

## Comercio electrónico. Una estrategia de innovación empresarial<sup>©</sup>

*E--commerce. A business innovation strategy*

Alejandro Arias Millán \*

Edwin Eduardo Castilla Beltrán \*\*\*

### Resumen

En este artículo de revisión bibliográfica se busca determinar la implementación del comercio electrónico como una estrategia de innovación empresarial en el actual contexto de la alta gerencia, especialmente impactado por los grandes avances tecnológicos y los rápidos cambios en los negocios, lo cual demanda transformaciones a la hora de distribuir, vender bienes y servicios y, desde luego fidelizar al cliente. A través de la búsqueda en bases de datos de revistas indexadas, repositorios investigativos y bibliotecas especializadas, se construyó una revisión de literatura en que se sitúa el concepto de comercio electrónico en relación con las estrategias para la innovación empresarial y la toma de decisiones gerenciales, desde distintas perspectivas teóricas y escenarios nacionales e internacionales. Los resultados demuestran que el comercio electrónico puede ser considerado como una estrategia de innovación empresarial en la medida en que su implementación representa un cambio ostensible en los procesos de producción/distribución, mercadeo y rentabilización del negocio y que conducen a un modelo más flexible, adaptable y revalorizado de relación con los clientes; así mismo, se resalta la dinámica de crecimiento y los retos que los negocios han experimentado a partir de la implementación de las ventas por Internet en sus diversas formas.

**Palabras claves:** Comercio electrónico, Estrategias, Innovación empresarial, Gerencia, Negocios por Internet.

---

© Todos los derechos reservados por los Autores.

\* Administrador de Negocios Internacionales. Fundación Universitaria del Área Andina. Alcia Suspensión SA. alarias2@estudiantes.areandina.edu.co

\*\*\* Psicólogo. Universidad Metropolitana de Barranquilla. Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. ecastilla6@estudiantes.areandina.edu.co

## **Abstract**

This bibliographic review article seeks to determine the implementation of electronic commerce as a business innovation strategy in the current context of senior management, especially impacted by the great technological advances and rapid changes in business, which demands transformations to the time to distribute, sell goods and services and, of course, build customer loyalty. Through the search in databases of indexed journals, research repositories and specialized libraries, a literature review was built in which the concept of electronic commerce is situated in relation to strategies for business innovation and managerial decision making, from different theoretical perspectives and national and international scenarios. The results show that electronic commerce can be considered as a business innovation strategy to the extent that its implementation represents an ostensible change in the processes of production/distribution, marketing, and profitability of the business and that it leads to a more flexible, adaptable model. and revalued relationship with customers; likewise, the dynamics of growth and the challenges that businesses have experienced from the implementation of Internet sales in its various forms are highlighted.

**Keywords:** Electronic commerce, Strategies, Business innovation, Management, Internet business.

## Introducción

En este artículo se intenta una aproximación, desde la revisión bibliográfica, a la condición del comercio electrónico (*e-commerce*, en inglés) como una fuente de innovación y crecimiento empresarial (Sánchez, J. & Arroyo, 2016), asumiendo para ello la perspectiva o enfoque que ve en los distintos tipos de comercio electrónico y los medios tecnológicos empleados en él estrategias de desarrollo progresivo de los negocios digitales (*e-bussines*). Precisamente, la misma definición del comercio electrónico como aquel que se desarrolla con mediación de las redes informáticas y que permite la compra y venta de bienes o servicios, además de otras actividades conexas en línea (Fernández, Sánchez, Hernández & Jiménez, 2015) implica, desde el punto de vista de su incursión en los procesos del mercado, una innovación significativa en la manera como se establece la relación comercial entre quien suministra un producto y quien lo compra.

El comercio electrónico constituye uno de los más grandes fenómenos de la actividad empresarial en el siglo XX (más exactamente después de la Segunda Guerra Mundial), agenciado por los avances de la ciencia y la tecnología de los sistemas de comunicación y la informática. Al respecto, autores como Cuellar, Fuertes & Serrano (2021), destacan la irrupción de las redes informáticas en los años 70 como el verdadero punto de inicio del comercio electrónico, al existir la suficiente base tecnológica y extensibilidad de las redes de ordenadores para poder ofrecer mecanismos interconectados de transacción comercial. De acuerdo con ello, la innovación estaría referida a la transformación, cambio y adopción de nuevas formas de establecer la transacción del bien o servicio desde la producción, la comercialización, la distribución y hasta la adquisición por el consumidor final.

En concordancia con esos posibles retos para la gerencia frente al comercio electrónico, la innovación en las estrategias de venta por internet, la gestión logística, el apalancamiento de marca, la ventaja competitiva y la consolidación de mercados, entre otros aspectos, requiere que se analice y contextualice la manera como el las transacciones en línea afectan el modelo de negocio y su proyección o sostenibilidad futura en un escenario cada vez más incierto, como lo plantean acertadamente Qamar, Peihua, Yunhong, Tchamy & Yanni (2019), pero que abre las posibilidades de avanzar en la integración efectiva entre los medios tradicionales de venta y las herramientas del

comercio electrónico: el *brick and click* (Cuellar, Fuertes & Serrano, 2021), en lo que subsiste otra fuente importante de retos para innovar en el ámbito de la gerencia empresarial contemporánea al suponer una incorporación de nuevos elementos de marketing, decisión sobre el mercado y apuesta de inversión.

En efecto, se percibe una necesidad de profundización en la relación que existe entre los procesos de comercio electrónico y la innovación empresarial, toda vez que esta última se sustenta en la irrupción y omnipresencia de las redes informatizadas (Internet es el prototipo) al momento de comprender las particularidades del comercio nacional e internacional en el momento actual, cuando las barreras físicas: las distancias o el tiempo, y de negociación: el idioma, el cambio de divisas, la calidad y la garantía, se han acortado o superado por el acto casi rutinario de unos cuantos *clic*. Las estrategias de comercio electrónico, tan diversas y adaptables como lo son las actuales tecnologías informáticas y de interconexión, motivan en la gerencia una búsqueda constante de la máxima aplicabilidad para el crecimiento de los negocios, es decir, generar el desequilibrio decisivo para maximizar la ventaja en el mercado.

En atención a los procesos de origen, evolución y consolidación del comercio electrónico en el escenario actual del desarrollo empresarial puede, efectivamente, considerársele como una estrategia de innovación desde la gerencia, permeando las distintas actividades de la empresa y añadiendo valor decisivo a las distintas formas de transacción *on-line* que puedan establecerse, por lo que se le debe ver más allá de la incorporación de plataformas de venta en Internet y, por el contrario, asumirse como una combinación estratégica de los modos de satisfacción del consumidor y el redimensionamiento de la cadena de valor de bienes y servicios con la utilización de nuevas tecnologías, gestión y consolidación de mercados; siendo en este caso uno de los efectos más notorios de la implementación del comercio electrónico por parte de las empresas para alcanzar condiciones de mejor posicionamiento, sostenibilidad en el tiempo y maximización de la inversión en investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+I).

## Planteamiento del Problema

El hecho de que hoy el comercio electrónico represente uno de los principales campos de actividad para las empresas constituye una demanda de innovación y competitividad permanente (Roa & Cuellar, 2019). Así, puede decirse que el manejo de sistemas de comercio electrónico en las empresas es una situación estratégica que implica, al menos, tres dimensiones de decisión gerencial: primero, la producción competitiva en el mercado con bienes y servicios diferenciados que apunten a las necesidades de consumo de los clientes; segundo, la integración de las cadenas de suministro en sistemas multimodales que aseguren el éxito de la transacción desde que se realiza la compra hasta su entrega y posterior garantía al consumidor y, tercero, la maximización de los indicadores de sostenibilidad para el negocio según se hayan trazado los objetivos corporativos al momento de incursionar en el ambiente *e-commerce*.

De manera evidente, la necesidad de contar con una estrategia de innovación y de crecimiento empresarial a partir del comercio electrónico, dentro de un modelo de competitividad que permita la *visibilización* de la marca, del producto o servicio ante los consumidores en un ecosistema digital. En relación con ello, Salazar, Mondaca & Cea (2018) sostienen que la adopción del comercio electrónico como estrategia empresarial deberá responder a los factores del entorno (mercado), a las dinámicas del consumo (cliente) y a la capacidad misma de la empresa para generar adaptaciones significativas a los dos elementos anteriores. En consecuencia, la innovación empresarial que supone el comercio electrónico tendrá impacto o efectos sobre la visión de negocios que se imponga en el mediano y largo plazo, al margen de los logros o fracasos que puedan producirse en lo inmediato, ya que serán la investigación y la adopción de las herramientas estratégicas claves las que determinarán el camino a seguir para la implementación exitosa.

En este aspecto, la adopción del comercio electrónico como innovación empresarial demanda la ampliación de portafolios de productos y servicios con su consecuente distribución, por lo que es prioritaria la implementación de tecnología de punta para optimizar las operaciones de producir (o intermediar) y vender, integrando los planes comerciales con la gestión de la cadena de suministro para hacerla lo más eficiente posible. De igual modo, la existencia de situación de hibridaje *brick & click* (comercio electrónico y en tienda física) supone el disponer de una

estrategia innovadora para garantizar el equilibrio o desequilibrio entre ambas de acuerdo con lo que se desee conseguir en materia de objetivos comerciales o de marketing y receptividad entre los clientes. De hecho, se puede considerar como problemática la falta de claridad en la estrategia para la optimización del comercio electrónico por parte de la empresa, destacándose principalmente lo que debería ser el uso de los medios digitales para la promoción y generación de un nicho ampliado de mercado, gracias a la vertiginosidad de las redes sociales que puede ayudar a crear un entorno positivo de relación entre la empresa y sus clientes/consumidores (Treiblmaier & Sillaber, 2021).

En este punto, el problema que se plantea para la innovación en materia de comercio electrónico es cómo poder traducir la toma de decisiones estratégicas para el negocio en elementos operacionales de venta utilizando recursos web, app u otros medios de vinculación con los clientes y que puedan usarse como herramientas competitivas ante consumidores más informados, enfocados en grupos de interés específico e influidos por el fenómeno de *tendencia en las redes sociales* como potencial criterio o factor de comportamiento frente a la compra. Sin duda alguna, el poder de afectación, de recordación y de familiarización que se logra con una adecuada plataforma de tecnología para la web, redes sociales y de gratificación en el uso de las *apps* (aplicaciones móviles) puede conducir a un manejo estratégico de las ventas por Internet.

### **Objetivo General**

Determinar la implementación del comercio electrónico como una estrategia de innovación empresarial.

### **Objetivos Específicos**

Identificar estrategias de innovación mediante el comercio electrónico en el ámbito empresarial.

Determinar el efecto de la implementación del comercio electrónico como fuente de innovación y crecimiento empresarial.

## **Justificación**

En el actual entorno de desarrollo de los negocios, el comercio electrónico representa una de las mejores alternativas para el crecimiento empresarial, aportando no sólo beneficios en cuanto a la consolidación de su papel económico, sino permitiendo la proyección hacia una perspectiva mucho más amplia de valor en el mercado (Meléndez, Ábrego & Medina, 2019). Es por esto por lo que el propósito de determinar el comercio electrónico como una estrategia de innovación le aporta al crecimiento empresarial con la optimización de los procesos de comercialización en los entornos digitales, así como a la construcción investigativa de conocimiento gerencial, reconociendo y afirmando que la inversión en conocimiento, investigación e innovación representa el factor decisivo de éxito en los negocios de la actualidad y lo será aún más en la medida en que se expandan los horizontes de lo digital, de la internet y la realidad aumentada.

Tener claridad sobre estos aspectos representa, sin lugar a dudas, el primero de los requerimientos para una gerencia investigativa, innovadora y estratégica. En este caso, se identifica como una prioridad el enfocar las estrategias competitivas hacia el logro de una consolidación del portafolio de productos, pero generando las alternativas de innovación que satisfagan las necesidades de los clientes con la mayor ventaja y a un precio competitivo, con una distribución oportuna y un servicio postventa que genere confianza del consumidor, dentro de lo que se prioriza, como lo dice Barrientos (2017), atender a las transformaciones del entorno digital de los negocios, porque es allí donde se generan con mayor rapidez los factores asociados a la capacidad tecnológica de consolidación del negocio con la exploración de nuevos mercados internos y externos, buscando con ello articular su proyección de ventas con las posibilidades de expansión en otros segmentos o nichos de mercado.

Con base en lo anterior se puede sostener que el conocimiento investigativo de las estrategias de innovación empresarial, a partir del comercio electrónico, constituye una oportunidad estratégica para fundamentar la gestión gerencial en términos de su alcance y capacidad para generar cambios profundos en el modelo empresarial y de negocio, por lo que se entiende que todo gerente deberá poder analizar, valorar e incorporar a nivel decisorio los distintos factores de desarrollo del comercio electrónico, en tanto ellos representan una oportunidad para

aumentar la capacidad de crecimiento y consolidación del negocio, ya que en el caso específico del comercio electrónico, la importancia de su conocimiento y clarificación desde la innovación empresarial se relaciona con la construcción de un perfil para los negocios en la era digital, en el que esté presente y bien definida la gestión eficiente de las estrategias para su posicionamiento en el mercado. Esto se puede percibir, de manera más evidente, en la capacidad organizativa, gestión y competitividad de las marcas líderes en los sectores productivos de bienes y servicios que se han enfatizado en la investigación e innovación que representan los canales, tipos y estrategias del comercio electrónico.

Por último, estas condiciones declaradas de desarrollo competitivo a partir del comercio electrónico como estrategia de innovación (Bala & Verma, 2018), se puede favorecer el conocimiento e integración entre la plataforma comercial de la empresa y su orientación para responder con eficacia a los cambios del entorno, es decir, se avanza en la determinación del direccionamiento estratégico de la empresa con suficiencia hacia un modelo de gestión competitiva innovadora que incluye las distintas formas del *e-bussines* (negocio electrónico), tal y como se ha revelado en la actual década con fenómenos tan representativos: comercio electrónico (*e-commerce*), comercio de redes sociales (*s-commerce*) y comercio virtual (*v-commerce*), todos ellos con poder y necesidad de transformar las estrategias del negocio.



## Antecedentes

Desde su irrupción en el mundo de los negocios, el comercio digital o *e-commerce* ha significado una fuente permanente de transformación o de cambio en la estructura y alcance de actividades propias de las empresas, de allí que se insista en que el comercio electrónico es una innovación que genera otras innovaciones en materia de conceptualización, desarrollo y aplicación en la distribución, venta, marketing y relación con los clientes. Esta condición hace que sea especialmente importante la comprensión del desarrollo del comercio digital en el entorno empresarial actual, por lo que se prioriza la construcción de un marco evolutivo que clarifique el sentido y proyección del fenómeno, de cara a su posterior comprensión desde las estrategias de innovación empresarial y los efectos de su implementación.

Para la construcción de los antecedentes, se procedió a una búsqueda en bases de datos científicas concentrándose en artículos publicados en el período 2010 a 2019, de tal manera que se lograra establecer la línea de tiempo y las tendencias que han seguido las investigaciones sobre *e-commerce*. En cuanto a su ubicación, se siguió el criterio de localización en tres contextos: internacional en habla inglesa, iberoamericana y colombiana, de tal forma que se abordara con amplitud la revisión bibliográfica con artículos provenientes de distintas perspectivas investigativas, áreas, alcances y orientaciones sobre la temática. Precisamente, la búsqueda y configuración de la base de datos propia para la investigación, permitió la identificación de cuatro líneas temáticas (tanto en lo internacional como lo nacional) que son recurrentes en los estudios citados:

- 1) Plataformas tecnológicas para el e-commerce y la evaluación de su impacto y posibilidades en la dinámica empresarial: producción, distribución, suministro (2010-2011);
- 2) La construcción de una estrategia empresarial a través del *e-commerce* y la evolución del comercio tradicional hacia el comercio electrónico (2012-2014);
- 3) La experiencia de los agentes (vendedor-comprador) como criterio para la orientación de la empresa al comercio electrónico y (2015-2017)
- 4) La innovación empresarial a través de estrategias de comercio electrónico (2018-2020).

El primer grupo de investigaciones se encuadran temporalmente en el período 2010-2011, siendo particularmente notorios trabajos, a nivel internacional, como el de Doherty & Ellis-Chadwick, 2010, el cual proporciona una revisión crítica de la literatura sobre la adopción, la aplicación y el impacto de las tecnologías de Internet, por parte de los minoristas, para la promoción y venta de mercancías, coincidiendo con la postura de Hong, Tran & Park, en 2010, para quienes el punto de partida en el análisis del comercio electrónico pasa por la determinación empírica de los impactos de las tecnologías de comunicación electrónica orientadas al proveedor y al cliente y que para Mora-Monge, Azadegan & Gonzalez, 2010, significa analizar el impacto del uso del comercio electrónico basado en la web en los beneficios organizacionales, clarificando el alcance del comercio electrónico con fines transaccionales y estratégicos en la empresa, y que Kian, Shafaghi & Leing Tan, en 2011, exploran como factores críticos de éxito en el comercio electrónico de empresa a empresa (B2B) para proponer un marco estratégico en la gestión de este tipo de marketing como objeto de innovación.

En cuanto al contexto iberoamericano para el período, se encontraron estudios destacados como el adelantado por Moyano-Fuentes, 2010, en el cual intenta analizar la influencia de la integración de la cadena de suministro en la implantación de capacidades de comercio electrónico, atendiendo a la evidencia de que la eficiencia en la cadena está determinada por el uso de estas tecnologías y que, para el caso colombiano, como lo señalan Montaña & Montoya, en 2010, se concreta desde las ventajas o las desventajas que pueden encontrar las PYMES en este medio de comercialización y sus potencialidades para la construcción de oportunidades de negocio, significando lidiar también con problemas identificados en las plataformas de suministro y comercialización, respecto a lo cual Muñoz. & Olarte, 2011, propondrán un estudio para el desarrollo de una plataforma de comercio digital en que la innovación se centró en el acoplamiento de los procesos del negocio a la dinámica propia del comercio electrónico que venía en pleno crecimiento en el país.

Por otra parte, al abordar el segundo período en el desarrollo de las investigaciones sobre comercio electrónico: 2012-2014, se observa que, en general, el interés estriba en la construcción de una estrategia empresarial a través del *e-commerce* y la evolución del comercio tradicional hacia el comercio electrónico. Así, por ejemplo, Li & Xie, en 2012, proponen un marco de revisión

científica de los factores que determinan la adopción del comercio electrónico por parte de las empresas y que pueden permitir la transición exitosa hacia los modelos y estrategias del e-commerce, atendiendo a las particularidades del sector, el negocio y el mercado en que se mueven y que para Craft, en 2012, se explica desde la conjugación de factores internos y externos al mercado minorista que pueden empujar al cambio de dirección en la estrategia de comercialización, o como Jahanshahi, Zhang & Brem, en 2013, quienes avanzaron en la identificación y clasificación de las barreras que influyen en la aplicación del comercio electrónico por las empresas, especialmente en lo referido a calidad y que Wen, Prybutok, Blankson & Fang, 2014, propondrían al desarrollar y probar un marco integral de e-calidad, compuesto de la relación entre e-satisfacción y e-lealtad, como calidad percibida desde una perspectiva de operaciones electrónicas que afectan el proceso de toma de decisiones.

En la literatura científica iberoamericana, la adopción por parte de las empresas del comercio electrónico como modelo innovador de negocios fue abordada por Frasset, Mollá y Ruiz, en 2012, planteando un análisis de los factores que influyen en esta decisión estratégica y su impacto sobre los resultados del negocio, mientras que Picazo-Vela, Ramírez-Goñi & Luna-Reyes, en 2013, analizaron la intención de emprendedores potenciales de implementar el comercio electrónico a través de la actitud y el control conductual sobre las decisiones estratégicas en la cadena de valor, considerando que las oportunidades y desafíos de innovación para las empresas estarían, conforme lo desarrollan Padrón, Molina & Méndez, en 2014, en correspondencia con la transformación de su perfil de negocio, con un modelo estratégico de transacción por Internet en el que, al interactuar con los clientes en línea, se obtenga satisfacción y lealtad con la marca. De la misma forma, en Colombia, Tarazona, Medina y Giraldo, 2013, enfocaron sus esfuerzos en determinar los elementos claves para la formulación de un modelo de comercio electrónico inspirado en soluciones puntuales, a la medida de los negocios, con atención específica a la perspectiva gerencial que demanda toma de decisiones y control de variables en el negocio.

Siendo consecuentes con el anterior planteamiento, la evolución posterior de la literatura investigativa sobre e-commerce (2015-2017) se orientó a ofrecer una visión adecuada de la experiencia de los agentes (vendedor-comprador) como criterio para la orientación de la empresa al comercio electrónico. En el plano internacional de habla inglesa, el estudio de Awa, Baridam &

Nwibere, en 2015, se proyectó desde el análisis de las características demográficas del equipo de alta dirección como determinante en la adopción del comercio electrónico y su consolidación como modelo de negocios; en tanto que Sharma & Lijuan, en 2015, buscaron establecer la calidad de la información y la calidad del servicio en línea como determinantes clave para la satisfacción del usuario y la sostenibilidad de la tecnología de comercio electrónico, coincidente con el enfoque estratégico de San-Martín & Jimenez, en 2017, sobre la satisfacción del cliente como determinante de la estrategia de innovación empresarial y según las conexiones entre variables relacionales como satisfacción, confianza y oportunidad percibido; frente a lo que Chesney, Chuah, Dobele & Hoffmann, en el 2017, examinan el potencial del v-commerce, entendido como una innovación sobre el comercio electrónico al incorporar los modos virtuales para reducir el déficit de confianza del comercio electrónico basado en la web.

Para el caso colombiano e iberoamericano, la experiencia de satisfacción del cliente como factor de desarrollo estratégico para el comercio electrónico se evidenció en el interés por comprender cómo las estrategias de comercio electrónico pueden lograr satisfacción y fidelización del cliente, como lo consideran Fernández, Sánchez, Jiménez. & Hernández, 2015, a través de toda la cadena de valor del negocio. En tanto que para Sanabria, Torres y López, 2016, existe una clara conexión entre la satisfacción del cliente, la adaptabilidad y potencia de la tecnología y el uso que las empresas proveedoras de bienes y servicios pueden darle a estas últimas y que, en el campo de las motivaciones de compra, Gallego, Bueno & Terreño, 2016, destacan como elemento central de obstaculización o de facilitación para el crecimiento del comercio electrónico, al reconocer que existen barreras para la difusión del comercio electrónico entre los clientes, pero también motivaciones empresariales que frenan su implantación.

Los anteriores aspectos abren paso a lo que constituye el cuarto período en los esfuerzos investigativos sobre el e-commerce en el mundo: la innovación empresarial a través de estrategias de comercio electrónico (2018-2020), con lo que se busca ofrecer alternativas de flexibilidad y de adaptación de las empresas a las nuevas formas de relación comercial en línea, sociales y virtuales, respondiendo en tiempo y espacio oportunos a las necesidades de los consumidores. A este respecto, Maia, Lunardi, Longaray & Munhoz, en 2018, analizan, desde la perspectiva del consumidor, los principales factores y características (personales o relacionadas con los productos

comprados) que han influido en los consumidores para participar en el comercio social comprando, recomendando, comparando y compartiendo información sobre productos y servicios; en tanto que para Herrando, Jimenez-Martínez & Martín de Hoyos, 2018, el enfoque de estímulo-respuesta y la Teoría del Flujo permiten establecer la incidencia que tienen las interacciones sociales en la retención de clientes para el e-commerce y el s-commerce, por lo que las innovaciones deberán concentrarse en este aspecto. Por su parte, la estrategia de innovación en e-commerce para la transacción empresa-empresa, según Matos & Krielow, en 2019, se relaciona con el análisis de la influencia de los factores ambientales en las evaluaciones de la empresa y la respuesta o intención de compra de servicios electrónicos.

Para el caso latinoamericano, en un estudio de 2018, Espinoza & Flórez se proponen dar a conocer y demostrar que las estrategias de comercio electrónico pueden ser una oportunidad de innovación y mejora estratégica de las empresas gracias a los fenómenos de difusión, percepción, flujo comunicativo y receptividad de la oferta electrónica de bienes y servicios. En este aspecto, es posible sostener un interés claro en la innovación de las empresas colombianas, como lo destacan González & Zamora, en 2020, desde una propuesta de innovación que busca responder a los cambios en el mercado como consecuencia del e-commerce, pero hacerlo demanda que ellas adopten un modelo de gerencia estratégica del mercado digital que permita aumentar la ventaja competitiva contando con esa misma diversificación y flexibilidad que ofrecen las herramientas, aplicaciones y soluciones del mercado on-line.

En definitiva, el recorrido investigativo 2010-2019 permite afirmar que sobre las estrategias de innovación empresarial en la venta electrónica de productos y servicios y de su potencial de aplicación, se han ocupado una gran cantidad de autores, evidenciando posturas y perspectivas, coincidentes y disímiles, respecto a la generación de oportunidades para el diseño e implementación del e-commerce, con iniciativas que superan los métodos tradicionales de venta y de relación entre los negocios y sus clientes, por lo cual en este artículo se asume la posición particular de situar el crecimiento empresarial en comercio electrónico como el resultado combinado de las estrategias de innovación y la práctica gerencial que demanda la toma de decisiones al más alto nivel para definir el rumbo que la empresa tomará al implementar soluciones de e-commerce en cualquiera de sus modalidades o variantes.



## **Marco teórico**

En el desarrollo de la investigación sobre el comercio electrónico se han ido estructurando diversos modelos y enfoques teóricos que buscan determinar las condiciones o posibilidades de generación de innovaciones dentro de las empresas para responder a los desafíos que plantean mercados cambiantes, volátiles y globalizados. Desde allí se pretende responder a la necesidad de creación de valor en las empresas, atendiendo a una visión compleja e integrada de la nueva realidad comercial que se desprende del e-commerce y que, como se ha demostrado, constituye un instrumento útil en la gestión estratégica de la empresa y la generación de valor del negocio, alcanzando niveles satisfactorios de crecimiento, rentabilidad y solidez en las actividades comerciales a distintas escalas (Meléndrez-Acosta, 2018). En el presente marco teórico se abordan tanto las estrategias de innovación empresarial basadas en el comercio electrónico como los efectos de su implementación sobre el crecimiento de la empresa.

### **1. Estrategias de innovación mediante el comercio electrónico en el ámbito empresarial.**

Teniendo en cuenta los requerimientos y condiciones establecidas para el comercio electrónico en los actuales momentos, se hace necesario para cualquier empresa, incluir en su planeación estratégica acciones que le permitan garantizar la disponibilidad de una mezcla de marketing on-line (Berenguer, 2020) que ofrezca seguridad, calidad de los productos, satisfacción y fidelización del cliente, garantizando rentabilidad en la operación y el ser competitiva y permanecer en el mercado (Rodríguez, 2020), por lo cual la primera estrategia parte de la de la identificación de la situación actual de la empresa y la plataforma estratégica de negocios, los procesos y las actividades desarrolladas dentro de ella para ser competitiva en el entorno del e-commerce (Susanty, Handoko & Puspitasari, 2020).

En este sentido, la innovación del e-commerce puede verse como apoyo a los negocios aportando valor agregado para la toma de decisiones y mejorando la competitividad o, por el contrario, siendo una aventura intrascendente en la búsqueda de un digital mix marketing ideal, de tal suerte que los problemas de innovación que puede generar la adopción del comercio electrónico como principal actividad de una empresa (González & Zamora, 2020), se asumen como el efecto

principal la falta de articulación entre el manejo de los negocios en un ambiente digital y la sostenibilidad de los procesos productivos y financieros al no contar con el perfil estratégico adecuado en materia de planificación y toma de decisiones en operaciones propias del e-commerce.

De esta manera, al referirse a los entornos competitivos en que se sitúan las empresas en la actualidad con la implementación de estrategias de e-commerce, se está dirigiendo la atención a la toma de decisiones oportunas, informadas y efectivas por parte del gerente (Kremez, Frazer, Weaven & Quach, 2021) al momento de optar por una u otra forma de comercio electrónico, porque la pregunta ahora no es si se hace o no: es cuándo y de qué manera hacerlo (Barrientos, 2017). Lo anterior significa que junto con la preocupación estratégica que acompaña la adopción de un modelo de comercio electrónico viene aparejada la dificultad para definir las condiciones de flexibilidad e integración de todos los procesos productivos de la empresa, los cuales se verán de una u otra forma afectados.

En virtud de lo anterior, el comercio electrónico como estrategia de innovación empresarial demuestra la existencia de claras oportunidades para el mantenimiento y proyección de la actividad productiva de la empresa, como lo destaca Lasluisa (2018), evidenciando factores claves de éxito sobre el desempeño de la empresa, siendo los más notorios los referidos a las políticas comerciales y de distribución de los productos, el manejo eficiente de costos en el proceso de venta y el cumplimiento de metas e indicadores de la planeación comercial.

Se puede señalar que, a partir de las directrices estratégicas en materia de comercio electrónico e innovación en los servicios (Nasution, Rafiki, Lubis & Rossanty, 2021), es posible obtener una posición competitiva en el actual entorno de mercado, especialmente por la combinación de factores de éxito que se ubican en la proyección hacia un mercado creciente de consumidores que interactúan a través de medios como las redes sociales, la web, las plataformas de streaming, entre otras (Guzmán & Abreo, 2017). Es aquí donde se percibe la necesidad de los procesos de transformación, cambio y ajuste del comercio electrónico bajo la demanda de una mayor diversificación e inversión en tecnología y conocimiento.



En este sentido, se plantea la oportunidad de encontrar y diversificar nuevos nichos de negocio ya que es a partir de las cadenas de valor como se pueden diseñar estrategias que permitan capturar clientes y fidelizarlos, con una oferta adecuada de encadenamientos abiertos en los distintos campos de inversión productiva o económica bajo los modelos y estrategias del e-commerce, proporcionando una perspectiva acerca de la manera como la empresa se incorpora a la dinámica de los procesos económicos en nuevos límites de la relación proveedor-cliente (Parra-Sánchez, Talero-Sarmiento & Guerrero, 2021). y que tiene que ver, principalmente, con la competitividad y el direccionamiento estratégico a medida que avanzan las nuevas tendencias en materia de producción, comercialización y gestión empresarial en la era de la información (Hernández, 2020).

Una estrategia de innovación basada en la construcción de redes sociales efectivas, por ejemplo, le permitiría gradualmente a la empresa el perfeccionamiento de los sistemas de comercialización y la obtención de mejores ventajas del componente tecnológico y de diseño de modelos empresariales más dinámicos y sólidos, se mejoran las condiciones de las organizaciones para responder a los cambios en el entorno económico con la irrupción de nuevos componentes de e-commerce (Xiao, Siponen, Zhang, Lu, Chen & Mao, 2022) y se reduce la brecha entre comercio tradicional y en línea. No obstante, se debe plantear que ninguna estrategia correspondiente al modelo empresarial, por muy atractiva que sea, prosperará si no cuenta con la adecuada integración a los procesos de administración y orientación del marketing (You, 2022). La estrategia de modelación empresarial adquiere en este caso el valor de una definición de la mejor plataforma de investigación, innovación y desarrollo para los negocios en un ecosistema digital.

## **2. Efectos de la implementación del comercio electrónico como fuente de innovación y crecimiento empresarial.**

En los actuales momentos de desarrollo empresarial, el comercio electrónico representa una innovación transformadora sobre los procesos de producción, comercialización y sostenibilidad de la empresa en el mercado (Zuluaga, Vargas & Valencia, 2020). Efectivamente, las mejores experiencias de administración de las empresas en la última década se caracterizan todas por la innovación y la planificación estratégica que han realizado para incursionar en el

comercio electrónico. Al respecto, varios estudios demuestran que la adopción del comercio electrónico puede verse afectada por el tamaño de la empresa, el tipo de bien comercializado y el país donde se ubica el establecimiento (Pratap, Daultani, Dwivedi & Zhou, 2022), obteniendo así mismo diferencias significativas al medir los indicadores de beneficio y rentabilidad entre las empresas que han adoptado el comercio electrónico y los que no lo han hecho (Ehsani, & Hosseini, 2021), permitiendo priorizar las líneas estratégicas desde las cuales podría efectuarse progresivamente la transición con un menor riesgo para la empresa.

Lo anterior responde a la tendencia generada por el auge del comercio electrónico en la industria mundial y su impacto en la estructura organizacional, lo que ha llevado al desarrollo de múltiples soluciones informáticas de manera paralela al comercio tradicional para responder a una creciente necesidad de supervivencia y crecimiento en los ecosistemas del marketing digital (Ríos Ruíz, 2021). En este contexto, el efecto producido se enfatiza en la identificación y operacionalización de las ventajas competitivas con eficiencia y flexibilidad ante los cambios derivados del comercio electrónico (Mora-Vega, Fonseca-Arguello & Murillo-Vega, 2021), optimizando e integrando la capacidad humana, tecnológica y administrativa (logística) en la cadena de valor y bajo esta mirada, los factores claves de innovación empresarial estarían relacionados con el correcto uso de los medios electrónicos, el adecuado trato, atención y soporte personalizado a los clientes para alcanzar la satisfacción y lealtad al ofrecer cualquier bien o servicio en el mercado expandido por el e-commerce (Sindakis. & Aggarwal, 2022).

En términos generales, la reorientación del comercio tradicional al electrónico se concentra en una opción estratégica que se puede identificar en torno a una práctica gerencial susceptible de ser mejorada (Haryanti & Subriadi, 2022), toda vez que para incursionar en el entorno del comercio electrónico se requiere que la plataforma corporativa y de negocios facilite el cambio, la adaptación y la transformación de la organización de tal manera que, como lo plantean Leung, Chang, Cheung & Shi (2022) sea posible apropiarse de un modelo transaccional mediado por el intercambio digital con el proveedor-consumidor (por ejemplo a través de las redes sociales), desarrollando un marco de gestión que integre el proceso de toma de decisiones y la satisfacción del cliente

Siguiendo esta perspectiva, se identifican la expansión de los mercados y la captación de nuevos clientes como principales incentivos para el comercio electrónico, mientras que las barreras se relacionan con problemas logísticos, la seguridad en métodos de pago y la oferta de productos difícilmente comercializables por Internet. Se desprende de lo anterior, que una de las alternativas para mejorar la confianza del cliente en las empresas que venden a través de la web y otros canales electrónicos, junto con la seguridad, es la innovación en las plataformas, así como la mejora en la experiencia del consumidor final y la calidad del soporte postventa.

Visto desde la empresa y hacia el exterior de la actividad corporativa, la opción por el comercio electrónico (e-commerce) requiere un perfil gerencial y directivo de innovación permanente que permita entrar en sintonía con lo que el cliente demanda. Pero también la postura a favor de la adopción del e-commerce puede relacionarse con la decisión del equipo de alta dirección (Hernández, Pitre y Builes, 2021) en favor del cambio en la estructura y alcance del negocio, implicando el desarrollo de la estrategia de comercio electrónico más favorable para la empresa y en sintonía con lo que serían las opciones de satisfacción de los potenciales clientes, ya que, en buena medida, los efectos del comercio electrónico sobre el crecimiento empresarial se relacionan con la mejora de la práctica de gestión, la elaboración de políticas y estrategias comerciales y el intercambio de información dentro del mercado (Zaballa, 2021).

Finalmente, se debe empezar a pensar y a redefinir los sistemas de relación y de fidelización del cliente en línea, lo que permitirá una racionalización y aprovechamiento significativo de los recursos destinados al posicionamiento de la empresa y su valor de marca (Cardona, Quintero, Mora y Castro, 2022). Gracias a este enfoque, se hace posible el desarrollo de la gerencia estratégica de las innovaciones en materia de comercio electrónico, en todas sus formas y con la integración de procesos en la cadena de valor. En efecto, ello permitirá la toma de decisiones oportunas sobre la rentabilidad y la sostenibilidad de los procesos comerciales, así como sobre la necesidad y viabilidad de las inversiones requeridas en el marco de la transformación del negocio de la venta física a la venta on-line, la combinación de ambas o la migración progresiva de ciertos segmentos o áreas hacia el s-commerce o el v-commerce, como ya se vio previamente al tratar algunas de las iniciativas investigativas de los últimos años.

## Resultados y discusión

La implementación de modelos empresariales cada vez más innovadores y con mayor alcance para impactar en el mercado de bienes y servicios a través de estrategias del comercio electrónico se ha identificado como uno de los principales rasgos de las actuales teorías de la administración y la alta gerencia, lo que ha traído consigo la modificación de importantes áreas como la producción, la comercialización, el mercadeo y el rediseño de procesos, entre otros. Esta es la perspectiva a la que apuntan González & Zamora (2020), destacando que las estrategias de ventas basadas en Internet traen aparejadas la integración de la cadena de suministro y la innovación en materia de estrategias comerciales en entornos digitales, por lo que se puede hablar de un redimensionamiento y consolidación de las capacidades competitivas de las empresas en un entorno dinámico como lo es la web y dependiendo de su localización en la cadena de valor.

No obstante, la importancia de esta afirmación, la actual investigación sobre las estrategias de comercio electrónico como factores de innovación y crecimiento empresarial tienden a sugerir una mayor incidencia de los factores subjetivos de los clientes (satisfacción, reconocimiento, fidelización) sobre la opción y alcance que la alta gerencia le otorga al e-commerce en sus distintas modalidades, canales y proyecciones en el escenario del mercado informatizado. En este sentido, se puede reconocer, tal y como lo sugieren Zuluaga, Vargas & Valencia (2020) que la definición de una estrategia de comercio electrónico para un empresa que desea incursionar en esa modalidad, ya sea como principal enfoque comercial o bajo un híbrido *brick + click*, deberá asumir la innovación en procesos empresariales como su requisito inicial, orientando de esta manera el desempeño del sistema de investigación/tecnología hacia el soporte de la alta gerencia en la toma de las decisiones que impacten el modelo empresarial.

A este respecto, el impacto que se desprende de aplicar distintas estrategias de comercio electrónico para la integración de proveedores y clientes se asume como una fuente de innovación permanente en sí misma que conduce a la toma de decisiones al más alto nivel y no sólo como factor de escogencia en una mezcla de marketing para el entorno digital, como puede derivarse de los indicadores habituales de predilección por el comercio electrónico en aquellos casos en que no se produce satisfacción/fidelización por el comercio físico. Desde una postura teórica que ratifica

esta importante distinción del comercio electrónico como estrategia de crecimiento empresarial, antes que como medio comercial alternativo, Ríos Ruíz (2021) ha propuesto que su enfoque debe basarse en una innovación conceptual y de aplicación que se articula con la totalidad de los procesos de gestión del negocio, lo que significaría en la práctica que cualquier forma de comercio electrónica debería estar integrada a una toma de decisión estratégica y funcional para asegurar la sostenibilidad y la rentabilidad de la inversión.

Los resultados obtenidos en la actual revisión sugieren que una estrategia de comercio electrónico tiene la capacidad de confluir los distintos factores multidimensionales que configuran el modelo de comercio electrónico que se adopta para la transformación innovadora del negocio, existiendo una correlación positiva entre la vinculación de la estrategia de la cadena de suministro con la estrategia empresarial y la adopción de comercio electrónico en los casos en que se logra la implantación exitosa de plataformas y modelos de e-commerce en que se tienen en cuenta las actitudes gerenciales, las estrategias corporativas, las presiones externas y las fortalezas tecnológicas de las empresas. Como lo plantean Cardona, Quintero, Mora & Castro (2022), la claridad lograda en estos aspectos sirve como puente para transitar del comercio físico al electrónico en la medida en que se dé oportunamente la implementación de la estrategia de innovación en que se soporta y se dispongan las políticas requeridas para mejorar su competitividad en el nuevo entorno de mercado.

Al considerar este enfoque, se coincide en materia de resultados al considerar que el comercio electrónico aumenta la posibilidad de la oferta de valor por parte de la empresa y el cliente incrementa su expectativa de satisfacción con el producto, bien o servicio que recibe en la transacción electrónica, por lo que si logra una percepción positiva en términos de satisfacción podrán darse condiciones para la fidelización y la generación de valor añadido que se proyecta al conjunto de la marca o empresa. Allí reside, claramente, el principal efecto de una estrategia de comercio electrónico que se encuentra profundamente integrada a la perspectiva gerencial del negocio como realización de la promesa de valor.

## Conclusiones

La implementación del comercio electrónico como una estrategia de innovación empresarial se identificó como una de las principales tendencias en la teoría gerencial actual, en especial cuando se consideran los procesos de transformación que experimentan los mercados mundiales bajo el influjo de la sociedad informatizada y el carácter determinante que adquiere la tecnología en la construcción de relaciones sociales y económicas entre los individuos y entre estos y las empresas. Es por ello que se asoció el comercio electrónico a la generación de mejores oportunidades de negocio en el entorno digital y con la inclusión progresiva de las herramientas de interconectividad, movilidad y sostenibilidad de la comercialización con una plataforma logística adaptable a los requerimientos de proveedores y clientes.

En concreto, se logró identificar en la literatura existente, y luego del proceso de revisión y valoración, que las estrategias de innovación en el comercio electrónico dentro del ámbito empresarial actual, se relacionan con la ampliación de las tecnologías de la información y la comunicación, la irrupción de las redes sociales y la virtualidad, las cuales suponen la adopción de plataformas de innovación tecnológica, logística, de soporte en la relación con el cliente y de transformación de los procesos administrativos y financieros en instancias flexibles de vinculación a través de las redes informáticas, los servicios móviles y la integración de modelos de satisfacción al cliente.

Por su parte, los efectos de la implementación del comercio electrónico como fuente de innovación y crecimiento empresarial se establecieron desde la constatación de los cambios y retos que asumen las empresas en un entorno de transacciones digitales, debiendo adaptar sus procesos y estructura a nuevos marcos de relación con los clientes, nuevas demandas, expectativas y fragilidades en la relación de confianza que se logra a través de, por ejemplo, las redes sociales o la web. De acuerdo con lo anterior, se identifican la expansión de los mercados y la captación de nuevos clientes como los principales incentivos para la adopción del comercio electrónico, por lo que se requiere desde el nivel de decisión adoptar la mejor estrategia que facilite la innovación en las plataformas, la mejora en la experiencia del consumidor final y la calidad del soporte postventa.

## Referencias bibliográficas

- Sánchez, J. & Arroyo, F. (2016). Diferencias de la adopción del comercio electrónico entre países. *Suma de Negocios* 7, 16, 2016, julio-diciembre, pp. 141-150. doi: 10.1016/j.sumneg.2016.02.008
- Fernández, A.; Sánchez, M.; Jiménez, H. & Hernández, R. (2015). La importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico. *Universia Business Review* 47, julio-septiembre, 2015, pp. 106-125. Recuperado de: [Recuperado de: https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1528](https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1528)
- Cuellar, B.; Fuertes, Y. & Serrano, C. (2021). Survival of e-commerce entrepreneurs: The importance of brick-and-click and internationalization strategies. *Electronic Commerce Research and Applications* 46 (2021) 101035. doi: <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2021.101035>**
- Qamar, F.; Peihua, F.; Yunhong, H.; Tchamy, J. & Yanni, Z. (2019). A Review of Management and Importance of E-Commerce Implementation in Service Delivery of Private Express Enterprises of China. *Sage Open*, january-march 2019: 1–9. doi: <https://doi.org/10.1177/2158244018824194>**
- Roa, E. F., & Cuellar, D. (2019). *Evolución del comercio electrónico en Colombia en la última década*. Trabajo de grado. Bogotá: Universidad de la Salle. Recuperado de: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/3080](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/3080)
- Salazar, C.; Mondaca, C. & Cea, J. (2018). Comercio electrónico en Chile: ¿qué factores inciden en la decisión de compra? *Revista Academia & Negocios*, 4, 1, 2018, julio-diciembre, pp. 1-14. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560863073001>
- Treiblmaier, H. & Sillaber, Ch. (2021). The impact of blockchain on e-commerce: A framework for salient research topics. *Electronic Commerce Research and Applications* 48 (2021) 101054. doi: <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2021.101054>**
- Meléndez, E.; Ábrego, D. & Medina, J. (2019). La confianza y el control percibido como antecedentes de la aceptación del e-commerce: Una investigación empírica en consumidores finales. *Nova Scientia* 10, 21, 2019, 655 – 677. doi: <https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1611>

- Barrientos, P. (2017). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica* 9, 1, 2017. doi: <http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.1.3>
- Guzmán, A. (2018). El S-commerce: La innovación a través de Medios Sociales. *Journal of technology management & innovation*, 13, 1, 2018, mayo, pp, 56-65. doi: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242018000100056>
- Sánchez, J. A. & Juárez, F. (2017). La adopción del comercio electrónico en las Pymes: una revisión de la literatura exploratoria. *NOVUM* 7, 2017, 78–94. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/69427>
- Meléndrez, V. (2018). Logística del comercio electrónico: cross docking, merge in transit, drop shipping y click and collect. *Científica* 22, 2, 2018, julio-diciembre, 105-112. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=61458109003>
- Khangembam, V. (2019). *Impact of e-commerce on speciality stores in categorised shopping centres*. Thesis PhD Doctorate. Queensland: Griffith University. DOI <https://doi.org/10.25904/1912/1227>**
- Pomponio, M. (2020). *Social Media Factors that Influence e-Commerce Buyer Behavior of Millennials and Post-Millennials*. Thesis. Rochester: Rochester Institute of Technology. Retrieved from: <https://scholarworks.rit.edu/theses/10568>**
- Lasluisa, R. G. (2018). Comercio electrónico global y colaboración e innovación en Procter & Gamble. *INGENIO* 1, 1, 31–51. Recuperado de: <https://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/INGENIO/article/view/171>
- Guzmán, A. P. & Abreo, C. A. (2017). Del comercio electrónico al comercio social: La innovación al alcance de las organizaciones. Estudio para el sector calzado Bucaramanga, Colombia. *Contabilidad Y Negocios*, 12, 24, 107-118. Recuperado de: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/19785>
- Doherty, N.F. & Ellis-Chadwick, F. (2010). Internet retailing: the past, the present and the future. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38 No. 11/12, pp. 943-965. <https://doi.org/10.1108/09590551011086000>**
- Hong, P., Tran, O. & Park, K. (2010). Electronic commerce applications for supply chain integration and competitive capabilities: An empirical study. *Benchmarking: An***



- International Journal, Vol. 17 No. 4, pp. 539-560.**  
**<https://doi.org/10.1108/14635771011060585>**
- Mora-Monge, C.A., Azadegan, A. & Gonzalez, M.E. (2010). Assessing the impact of web-based electronic commerce use on the organizational benefits of a firm: An empirical study. Benchmarking: An International Journal, Vol. 17 No. 6, pp. 773-790.**  
**<https://doi.org/10.1108/14635771011089728>**
- Kian Chong, W., Shafaghi, M. & Leing Tan, B. (2011), "Development of a business-to-business critical success factors (B2B CSFs) framework for Chinese SMEs", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 29 No. 5, pp. 517-533.**  
**<https://doi.org/10.1108/02634501111153700>**
- Moyano-Fuentes, J. (2010) La influencia de la integración de la cadena de suministro en la implantación de capacidades de comercio electrónico. *Universia Business Review*, núm. 28, 2010, pp. 30-45. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43315581002>
- Montaño, J. & Montoya, J. (2010), Utilización del comercio electrónico en las medianas empresas de Palmira -Valle del Cauca - Colombia – 2010. *Entramado*, vol. 6, núm. 2, julio-diciembre, 2010, pp. 56-73. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265419645005>
- Muñoz, J. & Olarte, Y. (2011). Plataforma virtual asociativa de comercio electrónico. *Tecnura*, vol. 15, núm. 29, 2011, pp. 108-119. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=257020887011>
- Li, P. & Xie, W. (2012), "A strategic framework for determining e-commerce adoption", Journal of Technology Management in China, Vol. 7 No. 1, pp. 22-35.**  
**<https://doi.org/10.1108/17468771211207321>**
- Craft, S. (2012), Mouse that roared (why Australian retailer Harvey Norman changed its mind about electronic commerce). Strategic Direction, Vol. 28 No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1108/sd.2012.05628caa.010>**
- Jahanshahi, A., Zhang, S.& Brem, A. (2013). E-commerce for SMEs: empirical insights from three countries., Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 20 No. 4, pp. 849-865. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2012-0039>**
- Wen, C., Prybutok, R., Blankson, V. & Fang, J. (2014). The role of E-quality within the consumer decision making process. International Journal of Operations &**

- Production Management, Vol. 34 No. 12, pp. 1506-1536. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2013-0352>**
- Frasquet, M., Mollá, A. & Ruiz, M. (2012). Factores determinantes y consecuencias de la adopción del comercio electrónico B2C: una comparativa internacional. *Estudios Gerenciales*, vol. 28, núm. 123, abril-junio, 2012, pp. 101-120. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852006>
- Picazo-Vela, S., Ramírez-Goñi, P. & Luna-Reyes, L. (2013). Comercio electrónico y emprendimiento: un análisis aplicando la teoría del comportamiento planeado. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, vol. 2, núm. 5, septiembre-diciembre, 2013, pp. 1-20. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637967190003>
- Tarazona, G.; Medina, V. & Giraldo, L. (2013). Modelo de implementación de soluciones de comercio electrónico. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, vol. 12, núm. 23, julio-diciembre, 2013, pp. 131-143. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75030872010>
- Padrón, E., Molina, V. & Méndez, A. (2014). Gestión e impacto del comercio electrónico en el rendimiento empresarial. *Revista Global de Negocios*, volumen 2, numero 3. Recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=2498274>
- Awa, H.O., Baridam, D.M. & Nwibere, B.M. (2015). Demographic determinants of electronic commerce (EC) adoption by SMEs: A twist by location factors. *Journal of Enterprise Information Management, Vol. 28 No. 3, pp. 326-345. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2013-0073>***
- Sharma, G. & Lijuan, W. (2015). The effects of online service quality of e-commerce Websites on user satisfaction. *The Electronic Library, Vol. 33 No. 3, pp. 468-485. DOI: <https://doi.org/10.1108/EL-10-2013-0193>***
- San-Martín, S. & Jimenez, N. (2017). Curbing electronic shopper perceived opportunism and encouraging trust. *Industrial Management & Data Systems, Vol. 117 No. 10, pp. 2210-2226. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2016-0315>***
- Chesney, T., Chuah, S., Dobele, A. & Hoffmann, R. (2017). Information richness and trust in v-commerce: implications for services marketing", *Journal of Services Marketing, Vol. 31 No. 3, pp. 295-307. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0099>***

- Sanabria, V., Torres, L. & López, L. (2016). Comercio electrónico y nivel de ventas en las MiPyMEs del sector comercio, industria y servicios de Ibagué. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 80, enero-junio, 2016, pp. 132-154. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20645903010>
- Gallego, M.; Bueno, S. & Terreño, J. (2016). Motivaciones y barreras para la implantación del comercio electrónico en España: un estudio Delphi. *Estudios Gerenciales*, vol. 32, núm. 140, julio-septiembre, 2016, pp. 221-227. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.002>
- Maia, C., Lunardi, G., Longaray, A. & Munhoz, P. (2018). Factors and characteristics that influence consumers participation in social commerce. *Revista de Gestão*, Vol. 25 No. 2, pp. 194-211. DOI: <https://doi.org/10.1108/REGE-03-2018-031>**
- Herrando, C., Jimenez-Martínez, J. & Martín de Hoyos, M. (2018). Surfing or flowing? How to retain e-customers on the internet. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, Vol. 22 No. 1, pp. 2-21. DOI: <https://doi.org/10.1108/SJME-03-2018-006>**
- Matos, C. & Krielow, A. (2019). The effects of environmental factors on B2B e-services purchase: perceived risk and convenience as mediators. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34 No. 4, pp. 767-778. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2017-0305>**
- Espinoza, F. & Flórez, J. (2018). Estrategias de comercio electrónico: oportunidad de negocios en las empresas del sur de Sonora. *Revista Iberoamericana de las ciencias computacionales e informáticas*. Vol. 7, Núm. 13 enero – junio 2018. DOI: [10.23913/reci.v7i13.78](https://doi.org/10.23913/reci.v7i13.78)
- M. Bala & Verma, D. (2018). A Critical Review of Digital Marketing. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 8 (10), 321–339. Retrieved from: [https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID3545505\\_code3380228.pdf?abstractid=3545505&mirid=1](https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID3545505_code3380228.pdf?abstractid=3545505&mirid=1)**
- González, C. & Zamora, V. (2020). Comportamiento de los agentes en el comercio electrónico según modelos de localización. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XXVIII, núm. 1, 2020, enero-junio, pp. 47-65. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.4255>
- Berenguer, J. (2020). *Herramientas en Internet: comercio electrónico*. Málaga: I. C. Editorial, 2020.

- Susanty, A., Handoko, A. & Puspitasari, N.B. (2020). Push-pull-mooring framework for e-commerce adoption in small and medium enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 381-406. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2019-0227>
- Parra-Sánchez, D.T., Talero-Sarmiento, L.H. & Guerrero, C.D. (2021). Assessment of ICT policies for digital transformation in Colombia: technology readiness for IoT adoption in SMEs in the trading sector. *Digital Policy, Regulation and Governance*, Vol. 23 No. 4, pp. 412-431. DOI: <https://doi.org/10.1108/DPRG-09-2020-0120>
- Hernández, E. (2020). Manual del comercio electrónico. Barcelona: Marge Books.
- Rodríguez, I. (2020). Marketing digital y comercio electrónico. Madrid: Pirámide.
- González-Campo, C. & Zamora-Mina, V. (2020). Comportamiento de los agentes en el comercio electrónico según modelos de localización. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XXVIII, núm. 1, 2020, enero-junio, pp. 47-65. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.4255>
- Kremez, Z., Frazer, L., Weaven, S. & Quach, S. (2021). Ecommerce structures for retail and service franchises: Ecommerce implementation in mature franchise systems. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 33 No. 6, pp. 1292-1308. DOI: <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2018-0461>
- Nasution, M., Rafiki, A., Lubis, A. & Rossanty, Y. (2021). Entrepreneurial orientation, knowledge management, dynamic capabilities towards e-commerce adoption of SMEs in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 256-282. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0060>
- Xiao, Q., Siponen, M., Zhang, X., Lu, F., Chen, S. & Mao, M. (2022). Impacts of platform design on consumer commitment and online review intention: does use context matter in dual-platform e-commerce? *Internet Research*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2021-0152>
- You, T. (2022). Internet of things-assisted integrated framework for electronic market application. *The Electronic Library*, Vol. 40 No. 1/2, pp. 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1108/EL-07-2020-0197>
- Zuluaga, P.; Vargas, D. & Valencia, J. (2020). El comercio electrónico Business to Consumer y su adopción en el consumidor de la ciudad de Manizales – Colombia. *Novum*, revista de

- Ciencias Sociales Aplicadas, vol. I, núm. 10, 2020, -Junio, pp. 10-24. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571361695010>
- Ehsani, F. & Hosseini, M. (2021). Investigation to determine elements influencing customer's satisfaction in the B2C electronic retailing marketplaces. EuroMed Journal of Business, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2021-0121>**
- González, L. & Acosta, E. (2021). Capacidades Dinámicas de Gestión de los gerentes de las pymes en la adopción del comercio electrónico nacional y transfronterizo. Nova Scientia, Vol 13, Iss 27 (2021). DOI: 10.21640/ns.v13i27.2770
- Pratap, S., Daultani, Y., Dwivedi, A. & Zhou, F. (2022). Supplier selection and evaluation in e-commerce enterprises: a data envelopment analysis approach. Benchmarking: An International Journal, Vol. 29 No. 1, pp. 325-341. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0556>**
- Ríos Ruíz, A. (2021). Las nuevas tendencias del comercio electrónico [Recurso electrónico]. Ciudad de México: Tirant lo Blanch.
- Mora-Vega, R.; Fonseca-Arguello, H. & Murillo-Vega, M. (2021). Situación de la economía digital, el comercio electrónico y el ecosistema FinTech en Uruguay. InterSedes, vol. XXII, núm. 45, 2021, Enero-Julio, pp. 204-219. Sedes Regionales. DOI: <https://doi.org/10.15517/ISUCR.V22I45.46088>
- Sindakis, S. & Aggarwal, S. (2022). E-business Adoption by Small Businesses: Benefits and Drawbacks. Biginas, K., Sindakis, S., Koumproglou, A., Sarantinos, V. & Wyer, P. (Ed.). Small Business Management and Control of the Uncertain External Environment (Advanced Strategies in Entrepreneurship, Education and Ecology), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 211-227. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-624-220211013>**
- Haryanti, T. & Subriadi, A.P. (2022). E-commerce acceptance in the dimension of sustainability. Journal of Modelling in Management, Vol. 17 No. 2, pp. 715-745. DOI: <https://doi.org/10.1108/JM2-05-2020-0141>**
- Leung, W., Chang, M., Cheung, M. & Shi, S. (2022). Understanding consumers' post-consumption behaviors in C2C social commerce: the role of functional and relational**

**customer orientation. Internet Research, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/INTR-11-2020-0664>**

Hernández, H., Pitre, R. & Builes, S. (2021). Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. *Universidad y Empresa*, Vol 23, 40 (2021). DOI: 10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9114

Zaballa, J. J. (2021). Riesgo y rediseño de las cadenas globales de suministro: efectos sobre el comercio y la inversión internacional. *ICE, Revista De Economía*, (922). DOI: <https://doi.org/10.32796/ice.2021.922.7288>

Cardona, C., Quintero, S., Mora, R. & Castro, J. (2022). Influencia del comercio electrónico en el desempeño financiero de las pymes en Manizales, Colombia. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Vol 32, 84 (2022). DOI: 10.15446/innovar.v32n84.100594