



Fundación Universitaria  
**SAN MATEO**  
Editorial

# Perspectivas del Comercio Internacional Estrategias y Competitividad Empresarial

Andrés Felipe Molina Taborda  
Compilador



**Perspectivas del Comercio Internacional  
Estrategias y Competitividad  
Empresarial**



# Perspectivas del Comercio Internacional Estrategias y Competitividad Empresarial

**Andrés Felipe Molina Taborda**  
Compilador

Con el apoyo de:



**Perspectivas del comercio internacional. Estrategias y competitividad empresarial**

© 2022, **Fundación Universitaria San Mateo**

© **Andrés Felipe Molina Taborda (Compilador)**

© **Varios autores**

**Primera edición, 2022**

ISBN 978-628-95262-1-9 (digital)

**Colección libros resultado de investigación**

**Autoridades académicas**

Juan Carlos Cadavid Botero, Rector

María Luisa Acosta Triviño, Vicerrectora Investigación y Bienestar

Richard Rangel Martínez, Vicerrector Académico

Elizabeth Araque Elaica, Decana Facultad Ciencias Sociales Administrativas y Afines

Ricardo Acosta Triviño, Director de Investigación

**Preparación editorial**

**Editorial Universitaria San Mateo**

Raúl Cera Ochoa, coordinador de publicaciones

Paula Cabezas García, correctora de estilo

Joan Sebastian Yañez Barriga, diseño y diagramación

**Transversal 17 No 25-25**

**editorial@sanmateo.edu.co**

**PBX: 330 99 99, ext. 403**

**<https://www.sanmateo.edu.co/editorial.html>**

**Bogotá, D.C., Colombia, 2022**



Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma o por medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro, sin previa autorización por escrito de la Coordinación de Publicaciones de la Fundación Universitaria San Mateo y de los autores.

Hecho en Bogotá, D.C., Colombia

Catalogación en la publicación – Biblioteca Nacional de Colombia

Jiménez Calderón, César Eduardo, autor

Perspectivas del comercio internacional, estrategias y competitividad empresarial / autores, César Jiménez Calderón [y otros ocho] ; compilador, Andrés Felipe Molina Taborda -- Primera edición -- Bogotá : Fundación Universitaria San Mateo Editorial, 2022

1 recurso en línea : archivo de texto: PDF. -- (Colección libros resultado de investigación)

ISBN 978-628-95262-1-9

1. Comercio exterior - Investigaciones - América Latina - Siglo XXI 2. Comercio exterior - Investigaciones - Colombia - Siglo XXI 3. Empresas internacionales - Investigaciones - América Latina - Siglo XXI 4. Competitividad empresarial - Investigaciones - América Latina - Siglo XXI 5. Comercio electrónico - Perú - Siglo XXI I. Peña Romero, Jacla, autor II. Ayambo Cortez, Wilmer Santiago, autor III. González Parias, Carlos Hernán, autor IV. López Rodríguez, Siris María, autor V. Manzo Martínez, Lizet, autor VI. Manzo Martínez, María Aline, autor VII. Londoño Arias, José Albán, autor VIII. Mairena Fox, Petronila Liliana, autor, compilador

CDD: 382.098 ed. 23

CO-BoBN- a1112794

# Contenido

---

---

<b>Prólogo</b>	<b>7</b>
----------------	----------

Sebastián Galindo Cantor

---

---

<b>Panorama del comercio electrónico sostenible en el sector retail en Perú (2019-2021)</b>	<b>10</b>
---	-----------

César Eduardo Jiménez-Calderón  
Jaela Peña-Romero  
Petronila Liliana Mairena-Fox  
Wilmer Santiago Ayambo-Cortez

---

---

<b>Diagnóstico del comercio internacional colombiano a diez años de la Alianza del Pacífico</b>	<b>34</b>
---	-----------

Carlos Hernán González Parias  
José Albán Londoño Arias  
Siris María López Rodríguez

---

---

<b>El conocimiento tácito como ventaja competitiva sostenida a través del resource-based view y knowledge-based view</b>	<b>54</b>
--	-----------

Lizet Manzo Martínez  
María Aline Manzo Martínez

---

---



## Prólogo

En los últimos cinco años los negocios y comercio internacional se han caracterizado por un alto nivel de incertidumbre. Este hecho se ve reflejado en las tensiones comerciales entre China y los Estados Unidos, las consecuencias del COVID-19; pandemia que a la fecha no ha visto un final claro si partimos de una política “cero COVID”. A ello se suman los impactos del virus en los cierres de los principales puertos de China en el segundo trimestre de 2022 y aquellos ocurridos en el canal de Suez y el conflicto entre Ucrania y Rusia. Todos en sí, suman un conjunto de acontecimientos que han obligado a el ecosistema de los negocios internacionales a un proceso de adaptación constante para romper diversos paradigmas y puesta en marcha de soluciones tecnológicas más temprano de lo previsto, la llamada nueva realidad.

En consecuencia, la obra *Perspectivas del comercio internacional. Estrategias y competitividad empresarial*, presenta en su primer capítulo un panorama del comercio electrónico sostenible en el sector retail, Perú entre los años 2019-2021. Esta propuesta de César Jiménez-Calderón, Jaela Peña-Romero, Petronila Mairena-Fox y Wilmer Ayambo-Cortez; menciona que el desarrollo en el comercio electrónico se debe al impulso tecnológico centrado en la inteligencia artificial, generando un aumento de la economía digital que condiciona el desarrollo del comercio electrónico transfronterizo y el comercio electrónico. Esta situación de manera específica, se presenta en el sector retail donde la inteligencia artificial juega un papel relevante para el posicionamiento de los negocios.

A lo largo del segundo capítulo, encontramos un diagnóstico del comercio internacional colombiano a diez años de la Alianza del Pacífico realizado por Carlos Hernán González Parias, José Londoño Arias y Siris López-Rodríguez. Los autores incluyen un análisis de la evolución de esta actividad económica en Colombia en el marco de la primera década de creación de dicho esquema de integración. Así, confluyen en este análisis una revisión de la participación de las exportaciones e importaciones colombianas hacia la Alianza del Pacífico respecto al total, comportamiento de la balanza comercial en relación con los demás miembros de la alianza, exportaciones per cápita, participación en el PIB y concentración en los cinco principales productos exportados.

El libro finaliza un aporte de María Aline Manzo Martínez, de cómo la visión basada en recursos y el conocimiento se establece como elementos diferenciadores y clave en la creación de nuevas estrategias para atender la complejidad y los nuevos ecosistemas de negocios que se están forjando en el contexto actual.

Así, el análisis de estas perspectivas se realiza de la mano de un grupo de académicos que con visiones diversas de la región latinoamericana detallan esperan ampliar las temáticas desarrolladas, desde su aplicabilidad y la creación de marcos para futuras investigaciones como aquel análisis crítico que nace desde la academia; a fin de afrontar los nuevos retos en materia de integración regional y el fortalecimiento de la relaciones de Asia-Pacífico y el fortalecimiento de estas relaciones con el ingreso de Singapur como Estado asociado, que a la par para Colombia representaría el tercer acuerdo de libre comercio con Asia.

Al cierre de la tarea que se nos ha encomendado, resaltamos la pertinencia en cuanto a las temáticas que desarrolla esta publicación; la cual es acertada en un momento en que el rol de la academia se convierte en un dinamizador de estructurar la nueva realidad a través de indagaciones y juicios de valor que permitan entender un contexto a fin de crear nuevo conocimiento y cuestionamientos. También, que sean la base para entender y trazar los nuevos caminos del comercio y los negocios internacionales para atender las demandas del mercado y los nuevos paradigmas en materia de integración y estrategias empresariales.

Sebastián Galindo Cantor  
*Fundación Universitaria San Mateo*



# Panorama del comercio electrónico sostenible en el sector retail en Perú (2019-2021)

César Eduardo Jiménez-Calderón <sup>1</sup>

Jaela Peña-Romero <sup>2</sup>

Petronila Liliana Mairena-Fox <sup>3</sup>

Wilmer Santiago Ayambo-Cortez <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Docente Asociado de la Universidad César Vallejo Perú.

<https://orcid.org/0000-0001-7894-7526>

[cjimenezc@ucv.edu.pe](mailto:cjimenezc@ucv.edu.pe)

<sup>2</sup> Directora Centro de Emprendimiento en Universidad César Vallejo Perú.

<https://orcid.org/0000-0002-8584-686X>

[jpenar@ucv.edu.pe](mailto:jpenar@ucv.edu.pe)

<sup>3</sup> Docente de la Universidad César Vallejo Perú.

<https://orcid.org/0000-0001-9402-5601>

[pmairena@ucv.edu.pe](mailto:pmairena@ucv.edu.pe)

<sup>4</sup> Licenciado en Administración de la Universidad César Vallejo Perú.

<https://orcid.org/0000-0002-3021-8057>

[wayambo@ucvvirtual.edu.pe](mailto:wayambo@ucvvirtual.edu.pe)

## Resumen

El presente estudio corresponde a una revisión de literatura científica centrada en el comercio electrónico minorista sostenible, cuyo desarrollo se debe al impulso tecnológico centrado en la inteligencia artificial. El objetivo de este trabajo fue revisar la producción documentaria producida acerca del e-commerce sostenible en el sector retail (2019-2021). Para esto se analizaron diversos artículos científicos alojados en bases de datos como EBSCOhost, ProQuest y Scopus, correspondiente al período 2019-2021, tanto en idioma español como en otros extranjeros. Asimismo, los métodos analítico-crítico, sintético y documental fueron utilizados para la lectura exhaustiva de documentos que, en gran medida, correspondieron a artículos completos. En suma, el criterio de inclusión fue analizar 43 artículos que tocan la temática del comercio electrónico y sus vínculos con el sector minorista a nivel global. El estudio reveló que existe un aumento de la economía digital que condiciona el desarrollo del comercio electrónico transfronterizo y el comercio electrónico, de manera específica en el sector retail. El signo distintivo es que la inteligencia artificial juega un papel relevante para el posicionamiento de los negocios. De allí la importancia que adquiere el comercio electrónico.

**Palabras clave:** e-commerce; sostenibilidad; retail; consumidor; cliente.

## Panorama del e-commerce en el sector económico del comercio minorista en Perú: 2019-2021

Es notable la desconfianza en las operaciones del e-commerce que haga sostenible el sistema en el sector económico del comercio minorista. El comercio electrónico es un factor importante a tenerse en cuenta, porque la confianza es una oportunidad que viabiliza las transacciones comerciales (Augusto et al., 2020). Del mismo modo, los clientes han denunciado un alto grado de estafas por las compras virtuales. Entre las tiendas online y los clientes también existe una comunicación muy deficiente. Como resultado, se tiene un papel más activo de las redes sociales de consumidores que suministran información y opiniones con respecto a productos y marcas (Molinillo et al., 2018).

Asimismo, los clientes no están aprovechando las ventas online sugeridas por otras personas. Por ello, los clientes presentan un nivel bajo de compras. Al respecto, si se quiere incrementar las ventas es importante desarrollar el sistema de recomendación en las tiendas virtuales (Au-Yong-Oliveira et al., 2020); con mayor razón, si la publicidad no está asociada con una marca en particular.

Del mismo modo, algunas empresas otorgan beneficios muy bajos por el uso de las tarjetas de crédito. Esta situación se ve reflejada en las compras online donde las transacciones son fallidas y se han presentado devoluciones muy frecuentes (Dachyar y Banjarnahor, 2017). Así, el consumidor actual evidencia inseguridad mediante el método de pago online. En opinión de varios usuarios, el medio online no es seguro y afecta su buena voluntad y credibilidad.

De otro lado, los asesores tienen una mala reputación en la comunicación con los clientes. Esto se expresa en descontento de los consumidores con las compras online. De modo que estas prácticas están afectando los intereses de la empresa. Por ello, es primordial integrar las estrategias de e-commerce y los principios del desarrollo sostenible para alinearlas con la visión de empresa responsable (Sood y Boruah, 2018). Por otro lado, la orientación y la atención de reclamos es escasa por la falta de conocimiento. Esto perturba el desempeño de las organizaciones online, sobre todo en el manejo de sus relaciones y en sus estrategias (Zheng et al., 2019).

Este estudio se justifica en el plano teórico-conceptual, porque aporta conocimiento con respecto al e-commerce, aprovechando el marketing digital, para hacer más flexible el uso de internet. De esta forma, lo orienta al desarrollo de actividades comerciales mucho más innovadoras, como es el caso de la computación en la nube (Vijai y Nivetha, 2020). Por otro lado, en el ámbito práctico este estudio confirma que la revisión de literatura científica enriquece con más referencias en torno de la temática, porque contribuye con la apertura de otras líneas de investigación para estudios futuros, como los de naturaleza jurídica y regulatoria de los sitios web, para brindar mayores y mejores garantías a los clientes que utilizan el e-commerce (Ryzhik et al., 2020). Para terminar, este estudio también se justifica en el orden metodológico, en la medida que los nuevos artefactos tecnológicos que facilitan las transacciones comerciales en línea deben estar consagrados a dar seguridad en las plataformas digitales. Por ello, se hace preciso el desarrollo de estrategias innovadoras de transacción-seguridad para brindar satisfacción a los clientes (Sharma, 2020).

Por consiguiente, la producción documentaria acerca del e-commerce sostenible en el sector retail en Perú correspondiente al periodo 2019-2021 ha sido revisada. Asimismo, fue examinado y contextualizado el material científico respecto al nivel de confianza de los consumidores ante las compras virtuales; documentos para describir las sugerencias a los clientes como oportunidades de ventas; la producción documentaria para identificar los altos beneficios en los clientes que efectúen transacciones con tarjetas de crédito; además de la documentación en torno a las buenas prácticas de reputación de los asesores.

En este apartado se ejecutó el procedimiento para el acopio de información. Con la finalidad de cumplir con el objetivo se necesitó de una estrategia metodológica, en este caso la investigación documental, para organizar la búsqueda, extracción y síntesis de información acorde con la revisión sistemática de literatura científica (Sabogal Russi y Rojas-Berrio, 2019). De modo que la revisión sistemática de literatura científica implicó analizar un conjunto de documentos acerca de e-commerce en los que se reportaron conceptos, teorías y aplicación de instrumentos como hallazgos en torno a esta variable (Chicaíza et al., 2017).

Para tal efecto se consultaron diversas bases de datos de la biblioteca virtual de la Universidad César Vallejo, Lima. A través de esta plataforma se obtuvo acceso a bases de datos científicas como EBSCOhost, ProQuest y Scopus. Seguidamente, se puso en marcha los criterios de búsqueda de la información en cada una de las bases de datos indicadas para acceder a la información especializada ya definida.

A continuación, se aplicaron los conceptos de búsqueda de información basados en criterios de inclusión; el más relevante corresponde al rango de período de tiempo en el que se hizo la búsqueda: desde 2019 hasta abril de 2021. Luego se consideraron artículos científicos a texto completo. Este criterio también es válido porque algunas bases de datos imposibilitan la visibilidad de algunos documentos de investigación, dado que demandan un costo. En cambio, un criterio de exclusión que estableció fue que no tomar en cuenta tesis ni libros electrónicos.

De la misma manera, se realizaron búsquedas en EBSCOhost, ProQuest y Scopus, empleando como término de búsqueda “*sustainable e-commerce*”. Adicionalmente, se realizaron búsquedas particularizadas en las bases de datos, acotando los términos de búsqueda a “*sustainable e-commerce in retail*”. Los empleos de estos criterios discriminantes para la selección de la información permitieron acceder a revistas científicas alojadas en las bases de datos consultadas, siendo en la mayoría de los casos artículos científicos en inglés y, en menor medida, español y portugués. Asimismo, la búsqueda de información se enfocó indistintamente en estudios cuantitativos y cualitativos; también se recurrió al uso de palabras clave, así como a la temática. En la tabla 1 se estableció los resultados de búsqueda de términos indicado por “*sustainable e-commerce*”:

**Tabla 1.** Distribución de frecuencia de la búsqueda del término “Sustainable E-commerce”

Base de datos	2019 – 2021 Cantidad de documentos
EBSCOhost	757
ProQuest	1083
Scopus	465
Total	2305

**Nota.** Primer tamiz de búsqueda de datos.

La mayor cantidad de documentos que se obtuvo en este tamiz de búsqueda en las bases de datos provino de ProQuest con un total de 1083, mientras que la mínima alcanzada fue de Scopus con 465. En cambio, EBSCOhost tuvo un total de 757 documentos. En la tabla 2, se afinó la búsqueda de acuerdo con el objetivo de la investigación, y se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 2.** Distribución de frecuencia de la búsqueda de la expresión “sustainable e-commerce + retail”

Base de datos	2019 – 2021 Cantidad de documentos
EBSCOhost	757
ProQuest	1083
Scopus	465
Total	2305

**Nota.** Segundo tamiz de búsqueda de datos.

Nuevamente, ProQuest siguió manteniendo prevalencia con 109 documentos, mientras que el mínimo fue Scopus con seis documentos y EBSCOhost con veinticuatro documentos. A continuación, se afinó la búsqueda atendiendo a la línea de investigación establecida por la universidad, gestión de organizaciones, temática ligada con la problemática y artículos completos, arrojando el siguiente resultado.

**Tabla 3.** *Distribución de frecuencia de la búsqueda de la expresión “sustainable e-commerce in the retail sector”*

Base de datos	2019 – 2021 Cantidad de documentos
EBSCOhost	13
ProQuest	38
Scopus	0
Total	51

**Nota.** Tercer tamiz de búsqueda de datos.

Finalmente, la base de datos ProQuest reveló una prevalencia de 38 documentos. Mientras que EBSCOhost mostró trece y Scopus cero documentos. Sin embargo, se desestimaron cuatro documentos de EBSCOhost y cuatro de ProQuest porque no contenía información vinculada con la línea de investigación. Al final se consideraron 43 documentos cuyos contenidos abordaron el tema y los subtemas vinculados con la problemática planteada.

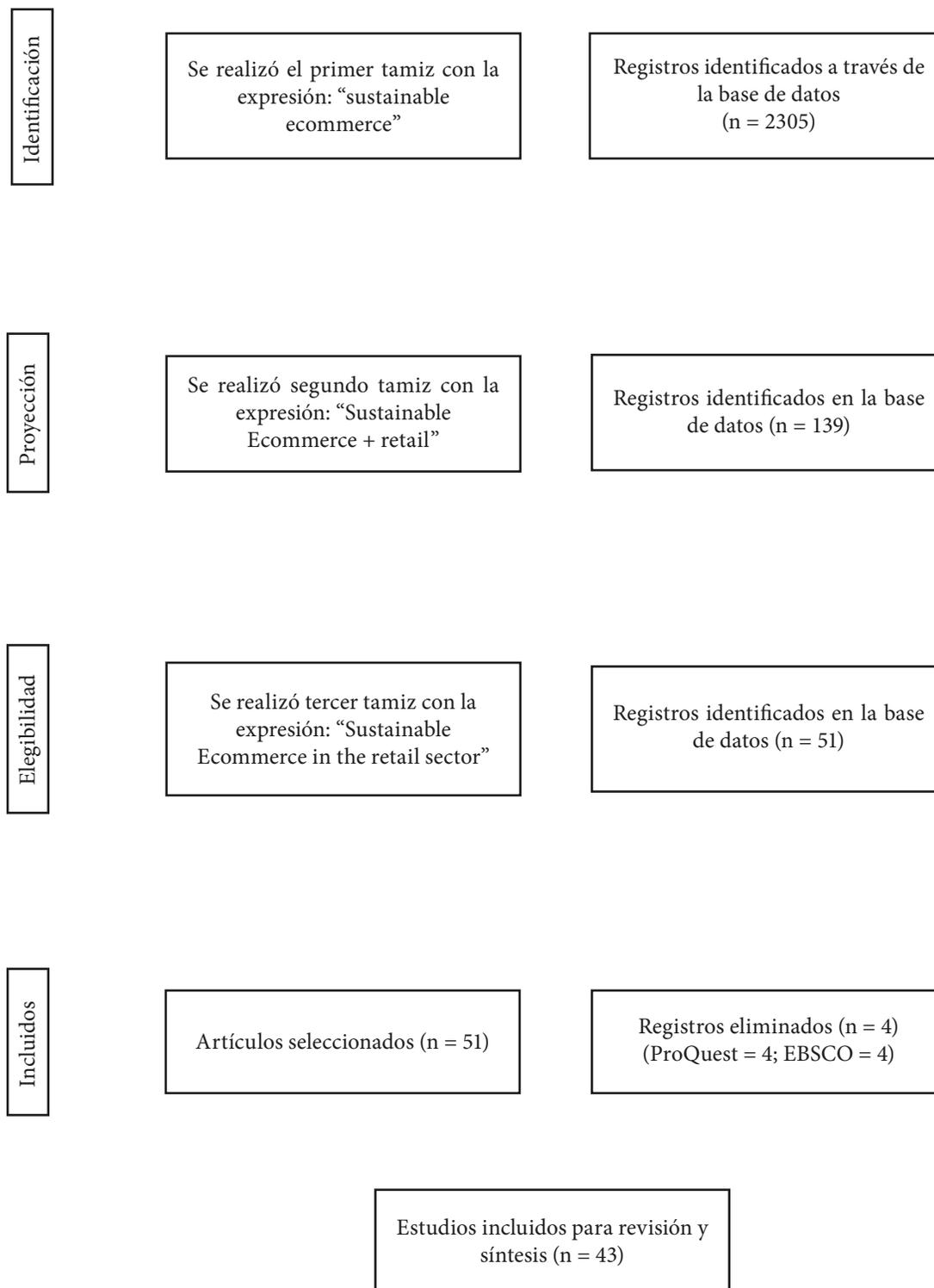
**Tabla 4.** *Distribución de frecuencia final de documentos incluidos de la búsqueda de la expresión “Sustainable e-commerce in the retail sector”*

Base de datos	2019 – 2021 Cantidad de documentos
EBSCOhost	9
ProQuest	34
Scopus	0
Total	43

**Nota.** Estudios seleccionados.

En la imagen adjunta se detalla cada procedimiento seguido en el proceso de búsqueda y de selección de los documentos, de acuerdo con el rumbo de la técnica PRISMA que permitió definir la ruta metodológica hasta llegar a los estudios incluidos.

**Figura 1.** Procedimiento de selección de documentos con PRISMA



De otra parte, con respecto a la base de datos consultadas, en el estudio se incorporaron 43 documentos de revisión de literatura científica, los mismos que se encontraron alojados tanto en ProQuest como en EBSCOhost. Por último, los diversos documentos seleccionados para su respectivo análisis y síntesis fueron catalogados de acuerdo con los autores, revistas, lugar, título, palabras claves, base de datos y año, tal como se muestra en la tabla 8. A continuación, se detallarán algunos aspectos importantes como año de publicación, idioma de documentos y países de procedencia en las siguientes tablas:

**Tabla 5.** *Distribución de frecuencias, según año de publicación de documentos referente al e-commerce sostenible en el sector retail (2019-2021)*

Años	Documentos	Porcentaje
2019	6	14.0%
2020	26	60,5%
2021	11	25.6%
Total	43	100,0%

**Nota.** Matriz final de documentos de la base de datos.

En la tabla y figura adjunta se aprecia que la mayor proporción de documentos seleccionados correspondió al año 2020 con un 60.5%; mientras otro 25.6% fue para el año 2021. En cambio, en el año 2019 correspondió un 14.0% el total de documentos que se consideraron para el estudio.

**Tabla 6.** *Distribución de frecuencias según idiomas de documentos referentes al e-commerce sostenible en el sector retail (2019-2021)*

Idioma	Documentos	Porcentaje
Inglés	38	88.4%
Español	3	7.0%
Portugués	2	4.7%
Total	43	100,0%

**Nota:** Matriz final de documentos de la base de datos.

De la tabla y figura elaboradas, se encontró un 88.4% de documentos seleccionados que estaban en idioma inglés. Mientras un 7.0% correspondieron al español y solo un 4.7% se hallaban en portugués. Por tanto, es evidente el predominio de las publicaciones de artículos científicos en el idioma inglés.

**Tabla 7.** *Distribución de frecuencias según países de procedencia de documentos sobre e-commerce sostenible en el sector retail (2019-2021)*

Países	Documentos	Porcentaje
Arabia Saudí	1	2.3%
Brasil	1	2.3%
Bulgaria	1	2.3%
China	10	23.3%
Colombia	2	4.7%
España	3	7.0%
Hong Kong (Región Administrativa especial de China)	1	2.3%
India	5	11.6%
Indonesia	1	2.3%
Irán	2	4.7%
Kazajistán	1	2.3%
Kenia	1	2.3%
Malasia	2	4.7%
Nigeria	1	2.3%
Perú	1	2.3%
Polonia	1	2.3%
Portugal	2	4.7%
Reino Unido	2	4.7%
Rumania	1	2.3%
Rusia	3	7.0%
Zimbabue	1	2.3%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0%</b>

**Nota.** Matriz final de documentos de la base de datos.

De la tabla y figura adjunta se encontraron diez documentos procedentes de China que abordaron el e-commerce sostenible en el sector retail 2019-2021; asimismo, cinco fueron de la India. En tanto, otros tres artículos científicos correspondieron tanto a Rusia como a España, respectivamente. De otra parte, dos artículos científicos estuvieron directamente vinculados a Colombia, Irán, Malasia, Portugal y el Reino Unido. Por último, se encontró también a un grupo de doce países (Arabia Saudí, Brasil, Bulgaria, Hong Kong, Indonesia, Kazajistán, Kenia, Nigeria, Perú, Polonia, Rumania y Zimbabue) que publicaron indistintamente, un documento sobre la temática establecida.

## **Resultados y discusión**

La revisión de la literatura científica se realizó en torno al e-commerce sostenible en el sector retail correspondiente al período 2019-2021. Los diversos documentos revisados permitieron establecer una clasificación que tiene que ver con el término economía digital. Los numerosos autores consultados partieron de su propia realidad concreta, especialmente, a partir de estudios de casos. Aunque la característica sustancial es que se basan en las TIC e internet, no obstante, destacan como artefacto innovador la plataforma. Alegan que un aspecto distintivo de la economía digital es el comercio electrónico transfronterizo en el que se ha configurado un ecosistema de negocios usando internet. Esto ejerce una influencia en toda la economía global, en especial, las economías en desarrollo que coexiste con el comercio electrónico. Aunque en líneas generales, existen coincidencias en torno de la configuración de una economía digital en los diversos trabajos consultados. Sin embargo, existe otro grupo de autores analizados que hacen alusión específica al término de referencia (Brilyani, Nurhayati & Wahdan, 2021; Azmi y Chun-Phuoc, 2020; Advisors et al., 2020; Tian, 2020; Sharma, 2020).

De tal manera, la economía digital ramificada a nivel global por la fibra óptica y la computación en la nube se está robusteciendo y ejerciendo influencia cada vez mayor en todos los países del orbe. Por ello, ante el fuerte influjo del comercio electrónico transfronterizo los Estados-nación están asumiendo un rol regulador para defender los intereses de sus habitantes. Entonces, ante el crecimiento del comercio electrónico y el comercio electrónico transfronterizo, impulsado sobre todo por China e importantes países de Asia, se les plantean a las empresas transnacionales mecanismos de fiscalización; además, destacando como un aspecto central la protección de datos personales. Incluso se han establecido propuestas internacionales de gobernanza electrónica digital impulsada por organismos supranacionales como la Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Adicionalmente, se plantean cargas fiscales, con el propósito de enfocarse en la inclusión digital y reducir la brecha digital. Por ello, diversos organismos no gubernamentales están realizando campañas por la protección de los derechos de los consumidores en línea, abogando por la retención de impuestos y garantizar mediante legislaciones duras que el flujo de datos transfronterizos no caiga en organizaciones criminales internacionales. En suma, existe un esfuerzo colectivo de organizaciones nacionales y supranacionales de diversos países porque se implemente una ley de comercio electrónico que proteja los intereses de los usuarios (Advisors et al., 2020; Azmi y Chun-Phuoc, 2020; Ghosh y Banerjee, 2020; Guarín y Zuluaga, 2020; Cuatrecasas et al., 2020; Llorente y Sáez-Diez, 2019; Ryzhik et al., 2020; Ismailova et al., 2020).

Asimismo, los autores consultados en la revisión argumentaron que la economía digital es el motor que impulsa las diversas actividades en donde la tecnología de punta se encuentra presente para dar valor agregado a los negocios. Mientras, desde la esfera de la gobernanza internacional, se promueve un rol más activo del estado para promover el comercio transfronterizo, sobre todo proveniente del continente asiático y de la Cuenca del Pacífico, convirtiéndose en sus centros estratégicos. Por ello, se afirma la idea fuerza del comercio móvil (m-commerce), aunque otros denominan de manera genérica comercio global, comercio en línea transfronterizo o, simplemente, comercio transfronterizo (Micu et al, 2021; Ghosh y Banerjee, 2020; Guarín y Zuluaga, 2020; Cuatrecasas et al., 2020). Esta realidad se ha visto acelerada a nivel mundial por la pandemia del Covid-19, lo que ha permitido dar un mayor impulso al comercio transfronterizo, además del sostenido en la telefonía móvil y, como correlato de ello, un mayor fomento de los negocios online (Sharma, 2020).

En esta misma línea, el e-commerce sostenible se ha ido abriendo paso. Las experiencias de las tiendas virtuales fomentadas por las empresas transnacionales, nativas, medianas, pequeñas y microempresas en todo el mundo ha permitido ir promoviendo la automatización de procesos, invertir en tecnologías, aprovechar técnicas, construir modelos y aplicar estrategias enfocadas en generar nuevo conocimiento acerca del comportamiento de los clientes. Esta nueva realidad implica también ir reestructurando la gestión de la empresa para responder a las necesidades del mercado en línea. Por ello, en la revisión sistemática se ha podido corroborar el interés de los investigadores por conocer sobre el e-commerce sostenible, en la medida que los emprendedores y gerentes buscan consolidar sus organizaciones y estar en condiciones de competir y alcanzar su visión con base en el conocimiento profundo de los gustos de los consumidores en línea. Este interés se ve reflejado en los enfoques de investigación que se realizan como Micu et al. (2021), Tagwireyi (2019), Popenkova (2020),

Peng et al. (2020), Svatosova (2020), Zhong et al. (2021), Gregor y Kalinska, 2020, Lorca et al. (2019), entre otros.

En lo que respecta a las tiendas web y plataformas, la mayoría de los estudios consultados coincidieron en que se tratan de plataformas de comercio. Por añadidura, son las que están cobrando mayor auge, en virtud del comercio electrónico basado en telefonía móvil. Por el contrario, otros investigadores se enfocan en los sitios web de los negocios; adicionalmente, otro grupo de autores considera las tiendas de experiencia y las tiendas en línea como factores estimulantes de ventas para los consumidores en línea (Dong, 2021; Brilyani, 2021; Ryzhik et al., 2020, Tian, 2019; Micu et al., 2021).

De otra parte, las compras en línea, así como las ventas en línea, convergen en el mercado en línea, facilitado por la tecnología y el cúmulo de técnicas conexas y convergentes que se ponen al servicio de los clientes, así como de los proveedores que se encargan de poner en marcha los diversos procesos logísticos y garantizar la distribución final personalizada a los consumidores finales. Asimismo, tienen la virtud de promover de forma sencilla las transacciones con el objetivo de retener al cliente para próximas entregas de productos o servicios diferenciados que lo requieran. De manera que, tanto compras como ventas online se han convertido en una actividad de primer nivel a escala global y logran que los emprendedores incursionen en los negocios en línea, promoviendo un sinnúmero de propuestas de valor (Retail-Ecommerce, 2020; Gregor y Kalinska, 2020; Dong; 2021; Augusto et al., 2020; Lorca y García-Diez, 2019; Wayfair; 2020; Sharma, 2020; Micu et al., 2021, Popenkova, 2020; Peng et al., 2020).

Asimismo, otro aspecto de importancia que se abordó en la revisión sistemática está relacionada directamente con la tecnología. Toda la actividad del comercio electrónico en general, y del comercio electrónico móvil en particular, reposan en internet y el desarrollo de las tecnologías convergentes. Esto ha posibilitado que la inteligencia artificial se convierta en un factor de desarrollo para las plataformas electrónicas, permitiendo una mayor interacción con los clientes en línea; así como establecer rasgos de comportamientos con base en algoritmos genéticos; mediación en las relaciones entre los sitios web y el comprador en línea, a través de los *chatbot*.

Del mismo modo, cabe destacar los mecanismos de seguridad robustos a partir del *blockchain*, para garantizar las transacciones comerciales y financieras, así como la distribución logística. A estas tecnologías también cabe agregar la evolución de los sistemas informáticos que se basan en infraestructura, plataforma y software que permiten una mayor optimización y un manejo eficiente de las mismas. En resumen, son nuevos alcances que ha logrado la investigación y el desarrollo de la computación e informática en el marco de la cuarta revolución industrial, cuyos logros se hacen extensivos al mundo de los negocios en línea. En ese sentido, trae consigo un nuevo

impulso en materia de infraestructura de internet y mejores ratios de conectividad para las operaciones comerciales y financieras en línea (Micu et al., 2021; Azmi et al., 2021; Zhong et al., 2021; Ghosh y Banerjee, 2020; Guarín y Zuluaga, 2020; Wang, 2021; Yang, 2021; Oguntosin y Olomo, 2021; Vijai y Nivetha, 2020).

Por otra parte, en el marco del análisis documental diversos artículos consultados y analizados destacaron el uso de herramientas para realizar el análisis de grandes masas de datos y convertirlos en información que sirva para adoptar decisiones de inversión y mejora continua, o estimulando la creación de plataformas de investigación científica y tecnológica en torno a los requerimientos del comercio electrónico. En este contexto, han aparecido nuevos instrumentos como la minería de datos, que representa un soporte robusto para el desarrollo del marketing digital, a la par que permite mejorar la calidad de la información a partir de incorporar el análisis de clústeres. Sin embargo, esto no sería posible sin la ayuda de las bases de datos que permitan definir mediante el análisis exhaustivo los factores críticos para desarrollar modelos de evaluación de datos dinámicos auxiliados con otras herramientas estadísticas inferenciales como los modelos de regresión ponderada o regresión dinámica bayesiana que ayudan a mejorar los sistemas de expertos y establecer predicciones con base en probabilidades.

Todas estas herramientas ayudan al marketing en profundidad a ampliar la diversidad de líneas de productos, atendiendo a los clústeres en los que se efectúan los estudios de segmentación. Sin duda, esto contribuye también en el ámbito de la administración a enfocarse en la organización, ajustando sus estrategias acordes con el entorno externo dinámico y el desarrollo de las tecnologías que día a día están modificando la estructura de los mercados (Zare et al., 2020; Micu et al., 2021; Jusop, 2020; Zhang et al., 2021; Zhong, 2021; Ryzhik et al., 2020; Wang, 2021; Tian, 2019; Estrada y Bayona, 2020).

De igual forma, en el análisis y síntesis de los documentos se ha encontrado conocimiento altamente especializado que tiene que ver con el comportamiento humano. Los diversos autores de la revisión sistemática refieren múltiples características en relación con las operaciones de compra que realizan las personas. Un grupo coinciden que satisfacen un estilo de vida; desde una perspectiva sociocultural, otros consideran que son motivados por sus creencias religiosas, como es el caso de comercio electrónico halal: prácticas permitidas por la religión musulmana basadas en un complejo sistema de información para validar la rectitud de sus creencias a la hora de hacer la compra electrónica. También están aquellos investigadores que se enfocan en los trabajadores que atienden en línea y destacan un perfil de prima belleza o fealdad, para poder realizar las ventas online. Una experiencia similar se ubica en relación con

la belleza médica; una nueva forma de negocio basado en las percepciones estéticas de los consumidores que se orientan a una mejora de su aspecto físico.

Del mismo modo, de la dinámica de la moda altamente personalizada se puede decir que se ajustan a los diversos perfiles de los clientes con base en el sistema de recomendación en línea; igualmente, se destaca el desarrollo de clústeres a partir del consumo selectivo, como ocurre en el caso de las personas adultas mayores. Asimismo, se enfatiza en el impulso de la compra emocional en determinados grupos de usuarios. En cambio, otros investigadores coinciden en que es preciso identificar las actitudes de consumo de los clientes para satisfacer sus aspiraciones hedonistas y lograr con ello la satisfacción plena. En suma, es cada vez mayor la manifestación democratizadora e inclusiva de un complejo grupo de grupos que se visibilizan en la red digital para lograr autorrealizarse y fortalecer su autoestima (Retail-E-commerce, 2020; Jusop et al., 2020; Zhang 2021; Peng et al., 2020; Svatosoba; 2020; Gregor y Kálinska, 2020; Wayfair, 2020; Fashion Business, 2021; Augusto et al., 2020; Sharma, 2020; Dong, 2021; Au-Yong; 2019; Dong, 2021; Llorente, 2019).

Finalmente, el último aspecto está referido a la logística. El comercio electrónico se reproduce a partir de garantizar la distribución y entrega presencial de mercancías transadas por los consumidores en línea. Es el símbolo de distinción de la confianza y construcción de la lealtad con el cliente, por lo que se constituyen en pilares fundamentales de la competitividad. Sin embargo, la logística ha sido el talón de Aquiles del ecosistema del comercio electrónico, por ello que se han enfilado las baterías de la investigación en este sector. Buscan optimizar el rendimiento logístico, a través de una adecuada gestión de inventarios, mejores vínculos entre B2C, mayores ajustes en las tareas y disposición de la tecnología, para lograr una mayor optimización de la cadena de suministro. Asimismo, recurren al desarrollo de la capacidad innovativa entre la empresa cliente que administra la tienda virtual y el proveedor logístico que se encarga de distribuir la mercadería solicitada por el cliente en línea. De modo que la logística se convierte en la garantía efectiva de la entrega inmediata en un tiempo mínimo para el cliente tan pronto se ha efectuado la transacción en línea (Svatososva, 2020; Ghosh y Banerjee, 2020; Dong, 2021; Tagwireyi, 2019; Cuatrecasas et al., 2020; Zheng, 2019; Wang, 2021; Yang, 2021).

De otra parte, en la matriz de documentos finales seleccionados de EBSCOhost y ProQuest se encontraron veinticuatro estudios que correspondieron a investigaciones de índole cuantitativa, de los cuales trece pertenecieron a Asia, en las que destacaron los estudios realizados en China, Hong Kong, con un total de diez documentos; mientras los estudios europeos totalizaron ocho, destacando con más frecuencia

Rusia y España, con dos documentos cada uno. Finalmente, en África se hallaron tres estudios afiliados a Kenia, Nigeria y Zimbabue.

El grupo restante está constituido por diecinueve documentos de enfoque cualitativo. El aspecto sustancial se trató de estudios de caso, como la metodología más apropiada para abordar a profundidad los asuntos analizados acerca de las tendencias de los negocios en la administración y organización. En este tipo de investigación prepondera Asia con un total de diez documentos; luego la India con cuatro, seguido de Europa el cual acumuló cinco artículos, en el cual tanto Rusia como el Reino Unido produjeron dos. Finalmente, en América Latina elaboraron cuatro artículos: en Colombia (dos), Brasil (uno) y Perú.

Por otro lado, a partir de la revisión de la literatura científica los hallazgos encontrados se complementaron con los objetivos planteados. En relación con el objetivo general, el e-commerce sostenible en el sector retail (2019-2021) está sustentado en el marketing digital, la minería de datos, el desempeño del cliente; pero, sobre todo, el uso de la inteligencia artificial. La razón reside en que permite promover estrategias de desarrollo empresarial en el sector retail, que estén a la par con la tecnología y la logística necesaria para impulsar nuevas formas de consumo en los consumidores en línea. Por tanto, los diversos autores consultados confirmaron con sus estudios que la sostenibilidad ha de entenderse en el modo en que el negocio afronta sus problemas y haga de aquel una oportunidad para lograr la innovación y su estatus en el mercado (Zare et al., 2020; Micu et al., 2021; Brilyani et al., 2020; Retail-Ecommerce, 2020; Tagwireyi, 2019).

Asimismo, en relación con la confianza de los consumidores en la revisión sistemática se encontró que una forma de mejorar la familiaridad de los clientes es emplear la tecnología, basada en la inteligencia artificial; el desarrollo de internet de las cosas para hacer más eficiente los servicios, la realidad virtual orientada a la exposición de catálogos, la realidad aumentada para una mejor percepción aguda del entorno, interacción con avatares, entre otros, van dando garantía a los clientes en sus transacciones comerciales online. Sobre el particular, los autores consultados ratifican el crecimiento de las ventas en línea logradas en virtud de los problemas detectados en el sector retail. Por ejemplo, la devolución de prendas de vestir ha servido de inspiración para que los programadores lancen al mercado nuevos aplicativos con base en la realidad aumentada, para validar tallas, medidas, entre otros; de igual modo, para las transacciones comerciales y los envíos domiciliarios, permitiéndoles rebajar las devoluciones y reducir sus costos (Retail-Ecommerce; 2020; Augusto et al., 2020; Micu et al., 2021, Zare et al., 2020).

De otro lado, en relación con las oportunidades de ventas basadas con sugerencias en línea, se encontró el estudio de Au-Yong et al. (2020) que confirma la existencia de sistemas de recomendación en línea. Están incorporados en los sitios web, prestando una ayuda importante a los consumidores, porque a través de esta herramienta el consumidor puede acceder a sugerencias de productos de acuerdo con su perfil. El sistema descansa en la inteligencia artificial y construye el perfil de los consumidores con base en otras fuentes de datos en línea, es decir, desde su historial de consumidor que se halla presente en las redes sociales. De esta forma, los sistemas de recomendación en línea van ofreciendo un conjunto de alternativas a los consumidores en línea hasta lograr que exista una identificación entre el gusto del consumidor y el producto que le es sugerido.

Asimismo, en relación con los beneficios en las transacciones con las tarjetas de crédito, la revisión sistemática no dio pautas de un estudio a profundidad. En especial, se encontró el trabajo de Micu et al. (2021) el cual señala que las transacciones económicas se realizan vía móvil, indicando una tendencia entre los usuarios de móviles inteligentes que no le reporta mayores dificultades. Del mismo modo, los directivos de Retail-E-commerce (2020) sostienen la idea de que las transacciones económicas se van convirtiendo en más seguras a medida que la inteligencia artificial se va posicionando del mercado. Sin lugar a duda, este factor amerita un estudio de mayor profundidad. Finalmente, en relación con las buenas prácticas de reputación de los asesores, tampoco se encontró resultados expresos en la revisión sistemática acerca de la temática. Sin embargo, existe mayor acuciosidad entre los investigadores de Retail-E-commerce (2020), así como Peng et al. (2021), quienes se enfocan en los orientadores para interactuar en ventas de productos o servicios con los clientes, precisando la prevalencia de un criterio estético y de buen trato con los clientes para cerrar ventas en línea.

Sin embargo, existen otros investigadores quienes defienden la idea de un papel más activo de los *chatbots* en las ventas. Estos artefactos basados en inteligencia artificial se encargan de instruir secuencialmente e ir despejando dudas, sea por el chat o telefonía móvil, a los consumidores en línea en sus transacciones comerciales o financieras (Retail-E-commerce, 2020; Oguntosin y Olomo, 2021).

## **Conclusiones**

Los estudios revelaron que existe un aumento de la economía digital que condiciona el desarrollo del comercio electrónico, así como el transfronterizo, de manera específica en el sector retail. El signo distintivo es la inteligencia artificial que juega un papel

relevante en el posicionamiento de los negocios. De allí la importancia del comercio electrónico minorista (Micu et al., 2021).

Los documentos abordados acerca de la confianza de los consumidores en línea se han ido resolviendo paulatinamente mediante la aplicación de minería de datos, la misma que está enfocada en analizar sus comportamientos; asimismo, cada vez se desarrollan mejores algoritmos de inteligencia artificial para brindarles seguridad en sus compras en línea. La desconfianza del cliente como signo de inseguridad y miedo a ser engañado se va superando con el desarrollo de nuevas tecnologías de la realidad virtual (Au-Yong et al., 2020).

Las investigaciones analizadas confirmaron la aplicación de la inteligencia artificial en el desarrollo de mecanismos de sugerencias en las páginas web, para que los consumidores en línea realicen sugerencias personalizadas de acuerdo con su estilo de vida y represente una oportunidad de venta. Es decir, se están realizando importantes avances para aprovechar los espacios de los sitios web y hacerlos interactivos e innovadores para los clientes en línea mediante el uso de *chatbots* (Au-Yong et al., 2020; Oguntosin y Olomo, 2021).

De otro lado, no se han encontrado pistas claras sobre el análisis de literatura científica acerca de los beneficios en las transacciones en línea con las tarjetas de crédito. En cambio, existen estudios donde los *chatbot* ofrecen orientación de principio a fin para la realización de transacciones comerciales y financieras (Micu et al., 2021).

Los estudios analizados tampoco revelaron trabajos acerca de las buenas prácticas de reputación de los asesores. En cambio, se confirmaron estudios acerca de la introducción de los *chatbot* como agentes que suministren información en las tiendas virtuales para el cierre de transacciones comerciales y financieras, además de una atención personalizada (Retail-E-commerce, 2020; Oguntosin y Olomo, 2021).

## Referencias

- Advisors, D., Kapadia, R. & Shah, S. (2020). Taxing Cross-border E-commerce Transactions in India. *International Tax Review*. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/taxing-cross-border-e-commerce-transactions-india/docview/2410031240/se-2?accountid=37408>
- Agag, G. (2019). E-commerce Ethics and Its Impact on Buyer Repurchase Intentions and Loyalty: An Empirical Study of Small and Medium Egyptian Businesses: JBE. *Journal of Business Ethics*, 154(2), 389-410. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-017-3452-3>
- Augusto, L., Santos, S. & Santo, P. M. d. E. (2020). E-commerce: O papel principal da confiança. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologias De Informação*, E34, 557-570. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/e-commerce-o-papel-principal-da-confianca/docview/2452331533/se-2?accountid=37408>
- Au-Yong-Oliveira, M., Carvalho, M., Domingos, M. y Vieira, V. (2020). E-commerce – maximizando oportunidades de venda com sugestões online. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E34), 13-29. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/e-commerce-maximizando-oportunidades-de-venda-com/docview/2452331643/se-2?accountid=37408>
- Azmi, I. M. A. G. & Chun-Phuoc, J. (2020). International Norms in Regulating Ecommerce: The Electronic Commerce Chapter of the Comprehensive Trans-Pacific Partnership Agreement. *International Journal of Business & Society*, 21, 66–80.
- Bogdan, G. & Kalińska-Kula, M. (2020). The Development of E-commerce and Consumer Attitudes – A Comparative Analysis of Poland, Ukraine, and Belarus. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 20(2), 183-198. <http://dx.doi.org/10.2478/fo-2020-0043>
- Chicaíza, L., Riaño, M., Rojas, S. y Garzón, C. (2017). *Revisión sistemática de la literatura en Administración. Documentos FCE-CID Escuela de Administración y Contaduría Pública*, 29, 1-18.
- Cordero, E. G., Cataluña, F., Javier Rondan y Moreno, M. R. (2021). Análisis regional de la marca distribuidor en compras online. *Investigaciones Regionales*, (49), 157-169. <http://dx.doi.org/10.38191/iirr-jorr.21.003>
- Cuatrecasas, D. G. D., Ramos, D. O. & Filipe Gomes, d. S. (2020, octubre 21). E-commerce VAT Package to be Transposed into Portuguese Law. *International Tax Review*. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/e-commerce-vat-package-be-transposed-into/docview/2462841002/se-2?accountid=37408>

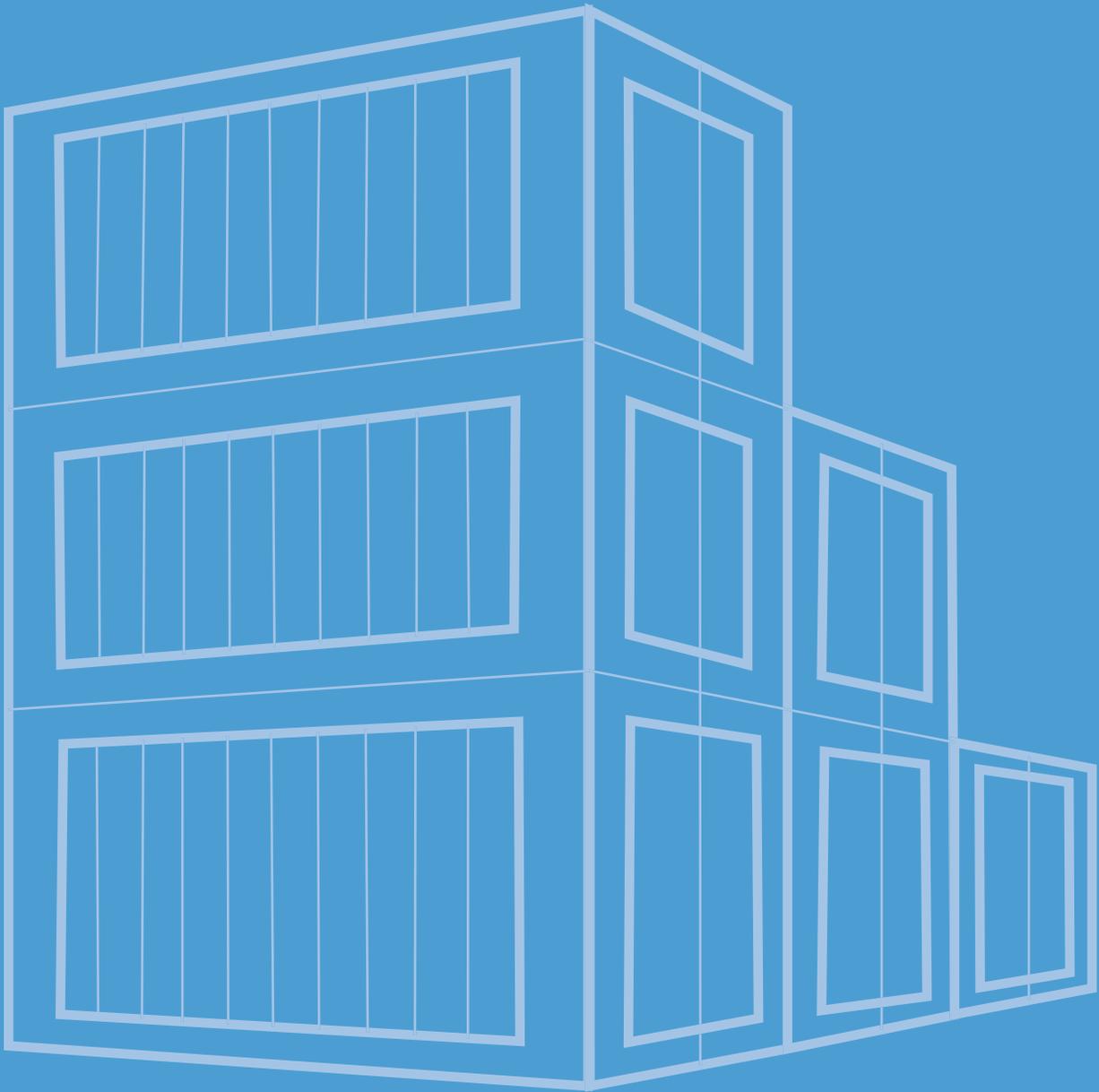
- Dachyar, M. & Banjarnahor, L. (2017). Factors Influencing Purchase Intention Towards Consumer-to-Consumer E-commerce. *Intangible Capital*, 13(5), 948–970. <https://doi.org/10.3926/ic.1119>
- Dastidar, A. G. & Banerjee, P. (2020). Role of Innovation and E-Commerce in BRICS - An Exploratory Analysis. *Global Journal of Enterprise Information System*, 12(1), 62–72
- Dong, Z. (2021). Construction of Mobile E-commerce Platform and Analysis of Its Impact on E-commerce Logistics Customer Satisfaction. *Complexity*, 2021, 1-13. <http://dx.doi.org/10.1155/2021/6636415>
- Estrada, R. y Bayona-Oré, S. (2020). Factores críticos para el comercio electrónico en operadores de turismo. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 428-439. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/factores-criticos-para-el-comercio-electronico-en/docview/2462683925/se-2?accountid=37408>
- Fashion business: Fashion E-commerce and Consumer Trends Report. (2021, Jan 01). *Apparel Online*. <https://www.proquest.com/magazines/fashion-business-e-commerce-consumer-trends/docview/2477688219/se-2?accountid=37408>
- Guarín, G. & Zuluaga, J. D. (2020). Enhancing E-Commerce Through Blockchain (DLTs): The Regulatory Paradox for Digital Governance. *Global Jurist*, 20(2). <https://doi.org/10.1515/gj-2019-0049>
- Ismailova, B., Kurmanova, A., Alimpiyeva, T., Balabiyev, K., Altynbekkyzy, A. & Altynbekuly, A. (2020). The Viewpoint on Legislation and Guidelines on E-business and E-commerce: Kazakhstan's approach. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 11(3), 856-862. [http://dx.doi.org/10.14505/jarle.v11.3\(49\).19](http://dx.doi.org/10.14505/jarle.v11.3(49).19)
- Isotilia, C. M., Paulo Nocera, A. J., Tatiana, K. K., Karoline Arguelho, d. S., Mirian, W. C. & Daisy Aparecida do, N. R. (2020). B2C E-commerce for Home Appliance in the Brazilian Market: A Cost Efficiency Investigation Through a DEA-OCT Model. *Internext*, 15(2), 72-89. <http://dx.doi.org/10.18568/internext.v15i2.557>
- Jacklyn Brilyani Putri Patty, M., Nurhayati, P. & Wahdan Muhibuddin, F. (2021). Business Development Strategy Through Value Creation Analysis in Automotive E-commerce Platform (Case Study: XYZ Platform). *Journal of Physics: Conference Series*, 1764(1). <http://dx.doi.org/10.1088/1742-6596/1764/1/012037>.
- Jusop, M., Ismail, R. M. & Ismail, N. A. (2020). Managing Information Quality in B2C Companies: An Empirical Investigation on Halal E-Commerce Websites. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 14(17), 97–112. <https://doi.org/10.3991/ijim.v14i17.16651>

- Kithinji, E. M. & Onono, P. A. (2020). Effect of Electronic Commerce on Output and Total Factor Productivity in Kenya. *Journal of Economics and Political Economy*, 7(2), 101-130. <http://dx.doi.org/10.1453/jepe.v7i2.2064>
- Kitukutha, N. & Oláh, J. (2018). Trust and E-Commerce, Case Study on Jumia Company. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 27(1), 313–323.
- Lin, C. & Chuang, S. (2018). The Importance of Brand Image on Consumer Purchase Attitude: A Case Study of E-Commerce in Taiwan. *Studies in Business & Economics*, 13(3), 91–104. <https://doi.org/10.2478/sbe-2018-0037>
- Lorca, P., de Andres, J. & Garcia-Diez, J. (2019). Impact of E-Commerce Sales on Profitability and Revenue. The Case of the Manufacturing Industry. *Engineering Economics*, 30(5), 544–555. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.30.5.21254>
- Llorente, C. y Sáez-Díez, C. (2019). Los retos de las personas mayores ante el comercio electrónico: El caso de Amazon. *Comunicação, Midia e Consumo*, 16(45), 32-60. <http://dx.doi.org/10.18568/cmc.v16i45.1883>
- Mbatha, B. & Ngwenya, B. (2018). Obstacles to the Adoption of E-commerce by Tourism SME Service Providers in South Africa: The Case of Selected SMEs in Pretoria. *African Journal of Business and Economic Research*, 13(3), 153-173. <http://dx.doi.org/10.31920/1750-4562/2018/v13n3a8>
- Micu, A., Micu, A. E., Geru, M. & Lixandriou, R. C. (2020). Analyzing User Sentiment in Social Media: Implications for Online Marketing Strategy. *Psychology & Marketing*, 34(12), 1094-1100. <https://doi.org/10.1002/mar.21049>
- Molinillo, S., Liébana-Cabanillas, F. & Anaya-Sánchez, R. (2018). A Social Commerce Intention Model for Traditional E-commerce Sites. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 80-93. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-18762018000200107>
- Oguntosin, V. & Olomo, A. (2021). Development of an E-commerce Chatbot for a University Shopping Mall. *Applied Computational Intelligence and Soft Computing*, 2021. <http://dx.doi.org/10.1155/2021/6630326>
- Peng, L., Cui, G., Chung, Y. & Zheng, W. (2020). The Faces of Success: Beauty and Ugliness Premiums in e-Commerce Platforms. *Journal of Marketing*, 84(4), 67–85. <https://doi.org/10.1177/0022242920914861>
- Popenkova, D. K. & Nikishin, A. F. (2020). Prospective Directions of E-commerce Development. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 11(4), 1337-1344. [http://dx.doi.org/10.14505/jarle.v11.4\(50\).30](http://dx.doi.org/10.14505/jarle.v11.4(50).30)

- Ryzhik, A. V., Slesarev, V. L., Malcev, V. A. & Kamishansky, V. P. (2020). Website as an E-commerce Tool: Regulatory Technology. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 11(3), 1032-1038. [http://dx.doi.org/10.14505/jarle.v11.3\(49\).37](http://dx.doi.org/10.14505/jarle.v11.3(49).37)
- Sabogal, L. y Rojas-Berrio, S. (2019). Evolución del marketing experiencial: una aproximación teórica a su definición - Revisión Sistemática de Literatura. *Entramado*, 16(1), 94–107. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.6140>
- Salari, M. & Mazyari, M. (2020). Social Media and Sport Consumption: The Effect of Team Identification on Attitude and Behavioral Intention. *Podium*, 9(2), 199-213. <http://dx.doi.org/10.5585/podium.v9i2.13838>
- Sharma, P. (2020). Futuristic Growth Analysis of Ecommerce Companies and Emerging Strategies Applied by Them to Increase Bill Volume and Market Share, Suggestions to Improve Local Ecommerce Business According to New Trends. *Journal of Information Systems & Operations Management*, 14(2), 170-177. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/futuristic-growth-analysis-ecommerce-companies/docview/2478619956/se-2?accountid=37408>
- Shen, J. (2021). An E-commerce Facility Location Problem Under Uncertainty. *Scientia Iranica: Transaction E, Industrial Engineering*, 28(1), 412-423. <http://dx.doi.org/10.24200/sci.2019.50437.1692>
- Sood, K. & Boruah, A. (2018). Impact of Motivation on Employee Performances. *International Journal of Business & Engineering Research*, 11, 1–19.
- Stitch World. (2020, mayo 1). *Retail - E-commerce: Technology encountering E-commerce challenges*. ProQuest. <https://search.proquest.com/trade-journals/retail-e-commerce-technology-encountering/docview/2463725401/se-2?accountid=37408>
- Suárez, S. y Limas, J. (2020). El comercio electrónico (e-commerce) un aliado estratégico para las empresas en Colombia. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E34), 235-251. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/el-comercio-electronico-e-commerce-un-aliado/docview/2452330181/se-2?accountid=37408>
- Svatosova, V. (2020). The Importance of Online Shopping Behavior in the Strategic Management of E-Commerce Competitiveness. *Journal of Competitiveness*, 4, 143–160. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.04.09>
- Tagwireyi, C. M. (2019). Relationship Between Logistics and E-Commerce in the Retail Sector of Zimbabwe. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 6(8), 121–129.
- Tian M (2019) The In-Depth Marketing Environment of Cross-Border E-Commerce Experience Stores. *Ekoloji*, 28(107), 2861-2864.

- Tripathi, P. K. (2018). Growth of E-commerce in India and Business Sustainability. *International Journal of Business & Engineering Research*, 11, 1-7.
- Vijai, C. & Nivetha, P. (2020). E-commerce on Cloud: Opportunities and Challenges. *Advances in Management*, 13(3), 14-21. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/e-commerce-on-cloud-opportunities-challenges/docview/2437916070/se-2?accountid=37408>
- Wang, C. (2021). An E-commerce Economic Dynamic Data Evaluation Model Based on Multiuser Demand Constraints. *Wireless Communications & Mobile Computing*, 2021, Article ID 6645961. <http://dx.doi.org/10.1155/2021/6645961>
- Wang, M., Wang, W., Lin, C. & Chen, Y. (2020). Implementation of AI E-commerce Model for Medical Beauty Industry: A Case Study in Penghu. *Journal of Accounting, Finance & Management Strategy*, 15(1), 103-128. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/implementation-ai-e-commerce-model-medical-beauty/docview/2420172184/se-2?accountid=37408>
- Wayfair Inc at Canaccord Genuity eCommerce Sustainable Advantage Forum Fireside Chat - Final. (2021, marzo 24). *Fair Disclosure Wire*. <https://search.proquest.com/wire-feeds/wayfair-inc-at-canaccord-genuity-ecommerce/docview/2509341509/se-2?accountid=37408>
- Yang, D. & Wu, P. (2021). E-commerce Logistics Path Optimization Based on a Hybrid Genetic Algorithm. *Complexity*, 2021, Article ID 5591811. <http://dx.doi.org/10.1155/2021/5591811>
- Zare, M., Shakeri, H. & Mahmoudi, R. (2020). Ecommerce: An Efficient Digital Marketing Data Mining Framework to Predict Customer Performance. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 26(5), 1-8. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/ecommerce-efficient-digital-marketing-data-mining/docview/2458780437/se-2?accountid=37408>
- Zhang, B., Wang, L. & Li, Y. (2021). Precision Marketing Method of E-Commerce Platform Based on Clustering Algorithm. *Complexity*, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2021/5538677>
- Zhang, R. & Zhang, X. (2018). Research on the Strategy of E-commerce Teaching Reform Based on Brain Cognition. *Kuram Ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 18(5), 1637-1646. <http://dx.doi.org/10.12738/estp.2018.5.063>
- Zheng, D., Yang, W. & Wang, D. (2019). E-commerce, Collaborative Innovation Capability and Performance: An Empirical Study of Shipping Companies. *Journal of Coastal Research*, 94(sp1), 392-397. <http://dx.doi.org/10.2112/Si94-079.1>

- Zhong, H., Zhang, J., Zhang, S. & Zheng, W. (2021). Study on Spatial Imbalance and Determinants of E-commerce Development in Zhejiang, China. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021, Article ID 6687229. <http://dx.doi.org/10.1155/2021/6687229>
- Zuo, J. (2021). Analysis of e-Commerce Characteristics Based on Edge Algorithm and COX Model. *Wireless Communications & Mobile Computing*, 2021, Article ID 6628068, 1–13. <https://doi.org/10.1155/2021/6628068>



# Diagnóstico del comercio internacional colombiano a diez años de la Alianza del Pacífico

Carlos Hernán González Parias <sup>5</sup>

José Albán Londoño Arias <sup>6</sup>

Siris María López-Rodríguez <sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Docente investigador del Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.  
<https://orcid.org/0000-0001-6129-8662>  
carlosheg@gmail.com

<sup>6</sup> Magíster en gestión de las organizaciones y docente investigador del Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.  
<https://orcid.org/0000-0003-2836-5039>  
jlondono5@tdea.edu.co

<sup>7</sup> Directora del Programa de Negocios Internacionales de la Fundación Universitaria San Mateo.  
<https://orcid.org/0000-0001-7258-6301>  
direccion.negocios@sanmateo.edu.co

## Resumen

El documento tiene por objetivo llevar a cabo un estudio diagnóstico sobre la evolución del comercio internacional de Colombia frente a los demás miembros de la Alianza del Pacífico, en el marco de la primera década de creación de este esquema de integración. Bajo una metodología de tipo cuantitativa, y por medio del uso de datos estadísticos de fuentes oficiales, son diseñados los siguientes indicadores de comercio, con el fin de construir el diagnóstico propuesto: participación de las exportaciones e importaciones colombianas hacia la Alianza del Pacífico respecto al total; comportamiento de la balanza comercial en relación con los demás miembros de la alianza; exportaciones per cápita; participación en el PIB y concentración en los cinco principales productos exportados. Entre otras cuestiones, se observa una mayor participación de las exportaciones colombianas con destino a México, Perú y Chile, respecto al total de lo exportado, así como una disminución del déficit en balanza comercial de Colombia con la Alianza en su conjunto.

**Palabras clave:** Alianza del Pacífico; comercio internacional; Colombia; integración regional.

## Introducción

Al igual que buena parte de los países latinoamericanos, en la denominada *década perdida*, a inicios de la década de 1990 Colombia decidió adoptar el neoliberalismo y abandonar el modelo de industrialización por medio de sustitución de importaciones, el cual durante varias décadas de aplicación contaba con incipientes resultados, a excepción quizás de Brasil. Son más de 30 años en los que el país viró hacia el aperturismo para lograr la inserción a las dinámicas económicas y comerciales internacionales. El relanzamiento de la Comunidad Andina y la creación del Grupo de los Tres (G-3) a mediados de la década de 1990; la firma de diferentes acuerdos de libre comercio durante el siglo XXI; el establecimiento de instrumentos para la promoción, así como la facilitación del comercio y, más reciente, la creación de la Alianza del Pacífico; son algunos hechos en los que se materializa la intención aperturista y de libre comercio de Colombia.

Durante estos 30 años los niveles de inserción a las dinámicas económicas internacionales no han sido los esperados, por lo menos medido en términos de comercio. Aún se identifica poca diversidad tanto en la oferta exportable como en las opciones de países destino de los productos colombianos; poco aprovechamiento de los acuerdos comerciales y de las integraciones regionales; restricciones internas especialmente en materia de infraestructura física y barreras no arancelarias; además de poca

inserción en las Cadenas Globales de Valor (CGV). Todos estos son aspectos que han limitado el proceso de internacionalización de la economía colombiana.

En procura de la inserción económica internacional, uno de los grandes esfuerzos por parte de Colombia, en especial de su política exterior, ha sido su participación en la Alianza del Pacífico. Esta surge de manera oficial con la Cumbre de Lima en abril de 2011 (Alianza del Pacífico, 2015), y es conformada formada por cuatro países latinoamericanos con una fuerte inclinación y apuesta hacia el aperturismo y el libre comercio: México, Perú, Chile y, por supuesto, Colombia.

La AP no se limita exclusivamente a la dimensión económico comercial, ya que desarrolla espacios como la cooperación académica y técnica. Tiene por objetivos principales: consolidar un área de integración profunda para avanzar hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas; impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de los Estados miembros y constituirse en plataforma de articulación política, integración comercial y proyección al mundo, especialmente, con la zona del Asia-Pacífico (Duarte et al., 2014). De forma particular para Colombia, la pertenencia a la Alianza del Pacífico reviste dos objetivos principales: en primer lugar, aumentar las dinámicas de comercio e inversión a nivel intrarregional; por otra parte, procurar mayores niveles de interacción, así como participación comercial y económica en los países del Asia Pacífico.

Ahora bien, en 2021 la Alianza del Pacífico cumple diez años desde su fundación, momento oportuno para realizar el presente diagnóstico y determinar el cambio que durante este tiempo ha experimentado el comercio colombiano en comparación con los demás miembros de este esquema de integración. En procura de responder preguntas: ¿Cómo ha sido la evolución del comercio internacional de Colombia hacia y desde los restantes miembros?, ¿ha experimentado crecimientos sustanciales el comercio colombiano?, ¿con cuáles de los restantes miembros de la Alianza del Pacífico se mantiene déficit y superávit comercial?, ¿actualmente cuál es el peso de las exportaciones colombianas hacia el conjunto de la Alianza del Pacífico, frente al total exportado?, entre otras preguntas.

En ese orden de ideas, este análisis presenta los resultados obtenidos durante la primera década de este acuerdo y el comportamiento comercial de Colombia respecto a México, Perú y Chile, en el marco de la Alianza del Pacífico. Para darle cumplimiento a este objetivo, se emplea una metodología de tipo cuantitativo, por medio del uso de información estadística oficial, de naturaleza comercial, con la cual son elaborados diferentes índices e indicadores, explicados en la sección de metodología.

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos, el documento se compone de tres secciones. En la primera se detalla la metodología empleada, especificando las fuentes y tratamiento de la información, al igual que los índices e indicadores de

comercio empleados para el estudio diagnóstico. La segunda parte consiste en presentar el análisis de los datos y la discusión de estos para el caso colombiano. El documento finaliza por medio de la exposición de una serie de conclusiones, reflexiones y recomendaciones sobre el tema de estudio.

## Metodología

La presente investigación es de naturaleza cuantitativa. Hace uso de estadísticas e informes oficiales de las respectivas autoridades de comercio de cada país de la Alianza del Pacífico, en especial Colombia. Esto con el fin de construir un conjunto de índices e indicadores de comercio que permitan establecer la participación de las exportaciones e importaciones colombianas en cada uno de los mercados de los demás miembros de la Alianza del Pacífico.

Los indicadores en cuestión son los siguientes: primero, los flujos de comercio de Colombia con los miembros restantes de la Alianza del Pacífico; segundo las exportaciones per cápita; tercero, el nivel de apertura, medido a través de las exportaciones en relación con el Producto Interno Bruto (PIB) y cuarto, la concentración de las exportaciones, determinada a través de los cinco principales productos exportados por cada uno de los cuatro miembros de la Alianza del Pacífico. Estos índices se presentan con su correspondiente lectura y análisis, con el fin de brindar suficientes evidencias sobre la situación nacional y los retos que, en términos de comercio exterior, posee Colombia respecto a los demás países que conforman la Alianza. A continuación, se presenta la estructura y explicación de los indicadores antes mencionados:

### **Flujos de comercio de Colombia con el resto de los miembros de la Alianza del Pacífico.**

Este se encuentra compuesto por dos indicadores: por un lado, la participación de los países de la alianza en el total de las exportaciones colombianas al mundo:

$$X_{ij}/X_i \quad (1)$$

En donde  $X_{ij}$  corresponde a las exportaciones colombianas hacia el país determinado y  $X_i$  son las exportaciones colombianas totales en el periodo de tiempo especificado. De otro lado, está la participación de las ventas de determinado país de la Alianza en el total de importaciones colombianas:

$$M_{ij}/M_i \quad (2)$$

$M_{ij}$  corresponde a las importaciones de Colombia con origen de alguno de los restantes miembros de la Alianza y  $M_i$  corresponde a las importaciones totales de Colombia.

#### **Exportaciones per-cápita.**

$$X_i/P_i \quad (3)$$

Donde  $X_i$  corresponden a las exportaciones de un país en un año determinado y  $P_i$  es la población de ese país en el mismo periodo de tiempo. Es un índice de desempeño que contribuye a determinar, en promedio, las exportaciones de cada habitante de un país en un periodo de tiempo determinado. Por un lado, permite hacer comparaciones entre países y, por otra parte, determinar la evolución a lo largo del tiempo del desempeño de un país.

#### **Apertura medida por exportaciones.**

$$X_i/(PIB_i) \quad (4)$$

Presenta una relación de proporcionalidad el cual arroja resultado entre en términos porcentuales. Entre más cercano a cero implica bajos niveles de apertura en cuanto a las exportaciones y entre más cercanos a 100 indican mayor apertura o participación de las exportaciones en el total del PIB. Es decir, aquellos valores que se encuentran cercanos a cero señalan escasa apertura comercial.

#### **Concentración de las exportaciones a nivel de productos.**

Este análisis consiste en tomar un conjunto de los productos más exportados por un determinado país. Es recomendable tomar los cinco o diez primeros productos. Posteriormente, se procede a sumar su valor y dividirlo entre el valor total de las exportaciones de dicha nación en año determinado. Entre mayor sea la participación de los cinco productos más exportados, se deduce una mayor dependencia exportadora, y entre menor sea la participación de los productos identificados en las exportaciones totales, mayor será la diversificación de la canasta exportadora del país.

## Resultados y discusión

A continuación, son presentados los resultados y la respectiva discusión con base a los datos empleados y a la metodología indicada.

### Exportaciones e importaciones de Colombia con México, Perú y Chile (2010-2020).

Para Malamud (2011), la integración regional se presenta como respuesta de los Estados frente al cambio de escala generado por la creciente integración de los mercados mundiales. Por su parte Bagwell y Staiger (1999) consideran que los acuerdos comerciales, como lo existentes entre los miembros de las Alianza del Pacífico, permiten aprovechar las ventajas en los términos de intercambio para aumentar el bienestar. En ese orden de ideas, uno de los objetivos principales a la hora de hacer parte de un esquema de integración (o bloque comercial) es la creación de comercio, diversificación de la oferta exportable y complementariedad en la estructura del comercio internacional entre los países miembros. Con base en lo anterior, la tabla 1 evidencia la evolución que han experimentado las exportaciones y las importaciones de Colombia hacia y desde México, Perú y Chile, en el total del comercio internacional de este primer país, entre el 2010 y el 2020.

**Tabla 1.** *Flujos de comercio exterior de Colombia con el resto de los miembros de la Alianza del Pacífico (2010-2020)*

País	Año	Exportaciones millones USD FOB	Participación en exportaciones colombianas totales (%)	Importaciones en millones USD FOB	Participación en importaciones colombianas totales (%)	Balanza comercial bilateral millones de USD FOB
Perú	2005	710	3,35	332	1,57	378
	2010	1132	2,84	786	2,05	346
	2011	1397	2,5	1025	1,87	372
	2012	1582	2,6	929	1,58	653
	2013	1274	2,3	870	1,5	404
	2014	1187	2,2	1205	1,9	-18
	2015	1148	2,1	1204	1,88	-56
	2016	1050	3,38	682	1,52	368
	2017	1138	3,01	662	1,44	476
	2018	1165	2,79	750	1,46	415
	2019	1145	2,90	711	1,41	434
	2020	854	2,75	680	1,56	174

<b>Chile</b>	2005	296	1,4	338	1,59	-42
	2010	1086	2,3	737	1,92	349
	2011	2205	3,9	902	1,65	1.303
	2012	2189	3,6	966	1,6	1.223
	2013	1572	2,7	904	1,5	668
	2014	1020	1,8	904	1,7	116
	2015	737	2,07	780	1,44	-43
	2016	670	2,16	721	1,61	-51
	2017	1037	2,75	695	1,51	342
	2018	1190	2,85	726	1,42	464
	2019	968	2,45	623	1,24	345
2020	774	2,49	605	1,39	169	
<b>México</b>	2005	611	2,88	1683	7,94	-1.072
	2010	638	1,6	3857	10,06	-3.219
	2011	705	1,2	6059	11,08	-5.354
	2012	835	1,4	6362	10,9	-5.527
	2013	864	1,5	5496	9,3	-4.632
	2014	914	1,7	5273	8,2	-4.359
	2015	920	2,58	3852	7,13	-2.932
	2016	936	3,02	3410	7,61	-2.474
	2017	1536	4,07	3436	7,46	-1.900
	2018	1650	3,95	3947	7,7	-2.297
	2019	1408	3,56	3698	7,34	-2.290
2020	1161	3,74	2925	6,73	-1.764	

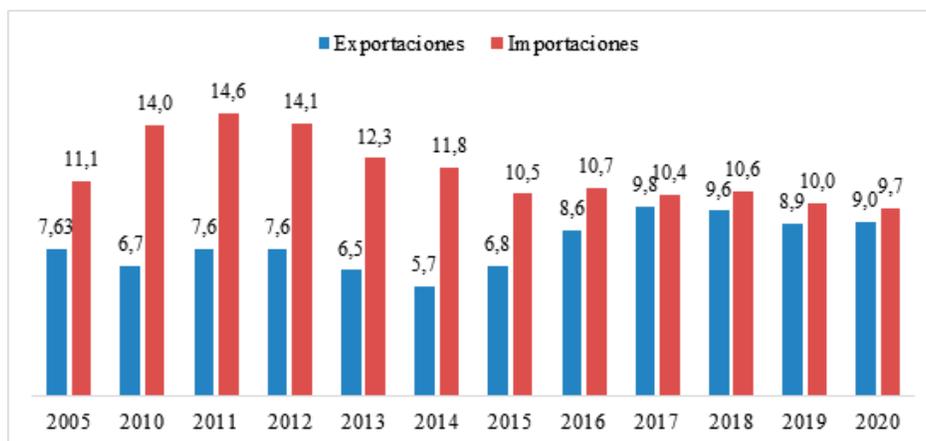
**Nota.** Tomado de González (2021, pp. 75-76).

Con respecto a Perú, durante los años de vida de la Alianza del Pacífico se observa un incremento constante de las exportaciones colombianas hacia este destino, hasta lograr un máximo de 3.38% en el año 2016. Sin embargo, desde el año siguiente inicia un punto de inflexión traducido en disminución de esta participación en el total de Colombia, cerrando el 2020 con un 2.75%.

También se observa que la participación de las exportaciones colombianas con destino a Chile ha sido fluctuante durante la existencia de la Alianza del Pacífico con un máximo de 3.9% en 2011 y un mínimo de 1.8% en 2014. Para el último lustro se observa un promedio de 2.54% de participación. En cuanto a la contribución de importaciones de origen chileno, al igual que con Perú se presenta una relativa estabilidad. Con un máximo de 1.92% en 2010 y un mínimo de participación de 1.24% para el año 2019.

Con respecto a México, la participación de las exportaciones colombianas en el total de lo exportado (figura 1) ha mostrado un comportamiento positivo, especialmente, en los últimos cinco años de existencia de la Alianza del Pacífico. En el periodo 2010-2015 el promedio fue de 1.66%. Desde el año 2015 se observa un crecimiento considerable y el promedio en el periodo 2016-2020 fue de 3.66%. En cuanto a las importaciones también se observa un comportamiento positivo para la economía colombiana. En 2010 (año de creación de la Alianza) se registraba que el 10.06% de las compras totales de Colombia al mundo eran de origen mexicano. En 2011 presentó un máximo de 11.08 y a partir del año siguiente se registran leves descensos de esta participación, hasta cerrar el 2020 con un 6.73%.

**Figura 1.** Evolución de participación de exportaciones e importaciones colombianas hacia los demás países de la AP (%) 2010-2020



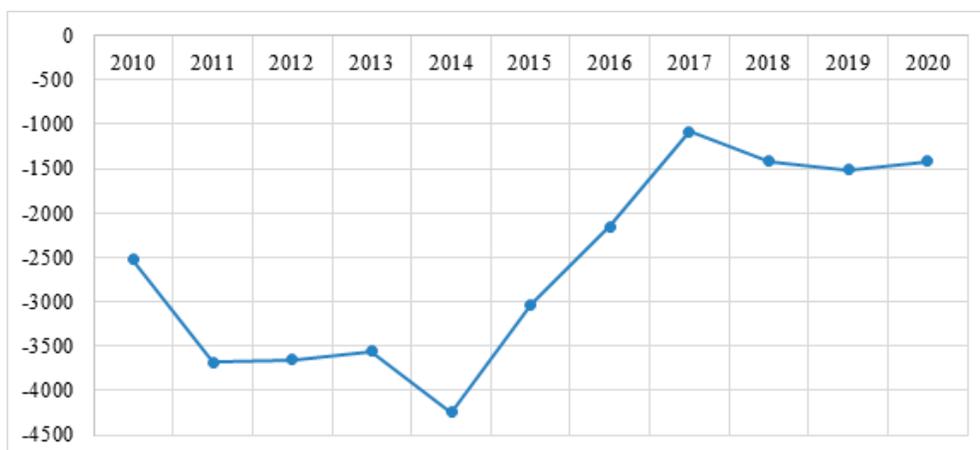
Durante los diez años de existencia de este esquema de integración este comportamiento general del comercio internacional de Colombia con el resto de los miembros de la Alianza del Pacífico ha permitido reducir la brecha existente entre la participación, en el total colombiano, entre lo exportado a estos países con respecto a lo importado. Es una brecha que, a cinco años de la creación de la AP (2005), era de 3.47% y en 2010 de 7.3%. De forma progresiva, en el transcurso de la década la diferencia se ha reducido y en 2020 se registró una brecha de 0.7%. De continuar dicha tendencia, en los próximos años se presentaría una mayor participación de las exportaciones que de las importaciones.

Del total de lo que Colombia vendió al mundo en 2020, 9% se dirigió a los países de la Alianza del Pacífico. En su conjunto este esquema de integración se consolida como el segundo principal destino de las exportaciones colombianas; en primer lugar, se encuentra Estados Unidos con 28.7% y en tercero China con 8.9% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021). En cuanto a las importaciones, la AP en 2020 se ubica como el tercer proveedor de productos a Colombia con 9.7%, solo superado por Estados Unidos con 24.2% y China con 23.9 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020).

### Balanza comercial bilateral.

La balanza comercial puede ser entendida como aquel registro realizado por un país determinado de las importaciones y exportaciones que este desarrolla durante un período de tiempo determinado. Por lo tanto, se manifiesta como uno de los componentes de la balanza de pagos (Machuca et al., 2018) y contribuye a comprender, de forma inicial, el desempeño mercantil de un país en el marco de un acuerdo comercial o en una iniciativa integracionista.

**Figura 2.** Balanza comercial de Colombia con resto de la Alianza del Pacífico en su conjunto (millones de USD FOB) 2010-2020



En materia de la balanza comercial bilateral de Colombia con cada uno de los restantes miembros de la Alianza, se observa un panorama disímil. Por ejemplo, existe un superávit con Perú y Chile, pero por su parte un profundo déficit comercial con México.

Durante los diez años de existencia de la Alianza del Pacífico, del total de las importaciones, las compras realizadas por Colombia a Perú han mantenido una relativa estabilidad, con una tendencia a la baja entre 2016 y 2019, pero con un leve repunte para el año 2020. En cuanto a la balanza comercial bilateral, a excepción de los años 2014 y 2015, durante la vigencia de la Alianza esta ha sido positiva para Colombia, registrando un máximo superávit en 2012 con USD 653 millones y cerrando 2020 con USD 174 millones.

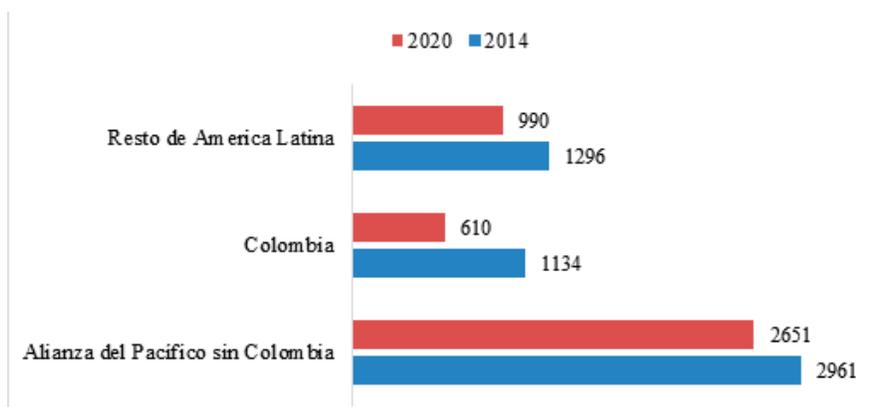
La balanza comercial bilateral en relación con Chile, al igual que con Perú, en la mayoría de los años de análisis ha significado superávit para Colombia, excluyendo el 2015, presentando un máximo en 2011 de USD 1303 millones y finalizando 2020 con USD 169 millones a favor de Colombia. Sin embargo, no se puede pasar por alto que tanto con Perú como con Chile se observa una disminución del superávit para el 2020, lo cual puede ser explicado a razón de los efectos adversos sobre el comercio, generados por la pandemia del virus SARS-CoV-2. Sin embargo, de constituirse como una tendencia en los años siguientes denotaría un deterioro comercial significativo para Colombia.

La figura 2 evidencia una balanza comercial deficitaria, en conjunto con los tres restantes miembros de la Alianza del Pacífico. Este histórico déficit en materia comercial es causado por los profundos desequilibrios comerciales existentes con México, país con el cual en 2011 se registró un déficit máximo de USD 5354 millones. A partir de dicho año se observa una disminución gradual del déficit, cerrando 2020 con uno de USD 1764 millones

La existencia de acuerdos y mecanismos comerciales bilaterales entre Colombia con México, Perú y Chile no son recientes. Con Perú se da en el marco de la creación del grupo andino, en la década de 1960 y su posterior transformación en la Comunidad Andina (CAN) en 1996. En el caso de México se da con el G-3, el cual entró en vigor el 1 de enero de 1995 (Estevadeordal y Robert, 2001, p. 183). Con Chile la primera unión comercial es el Acuerdo de Complementación Económica número 24, de 1993, y en 2009 entra en vigor el Tratado de Libre Comercio (TLC) bilateral (Montoya et al., González y Duarte, 2016).

### Comercio per cápita y apertura según el Producto Interno Bruto.

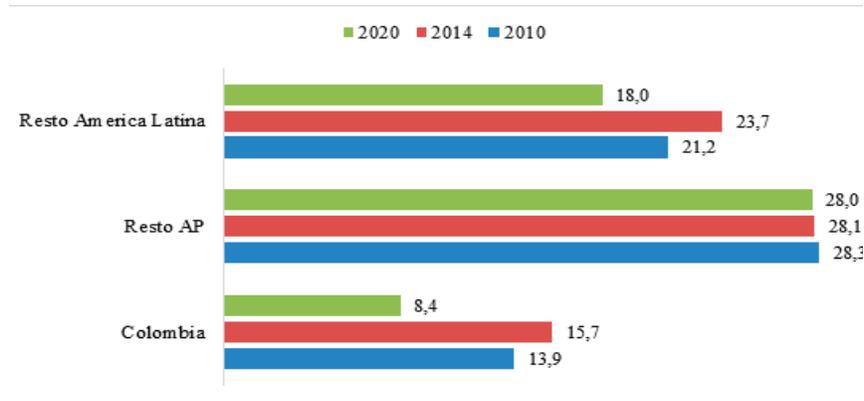
Figura 3. Exportaciones per cápita en USD FOB (2014 y 2020)



El indicador de exportaciones por habitante evidencia un detrimento en la actividad exportadora de toda América Latina en 2020, en comparación con el 2014, incluida la Alianza del Pacífico. Es decir, en promedio por habitante la región exportó menos en esta última anualidad; nuevamente, el comportamiento puede ser justificado por los efectos de la pandemia generada por el virus SARS-CoV-2. Sin embargo, la disminución se presentó de forma diferenciada en toda la región. Entre 2004 y 2020 la Alianza del Pacífico sin Colombia presentó una disminución de 11.70%, el resto de América Latina en 30.9% y Colombia en 86%. Lo anterior indica una profundización en la brecha y rezago de Colombia con el resto de América Latina y más aún con la Alianza del Pacífico. En los últimos años Colombia ha manifestado una tendencia hacia la pérdida de dinamismo exportador; mientras que en los años 2012, 2014 y 2016 exportó USD 60.125 millones, USD 54.795 millones y USD 41.769 millones respectivamente (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014), en 2020 las exportaciones marcaron un total de USD 31.045 millones, confirmando la tendencia negativa de la última década.

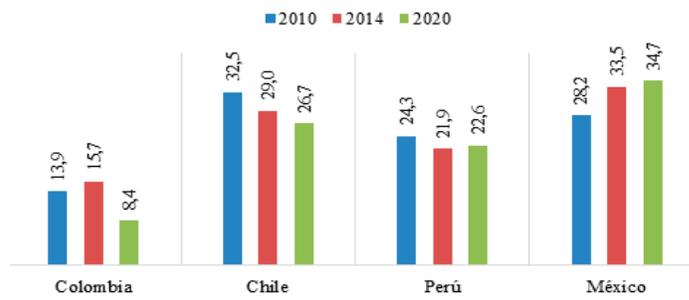
De forma individual, en el indicador de exportaciones per cápita, Colombia solo supera a Cuba (USD 147), Venezuela (USD 169) y Bolivia (USD 601). Argentina, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Uruguay y Venezuela.

**Figura 4.** Participación (%) de exportaciones en PIB (2010, 2014 y 2020)



La tendencia en la última década de la disminución de las exportaciones, analizada en líneas anteriores, se confirma y traslada en el peso de las ventas externas en el total del PIB colombiano. Mientras que entre el 2010 y 2020, el PIB, en precios constantes experimentó un crecimiento de 22.1%, en el mismo periodo las exportaciones decayeron un 28.2%. Si bien la desaceleración de las exportaciones se manifiesta en buena parte de los países de América Latina, esta es más profunda en el caso colombiano. Por lo tanto, la figura 4 evidencia la pérdida que ha experimentado el peso de las exportaciones en el total del PIB al comprar los resultados alcanzados en 2020 respecto a lo ocurrido en 2010.

**Figura 5.** Participación (%) de exportaciones en PIB de cada país de la Alianza del Pacífico (2010, 2014 y 2020)



En cuanto a la Alianza del Pacífico, excluyendo Colombia, se confirma la fuerte tendencia y vocación exportadora que han consolidado, especialmente México y Chile, y en menor medida Perú. Son naciones que de forma individual alcanzaron una participación de sus exportaciones en el total del PIB de 34.7%, 26.7%, y 22.6% respectivamente, tal como se aprecia en la figura 5.

### Concentración de las exportaciones a nivel de productos.

**Tabla 2.** Concentración de las exportaciones de la AP con los cinco principales productos por país (2020)

País origen	Productos	Exportaciones millones USD FOB	País destino	Productos	Exportaciones millones USD FOB
Colombia	Combustibles minerales, aceites minerales y productos destilados, sustancias bituminosas, ceras minerales.	12.924.762	Chile	Minerales, escoria y cenizas.	20.366.000
	Perlas naturales o cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos, chapados de metales.	2.994.964		Cobre y sus artículos.	15.712.668
	Café, té, mate y especias.	2.537.462		Fruta comestible y frutos secos; cáscara de cítricos o melones.	5.801.746
	Árboles vivos y otras plantas; bulbos, raíces y similares; flores cortadas y follaje ornamental.	1.431.333		Peces y crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos.	4.928.273
	Plásticos y sus manufacturas.	1.322.811		Madera y artículos de madera; carbón vegetal.	2.210.280
	<b>Total</b>	<b>21.211.332</b>		<b>Total</b>	<b>49.018.967</b>
<b>concentración de exportaciones</b>	<b>68,32%</b>		<b>concentración de exportaciones</b>	<b>72,56%</b>	
<b>Productos</b>	<b>Exportaciones USD FOB</b>		<b>Productos</b>	<b>Exportaciones USD FOB</b>	

<b>Perú</b>	Minerales, escoria y cenizas.	13.203.519	<b>México</b>	Vehículos distintos del material rodante de ferrocarril o tranvía, sus partes y accesorios	100.712.177
	Perlas naturales o cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos, metales revestidos.	6.683.319		Maquinaria, aparatos mecánicos, reactores nucleares, calderas	75.498.688
	Fruta comestible y frutos secos; cáscara de cítricos o melones.	3.846.737		Maquinaria y equipo eléctrico y sus partes; grabadoras y reproductores de sonido, televisión	74.983.820
	Cobre y sus manufacturas.	1.463.615		Óptica, fotográfica, cinematográfica, de medición, control, precisión, médica o quirúrgica	18.587.927
	Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; minerales.	1.339.317		Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; sustancias bituminosas; minera	16.825.380
	<b>Total</b>	<b>26.536.507</b>		<b>Total</b>	<b>286.607.992</b>
<b>concentración de exportaciones</b>	<b>68,47%</b>	<b>concentración de exportaciones</b>	<b>68,54%</b>		

Al identificar los cinco productos más exportados por los países que conforman la Alianza del Pacífico, se puede establecer que hay un importante nivel de dependencia de dichas naciones respecto de estos productos, al concentrar entre el 68.32% y el 72.56% de las exportaciones totales.

A pesar que los principales productos exportados por Colombia y Perú son similares, llama la atención que hay una diferencia de USD 5.325.175 que pone a la nación peruana por encima de la colombiana. Igualmente, es de resaltar que aunque los productos de Chile y Colombia son en su mayoría materias primas o productos con un bajo nivel de transformación, y la concentración de Chile es mayor; sus exportaciones duplican las alcanzadas por Colombia. Deja en evidencia la necesidad de este último país de participar en mercados más lucrativos, incrementar su capacidad

exportadora o migrar hacia productos con mayor nivel de transformación, como es el caso de México que supera por mucho el monto de exportaciones de los demás países de la Alianza con un total de USD 286.607.992.

## Conclusiones

Este componente de conclusiones inicia estableciendo que la Alianza del Pacífico se proclama como un acuerdo de integración profunda; por definición le apunta a líneas de acción que van más allá del entorno comercial e integran también las esferas políticas, sociales y culturales (Buitrago, 2015). También se entiende que el alcance de este análisis no permite establecer el nivel de logro obtenido en los otros renglones; las cifras recopiladas no representan un resultado sobresaliente para todas las naciones. De hecho, no se puede identificar con total claridad si los buenos resultados alcanzados por México y Chile se deben a la firma de este acuerdo, dejando claro que los países siguen velando por su bienestar particular, a pesar de estar integrados, lo que en cierto grado va en contravía de lo que sugiere una integración profunda, en términos económicos.

Igualmente, el desempeño comercial de los países durante la década de vigencia de la Alianza no evidencia un mejoramiento sustancial en ninguna de las economías. Por tanto, surge el gran interrogante sobre si la alianza prometió más de lo que las naciones estaban realmente dispuestas a entregar, o si las condiciones siempre cambiantes hicieron que los intereses de los países involucrados tomaran un rumbo diferente.

Este pensamiento se refuerza con el análisis de los otros dos objetivos establecidos para este bloque económico, en los que se resalta el enfoque de crecimiento, desarrollo y competitividad de las naciones involucradas; así como la constitución de una plataforma con proyección global con énfasis en la región Asia-Pacífico. De acuerdo con las cifras recopiladas, y a la luz de los objetivos diseñados por los países miembros, los resultados no reflejan las expectativas con las que surgió esta integración.

No obstante, en los inicios de la AP, según Manfredi y Tamayo (2015), el balance era positivo:

En términos cuantitativos, para 2013 la Alianza del Pacífico representaba un mercado de casi 220 millones de personas y una economía que superaba los 2 billones de dólares con un crecimiento de un 2,5% anual, por lo cual su renta media es de \$9.700 dólares por persona. En cuanto al comercio, la Alianza exportó más de 550 mil millones de dólares e importó una suma similar, 560 mil millones de dólares; igualmente sus miembros recibieron 85.488 millones

de dólares en inversión extranjera directa y en ese año llegaron 32 millones de personas a estos cuatro países en calidad de turistas. (p. 8)

Sin embargo, al mirar con detenimiento estas cifras no hay una conexión directa entre estos resultados y la firma del acuerdo. Es decir, a dos años del inicio de la integración esta valoración parcial refleja la sumatoria de los logros alcanzados por cada economía en ese período y no el resultado de un trabajo en bloque. Adicionalmente, “si los Estados ya contaban con acuerdos comerciales que liberaban casi por completo el comercio entre ellos: Chile-México (98), Chile-Colombia y Perú (06), Colombia-México (G-3) (94), CAN (69) y México-Perú (ACE) (11)” (Manfredi y Tamayo, 2015, p. 9). El beneficio restante y la gran ventaja de la Alianza del Pacífico era el aumento de la capacidad de negociación, que se materializa a través de la llegada a nuevos mercados como un bloque económico. A pesar de ello, las brechas que con el tiempo se hicieron más evidentes entre las distintas balanzas comerciales reflejan que, aunque ha sido un ejercicio factible, no se adelantaron negociaciones de este tipo y, por tanto, los países miembros no se beneficiaron de esta ventaja competitiva.

En ningún caso se afirma que este tipo de acciones fueron orquestadas de forma intencional por alguna de las naciones, o que la Alianza fuera desde sus inicios un artificio exclusivamente político. Por el contrario, se puede explicar este fenómeno en las evidentes asimetrías en términos de capacidades que poseen los países integrantes. Esto tampoco debe ser tomado como una justificación, dado que dichas asimetrías eran conocidas al momento de la firma del acuerdo y justamente representaban uno de los más importantes desafíos de esta integración.

De hecho, según Ortiz (2016) “una América Latina, diversa y heterogénea, pero unida y cohesionada frente a los factores de éxito planteados” (p. 72). Justamente, puede convertirse en la gran fortaleza para negociar con los mercados objetivo de la Alianza del Pacífico, apalancada en la visión compartida tanto en lo económico como en la proyección internacional, propia de la Alianza desde sus inicios.

En materia de oferta exportadora, en el caso de Colombia se identifican una serie de desafíos que, aunque conocidos, siguen representando un reto que debe ser superado para lograr el objetivo de aumentar las exportaciones y la presencia de los productos colombianos en el mundo: primero, aumentar las exportaciones de productos no tradicionales, aquellos que agregan mayor valor y generan empleo, en busca de cambiar o alternar con el modelo tradicional de la comercialización de bienes primarios o extractivos; segundo, diversificar los países destino de las exportaciones; tercero, impulsar e incentivar que un mayor número de empresas colombianas inicien

procesos de internacionalización, por medio de una etapa inicial de exportaciones constantes en diferentes mercados.

Los resultados esperados de este tipo de acciones, permitirán desconcentrar las ventas hacia diferentes destinos, no solo para el caso colombiano, a fin de diversificar el riesgo asociado a una región en particular; además de derramar los beneficios de las exportaciones, sobre todo el espectro productivo, mediante la construcción de cadenas de valor y sobre el nivel de vida general (Redrado Lacunza, 2004). Las conclusiones a las que se llegan a través de este diagnóstico pueden suponer una crítica a la Alianza del Pacífico; sin embargo, vistas desde otra perspectiva estas premisas pueden convertirse en las bases para la construcción de un nuevo modelo de acción. Tiene sentido que después de una década de operaciones, y tras las consecuencias de la pandemia generada por el virus SARS-CoV-2, la Alianza del Pacífico requiera revisiones y adaptaciones que se ajusten a la nueva realidad. De acuerdo con esto, la identificación de las debilidades de la integración, entendidas como oportunidades, pueden fomentar la cohesión requerida tanto política como económica entre naciones. De esta manera, se materializan los objetivos iniciales del acuerdo que, a pesar de sus desafíos, sigue siendo relevante y necesario, de cara a una América Latina cada vez más fuerte y conectada con el mundo.

## Referencias

- Alianza del Pacífico. (2015, agosto). *AlianzaPacífico*. <http://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/#estructura-y-organigrama>
- Bagwell, K. & Staiger, R. (1999). An Economic Theory of GATT. *American Economic*, 89(1), 215-248.
- Banco Mundial. (2021, abril). *Datos Banco Mundial*. [https://datos.bancomundial.org/indicador/TX.VAL.MRCH.CD.WT?most\\_recent\\_year\\_desc=true](https://datos.bancomundial.org/indicador/TX.VAL.MRCH.CD.WT?most_recent_year_desc=true)
- Estevadeordal, A. y Robert, C. (2001). *Las americas sin barreras*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- González, C. H. (2021). *Política exterior colombiana, 2010-2018; entre la percepción de los tomadores de decisiones y la cultura estratégica*. Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9047/Politica%20exterior%20colombiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Duarte, L., González, C. y Montoya, D. (2014). Colombia de cara al nuevo regionalismo renovado: La Alianza del Pacífico. *Punto de Vista*, 5(9), 137-168.
- Machuca, P., Iglesias, L., Intriago, M. y Moreira, M. (2018). Análisis de la evolución de las balanza comercial de Ecuador, período 2009-2016. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(2), 73-82.
- Malamud, A. (2011). Conceptos, teorías y debates sobre la integración regional. *Nor-teamérica*, 6(2), 219-249. <http://www.scielo.org.mx/pdf/namerica/v6n2/v6n2a8.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014, abril). *Exportaciones colombianas Enero-diciembre de 2014*. [https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-exportacion/2014/diciembre/dic\\_exportacion\\_2014.pdf.aspx](https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-exportacion/2014/diciembre/dic_exportacion_2014.pdf.aspx)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015, febrero 27). *Mincomercio*. <http://www.tlc.gov.co/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020, marzo). *Informe de importaciones y balanza comercial de Colombia*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-importaciones-colombianas-y-balanza-co/2020/diciembre/oe-mab-informe-de-importaciones-y-balanza-comercial-diciembre-2020.pdf.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021, abril). *Informe de exportaciones Diciembre de 2020*. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-exportacion/2020/diciembre/oe-mab-informe-de-exportaciones-a-diciembre-de-2020.pdf.aspx>

- Montoya, D. A., González, C. H. y Duarte, L. (2016). Situación y retos de Colombia en materia de comercio exterior, en el marco de la Alianza del Pacífico. *Entramado*, 12(1), 50-65.
- Otsubo, S. & Umemura, T. (2003). Forces Underlying Trade Integration in the APEC Region: A Gravity Model Analysis of Trade, FDI, and Complementarity. *Journal of Economic Integration*, 18(1), 126-149.
- Redrado, M. y Lacunza, H. (2004). *Una nueva inserción comercial para América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Trade Map. (2021, mayo). *Trade Map*. <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Trujillo, E., Álvarez, M. y Rodríguez, M. (2014, febrero). *Inserción de Colombia en las cadenas globales de valor*. Mincit. <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=63058>



# El conocimiento tácito como ventaja competitiva sostenida a través del resource-based view y knowledge-based view

Lizet Manzo Martínez <sup>8</sup>

María Aline Manzo Martínez <sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Docente investigadora de la Universidad Vasco de Quiroga.  
<https://orcid.org/0000-0002-1766-2129>  
[lmanzo@uvaq.edu.mx](mailto:lmanzo@uvaq.edu.mx)

<sup>9</sup> Docente investigadora de la Universidad Vasco de Quiroga.  
<https://orcid.org/0000-0003-4379-179X>  
[mmanzo@uvaq.edu.mx](mailto:mmanzo@uvaq.edu.mx)

## Resumen

El presente trabajo tiene el objetivo de analizar los enfoques resource-based view (RBV) y knowledge-based view (KBV), reconociendo sus similitudes y diferencias para obtener una ventaja competitiva sostenible. Aborda el concepto de ventaja competitiva desde la internacionalización de la empresa como una estrategia de crecimiento para explicar la transferencia de conocimiento como un recurso valioso, raro e imperfectamente imitable. Las conclusiones de esta investigación enfatizan que la empresa debe asegurar que todo el conocimiento generado en la empresa nacional se transmita a través de medios personalizados y que permitan el acercamiento de sus integrantes en el mercado exterior para que el intercambio de experiencias, valores, habilidades y cultura realmente pueda generar un mayor desempeño que garantice mayores beneficios económicos.

**Palabras clave:** e-commerce; sostenibilidad; retail; consumidor; cliente

## Introducción

Un requisito clave para el éxito de las empresas en este entorno competitivo es conocer y desarrollar las estrategias para superar a otras empresas y obtener más utilidades que los competidores, encontrando la manera de mantenerlas a través de ventajas competitivas sostenidas (Halawi et al., 2005). La ventaja competitiva sostenida se reconoce como el nivel de desempeño excepcional que alcanza una empresa cuando diseña e implementa una estrategia de mejora de valor que no está siendo seguida simultáneamente por ningún competidor existente o posible; además, estas empresas son incapaces o reacias a reproducir los beneficios de esta estrategia (Barney, 1991; Barney y Clark, 2007; Halawi et al., 2005). Las características de dichas estrategias son valiosas pues estas se desarrollan a partir del uso y manejo de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991; Barney y Clark, 2007).

El crecimiento de la empresa y su desempeño se puede medir a través de la estrategia de la internacionalización, que también es un fenómeno capaz de generar mayores utilidades y beneficios sociales y de negocios a las empresas que las colocan en una posición de ventaja competitiva que puede sostenerse en el tiempo. La internacionalización es un proceso difícil de planificar con anticipación, ya que las estructuras y rutinas necesarias no pueden establecerse con anticipación. Los procesos y las rutinas involucradas deben construirse gradualmente como resultado del conocimiento y aprendizaje de la empresa respecto de los mercados externos (Weerawardena et al., 2019). De esta manera, la propia estrategia puede ser fuente de ventaja competitiva

sostenible, ya que el proceso de internacionalización no puede copiarse o adaptarse de la misma manera en todos los tipos de empresas.

Este artículo analiza primero los enfoques resource-based view (RBV) y knowledge-based view (KBV), reconociendo sus similitudes y diferencias para obtener una ventaja competitiva sostenible. Luego aborda el tema desde la internacionalización como una estrategia de crecimiento de la empresa para explicar la transferencia de conocimiento como un recurso valioso, raro e imperfectamente imitable. Finalmente, se presenta la discusión teórica y las conclusiones.

### **Enfoques teóricos**

En esta sección se analizarán las características fundamentales de los enfoques teóricos Resource based-view y Knowledge based-view sobre los cuales se generan los argumentos que los relacionan con el concepto de ventaja competitiva sostenible.

#### **Resource-based view como guía para obtener una ventaja competitiva sostenida.**

El enfoque de RBV es una de las perspectivas teóricas más aceptadas en el campo de la gestión estratégica; Priem y Butler, 2001. Aunque este enfoque es el resultado de los esfuerzos de muchos académicos (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Barney y Clark, 2007; Eisenhardt y Martin, 2000; Henderson y Cockburn, 1994; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997; Teece, 2007; Wernerfelt, 1984), en general, se reconoce a Jay Barney como el principal exponente en formalizar la literatura basada en recursos de la empresa en un marco teórico integral.

Anterior a la propuesta realizada por Barney (1991), Edith Penrose (1959) reconoció la importancia de los recursos para la posición competitiva de una empresa y argumentó que el crecimiento de una empresa se podía generar a través de fusiones, adquisiciones y diversificación. El éxito de la implementación de estas estrategias, en conjunto o de forma separada, se debe a la forma en que las empresas emplean sus recursos y capacidades (Weerawardena et al., 2019). Adicionalmente, Penrose (1959) discutió que una empresa consiste en una colección de recursos productivos y sugirió que estos solo pueden contribuir a la posición competitiva en la medida en que se exploten, de tal manera que sus servicios potencialmente valiosos estén disponibles para la empresa. Después de la teoría de Penrose (1959), Rubin (1973) conceptualizó a las empresas como paquetes de recursos antes de los orígenes formales del RBV (Wernerfelt, 1984).

Sobre la base de los avances hechos por Penrose (1959) y Rubin (1973), Wernerfelt (1984) se realizó el primer intento de formalizar el RBV, argumentando que, para la empresa, los recursos y los productos son dos caras de la misma moneda, es decir, ambos son importantes para explicar su desempeño y juntos deben ser considerados en el estudio integral de la empresa.

De acuerdo con los fundamentos del enfoque de RBV, los recursos de la empresa incluyen a todos los activos, las capacidades, los procesos y rutinas organizacionales, los atributos de la empresa, la información, el conocimiento, etc., controlados por esta, y que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia impactando de manera positiva en su desempeño (Daft, 1983; Barney, 1991, Barney y Clark, 2007). En el lenguaje del análisis estratégico tradicional, los recursos de la empresa son fortalezas que las empresas pueden utilizar para concebir e implementar sus estrategias y crear ventajas competitivas (1996, 1985, 1991). Una ventaja competitiva generalmente se conceptualiza como la implementación de una estrategia que no está siendo ejecutada actualmente por otras empresas y que facilita la reducción de costos, la explotación de oportunidades de mercado y la neutralización de amenazas competitivas (Barney, 1991; Barney y Clark, 2007).

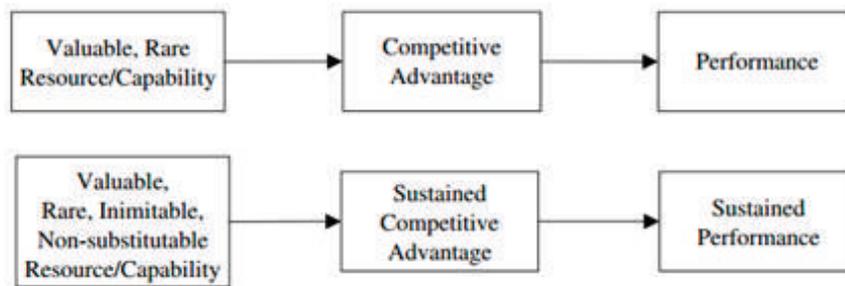
Diversos autores han generado listas de atributos de la empresa que pueden permitir a las empresas concebir e implementar estrategias de creación de valor (Hitt e Ireland, 1986) con el fin de generar una ventaja competitiva sostenible, que se deriva de los recursos y capacidades que una empresa puede controlar.

Los recursos y las capacidades pueden verse como conjuntos de activos tangibles e intangibles, incluidas las habilidades de gestión de una empresa, sus procesos y rutinas organizativas, la información y el conocimiento (Barney, 1991, Barney y Clark, 2007). Además, estos recursos deben ser heterogéneos (es decir, los recursos y las capacidades que poseen las empresas pueden diferir entre ellos) e imperfectamente móviles (en otras palabras, estas diferencias pueden perdurar en el tiempo) para poder generar fuentes de ventajas competitivas sostenidas en un entorno industrial en particular. Estas características proporcionan a los gerentes que operan en cualquier contexto el incentivo y la justificación para obtener y explotar una ventaja competitiva (Barney, 1991, Barney y Clark, 2007).

Los supuestos anteriormente mencionados permiten no solo la existencia de diferencias en la dotación de recursos de las empresas; también que estas diferencias persistan en el tiempo (Barney, 1991; Barney y Clark, 2007). Por supuesto, no todos los recursos de la empresa tienen el potencial de obtener ventajas competitivas sostenidas. Para contar con este potencial, un recurso de la empresa debe tener cuatro atributos: primero, debe ser valioso, en el sentido de que explota oportunidades y neutraliza

amenazas en el entorno de una empresa; segundo, tiene el trabajo de ser raro entre la competencia actual y potencial de una empresa; tercero debe ser imperfectamente imitable y, cuarto, no puede haber sustitutos estratégicamente equivalentes para este recurso que sean valiosos, pero no raros o imperfectamente imitables (Barney, 1991; Barney y Clark, 2007). El modelo conceptual de Barney (1991) se interpreta en la Fig. 1; muestra los atributos de los recursos de la empresa, en donde al ser valiosos y raros pueden generar ventajas competitivas. Asimismo, permite a las empresas alcanzar un mayor desempeño, al incorporar recursos que, además de ser raros y valiosos, sean inimitables y no sustituibles para generar ventajas competitivas sostenibles. Además, estos recursos deben ser apalancados (Peteraf, 1993) o administrados (Henderson y Cockburn, 1994) para que también puedan ser una fuente de beneficios o ganancias por encima de lo normal.

Figura 2. El modelo conceptual de Barney



Nota. Elaboración propia a partir de Barney y Clark (2007).W

El enfoque de RBV entiende que la construcción de ventajas competitivas sostenibles depende de recursos capaces de proporcionar rentas a largo plazo y mejorar el desempeño de la empresa (Schoemaker, 1990). Por tanto, es importante analizar por qué y qué tipo de recursos son capaces de hacerlo (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1986a; Wernerfelt, 1984; Barney y Clark, 2007). A partir del RBV surge una vertiente que es el KBV en el cual se destaca que el recurso conocimiento es generador de ventajas competitivas en las empresas y del cual se explica a continuación.

### **Knowledge-based view como guía para obtener una ventaja competitiva sostenida**

En la literatura de estrategia, la teoría KBV es un enfoque igualmente importante, cuyo origen surge dentro del enfoque de RBV, que trata de explicar el desempeño de

la empresa y las fuentes de mantener la ventaja competitiva. El KBV sugiere que la formación del conocimiento y su transferencia son los objetivos fundamentales para mantener ganancias o beneficios por encima de lo normal al descubrir continuamente nuevos conocimientos que se forman a partir de combinaciones únicas de conocimientos existentes. Nelson y Winter (1982) definen explícitamente el conocimiento de una empresa como las “combinaciones de insumo-producto alcanzables con todas las combinaciones posibles y niveles de actividades conocidas por la empresa” (p. 276). Este término de conocimiento también ha evolucionado dentro de la literatura tratando de resolver diferentes cuestionamientos relacionados con la innovación que surgen dentro de la empresa y (Nelson, 1991, 1993).

La teoría de KBV sugiere que el conocimiento es una parte importante de la generación de rentas. Gran parte de la literatura sobre gestión del conocimiento se centra en las dificultades para crear y transferir conocimiento (Kogut y Zander, 1992; Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000; Tsvetkova y Partridge, 2021) y considera estas dificultades como fuentes potenciales de ventajas competitivas. Asimismo, muchos autores se centraron en la tecnología como un determinante clave de la estructura debido a los desafíos de gestión asociados con el conocimiento. Si una determinada empresa puede desplegar estos recursos de manera más eficiente y eficaz que sus rivales, puede lograr una ventaja sustancial y sostenible (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995).

Desde el punto de vista de KBV, los desafíos de gestión incorporados en los activos basados en el conocimiento son en realidad fortuitos. Hacen falta mercados competitivos que manejan recursos basados en el conocimiento. Esto significa que los rivales no pueden adquirir o comercializar fácilmente el recurso porque tienden a ser específicos de la empresa y socialmente complejos (Barney, 1991; Barney y Clark, 2007). Aunque esté claro que tiene la posibilidad de conducir a la generación de rentas, puede ser una primera fuente de sostenibilidad.

Una segunda fuente podría ser que los rivales no pueden averiguar qué recursos son críticos. En algunos casos, los activos basados en el conocimiento pueden ser causalmente ambiguos en el sentido de que los gerentes no pueden identificar y confirmar un vínculo causal entre los activos y el desempeño de la empresa. Una vez más, los dilemas de la gestión del conocimiento resultan fortuitos, ya que evitan que los rivales erosionen la ventaja. Una suposición subyacente aquí es que una ventaja se puede preservar en mayor medida si es de naturaleza tácita. Por ejemplo, el conocimiento socialmente complejo o causalmente ambiguo es especialmente difícil de transmitir. Este hecho impide que los rivales lo obtengan y, por tanto, erosione la ventaja (Coff, 2003).

Otro atributo del conocimiento que lo convierte en una ventaja competitiva sostenible es su capacidad de transferencia, pero tiene que cumplir la condición de que el conocimiento debe difundirse fácilmente dentro de la empresa que lo tiene, pero no a otras empresas (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Coff, 2003) El conocimiento que no se puede difundir dentro de una empresa sigue siendo propiedad de unas pocas personas, más que de la empresa, y tendrá un impacto limitado en la capacidad de la empresa para crear valor Por otro lado, el conocimiento que se puede difundir dentro de una empresa generalmente también puede extenderse a través de sus fronteras a otras empresas, convirtiéndose así en las mejores prácticas de la industria, en lugar de ser la base de una ventaja competitiva sostenible (Coff, 2003; Lubit, 2001).

Para que el conocimiento proporcione una ventaja competitiva sostenible, las habilidades y los recursos que subyacen a las competencias básicas de una empresa deben ser relativamente amplias y transferibles dentro de la empresa, pero muy difíciles de copiar, adaptar o desarrollar para otras empresas. El conocimiento tácito se ajusta a este criterio (Nonaka y Takeuchi, 1995; Lubit, 2001); este tipo conforma información difícil de expresar, formalizar o compartir (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995). Contrasta con el explícito, que es consciente y puede expresarse con palabras.

El conocimiento tácito es “saber cómo”, mientras que el explícito es “saber eso”. El conocimiento tácito se adquiere inconscientemente a partir de las experiencias que un individuo tiene mientras se está inmerso en un entorno (Coff, 2003; Lubit, 2001). Por tanto, la única persona que puede difundir este tipo de conocimiento con todos los elementos es la que tuvo la experiencia en una determinada actividad, particularmente mientras trabaja con expertos (Lubit, 2001).

Observar cómo los expertos trabajan y abordan los problemas, además de tener práctica para afrontar los problemas y recibir comentarios sobre el método para hacerlo, fomenta el desarrollo del conocimiento tácito. Estas actividades ayudan tanto consciente como inconscientemente a absorber las pautas sobre en qué datos se debe enfocar la empresa, y cómo los factores están relacionados causalmente para abordar y resolver problemas (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Lubit, 2001). Esto aumenta el conocimiento tácito dentro de la empresa que ayuda a mejorar las prácticas, procesos y rutinas, así como obtener mejores resultados en el desempeño (Lippman y Rumelt, 1982; Teece, 2007).

Hay cuatro categorías de conocimiento tácito que una empresa puede administrar como fuente de ventaja competitiva sostenible: habilidades difíciles de precisar, “conocimientos técnicos”; modelos mentales; formas de abordar los problemas; así como rutinas organizacionales (Lubit, 2001).

La palabra habilidad implica conocimiento tácito. Muchas habilidades no se pueden explicar completamente con palabras, por lo que las personas necesitan practicarlas repetidamente, recibir retroalimentación y sentir las; muchas de las que poseen los trabajadores se basan en el conocimiento tácito (Coff, 2003; Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Lubit, 2001). La destreza puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenida porque no es una característica estática, sino dinámica. Significa que la persona que posee y domina el proceso para adquirir la práctica puede mejorar la forma de hacerlo siempre que la empresa lo requiera. En ese sentido, el experto tendrá que volver a capacitar al personal y esto no permite que otros competidores tengan un cierto tipo de habilidad para imitar

La segunda categoría de conocimiento tácito se refiere a los modelos o esquemas mentales. Nos muestran cómo se construye el mundo, qué elementos son centrales y cómo se relacionan las partes (Coff, 2003; Lubit, 2001). Para comprender estos problemas es necesario definirlos primero. El esquema se refiere a la forma en que nos basamos cuando intentamos darle sentido a una situación, determinar cómo entendemos y analizamos las situaciones, es decir, las conexiones causa-efecto y qué significado le damos a los eventos. Los modelos mentales nos ayudan a dar sentido a la gran cantidad de datos a los que nos enfrentamos, a extraer las partes que son relevantes, a formular una comprensión de los problemas y a encontrar soluciones. El esquema que usamos son a menudo abstracciones inconscientes, en lugar de modelos explícitos que empleamos conscientemente y, por lo tanto, conocimiento tácito. Afectan si vemos o no a las personas como dignas de confianza, si vemos oportunidades en una situación y cómo juzgamos el riesgo. Por lo tanto, los modelos mentales tácitos que tienen los gerentes tienen un gran impacto en las decisiones que toman (Lubit, 2001).

Aunque sean abstracciones inconscientes, los modelos y esquemas mentales se construyen a partir de las experiencias previas en la vida y dentro de la organización. Cuando se cimienta en esta última, se basa en la estructura y los lineamientos organizacionales, tomando en cuenta las relaciones interpersonales dentro de la empresa. Estos rumbos son diferentes para cada empresa, por lo que es complicado para un competidor operar un esquema o modelo mental que funcione en una organización distinta. Los modelos y esquemas mentales son inherentes a los valores, actitudes y experiencias previas de los individuos que los construyen en una empresa, por lo que son considerados una fuente de sostenimiento de la ventaja competitiva (Lubit, 2001).

La tercera categoría de conocimiento tácito se refiere a cómo las personas abordan los problemas. El conocimiento tácito es la base de los árboles de decisión que utilizan las personas (Lubit, 2001). La forma en que una persona enfrenta un problema a menudo no es parte de un plan lógicamente pensado y deductivamente riguroso para

abordarlo. Más bien, nuestras formas de aproximarnos a los problemas se derivan del hábito y los patrones mentales que desarrollamos a través de las experiencias de la vida, cuando vemos cómo otros piensan en los problemas.

Al acercarse a un problema, una persona puede pensar en uno análogo y aceptar cualquier solución que recuerde haber usado para resolverlo. Otra persona pensará en soluciones que haya visto para varios problemas similares y seleccionará la que le parezca mejor. Una tercera persona puede utilizar un enfoque más complejo y pensar sistemáticamente en los pros y los contras de las diversas soluciones generadas. Una cuarta persona puede observar los componentes de la situación problemática, analizar cómo las partes del problema forman un sistema y luego crear una manera de interrumpir el sistema (Lubit, 2001).

El árbol de decisiones que utilice una persona para abordar un problema afectará notablemente a la solución seleccionada. Sin embargo, ese árbol se ve afectado por una serie de aspectos como la forma de ser, los valores, el comportamiento, los hábitos, la formación académica, pero sobre todo el deseo de superar el problema. Todos esos elementos son características que una persona ha ido adquiriendo a lo largo de su vida, y pueden cambiar si así lo desea. Por eso el conocimiento que utiliza para solucionar problemas es tácito y, por tanto, no se puede transmitir de forma fácil a otros compañeros de trabajo. La forma de afrontar un problema es un arte en el que solo las personas con determinadas habilidades pueden convertirlo en una ventaja competitiva sostenida (Lubit, 2001).

La última categoría son las rutinas. Gran parte del conocimiento tácito de una empresa se almacena en sus hábitos (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995). La palabra *rutina* se refiere a patrones de comportamiento regulares y predecibles (Darroch, 2005). Estas se solidifican a medida que se desarrollan y hacen cumplir los procedimientos y roles operativos estándar (Zhao y Wang, 2020). Incluyen formas de producir cosas, formas de contratar y despedir personal, así como de manejar el inventario, procedimientos de toma de decisiones, política publicitaria y procedimientos de investigación y desarrollo (Zhao y Wang, 2020). El conocimiento se integra en las rutinas de las organizaciones a medida que los gerentes las desarrollan basándose en su juicio sobre cómo deben abordarse los problemas (Darroch, 2005; Lubit, 2001).

La dificultad de expresar, codificar y transmitir el conocimiento tácito hace que sea más fácil de proteger para una empresa que el explícito. Adquirir el conocimiento tácito de otra empresa requiere contratar a su gente (Lubit, 2001; Zhao y Wang, 2020). Sin embargo, es poco probable que un solo experto posea todos los saberes necesarios para restablecer las rutinas organizativas deseadas en la nueva empresa, ya que el conocimiento subyacente a una rutina está en manos de varias personas cuyo

conocimiento individual es incompleto. Además, el tácito solo puede ser eficaz cuando está integrado en la cultura, estructura y conjunto de procesos y rutinas de una empresa en particular. La dificultad de copiar el conocimiento tácito permite que este sea la base de una ventaja competitiva inimitable (Lubit, 2001).

Como ya se explicó, en cualquiera de sus formas posibles el conocimiento tácito puede convertirse en una ventaja competitiva sostenida porque es mucho más difícil de copiar para los competidores. Sin embargo, la capacidad de capturar y transferir conocimiento tácito es la clave para desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995). A continuación, se hablará sobre el complemento de ambos enfoques para obtener ventajas competitivas, así como sus diferencias. Además, se contrastará el conocimiento tácito con las características tratadas en el modelo conceptual de Barney para confirmar que cubre todos los atributos y puede ser fuente de una ventaja competitiva sostenible.

### **Resourced-based view y knowledge-based view como complemento de enfoques para obtener una ventaja competitiva sostenida y el conocimiento tácito como fuente de ventaja competitiva.**

El KBV es un enfoque que surge de los principales supuestos de la RBV. Ambos consideran que los recursos son el componente más importante de la firma para impulsar su desempeño y generar ganancias por encima de lo normal. Al considerar el conocimiento como un recurso podemos encontrar algunas diferencias entre el RBV y el KBV. El primero lo ve como un medio genérico que hasta cierto punto puede proporcionar una ventaja competitiva si, junto con otros recursos, se expresa en habilidades y se utiliza estratégicamente (Barney 1991; Penrose 1959; Grant 1991; Barney y Clark, 2007).

El segundo considera que el conocimiento es el recurso más valioso y estratégico de la empresa. Los defensores del KBV argumentan que los recursos basados en el conocimiento son difíciles de imitar, socialmente complejos, inmóviles y heterogéneos; por lo tanto, son los principales determinantes de la ventaja competitiva sostenida. Penrose (1959), Spender (1996), Hoops y Postrel (1999) indican que las ventajas competitivas se perciben como conocimiento compartido, colectivo y tácito, lo que explica la ambigüedad causal del conocimiento como recurso. Los teóricos del RBV están de acuerdo con estos determinantes para una ventaja competitiva sostenida, pero agregan que los recursos también deben ser raros, valiosos y no sustituibles (Barney, 1991; Barney y Clark, 2007).

A continuación, cada uno de los atributos de los recursos de la empresa presentados en el modelo conceptual de Barney se contrasta con las características del conocimiento tácito. La finalidad es confirmar que cubre todos los atributos y puede ser fuente de una ventaja competitiva sostenida.

### ***El conocimiento tácito como recurso valioso.***

De acuerdo con el RBV, los recursos de las empresas solo pueden ser una fuente de ventaja competitiva o una ventaja competitiva sostenible cuando son valiosos. Como se sugirió anteriormente, sonpreciados cuando permiten a una empresa concebir o implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad. El modelo tradicional de desempeño empresarial de “fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” sugiere que las empresas pueden mejorar su desempeño solo cuando sus estrategias aprovechan las oportunidades o neutralizan las amenazas (Barney, 1991; Barney y Clark, 2007).

El conocimiento tácito se considera un recurso valioso porque a través de modelos y esquemas mentales, establecidos inconscientemente por un individuo, gerente o empleado, ayuda a configurar las mejores estrategias que conducen a la eficiencia y la eficacia. Los avances reales en productividad a menudo surgen de nuevas tecnologías que mejoran o ayudan a la creación y gestión del conocimiento (Coff, 2003), por lo que el tácito juega un papel importante para mejorar el desempeño de la empresa.

### ***El conocimiento tácito como recurso escaso.***

Una empresa comprende de una ventaja competitiva cuando está implementando una estrategia de creación de valor que no es ejecutada simultáneamente por un gran número de otras empresas. Si un gran número de empresas poseen un recurso empresarial valioso en particular, entonces cada una tiene la capacidad de explotar ese recurso de la misma manera, implementando así una estrategia común que no otorga a ninguna empresa una ventaja competitiva. Algunas estrategias requieren una combinación particular de capital físico, capital humano y recursos de capital organizacional para su implementación (Barney, 1991; Barney y Clark, 2007).

Como habilidad, el conocimiento tácito se basa en experiencias y formas particulares de realizar actividades organizacionales; se considera un recurso valioso y escaso porque es inherente a las personas que conforman la firma; además, esta habilidad es modificable cada vez que el experto o la firma lo requiera. Las habilidades

raras y únicas aseguran la supervivencia de una empresa cuando son explotadas para crear estrategias competitivas en una industria y aumentar su probabilidad de supervivencia económica (Denisi et al., 2003; Parente et al., 2020).

***El conocimiento tácito como recurso imperfectamente imitable.***

Además de recursos valiosos y raros, una empresa debe poseer recursos inimitables para obtener fuentes de competitividad sostenida (Lippman y Rumelt, 1982; Teece, 2007; Barney, 1986a, 1986b). La empresa puede ser imperfectamente imitable por una, así como una combinación de tres razones: primera, su capacidad para obtener un recurso depende de condiciones históricas únicas; segunda, el vínculo entre los recursos que posee y su ventaja competitiva sostenida es casualmente ambiguo o, tercera, el recurso para generar una ventaja es socialmente complejo (Dierickx y Cool, 1989; Barney y Clark, 2007).

El conocimiento tácito en forma de rutinas se construye con el tiempo desde que la empresa fue creada y comenzó a realizar sus actividades de una manera que permitiera la eficiencia. Las rutinas tienen un camino dependiente por la forma en que se llevan a cabo en la empresa.

Las habilidades y árboles de decisión se consideran recursos causalmente ambiguos y socialmente complejos debido a que se crean en las personas a partir de actitudes y experiencias que solo la persona que las posee las lleva a cabo, conoce y puede transmitir con precisión a otras. Además, tienen la característica de ser imperfectamente imitables solo si la forma en que se implementan no se codifica y se transfiere adecuadamente a la empresa (Parente et al., 2020).

Los gerentes y empleados deben poder desarrollar capacidades basadas en habilidades previas para manejar la competencia creando ventajas competitivas sostenidas. El éxito de la empresa depende de la velocidad con la que pueda generar, capturar y difundir el conocimiento tácito y luego utilizarlo para desarrollar capacidades que no puedan copiar los competidores (Parente et al., 2020). Esta habilidad para crear conocimiento y continuar aprendiendo de él puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible si se usa para innovar y las capacidades utilizadas se evalúan constantemente para monitorear si continúan brindando valor a la empresa.

***El conocimiento tácito como recurso no sustituible.***

El último requisito para que un recurso de la empresa sea una fuente de ventaja competitiva sostenida es que no deben existir recursos valiosos estratégicamente

equivalentes que no sean en sí mismos raros o imitables. Barney argumentó que, además de poseer simplemente recursos valiosos, raros e inimitables (que para entonces incluían no sustituibles), una empresa también necesitaba estar organizada de tal manera que pudiera explotar todo el potencial de esos recursos si quería lograr una ventaja competitiva (Barney, 1997; Barney y Wright, 1998; Barney y Clark, 2007). Añadió que las habilidades de implementación que podrían asegurar una explotación adecuada de los recursos incluían componentes organizativos como la estructura, los sistemas de control y las políticas de compensación (Barney, 1997; Barney y Mackey, 2005; Barney y Clark, 2007).

Las empresas que cuentan con estos recursos y capacidades específicos también pueden implementar estrategias de creación de valor. Cuando los competidores actuales o potenciales no las ponen en marcha y cuando otras empresas no pueden duplicar los beneficios de estas tácticas, las empresas generan ventajas competitivas sostenidas. Una vez que estas logran dicha ventaja competitiva sostenible, pueden disfrutar de un mejor desempeño a corto plazo. Como bien anuncia Barney (1991) “Las empresas pueden mejorar su desempeño solo cuando sus estrategias aprovechan las oportunidades o neutralizan las amenazas” (p. 107). El hecho de que una ventaja competitiva se mantenga (o no) depende de la posibilidad de duplicación competitiva. Sin embargo, el hecho de que perdure no implica que “durará para siempre”; solo sugiere que no será eliminada a través de los esfuerzos de duplicación de otras empresas (Barney, 1991; Barney y Clark, 2007).

Las organizaciones deben ser capaces de capturar el capital intelectual o el conocimiento tácito de sus empleados para lograr mantener una ventaja competitiva. Para ello, se argumenta que la administración debe involucrar a los empleados por completo en las actividades de las organizaciones.

Las capacidades, habilidades y el conocimiento tácito están integrados en el gerente y los empleados. No se pueden clasificar fácilmente por jerarquía, función o puesto, y una organización debe eliminar cualquier impedimento para acceder a este conocimiento y competencia. La incapacidad para la clasificación es una de las características que refuerzan la naturaleza de las capacidades, habilidades y conocimiento tácito para ser un recurso insustituible (Sharkie, 2003).

La ventaja competitiva proviene de conjuntos de habilidades o conocimientos adquiridos y alimentados por altos directivos que tienen la influencia necesaria en la organización para hacer cumplir las redes; además de la cooperación necesaria para permitir su desarrollo. El desarrollo de equipos y estructuras multifuncionales puede brindar oportunidades para que se utilicen los conocimientos y habilidades de las personas (Pfeffer, 1994) y posibilidades para que los empleados usen sus ideas para encontrar soluciones aún mejores y más creativas a los problemas (Foley, 2000).

El énfasis en la importancia de concentrarse en el desarrollo de capacidades únicas, valiosas, inimitables y no sustituibles, en lugar de enfocar la atención en la producción de bienes y servicios, es apoyado por Zack (1999) y Long y Vickers-Koch (1995). Ellos sugirieron y argumentaron que las organizaciones que desean mejorar su desempeño deben comprender, luego desarrollar habilidades y conocimientos básicos subyacentes, para canalizarlos hacia mejoras de procesos. Según Quinn (1992), las claves habituales para desarrollar estas habilidades y conocimientos provendrán de observar áreas como la selección superior de empleados, la capacitación y el reciclaje, la cultura, la creación de redes, la motivación, el empoderamiento, los incentivos, la flexibilidad, los plazos cortos y las buenas bases de datos.

La construcción de estas capacidades internas relacionadas con el capital humano dará como resultado una ventaja competitiva que será sostenible, debido a la dificultad de copiar competencias basadas en conocimientos, habilidades y actitudes, desarrolladas con el tiempo en combinaciones de trabajo en un contexto organizacional particular (Long y Vickers-Koch, 1995). Cuanto más inobservables sean estas ventajas competitivas, más sostenibles serán. A continuación, se aborda la discusión, en donde se hace hincapié del conocimiento tácito como una ventaja competitiva y como un elemento clave en la internacionalización de la empresa.

## **Resultados y discusión**

En un mundo globalizado como el que se vive actualmente y el desarrollo de una economía basada en el conocimiento, junto con el advenimiento de la era de la información, obligan a los países desarrollados a sufrir una importante reestructuración industrial. Esta reorganización también se debe a la fuerte competencia de los países en desarrollo con menores costos laborales, lo que obliga a las empresas a desarrollar una estrategia de internacionalización (Sapienza et al., 2006).

### **Internacionalización como estrategia de conocimiento y crecimiento de la firma.**

El concepto de internacionalización ha sido durante mucho tiempo objeto de intensa investigación empírica y continúa desafiando a los académicos de negocios internacionales. Desde la perspectiva del desempeño de la empresa, se ha estudiado la internacionalización de una empresa en términos de utilización eficiente de sus recursos (Orero y Palacios, 2020) como estrategia de crecimiento. La internacionalización se define como el proceso de actividades comerciales a través de las fronteras de los paí-

ses de origen con un grado creciente de operaciones (Welch y Luostarinen, 1988). Específicamente, Penrose (1959) proporciona una lógica explicativa para desentrañar los vínculos causales entre recursos y capacidades y mantener la ventaja competitiva.

Este proceso de internacionalización se percibe tradicionalmente como la consecuencia de ajustes incrementales a las condiciones cambiantes dentro de la empresa y su entorno (Aharoni, 1966). Cuando las empresas se internacionalizan existe una interacción entre el conjunto de recursos internos que posee una empresa y las oportunidades externas que brinda el ambiente, dando lugar al proceso de expansión y crecimiento de la empresa. Este proceso debe estar vinculado a la planificación, cuyo desarrollo se implementará, o la libre gestión y capacidad de gestión que se pueda utilizar en una nueva planificación de ampliación y desarrollo (Weerawardena et al., 2019).

Por otro lado, la internacionalización es un proceso difícil de planificar con anticipación, ya que las estructuras y rutinas necesarias no pueden establecerse con anticipación, sino que deben construirse gradualmente como resultado del aprendizaje de los mercados externos (Dierickx y Cool, 1989; Weerawardena et al., 2019). Sin embargo, parte del éxito es diseñar un plan de entrada completo, consistente y eficiente. Esto no implica que dicho plan deba ser complicado o utilizar técnicas de pronóstico sofisticadas; más bien, se trata de estudiar de antemano los requerimientos del mercado en el que se pretende penetrar, el procedimiento a utilizar y las consecuencias de posibles acciones (Cortés y Ramón, 2000; Weerawardena et al., 2019).

Todo el proceso es predecible si se supone que primero se debe formular y seguir una estrategia (Christofor, 2008). Por tanto, cualquier firma que esté dispuesta a internacionalizarse selecciona determinadas opciones estratégicas en función de sus objetivos. Estas opciones se evalúan con el máximo de adquirir nuevas ventajas competitivas y asegurar las ventajas existentes (Christofor, 2008).

Las estrategias que las empresas crean e implementan se derivan de los activos específicos que tiene la empresa. Estos no están disponibles para las empresas locales y permiten obtener y mantener ventajas competitivas en el país extranjero. Las ventajas competitivas únicas pueden incluir economías de escala, capacidad de fabricación superior, tecnología patentada, conocimiento organizacional o la disponibilidad de capital humano calificado en los campos de marketing, administración o finanzas (Grant, 1991). Asimismo, las capacidades que posee la empresa y que evolucionan de acuerdo con su experiencia idiosincrásica pueden convertirse en fuentes de ventajas competitivas (Penrose, 1959).

Penrose (1959) destaca la importancia del mantenimiento continuo de las capacidades existentes y las bases de conocimiento de la empresa para proteger la ventaja

competitiva. De hecho, ella enfatiza en la dimensión temporal y la protección de una ventaja actual con esfuerzos continuos para innovar, para renovar el valor económico, paralela a los argumentos centrales de la visión de las capacidades dinámicas de la empresa (Teece et al., 1997; Teece, 2007).

La innovación y la renovación son características que permiten que el conocimiento evolucione y se convierta en una ventaja, pero ¿cómo podemos analizar el conocimiento tácito como fuente de sustentar la ventaja competitiva que surge de la estrategia de internacionalización?

Primero se debe considerar que una empresa maneja dos tipos de conocimiento: tácito y explícito. Ambos pueden ser transferidos a la empresa, pero esta utiliza diversos medios dependiendo de la forma de conocimiento y el propósito por el cual la empresa quiere usarlo. Una de las razones puede ser la expansión o el crecimiento.

Cuando una empresa es eficiente y ha logrado beneficios por encima de lo normal a través de los recursos basados en el conocimiento, es importante transferirlos a las nuevas subsidiarias que crea, así como otras empresas que adquieren en otros países para preservar ese conocimiento idiosincrásico que la ha llevado a desempeñarse mejor que sus competidores.

La experiencia de los gerentes y las rutinas que los empleados desarrollaron y realizaron dentro de la empresa crean oportunidades para mejorar nuevas empresas en otros mercados. Los gerentes funcionan como un catalizador en la conversión de los recursos en capacidades de la empresa y aplicaciones de nuevos productos en mercados extranjeros alternativos. Las nuevas combinaciones de conocimiento tácito conducen a la innovación y la creación de valor económico.

La empresa internacional en un nuevo mercado necesita el conocimiento tácito que creó y desarrolló en el mercado nacional para operar y traducir las habilidades y rutinas que hizo por encima de las ganancias normales. Sin embargo, también necesita el conocimiento de los empleados extranjeros para encajar y adaptar el tipo de entendimiento con el fin de crear y combinar una nueva cultura dentro de la firma que permita reconocer nuevas oportunidades para la renovada firma en el mercado externo.

El conocimiento tácito debe transferirse a la empresa, pero no al exterior para mantener una ventaja fuera del alcance de los competidores. Esta necesita encontrar los medios para recrear y mantener un conjunto complejo, causalmente y ambiguo de habilidades y rutinas en un nuevo entorno. Este proceso es una parte clave del ciclo de gestión del conocimiento y permite a las organizaciones absorber y hacer un uso óptimo del conocimiento crucial (Tounkara et al., 2009; Huang-Horowitz y Evans, 2017).

Los procesos de comunicación y los flujos de información impulsan la transferencia de conocimiento en las organizaciones. La existencia y riqueza de canales de transmisión son factores de éxito para la transferencia de conocimiento (Gupta y Govindarajan 2000; Huang-Horowitz y Evans, 2017). También pueden considerarse una fuente de ventaja competitiva sostenida.

Los canales de transferencia de conocimiento pueden ser informales o formales, personales o impersonales. Los mecanismos informales (como seminarios informales o conversaciones para tomar café) se refieren a la socialización y son más efectivos en organizaciones pequeñas. Sin embargo, tales dispositivos pueden implicar cierta pérdida de conocimiento debido a la falta de su codificación formal (Alavi y Leidner 2001; Parente et al., 2020). Los mecanismos de transferencia formales (como las sesiones de formación) pueden garantizar una mayor distribución del conocimiento, pero inhibir la creatividad (Tounkara, 2015).

Los mecanismos informales son medios más propicios para la transmisión del conocimiento tácito por su naturaleza; los individuos que los utilizan generalmente transmiten sus vivencias profesionales. Sin embargo, también comparten temas más personales como sentimientos o actitudes. Esto hace que el receptor de la información tome en cuenta un significado más complejo del mensaje, debido a que el resultado es una combinación de experiencias y actitudes tanto del receptor como de la persona que envía el mensaje. Por tanto, el conocimiento tácito adquirido es causalmente ambiguo ya que es difícil rastrear dónde, cómo y cuándo se adquirió. Aquí tenemos una fuente de ventaja competitiva difícil de copiar por los competidores.

Los canales personales (como los aprendizajes) pueden ser más efectivos para distribuir conocimiento altamente contextual, mientras que los impersonales (como los depósitos de conocimiento) pueden ser más efectivos para el entendimiento que se puede codificar y generalizar fácilmente a otros contextos. Las tecnologías de la información pueden respaldar las cuatro formas de canales de transferencia de conocimiento (Tounkara, 2015; Huang-Horowitz y Evans, 2017).

El aprendizaje a través de la experiencia entre personas da la confianza para preguntar y asegurar que los procesos se realicen de manera correcta. Asimismo, los individuos pueden proponer adiciones o modificaciones para mejorar los procedimientos o rutinas, debido a la confianza y estrecha relación que se genera en este tipo de medios de transferencia de conocimiento. Esta característica puede permitirle ser una fuente de ventaja competitiva valiosa y no sustituible.

La transferencia de conocimiento entre empresas (a través de las fronteras organizacionales) parece ser más compleja en comparación con la transferencia de conocimiento dentro de la empresa. La razón reside en que la distancia cultural puede

levantar barreras para la comprensión de los socios y la transferibilidad de los activos basados en el conocimiento y la distancia organizacional (centralizada versus descentralizada, innovadores versus seguidores, emprendedores versus burocráticos) pueden acentuar la dificultad de transferir conocimiento a través de relaciones entre empresas (Simonin, 1999).

La transferencia de conocimiento intra e inter empresarial identificó la capacidad de absorción como un elemento clave para el proceso de transferencia de conocimiento (Gupta y Govindarajan, 2000; Huang-Horowitz y Evans, 2017). La capacidad de absorción se puede definir como la capacidad de una empresa para reconocer el valor de la información externa nueva, asimilarla y aplicarla (Cohen y Levinthal, 1990).

Parece muy difícil controlar la capacidad de absorción porque el conocimiento debe pasar por un proceso de recombinación en la mente del receptor, que depende de la capacidad cognitiva de quien recibe para procesar los estímulos entrantes (Vance y Eynon, 1998). Así, la capacidad de absorción es un elemento que crea ventajas competitivas sostenibles transfronterizas para una empresa cuyo principal objetivo es incrementar los beneficios por encima de lo normal (Kan et al., 2019). Las razones son que esta capacidad desarrollada es el resultado de experiencias y relaciones sociales ambiguas y complejas por las que ha ido atravesando un individuo o un grupo de personas.

## Conclusiones

Las teorías de la estrategia basadas en recursos sostienen que las empresas con recursos valiosos, raros e inimitables (incluida la no sustituibilidad) tienen el potencial de lograr un desempeño superior (Barney, 1991, 1995; Barney y Clark, 2007). Los recursos son insumos en el proceso de producción de una empresa (Barney, 1991; Barney y Clark, 2007) y pueden separarse en aquellos que se basan en el conocimiento y aquellos que se fundamentan en la propiedad (Miller y Shamsie, 1996). Los recursos fundamentados en la propiedad normalmente se refieren a bienes de insumos tangibles, mientras que los basados en el conocimiento podrían definirse como las formas en que las empresas combinan y transforman estos medios de materiales tangibles (Galunic y Rodan, 1998).

Los recursos basados en el conocimiento pueden ser particularmente importantes para proporcionar una ventaja competitiva sostenible, porque son inherentemente raros, valiosos y difíciles de imitar, lo que facilita la diferenciación sostenible. Las capacidades, el conocimiento tácito, las habilidades y las rutinas pueden ser fuente de ventajas competitivas sostenidas debido a su naturaleza causal ambigua y compleja social (Barney, 1991, Barney y Clark, 2007).

Es importante que el conocimiento tácito se transfiera por los medios apropiados dentro de la empresa para que los competidores no puedan copiarlo y adquirirlo tan fácilmente. Asimismo, puede ser un elemento crucial en la etapa de internacionalización de una empresa, ya que su gestión y modo de transferencia dependerá del éxito o fracaso en el mercado (Weerawardena et al., 2019).

Desde la perspectiva del desempeño de la empresa, la internacionalización se define como el proceso de actividades comerciales a través de las fronteras de los países de origen con un grado creciente de operaciones (Welch y Luostarinen, 1988). La empresa deberá asegurar que todo el conocimiento generado en la empresa nacional se transmita a través de medios personalizados y que permitan el acercamiento de sus integrantes en el mercado exterior para que el intercambio de experiencias, valores, habilidades y cultura se dé en la forma correcta y enriquecedora (Huang-Horowitz y Evans, 2017; Kan et al, 2019). A través de este análisis se pretende generar un modelo teórico aplicable al concepto de internacionalización, sin embargo, esta fase es parte de otro artículo que se está desarrollando actualmente.

## Referencias

- Aharoni, Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Barney, J. B. (1986a). Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Barney, J. B. (1986b). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(1), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Barney, J. B. & Mackey, T. B. (2005). Testing Resource-Based Theory. En D. J. Ketchen & D. D. Bergh (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management* (pp. 1-13). Emerald Group Publishing Limited.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining competitive Advantage*. Oxford University Press.
- Christofor, J. (2008). Theoretical Foundations of Firm Internationalization. En *Antecedents of Venture Firms' Internationalization: A Conjoint Analysis of International Entrepreneurship in the Net Economy* (pp. 23-81). Gabler Edition Wissenschaft.
- Coff, R. W. (2003). The Emergent Knowledge-Based Theory of Competitive Advantage: An Evolutionary Approach to Integrating Economics and Management. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 245-251.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, (35), 128-152.
- Cortés, E. C. y Ramón, D. Q. (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Editorial Club Universitario.

- Daft, R. (1983). *Organization theory and design*. West Publishing Co.
- Darroch, J. (2005). Developing a Measure of Knowledge Management Behaviours and Practices. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 41-54.
- Denisi, A. S., Hitt, M. A. & Jackson, S. E. (2003). The Knowledge-Based Approach to Sustainable Competitive Advantage. En A. S. Denisi et al. (Eds), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management* (pp. 3-33). Jossey-Bass.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Foley, G. (2000). Facing Really – the Role of HR in Developing High Performance Organizations. *Training & Development in Austria*, 27(4), 20-23.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Flows Within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Halawi, L. A., Aronson, J. E. & McCarthy, R. V. (2005). Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2), 75-86.
- Henderson, R. & Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effect in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15(8, Suppl. 2), S63-S84.
- Hitt, M. & Ireland, D. (1986). Relationships Among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategy, Corporate Strategy and Performance. *Journal of Management Studies*, 23(4), 401-416.
- Hoops, D. G. & Postrel, S. (1999). Shared Knowledge, "Glitches," and Product Development Performance. *Strategic Management Journal*, 20(9), 837-865.
- Huang-Horowitz, N. C. & Evans, S. K. (2017). Communicating Organizational Identity as Part of the Legitimation Process: A Case Study of Small Firms in an Emerging Field. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 1-25.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Lubit, R. (2001). The Keys to Sustainable Competitive Advantage. *Organizational dynamics*, 29(3), 164-178.
- Miller, D. & Shamsie, J. (1996). The Resources-Based View of The Firm In Two Environments: The Hollywood Firm Studios From 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543.

- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- Nelson, R. (1991). Why do Firms Differ, and How Does it Matter? *Strategic Management Journal*, 12(S2), 61-74.
- Nelson, R. R. (1991). Why Do Firms Differ, and How Does it Matter? *Strategic Management Journal*, 12(8, Suppl. 2), S61-S74.
- Nelson, R. (1993). *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Parente, R., Murray, J. Y., Zhao, Y., Kotabe, M. & Dias, R. (2020). Relational Resources, Tacit Knowledge Integration Capability, and Business Performance. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 805-823.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191
- Pfeffer, J. (1994). *Producing Sustainable Competitive Advantage Through Effective Management of People*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2), 95-117.
- Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Quinn, J. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for industry*. Free Press.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G. & Zahra, S. A. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Schoemaker, P. J. H. (1990). Strategy, Complexity and Economic Rent. *Management Science*, 36(10), 1178-1192.
- Sharkie, R. (2003). Knowledge Creation and its Place in the Development of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Knowledge management*, 7(1), 20-31.

- Simoning, B. L. (1999). Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliance. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.
- Spender, J. C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(8, Suppl. 2), S45-S62.
- Toukara, T. (2015). Increasing Transferability of Tacit Knowledge with Knowledge Engineering Methods. En K. A. Grant & J. Dumay (Eds.), *Leading Issues in Knowledge Management*: (vol. 2, pp. 114-133). Publishing International.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Tsvetkova, A. & Partridge, M. D. (2021). Knowledge-Based Service Economy and Firm Entry: An Alternative to the Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 56(2), 637-657.
- Vance, D. & Eynon, J. (1998, agosto 14-16). *On the Requirements of Knowledge Transfer Using Information Systems: A Schema Whereby Such Transfer is Enhanced* [Ponencia]. 4th Americas Conference on Information Systems (AMCIS): Knowledge Management and Organizational Learning, Baltimore, United States.
- Weerawardena, J., Sullivan, G. & Liesch, P. (2019). Capabilities Development and Deployment Activities in Born Global B-to-B Firms for Early Entry into International Markets. *Industrial Marketing Management*, 78, 122-136.
- Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *The Internationalization of the Firm*, 14, 83-98.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Zhao, Y. & Wang, X. (2020). Organizational Unlearning, Relearning and Strategic Flexibility: From the Perspective of Updating Routines and Knowledge. *Technology Analysis and Strategic Management*, 32(11), 1251-1263.



