; Luu, 2023 y Parra-Sánchez y Talero-Sarmiento, 2023). Además se requiere un compromiso por parte de todos los miembros de la organización ya que es un proceso que implica esfuerzo y continuidad (Alma Çalli, 2022). Estas limitaciones hacen que la transición hacia la transformación digital sea más lenta en comparación con las grandes empresas.

La implementación de la digitalización llevada a cabo por las pymes puede incluir el desarrollo de servicios digitales, el uso de aplicaciones, el diseño de plataformas para conectar con sus clientes y el rediseño de los modelos de negocios (Wang, 2023). Sin embargo, antes de adoptar la digitalización, las empresas deben realizar un diagnóstico para conocer su situación actual, los recursos necesarios y los objetivos que persiguen a corto, mediano y largo plazo (Martínez Martínez, 2023 y Alma Çalli, 2022). Autores como Aghazadeh et al. (2023) señalan que las capacidades digitales y la resiliencia apoyan la transformación digital de las pymes, pues éstas son vulnerables dado su menor tamaño.

Los modelos de negocio digital se refieren a la utilización de plataformas digitales que permiten a las empresas gestionar transacciones con menores costos y menos restricciones de capacidad, facilitando el acceso a mercados internacionales (Aghazadeh et al., 2023). Los beneficios de las plataformas digitales, de acuerdo con Liu et al. (2023), son:

Las empresas con plataformas digitales pueden colaborar y compartir recursos de información entre diversos departamentos (tales como mercadotecnia e investigación y desarrollo) de una manera inteligente y en tiempo real (p. 557).

Asimismo, las plataformas digitales pueden ayudar a las empresas a construir relaciones de confianza con diversos *stakeholders* (proveedores,

clientes, gobierno, socios, etc.) lo que las ayudará a construir una marca fuerte. De hecho la transformación digital provoca un cambio en la cadena de suministro de las empresas así como en los procesos y operaciones (Alma Çalli, 2022).

Un estudio de la transformación digital de pymes en Suiza encontró que las empresas que adoptaron tecnologías como la computación en la nube y el internet de las cosas (IoT) lograron mejorar su eficiencia operativa y su capacidad para colaborar y compartir información en tiempo real (Châlons y Dufft, 2018).

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Para que la transformación digital sea efectiva dentro de una organización el compromiso de los directivos es fundamental. De acuerdo con Luu (2023), los líderes de una empresa apoyan la transformación digital a través de tres prácticas: 1) seguir las tendencias de las tecnologías emergentes; 2) decidir el rumbo que debe tomar la TD y establecer un plan de inversiones; y 3) dirigir al equipo para que cambie de manera rápida y precisa.

Asimismo, las capacidades de aprendizaje organizacional, tales como las capacidades de absorción, son importantes en el proceso de transformación digital, pues éstas posibilitan a las pymes a reconocer y adquirir conocimiento técnico externo (Vu Minh, Hiep Cong y Huan Huu, 2023).

Un estudio sobre las pymes italianas durante la pandemia de Covid-19 destacó cómo la orientación emprendedora ayudó a estas empresas a interpretar la crisis como una oportunidad para invertir en la transformación digital, mejorando su resiliencia y capacidad de adaptación (Penco et al., 2023).

Desafíos para las pymes en países emergentes

La digitalización presenta múltiples desafíos para las pequeñas y medianas empresas (pymes), especialmente en países emergentes. Estos desafíos pueden dificultar la implementación efectiva de tecnologías digitales y limitar los beneficios que las pymes pueden obtener de la transformación digital. A continuación, se presentan algunos de los principales desafíos que enfrentan las pymes en su camino hacia la digitalización:

1. Acceso a Tecnologías Digitales: a menudo enfrentan barreras significativas para acceder a las últimas tecnologías digitales, lo que puede limitar su capacidad para competir a nivel internacional. La inversión inicial en tecnología puede ser prohibitiva, especialmente para empresas con

- recursos financieros limitados. Además, la rápida evolución de las tecnologías digitales puede hacer que las inversiones en tecnología se vuelvan obsoletas rápidamente, lo que agrega un nivel adicional de riesgo financiero (Aghazadeh et al., 2023).
2. Capacidad de Infraestructura: las deficiencias en la infraestructura digital básica, por ejemplo la conexión de internet, pueden impedir la implementación efectiva de estrategias de transformación digital. La falta de una infraestructura robusta puede impedir la implementación efectiva de estrategias de transformación digital y limitar el acceso a tecnologías avanzadas como la computación en la nube y el internet de las cosas (Châlons y Dufft, 2018).
 3. Recursos Limitados: a menudo, las pymes operan con recursos limitados, lo que dificulta inversiones sustanciales en digitalización. La falta de financiamiento adecuado puede restringir la capacidad de una empresa para adquirir tecnologías avanzadas, capacitar a su personal y mantener sistemas tecnológicos actualizados. La gestión de costos y la asignación eficiente de recursos son desafíos críticos para estas empresas (Martínez Martínez, 2023).
 4. Personal calificado: La implementación y el uso eficiente de tecnologías digitales requieren personal calificado con habilidades específicas en tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Sin embargo, muchas pymes carecen de personal con la experiencia necesaria para gestionar la digitalización. La escasez de talento tecnológico es un problema generalizado que limita la capacidad de las pymes para aprovechar plenamente las tecnologías digitales (Telukdarie, 2023; De Mendonça Santos et al., 2024 y Ghobakhloo et al., 2022). Es posible afirmar que el talento humano es la base de la competitividad, y es un factor que explica el éxito de implementación de tecnologías digitales entre las empresas.
 5. Resistencia al cambio: La resistencia al cambio es uno de los mayores desafíos en la transformación digital. Muchas pymes prefieren seguir con sus procesos conocidos y tienen aversión al cambio. Esto puede ser particularmente cierto en empresas familiares o tradicionales, donde los métodos establecidos y la cultura organizacional pueden ser difíciles de modificar. La falta de una mentalidad abierta hacia la innovación y la adaptación puede obstaculizar la implementación de nuevas tecnologías (Bresciani et al., 2016).

Un estudio de pymes en el sector vitivinícola en Italia mostró cómo la resistencia al cambio de los miembros mayores de la familia puede frenar la

adopción de tecnologías digitales, mientras que las estructuras más flexibles pueden acelerarla (Bresciani et al., 2016)

OPORTUNIDADES PARA LAS PYMES

La digitalización ofrece múltiples oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (pymes), permitiéndoles mejorar su competitividad, eficiencia y capacidad de innovación. De acuerdo con Alma Çalli (2022), la adopción de tecnologías digitales por parte de las pymes contribuye a incrementar sus ingresos, su productividad, hacer más eficientes los procesos internos, disminuir los costos y promover mejores canales de comunicación tanto con sus redes locales como globales.

Si bien, como ya mencionamos, las pymes enfrentan grandes desafíos, también existen oportunidades que pueden aprovechar, entre éstas, podemos mencionar:

Modelos de Negocio Innovadores

La adopción de tecnologías digitales permite a las pymes desarrollar modelos de negocio innovadores que pueden reducir los costos operativos y aumentar la eficiencia. Por ejemplo, la implementación de plataformas de comercio electrónico permite a las empresas gestionar transacciones con menores costos y sin las restricciones de capacidad física. Esto facilita el acceso a nuevos mercados internacionales, permitiendo a las pymes expandir su alcance más allá de las limitaciones geográficas tradicionales (Aghazadeh et al., 2023).

Expansión de Mercado

Las plataformas digitales ofrecen a las pymes la oportunidad de superar las barreras geográficas y acceder a nuevos mercados. El comercio electrónico y las redes sociales son herramientas poderosas para alcanzar clientes globales. Esto no solo aumenta la base de clientes potenciales, sino que también permite a las pymes diversificar sus ingresos y reducir la dependencia de los mercados locales. Un estudio sobre la digitalización en pymes del sector alimentario en Polonia encontró que la adopción de tecnologías digitales permitió a las empresas mejorar significativamente su eficiencia operativa y adaptabilidad, incluso en tiempos de crisis como la pandemia de Covid-19 (Marczewska, 2024).

Mejora de la Eficiencia Operativa

La digitalización puede transformar los procesos internos de las pymes, mejorando la eficiencia y reduciendo los costos. La adopción de herramientas como el *software* de gestión empresarial (ERP), la computación en la nube y el internet de las cosas permite a las empresas automatizar tareas, mejorar la gestión de inventarios y optimizar la cadena de suministro. Esto no solo reduce los costos operativos, sino que también mejora la capacidad de respuesta y la toma de decisiones basada en datos (Châlons y Dufft, 2018).

Incremento de la Productividad y la Innovación

Las tecnologías digitales facilitan la creación de un entorno de trabajo más productivo y colaborativo. Herramientas como las plataformas de colaboración en línea y el acceso remoto permiten a los empleados trabajar de manera más eficiente y colaborativa, sin las restricciones de ubicación física. Además, la digitalización fomenta la innovación al proporcionar acceso a nuevas tecnologías y metodologías que pueden ser integradas en los procesos de negocio. Un estudio sobre pymes vitivinícolas familiares en Sicilia destacó cómo la digitalización puede impulsar la innovación al permitir la adopción de tecnologías avanzadas y mejorar las competencias gerenciales (Broccardo y Zicari, 2020).

Resiliencia y Adaptabilidad

La transformación digital proporciona a las pymes las herramientas necesarias para aumentar su resiliencia y capacidad de adaptación frente a cambios rápidos en el mercado y la economía global. Durante la pandemia de Covid-19, muchas pymes demostraron que la orientación emprendedora y la adopción de tecnologías digitales podían transformar una crisis en una oportunidad para la digitalización, mejorando su capacidad para adaptarse a nuevas circunstancias y mantenerse competitivas (Penco et al., 2023).

Mejora de la relación con el cliente

Las tecnologías digitales permiten a las pymes mejorar significativamente la experiencia del cliente mediante la personalización y el servicio al cliente en tiempo real. Herramientas como el CRM (Customer Relationship Management) y las plataformas de análisis de datos ayudan a las empresas

a comprender mejor las necesidades y preferencias de sus clientes, ofreciendo productos y servicios más alineados con sus expectativas. Esto no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también fomenta la lealtad y el crecimiento de la empresa.

Acceso a recursos y conocimientos globales

La digitalización facilita el acceso a una amplia gama de recursos y conocimientos que antes no estaban disponibles para las pymes. Plataformas de formación en línea, foros de discusión y redes profesionales permiten a las empresas mantenerse actualizadas con las últimas tendencias y tecnologías, mejorando sus capacidades y competencias. La colaboración en línea también permite a las pymes trabajar con socios y expertos globales, aprovechando el conocimiento colectivo para resolver problemas complejos y desarrollar nuevas soluciones.

REFLEXIONES FINALES

De acuerdo con Chen et al. (2019), la digitalización ha provocado que las empresas enfrenten desafíos muy importantes, tales como ciclos de vida de los productos más cortos, información cambiante, un nivel de competencia mucho más fuerte, lo que sin lugar a duda influye en sus operaciones y desarrollo. De acuerdo con Wang (2023) dado su limitado acceso al conocimiento y su falta de una estrategia de innovación, las pymes enfrentan barreras para la digitalización que tienen que ver con aspectos tecnológicos, organizacionales y legales.

La transformación digital ofrece tanto desafíos como oportunidades significativas para las pymes en países emergentes. Si bien enfrentan barreras en el acceso a tecnología, infraestructura y recursos humanos, también tienen la posibilidad de innovar y expandirse internacionalmente a través de plataformas digitales.

En resumen, la digitalización ofrece un amplio espectro de oportunidades para las pymes, permitiéndoles innovar, crecer y adaptarse en un entorno económico global cada vez más competitivo. Adoptar estas tecnologías no solo mejora la eficiencia y la productividad, sino que también proporciona a las pymes la resiliencia necesaria para enfrentar desafíos futuros y aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

Las pymes deben enfocarse en desarrollar capacidades digitales, promover una cultura de innovación y establecer alianzas estratégicas para superar las barreras a la digitalización. Los responsables de políticas públicas y

líderes empresariales deben apoyar estos esfuerzos proporcionando incentivos y recursos para facilitar la transformación digital.

BIBLIOGRAFÍA

- Aghazadeh, Hashem; Zandi, Farzad; Amoozad Mahdiraji, Hannan y Sadraei, Razieh (2023), “Digital transformation and SME internationalization: unravelling the moderated-mediation role of digital capabilities, digital resilience and digital maturity”, *Journal of Enterprise Information Management*, en: <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2023-0092>
- Azevedo, Americo y Almeida, Antonio (2021), “Grasp the Challenge of Digital Transition in SMEs-A Training Course Geared towards Decision – Makers”, *Education Sciences*, 11(4), 151, en: <https://doi.org/10.3390/educsci11040151>
- Bargoni, Augusto; Ferraris, Alberto; Vilamová, Sarka y Hussain, Wan (2023), “Digitalisation and internationalisation in SMEs: a systematic review and research agenda”, *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 37, núm. 5, pp. 1418-1457, en: <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2022-0473>
- Bresciani, Stefano; Thrassou, Aalkis y Vrontis, Demetrio (2016), “Determinants of performance in family-owned small- and medium-sized enterprises”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), pp. 656-679, en: <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2016-0022>
- Busra, Alma Çaalli (2022), “Opportunities and challenges of digital transformation in SMEs – The role of dynamic capabilities as a catalyst”, en Torkul, Orhan y Tunacan, Tugba (eds.), *Knowledge Management and Digital Transformation Power*, pp. 215-234, Istanbul: EFE Academy Publishing.
- Châlons, Corin (2018), “Digital transformation of Swiss small and medium-sized enterprises: Insights from digital tool adoption”, *Emerald Insight*. Retrieved from, en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEIM-11-2017-0178/full/html>
- Chen, Congjun; Pan, Jieyi; Liu, Shasha y Feng, Taiwen (2023), “Impact of digital capability on firm resilience: the moderating role of coepetition behavior”, *Business Process Management*, 29(7), pp. 2167-2190, en: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2023-0095>
- Chen, Congjun; Zhu, L., Zhong, H., Liu, C., Wu, M. W., y Zeng, H. (2019), “Practical innovation of Chinese enterprises from a ‘digital survival’ view”, *Journal of Management Science in China*, 22(10), pp. 1-8.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal] (2021), *Tecnologías digitales para un nuevo futuro* (LC/TS.2021/43), Santiago: Cepal.
- Costa, Alessandra; Presenza, Angelo y Tindara Abbate (2020), “Digital transformation in family-owned winery SMEs: An exploratory analysis in the South-Italian

- context”, *European Journal of Innovation Management*, en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-12-2019-0342/full/html>
- De Mendonça Santos, André, Machado Becker, Adriano, Ayala, Néstor y Oliveira Sant’Anna, Angelo Márcio (2024), “Industry 4.0 as an enabler of sustainability for small and medium enterprises”, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, en: <https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2023-0118>
- Ghobakhloo, Morteza; Iranmanesh, Mohamed; Vilkas, Mantas y Grybauskas, Andrius (2022), “Drivers and barriers of Industry 4.0 technology adoption among manufacturing SMEs: a systematic review and transformation roadmap”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(6), pp. 1029-1058, en: <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2021-0505>
- Hu, Yuchong; Pan, Yifan; Yu, Miao y Chen, Peishen (2024), “Navigating Digital Transformation and Knowledge Structures: Insights for Small and Medium-Sized Enterprises”, *J. Know. Econ.*, en: <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01754-x>
- Liu, Longjun; Long, Jing; Liu, Ruhpng; Fan, Qing y Wan, Wenhai (2023), “Examining how and when digital platform capabilities drive technological innovation: a strategic information perspective”, *Journal of Enterprise Information*, 36(2), pp. 553-582, en: <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2022-0033>
- Luu, Tien (2023), “Digital transformation and export performance: a process mechanism of firm digital capabilities”, *Business Process Management Journal*. 29(5), pp. 1436-1465, en: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2023-0024>
- Marczewska, Magdalena (2024), “Digital transformation: A challenging opportunity for the food industry companies”, *British Food Journal*, 126(5), pp. 2027-2040, en: <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2023-0065>
- Martínez Martínez, Adriana (2023, abril-junio), “Retos de la transformación digital para las Pymes”, *Revista Ciencia*, 74(2), pp. 36-41, ISSN: 2954-5285, en: https://www.revistaciencia.amc.edu.mx/images/revista/74_2/PDF/07_74_2_1519_Pymes.pdf
- Nadkarni, Swen y Prügl, Reinhard (2021), “Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research”, *Manag Rev Q* 71, pp. 233-341, en: <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD] (2021), *The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*, París: OECD Publishing, en: <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
- Parra-Sánchez, Diana y Talero-Sarmiento, Leonardo (2023), “Digital transformation in small and medium enterprises: a scientometric analysis”, *Digital Transformation and Society*, en: <https://doi.org/10.1108/DTS-06-2023-0048>
- Penco, Lara; Profumo, Giorgia; Serravalle, Francesca y Viassone, Milena (2023), “Has Covid-19 pushed digitalisation in SMEs? The role of entrepreneurial orientation”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(2), pp.311-341, en: <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2021-0423>

- Philbin, Simon; Viswanathan, Radhakrishnan y Telukdarie, Arnesh (2022), "Understanding how digital transformation can enable SMEs to achieve sustainable development: A systematic literature review", *Small Business International Review*, 6(1), e473, en: <https://doi.org/10.26784/sbir.v6i1.473>
- Ragazou, Konstantina; Pasas, Juan y Sklavos, Georgios (2022), "Investigating the Strategic Role of Digital Transformation Path of SMEs in the Era of Covid-19: A Bibliometric Analysis Using R.", *Sustainability*, 14(18), p. 11295, en: <https://doi.org/10.3390/su141811295>
- Telukdarie, Aenesh; Dube, Thabile; Matjuta, Bonita y Philbin, Simón (2023), "The opportunities and challenges of digitalization for SMEs", *Procedia Computer Science*, 217, pp. 689-698.
- Vigren, Olli; Kadefors, Anna y Eriksson, Kent (2022), "Digitalization, innovation capabilities and absorptive capacity in the Swedish real estate ecosystem", *Swedish real estate ecosystem*, 40(15/16), pp. 89-106, en: <http://dx.doi.org/10.1108/F-07-2020-0083>
- Vu Minh, Ngo (2023), "Drivers of digital supply chain transformation in SMEs and large enterprises - a case of Covid-19 disruption risk", *International Journal of Emerging Markets*, 18(6), pp.1355-1377.
- Wang, Zhilin (2023), "Digital Transformation and Risk Management for SMEs: A Systematic Review on Available Evidence", *Proceedings of the 2nd International Conference on Financial Technology and Business Analysis*, en: DOI: 10.54254/2754-1169/65/20231639