



# 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).

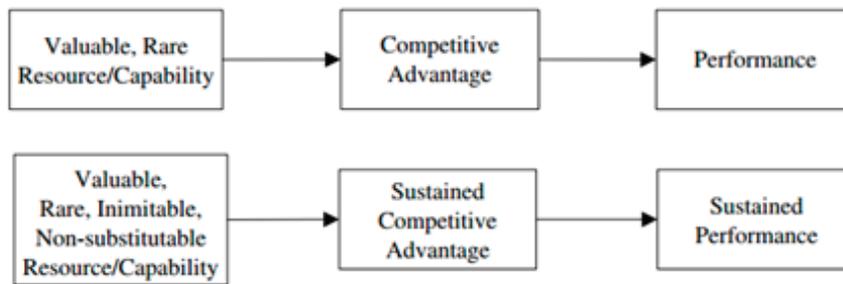
Diversos autores han generado listas de atributos de la empresa que pueden permitir a las empresas concebir e implementar estrategias de creación de valor (Hitt e Ireland, 1986) con el fin de generar una ventaja competitiva sostenible, que se deriva de los recursos y capacidades que una empresa puede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