LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN COMPETITIVA

Juan Mejía Trejo

Coordinador

LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN COMPETITIVA

LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN COMPETITIVA

Juan Mejía Trejo
Coordinador

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

FONDO EDITORIAL UNIVERSITARIO

Primera edición, 2017

D.R. © 2017, Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Av. Periférico Norte 799, Núcleo Los Belenes
45100 Zapopan, Jalisco, México

© D.R. 2017 Fondo Editorial Universitario
Carrer La Murta 9-18
07820 San Antonio de Portmany
Ibiza, España

ISBN: 978-84-17075-91-0

Contenido

Introducción 7

Desarrollo de competencias laborales en la formación de organizaciones inteligentes 9
Enore Adriana Chávez Jiménez y Antonio de Jesús Vizcaíno

Organizaciones inteligentes por medio de la administración del conflicto 19
Miguel Briones Blanco y Leo Guzmán Anaya

Competencias centrales y ventaja competitiva en las organizaciones en México. 35
Juan Antonio Flores Mora, Juan Mejía Trejo y Araceli Durán Hernández

Innovación en las organizaciones que aprenden mediante la gestión del conocimiento 53
Omar Alberto Ramírez Gasca y Guillermo Vázquez Ávila

Strategic alliances are the new black 79
Óscar Alejandro Espinoza Mercado, José Sánchez Gutiérrez y Jorge Quiroz Rodríguez

Los dilemas de la responsabilidad social corporativa frente a la competitividad 97
Paola Irene Mayorga Salamanca, José Sánchez Gutiérrez y Juan Mejía Trejo

La capacidad emprendedora y la adopción de negocios electrónicos en las pyme 111
Celestino Robles Estrada y Juan Mejía Trejo

Estrategias de crm para el incremento de la competitividad
en las pymes en la Industria Mueblera de la ZMG 139
Óscar Alejandro Espinoza Mercado, José Sánchez Gutiérrez y Darío Montoya De La Torre

La motivación en los colaboradores de las micro empresas.
Caso: cibercafé 163
José Ángel Arreola Enríquez y José G. Vargas-Hernández

Enfoque cualitativo en la valuación financiera de pymes 189
Ismael Loza Vega, Sergio Castellanos Gutiérrez y Guadalupe Isabel Aguilar Rosales

Management Innovation in Nanotechnology Sector.
The First Insights in México 203
Juan Mejía-Trejo, Zaira Yunuen Garcia-Carvajal y Gilberto Israel González –Ordaz

Introducción

La presente obra es una recopilación de las propuestas de proyecto de los estudiantes más destacados del Doctorado en Ciencias de la Administración de las generaciones 2015B y 2016B de la Universidad de Guadalajara. Dichos proyectos giran en torno al desarrollo de las organizaciones en distintos aspectos; así, por ejemplo, el primer trabajo da cuenta de la relación que tiene la generación del conocimiento en las organizaciones con el desarrollo de competencias de las personas que colaboran en ellas y su importancia. Lo anterior produce ventajas, como lo describe la segunda propuesta, en la que se analiza la relación existente entre la administración del conflicto y el aprendizaje en las organizaciones; además de cómo éste puede llevar a convertir una empresa en una organización inteligente. Todo ello requiere nuevas formas de introducirse y aplicarse, y es el tema del tercer proyecto de esta obra cuyo propósito es conjuntar los diversos conceptos y proponer un modelo que permita identificar los requerimientos, las fuentes y el procesamiento de la información necesaria para la toma de decisiones de tal forma que el desempeño de la organización genere crecimiento. Como se observa, los trabajos anteriores demuestran que administrar el conocimiento genera valor mediante la innovación, aspecto que aborda la cuarta propuesta de investigación que la describe como una de las organizaciones que aprenden para lograr mayor competitividad. Es pertinente destacar que el siglo XXI ya no es de emprendimientos que impliquen el compromiso de recursos y capacidades unilaterales, sino más bien de alianzas y redes de colaboración, lo que es analizado en el quinto artículo, desde un enfoque de dinámica conjunta y colaborativa, ya que es una de las mejores maneras de hacer negocios con otros países.

El reto de las ciencias de la administración es el de abordar distintos problemas de la realidad compleja a partir de propuestas sencillas e impactantes que abonen a su solución. Es el caso del estudio número seis, que explica cómo las organizaciones pueden aplicar sus

políticas de responsabilidad social corporativa desde diversos ámbitos, como el económico, el social y el ambiental.

El documento número siete es otro ejemplo de cómo las ciencias de la administración permiten explicar los principales factores que motivan el emprendimiento de negocios electrónicos por parte de las pymes, tomando en cuenta la dispersión y la escasez de sus recursos. En este sentido, y en un caso de estudio enfocado a la industria mueblera de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), una de las estrategias que los negocios electrónicos han instrumentado en México en los últimos años, es la de la administración de las relaciones con el cliente (*Customer Relationship Management,* CRM), situación presentada en el proyecto ocho, que explica los hallazgos hechos al respecto. Otro estudio de caso es el explicado en la propuesta de proyecto número nueve, en el que se relaciona a una micro-empresa ("cybercafé") con los conceptos de motivación inspirados en la pirámide de necesidades de Maslow; los resultados son atractivos dada la accesibilidad de uso de la herramienta propuesta. El proyecto número diez nos permite reflexionar acerca de la importancia que la valuación cuantitativa tiene para la pyme, mediante un enfoque complementario de tipo cualitativo.

Finalmente, el artículo 11 nos muestra las grandes oportunidades que tienen las ciencias de la administración al incursionar con los centros de investigación, tales como el Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco (CIATEJ), para analizar cómo la administración de la innovación tiene la potencialidad de impulsar a empresas en sectores tan novedosos como el nanotecnológico, para alcanzar mayor competitividad.

Juan Mejía Trejo

Desarrollo de competencias laborales en la formación de organizaciones inteligentes

Enore Adriana Chávez Jiménez [1]
Antonio de Jesús Vizcaíno [2]

Resumen. El objetivo de este artículo es mostrar la importancia y la relación que tiene la generación del conocimiento en las organizaciones con el desarrollo de competencias de las personas que colaboran en ellas y cómo estas acciones mejoran los procesos internos de las empresas. Para alcanzar dicho objetivo se parte del realismo crítico; para lo que se llevó a cabo una revisión documental del desarrollo de competencias y en las organizaciones que aprenden de Peter Senge. El principal resultado encontrado fue que el proceso de desarrollo de competencias se integra a partir del conocimiento y cómo, al llevarse a cabo el proceso, se generan organizaciones inteligentes. La conclusión principal es que una organización inteligente surge a partir de la formación y el desarrollo de competencias de sus colaboradores.
Palabras clave: Desarrollo de competencias; organizaciones que aprenden; Peter Senge.

Abstract. The main of this article is to show the importance and relationship between the generation of knowledge in organizations and the skills development of people who work within them; and how are you actions improve internal business processes. To achieve this objective it is part of critical realism and conducted a literature review on the development of skills and learning in organizations of Peter Senge. The main result was found that the process of integrating skills development based on knowledge, and

1. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
2. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

as in carrying out the process generated intelligent organizations. The main conclusion is that intelligent organizations emerge from training and skills development of its employees.
Keywords: Skills development; learning organizations; Peter Senge.

Introducción

Los cambios en el mundo empresarial generados a partir de la competencia global, la revolución del conocimiento y los cambios sociales y tecnológicos han producido transformaciones que han resultado en nuevas formas de administración de los recursos tangibles e intangibles en las organizaciones con el objetivo de potenciar su ventaja competitiva.

En la época actual, a la que se ha denominado Era del Conocimiento, debido a que precisamente se considera el conocimiento como el motor impulsor de la tecnología naciente. El conocimiento es generado por las personas de manera individual y puede llegar a ser un extraordinario valor añadido para las empresas que estimulen este recurso intangible.

Expresiones tales como: "la capacidad intelectual es un activo intangible de las empresas que comienza a ser valorado de la misma forma que la situación financiera", "tener voluntad de aprender", "establecer unos mecanismos de transmisión del conocimiento dentro de la organización"; etc., se pueden leer con mayor frecuencia en publicaciones especializadas. Una de las principales aportaciones las realiza el autor Peter Senge, quien menciona que una organización inteligente busca asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades.

En la actualidad, el rol del conocimiento en las organizaciones ha cobrado gran importancia. A partir de la preocupación por cómo mejorar en materia de comportamientos o conductas humanas, se busca la obtención del aprendizaje organizacional mediante el aprendizaje individual. A finales del siglo XX e inicios del XXI, la literatura sobre el *managment* busca caminos para el desarrollo de personalidad en el ámbito de las organizaciones.

Este trabajo pretende identificar una propuesta de generación del conocimiento por medio del desarrollo de competencias que permitan alcanzar la ventaja competitiva en las organizaciones. El término competencia hace referencia a las características de personalidad, resultado de comportamientos que dan como resultado un desempeño exitoso en la organización.

Desarrollo competencias basadas en el conocimiento

Cuando nos referimos al desarrollo de competencias por medio del conocimiento es necesario citar a Peter Drucker (1991): "Una economía en la que el conocimiento ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riqueza, formula a las instituciones educativas nuevas y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad educativas". El autor hacer referencia a la relación entre tener información y transformarla en algo ventajoso, mediante un aprendizaje organizado, sistemático y con objetivos. *La sociedad del conocimiento requiere que todos sus miembros aprendan a aprender* (Drucker, 1991).

Según Alles (2005), el desarrollo de competencias implica cambios de comportamientos. Cuando se hace referencia a la necesidad de capacitar en materia de competencias se utiliza el término desarrollo, no sólo de capacitación, sino también de entrenamiento.

De acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia Española*, desarrollar significa: "acrecentar, dar incremento a cosas del orden físico, intelectual o moral". Por lo tanto, el desarrollo se puede considerar como aquellas acciones realizadas con el objetivo de lograr cierta perfección o madurez en función del puesto de trabajo que la persona ocupe en ese momento. Así pues, se considera que el desarrollo de competencias es una serie de actividades que se realizan con el propósito de mejorar el desempeño de una competencia en particular.

El desarrollo de competencias

Los seres humanos adquieren y desarrollan conocimientos y competencias desde el momento en que comienza a socializar. El cono-

cimiento se crea mediante un proceso de interacción continuo y dinámico entre el conocimiento tácito y el explícito, de carácter personal o colectivo, que incluye momentos de socialización, exteriorización, combinación e interiorización. De tal forma, el conocimiento individual se actualiza y acrecienta en la medida en que hay interacción comunitaria, atravesando fronteras personales, organizativas, sectoriales y sociales.

El proceso de adquisición de conocimiento implica que éste mejore y se incremente con la práctica, es decir, con la experiencia, pues ello permite analizar éxitos y fracasos, lo que redunda en nuevos conocimientos. Si sólo se desarrollan en un plano teórico, los conocimientos también se incrementan y continúan en ese plano; pero el verdadero enriquecimiento de éstos, tiene lugar cuando se lleva a la práctica (Alles, 2005).

Para Alles (2005), el proceso de adquisición de competencias es muy similar al de la formación del conocimiento. El desarrollo de una competencia se verifica luego de su puesta en práctica, es decir, con la experiencia. Para que este crecimiento sea real, las personas deben analizar tanto los éxitos como los fracasos, agregando de ese modo a su experiencia e incrementando sus competencias a través del desarrollo de éstas.

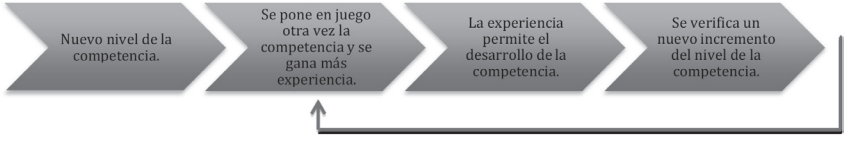
El primer proceso de desarrollo de competencias se muestra en la figura 1, que representa aquellas competencias iniciales con las que cuenta una persona, por ejemplo, cuando inicia su actividad profesional en alguna organización y cómo se pone en juego la competencia para ganar experiencia y desarrollo. Sin embargo, no termina allí el proceso del desarrollo de competencias, sino que surge un nuevo proceso (véase figura 2).

Figura 1
Primer proceso de desarrollo de competencias

Fuente: Elaboración propia con base en Alles, 2005.

En el nuevo proceso del desarrollo de competencias se puede observar cómo se llega al último paso con un nivel más alto de la competencia y el proceso sigue otra vez al ponerla en práctica, pero en un nivel más alto.

Figura 2
Proceso de desarrollo de competencias II.



Fuente: Elaboración propia con base en Alles, 2005.

El proceso de desarrollo de competencias, Alles (2005) lo define como un espiral creciente:

> La espiral creciente significa adquirir y/o perfeccionar de manera progresiva las competencias y conocimiento que las personas poseen para tener éxito en sus puestos de trabajo. Sin olvidar que adquirir y/o perfeccionar de manera progresiva las competencias implica tener una organización orientada al aprendizaje: una organización que aprende. Una organización que aprende significa que trabaja en forma permanente para mejorar, lo cual, en consecuencia, implica una mejora continua.

El autor se refiere a una espiral creciente para representar el desarrollo de las competencias debido a que el nuevo estado tiene lugar a partir del anterior, reconoce el carácter circular del conocimiento, pero desde una posición sistemática que le permite pensar en la circularidad, no como un obstáculo, sino como una condición del conocer.

Medir e identificar competencias

Para conocer la dimensión del logro del desarrollo de competencias es necesario medir e identificar las competencias aprendidas y para ello es fundamental evaluar y luego analizar el tipo de mejora que

es preciso desarrollar en cada persona que forme parte de las organizaciones.

Para que el desarrollo de competencias sea de utilidad es sustancial que las personas se evalúen a sí mismas con el fin de identificar la evaluación de sus competencias y que estén interesadas en desarrollarlas, es decir, conocer que se debe desarrollar y tener el deseo de hacerlo; ya que de no ser así, todo esfuerzo realizado por la organización para el desarrollo de competencias de sus colaboradores será improductivo.

Una vez identificada la necesidad del desarrollo de competencias individuales, y cuando se tiene la conciencia de que al integrarse un conjunto de entes forman parte de una sociedad, ésta se convertirá en una organización inteligente, es decir, una organización que aprende debido a que sus integrantes están desarrollando sus competencias.

Cuando nos referimos a aprendizaje es importante analizar y mencionar la obra de Peter Senge (2005), quien considera que las organizaciones que tendrán una mayor relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de los individuos en todos los ámbitos de la organización. Asimismo, menciona que las organizaciones inteligentes se hacen realidad a medida que aprenden, y que lo que las distingue de las tradicionales es el dominio de ciertas disciplinas básicas, o "disciplinas de la organización inteligente".

Cinco nuevas "tecnologías de componentes" confluyen para innovar las organizaciones inteligentes, y si bien se desarrollan por separado, todas y cada una de éstas serán decisivas para el éxito de las demás. Asimismo, cada una de ellas brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones (Senge, 1992).

Las cinco nuevas tecnologías de componentes que menciona el autor son: pensamiento sistemático, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo.

Dominio personal

La palabra dominio es utilizada para indicar el grado de habilidad que se tiene en algo. La práctica de una disciplina implica que las personas deben tener bien definida su visión personal, además de conocer su realidad actual. La diferencia entre visión personal y realidad actual genera la tensión creativa que nace del esfuerzo al cumplimiento. El dominio personal es la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal, en donde los individuos ponen a prueba su capacidad de aprender a ver la realidad con claridad, es decir, la yuxtaposición entre la visión y la clara visión de la realidad genera lo que Senge denomina la "tensión creativa": una fuerza para unir ambos puntos causada por la tendencia natural de la tensión a buscar resolución.

Si existe una capacitación relacionada con la visión personal, ésta tendrá como resultado un aprendizaje duradero. El dominio personal se puede relacionar con la identificación de las competencias con las que cada individuo cuenta y su entrenamiento en la competencia deseada. La gente con alto dominio personal se puede relacionar con el desarrollo de las siguientes competencias: habilidad y capacidad de captar y reconocer aquellos patrones que acercan a la realidad deseada por cada individuo; aptitud para realizar tareas complejas, gracias a la comunicación entre la conciencia normal y el subconsciente; destreza para obtener la integración de la razón con la intuición.

Modelos mentales

Los modelos mentales son supuestos e imágenes profundamente arraigados que influyen en la manera en que las personas comprenden y actúan; si bien no se tiene conciencia de estos modelos y su efecto en la conducta.

El autor citado menciona que para trabajar con modelos mentales en esta disciplina, se empieza por ver al espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso reconocimiento. Asimismo se debe tener la capacidad para entablar conversaciones

abiertas donde se equilibren la indagación y la persuasión, que la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

Construcción de una visión compartida

Cuando se habla de visión se hace referencia a aquella idea o al conjunto de ideas que se tienen de una organización para el futuro. Para poder definir una visión se debe establecer lo que la organización pretende desarrollar o lograr en el futuro; la mayor parte de las organizaciones necesita una persona denominada líder para asumir las funciones que lleven a ello. Así, pues, se puede decir que la visión compartida es cuando todas las personas integrantes de una organización tienen una imagen similar, les interesa que sea equitativa, y no de alguien en particular, lo que permite que los colaboradores comiencen a trabajar en conjunto y de esa manera se alienta a la innovación.

El aprendizaje en equipo

La disciplina del aprendizaje aborda la siguiente paradoja: cuando los equipos aprenden en verdad, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. El autor Senge menciona que las organizaciones sólo aprenden por medio de los individuos que aprenden; sin embargo, el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional. Pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje organizacional.

El aprendizaje en equipo es fundamental porque la unidad básica de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo, sino el equipo. El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de éste para obtener los resultados que sus miembros realmente desean.

Pensamiento sistemático

Todas las empresas son sistemas. El pensamiento sistemático se refiere a un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herra-

mientas que se ha desarrollado en los últimos 50 años, y supone una visión del mundo en extremo intuitiva.

El pensamiento sistemático es la quinta disciplina debido a que integra el resto de ellas y las fusiona en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Es significativo que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto.

Resultados y conclusiones

Conforme a la literatura revisada y con base en los autores citados, se muestra la relación que tiene el proceso de generación de conocimiento con el proceso de desarrollo de competencias. Así, en ambos procesos se parte de una base y éstos se van ampliando con la experiencia generada con la práctica y la reflexión acerca de los éxitos y fracasos con el objetivo de agregar un valor en el conocimiento o en el desarrollo de la competencia. Sin embargo, estos procesos son cíclicos y continuos debido a que cada vez se parte desde un nuevo nivel como en una forma de espiral.

Cuando los colaboradores adquieren y desarrollan conocimientos y competencias se logra un aprendizaje individual. Desde el punto de vista de Peter Senge la adecuada integración de las cinco disciplinas genera un aprendizaje organizacional; es cuando se hace referencia a las organizaciones inteligentes. El verdadero reto es encontrar la manera de que las organizaciones emprendan acciones con el objetivo de motivar a las personas a que desarrollen esas competencias necesarias para que la organización sea una que aprende.

El desarrollo se refiere a aquellas acciones que se llevan a cabo con el objetivo de mejorar el estado actual. Así, por ejemplo, el desarrollo de una persona con respecto al puesto de trabajo que ocupa, se relaciona con el puesto deseado en el futuro.

El proceso para el desarrollo de competencias parte de los conocimientos y competencias que poseen los individuos y que se ponen en práctica con el objetivo de generar experiencia. Posteriormente, esto se debe verificar para partir de un nuevo nivel de conocimiento y competencias, con el propósito de lograr una espiral creciente que

la manera en que las personas adquieren progresivamente sus conocimientos y competencias.

Las organizaciones inteligentes se forman a partir de la forma en que sus colaboradores aprenden y ellos están sujetos a cambios de comportamiento como resultado de la formación en relación con sus conocimientos, como del entrenamiento para el desarrollo de sus competencias.

Referencias

Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica.

Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (1970). *Madrid: Real Academia Española de la Lengua*.

Drucker, P. F. (1991). *Las nuevas realidades: en el Estado y la política, en la economía y los negocios, en la sociedad y en la imagen del mundo*. Edhasa.

Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.

Senge, P. M. (1992, 2005). La quinta disciplina en la práctica. Barcelona: Granica.

Organizaciones inteligentes por medio de la administración del conflicto

Miguel Briones Blanco[1]
Leo Guzmán Anaya[2]

Resumen. El objetivo de este artículo es analizar la relación existente entre la administración del conflicto y el aprendizaje de las organizaciones; así como la manera en que éste puede llevar a convertir una empresa en una organización inteligente. Se aplicó el realismo crítico y se llevó a cabo una revisión documental para alcanzar dicho objetivo. Se encontró que las organizaciones que aprenden están expuestas a una etapa de conflicto entre sus miembros y grupos. Pero que si dicho conflicto es manejado de forma adecuada, las organizaciones apoden llegar a consolidarse como organización inteligente.
Palabras clave: Organizaciones que aprenden; quinta disciplina.

Abstract. The aim of this work is to discuss the relationship between conflict management and organizational learning; besides analyzing like this it can lead to turn a company into a learning organization. Critical realism is applied and conducted a literature review to achieve that objective. It was found that learning organizations are exposed to a stage of conflict between its members and groups, which, if administered properly can catapult the consolidated as intelligent organization.
Keywords: Learning organizations; Fifth discipline.

1. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas.
2. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas.

Introducción

En el mundo empresarial actual, las organizaciones están sujetas a una competencia feroz, ya sea por recursos, consumidores, clientes, cuotas de mercado, etc.; por lo que les resulta imprescindible contar con aquellos recursos valiosos que le permitan alcanzar una ventaja competitiva y lograr una diferenciación enfocada a alcanzar beneficios extraordinarios. Dicha ventaja puede estar sustentada en recursos tangibles e intangibles, en la posición estratégica de la empresa, en el acceso a capital y financiamiento, en un producto o servicio totalmente diferenciado, entre otras; sin embargo, a partir de la década de los años noventa, autores como Senge (2012) argumentan que la verdadera ventaja competitiva sostenible se sustenta en la capacidad de aprender con mayor rapidez en comparación con los competidores. Este aprendizaje del que se habla está sustentado en la capacidad de aprender de cada una de las personas que conforman la organización, para de esta forma, y en conjunto, dar vida a las llamadas organizaciones inteligentes. Este tipo de organizaciones son las que aprenden y están en constante cambio como resultado de ese aprendizaje, y ello es posible porque aprender es parte de la naturaleza de las personas.

Las fuentes de aprendizaje en las organizaciones pueden ser bastas y variadas, además de que el aprendizaje puede ser resultado de la combinación de diferentes factores, como por la adaptación individual o de subgrupos, la adaptación en la organización, la complejidad del medio ambiente, la sensibilidad ante el éxito o el fracaso o la mezcla de ambos (González Consuegra, 2010). Sin embargo, un aspecto importante que se debe tener en cuenta, en cuanto a fuente de aprendizaje organizacional, es aquel que se deriva de los conflictos que surgen en las empresas, ya sea entre los individuos, departamentos o entre organizaciones.

El conflicto se presenta de forma constante y permanente en cualquier contexto donde intervengan actores sociales: personas, grupos, departamentos, instituciones u organizaciones (Labovitz G., 1980; Domínguez Bilbao y García Dauder, 2003; Singleton, Toombs y Taneja, 2011). No obstante, el que se presenten conflictos organizacionales no quiere decir que haya una falla en el sistema, sino que

son una realidad que existe *per se*, ya que desde que se existe y existe otro actor social, hay conflicto. Desde el momento en que se crea una organización, de forma natural aparecen en ella hegemonías de poder que generan resistencias y conflictividad (Foucault, 1992). Por ejemplo, entre los conflictos que se suscitan con mayor frecuencia están los causados por expectativas no cumplidas, incongruencia entre las necesidades de las personas, requerimientos que su rol le plantea, influencia del desempeño de varios roles en una misma persona, asimetrías de información, diferencias de intereses entre gerentes y dueños de las empresas o entre organizaciones, diferencias entre métodos de trabajo, diferentes metas entre los individuos, diferencias entre las personalidades, acciones o comentarios que causan conflictos, distintos puntos de vista o perspectivas, competencia por recursos financieros u otros recursos (Hastings, 2007).

La visión actual de las organizaciones está basada en la filosofía de que no puede haber aprendizaje y crecimiento organizacional sin no se concibe el conflicto como parte inseparable de éste. Es por ello que el objetivo del presente artículo es analizar la relación existente entre la administración del conflicto y el aprendizaje de las organizaciones; y cómo éste puede hacer una empresa se convierta en una organización inteligente.

La administración del conflicto

La administración de conflictos se basa en la idea de que un conflicto puede ser gestionado de manera positiva o negativa, pero los conflictos, como tales, son neutrales. Los conflictos son neutrales *per se*, sin embargo, el curso que toman y las consecuencias son determinados por las acciones de las partes, por lo que tales consecuencias pueden ser positivas y constructivas; o negativas y destructivas. La administración del conflicto implica la capacidad de controlar su intensidad y, como resultado, sus efectos por medio de varios métodos como la intervención, la negociación, la mediación, los mecanismos institucionales, entre otros (Ohana, 2012).

Wang y Chu (1999) definen la administración de conflictos como herramientas sistemáticas y científicas y como estrategias para eli-

minar las diferencias entre reconocimiento y valor para lograr un acuerdo. La finalidad de estas estrategias incluye reducir daños innecesarios para lograr un ganar-ganar entre las partes que intervienen en el conflicto, evaluar varias soluciones y comunicar los beneficios para ambas partes mediante el establecimiento de un modelo interactivo que contemple comunicación racional y coordinación eficiente; y también se busca que las partes se entiendan mutuamente, generar consensos, evitar desacuerdos y obstáculos en el proceso de negociación, además de eliminar la fuente del conflicto (Rahim, 1992; Robbins, 2003; Chich-Jen y Pei, 2012).

Las estrategias, técnicas y dimensiones propuestas por los estudiosos del campo para la administración de los conflictos, son variadas. Así, por ejemplo, en términos de estrategia Chih (2011) propone cinco dimensiones: *1)* Estrategia competitiva. Considera alta solución del conlficto y baja cooperación, se aceptan las opiniones individuales sin ningún compromiso; *2)* Estrategia adaptativa. Considera baja resolución y baja cooperación, se evita el conflicto y parece ser inexistente; *3)* Estrategia basada en la paciencia. Contempla una baja probabilidad de resolución y una alta coperación ante el conflicto; *4)* Estrategia basada en compromiso. Con un grado intermedio de resolución y cooperación ambas partes alcanzan un acuerdo a través de la negociación. En cuanto a las técnicas, Ohana (2012) propone la Escala de Administración de Conflictos, en la que se contraponen dos perspectivas en cuanto al método que se elegirá para la solución. Estas perspectivas están estrechamente relacionadas con la postura individual de las partes que intervienen, es decir, depende del alto o el bajo grado de control individual que posean las partes, lo que determinará el método que se utilizará. En una primera instancia se consideran aquellas alternativas que buscan la solución de la controversia de forma consensuada, utilizando técnicas que permitan la participación activa de las partes en la búsqueda y el establecimiento de acuerdos. Estas alternativas contemplan desde el diálogo entre las partes, hasta la participación de un tercero en la solución de la controversia. Por otro lado, están aquellas alternativas basadas en los derechos constitucionales de los individuos, llegando incluso a recurrir a instancias como las querellas, la adjudicación de responsabilidades ante la situación y, como última alterna-

tiva, el litigio. Sin embargo, hay dos posturas o técnicas que toleranla aproximación basada en el interés y anteceden a las aproximaciones basadas en el derecho; éstas son el arbitraje y el mini-proceso (mini-trial), lo que significa que si se llega a utilizar alguna de ellas, las partes que intervienen en el conflico se encuentran en un punto de inflección entre una solución pacífica o una solución litigiosa.

La propuesta de Labovitz G. (2001) en términos de administración y solución de conflictos se enfoca en considerar distintas alternativas dependiendo de la situación que se enfrente, entre ellas: 1) Negación o retirada: desde esta perspectica se niega la existencia del conflicto, que no desaparece, sino que puede llegar a crecer hasta un punto en que no puede ser controlado; *2)* Suprimir o suavizar. Con frecuencia se aplica cuando se quiere preservar una relación; *3)* Forzar o poder. La fuente de poder puede estar basada en la autoridad o en la posición y se utiliza para la solución del conflicto; sin embargo, desde esta postura se originan ganadores y perdedores, por lo que surgen inconformidades en cuanto a las resoluciones tomadas; *4)* Compromiso o negociación. Se puede presentar cuando existen recursos limitados o cuando es necesario prevenir situaciones de ganadores-perdedores; *5)* Confrontación o integración. Se enfrentan las partes que están involucradas en el conflicto y se utiliza el método ganar-ganar.

Importancia del conflicto en las organizaciones que aprenden

El enfoque tradicionalista considera que todo conflicto es negativo, además de que es utilizado como sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad; por lo que debía ser eliminado o evitado para suprimir la pérdida de tiempo y disfuncionalidades en las organizaciones (Labovitz G. , 1980; Verma, 1998). Asimismo, es considerado consecuencia de resistencias, causantes de más conflictos posteriores, por lo que resulta fundamental identificarlas y eliminarlas (Cooper

Markus, 1995). De tal forma que, en caso de que cualquier tipo de conflicto apareciera en las organizaciones, los administradores eran los encargados de solucionarlo, incluso de forma autoritaria, si bien este proceder implicaba que no se identificaran las causas que

lo originaron y se eliminaba la posibilidad de que emergieran aspectos positivos del mismo.

La visión contemporánea, que se presenta a partir de los años setenta, sostiene que el conflicto es natural e inevitable en todas las organizaciones y puede conllevar aspectos positivos o negativos, dependiendo de la forma en que sea administrado (Verma, 1998). En este sentido, de acuerdo con la literatura, la influencia del conflicto en las organizaciones se ve reflejada en variables como innovación, gestión del cambio, efectividad, rendimiento, identidad organizacional, etcétera. Diversos autores (Allison, 1971; Tjosvold, 1998; De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001) argumentan que los conflictos son necesarios, ya que pueden incrementar el rendimiento o el desempeño organizacional, además de que contribuyen a la eficacia e influyen en el bienestar individual de los trabajadores, de los equipos de trabajo y en la organización entera. Cosier (1978), Bantel y Jackson (1989) y Amason (1996) argumentan que la diversidad y los conflictos facilitan la eficacia de los equipos estratégicos de trabajo mediante la comprensión de cuestiones complejas y el desarrollo de soluciones de calidad. La función del conflicto en las organizaciones es mantener al sistema en cierto estado de equilibrio frente a las disputas entre los contendientes del mercado de productos, en la eficiencia de la empresa, en la seguridad de los empleados y en el interés público (Barbash, 1980).

Ashforth y Mael (1989) mencionan que el conflicto es uno de los factores que contribuyen a generar mayor identidad organizacional junto con la socialización y las relaciones intergrupales. Raza y Standing (2011) toman como referencia los conflictos como un elemento que es fundamental analizar en el cambio organizacional y proponen un modelo basado en la teoría del cambio, en la teoría de los *stakeholders* y en la gestión de conflictos.

Estudios empíricos realizados en China por Guoquan, Chunhong y Tjosvold (2005) demuestran que si se administran correctamente los conflictos, buscando resultados positivos, pueden contribuir a un liderazgo efectivo y a la innovación organizacional, además de que tienen un papel catalizador en la consolidación de equipos en la alta dirección. La administración cooperativa de los conflictos contribuye a la eficiencia de los equipos de alta dirección, incluso en

una cultura como la de China donde evitar los conflictos se considera como una estrategia apropiada y útil.

Desde estas perspectivas se reconoce el conflicto como una señal de que las organizaciones son saludables y por ello se alienta al conflicto, ya que se tiene la creencia que sin éste, una organización puede convertirse en un ente estático, estancado, incapaz de reponder a los cambios, al aprendizaje y a la innovación. Así, pues, estos enfoques motivan para que se mantenga cierto grado de conflictividad en la organización, para poder tener autocrítica y viabilidad que conduzca a la innovación (Verma, 1998; Labovitz G., 2001).

Construyendo una organización inteligente

Según Cangelosi (1965), el aprendizaje organizacional se enfoca en la interacción entre la adaptación individual o de grupos y la adaptación a la organización. Esta adaptación resulta de tres tipos de estrés que se generan en la organización: uno que estimula el aprendizaje de subsistemas, otro que contempla el aprendizaje del sistema total y uno último que considera la combinación de los dos. Dicho de otra forma, y en palabras del autor, "el individuo y los subgrupos se adaptan a partir de estrés de incomodidad y estrés de rendimiento" (Cangelosi, 1965: 191). Así es como el aprendizaje organizacional surge a partir de distintos factores, debido a que el rendimiento y el estrés generan la adaptación de personas y subgrupos; lo que da como resultado distintos puntos de vista, intereses y conflictos entre los miembros, grupos y departamentos de una organización. Además, el aprendizaje de las organizaciones no se presenta al mismo tiempo en todos los aspectos de la empresa, debido a que dependerá de factores como la formación previa, la experiencia, las preferencias por ciertas actividades, los intereses personales y grupales, disposición por aprender, etcétera.

En gran medida, el éxito de las organizaciones basadas en el aprendizaje se centra en esa adaptabilidad a los cambios y en darle la importancia debida tanto a directivos como a cada uno de los actores sociales que contribuyen en la organización (Duque Orozco y Castro García, 2012). De acuerdo con las aportaciones de Klinkert (1996;

citado en Duque Orozco y Castro García, 2012), las organizaciones comienzan a experimentar fallas y fracasos debido a que los administradores y la alta dirección no administran los conflictos de forma adecuada, no tienen la capacidad corregir acciones, guiar, motivar a los individuos y grupos, se genera miedo y desconfianza, se domina y manipula a los empleados y se inhiben la participación, la iniciativa y las acciones innovadoras.

Las organizaciones inteligentes se construirán y tendrán éxito a partir de un cambio constante, de tener una visión sistemática, de que exista el desarrollo organizacional, de que haya integración por parte de todos los miembros que la conforman contra los conflictos que se enfrentan, de que cada uno de los miembros que la conforman tenga inteligencia emocional y de que haya aprendizaje colectivo en equipo (Senge, 2012).

Mohr y Dichter (2001) proponen, con base en más de diez años de observaciones y experiencia en organizaciones, seis escenarios que pueden llevar a una institución a convertirse en una organización inteligente basada en el aprendizaje. La primera etapa es llamada *luna de miel: un sentido de comunidad emerge* y se presenta cuando individuos forman parte de nuevos grupos, de nuevas organizaciones, por lo que comienza a desarrollarse un sentido de pertenencia. Dado que se trata del primer acercamiento al grupo, los líderes y tomadores de decisiones muestran apertura hacia todos los miembros, por lo que cada uno de ellos se siente valorado, escuchado; aún no existe la confianza para mostrar desacuerdos en público o en privado; y se percibe un ambiente de armonía donde se pretende lograr cambios significativos.

Segunda etapa: *El conflicto. La luna de miel ha terminado*. Esta etapa es inevitable y esencial para que se desarrolle un grupo de trabajo saludable; de hecho, los autores mencionan que cuando en un grupo no hay conflictos, esto es síntoma de que hay en él ciertas dificultades. Es aquí cuando se comienza a cuestionar quién tomó tal decisión, donde se pone en tela de juicio si se consideró a todos los miembros del grupo en la toma de decisiones, si se está trabajando en las cosas que realmente importan. En este punto todos deben aprender a ser negociadores/mediadores; el trabajo del líder se multiplica debido a que tiene que fungir como negociador, además de

enseñar a los demás a que también lo sean. Si no se enfrentan los conflictos, se puede caer en un estado de resentimiento y mediocridad, que viene de un exceso de compromiso.

Tercera etapa. *Confusión. ¿Cuál es el rol del líder*? En este estadio, dado que todos los miembros del grupo se han empoderado y son considerados líderes, puede surgir la pregunta: ¿para qué es necesario que alguien esté a cargo de todos? Sin embargo, es aquí cuando los miembros del grupo se dan cuenta de valor de su rol y del papel que desempeña el líder, ya que es éste quien los alienta en caso de que se estanquen, es quien hace el trabajo que los demás no quieren hacer y es quien recuerda los acuerdos tomados y está al tanto de ellos.

Cuarta etapa. *Muchos problemas. Las cosas son menos claras*. Se percibe un espacio poco riguroso, donde se necesita más claridad y control. Los miembros del grupo perciben que trabajan más, aunque se tiene la impresión de que se hacen menos cosas, no hay tiempo para hacer nada bien y menos para realizar las cosas importantes. En este estadio resulta complicado aprender a aceptar la asunción de riesgo, de la ambigüedad y de cometer errores. Es necesario un buen sistema de comunicación entre todos los miembros del grupo. Los líderes pueden ayudar al grupo para que se sientan cómodos con el desorden, resaltando que eso también forma parte de la vida real. Asimismo, los líderes se deben esforzar por desarrollar esos sistemas de comunicación que, finalmente, generen orden en el caos.

Quinta etapa. *De miedo. ¿Dónde están la autoridad y la responsabilidad*? En esta etapa el grupo se siente desorientado, sin validación, se buscan culpables en los errores cometidos. Aquí es importante construir un sistema basado en compartir información y en hacer autoevaluación. El grupo comienza a verse por sí mismo como una comunidad profesional que aprende, como un grupo con liderazgo compartido, con un verdadero sentido profesional basado en el trabajo colectivo y no en individualidades.

Sexta etapa. *Grupo maduro. Una organización que aprende ha nacido*. Cada miembro del equipo es productivo y responsable de su agenda, todos aprenden a ser inclusivos, no se toman decisiones a menos de que exista la suficiente información, además de que se

toman mejores decisiones debido a que se consideran diferentes puntos de vista.

Las cinco disciplinas de senge y la administración de conflictos

Ya se ha mencionado la relación que existe entre la administración del conflicto con las organizaciones que aprenden. Esta relación también puede estar sustentada en las cinco disciplinas de Senge: *1)* Dominio personal; *2)* Modelos mentales; *3)* Construcción de una visión compartida; *4)* Aprendizaje en equipo y *5)* Pensamiento sistemático (cuadro 1). En cada una de las disciplinas propuestas por el autor, se pueden presentar distintas etapas y tipos de conflictos que, de ser administrados de manera adecuada pueden desembocar aprendizaje organizacional.

Con respecto al Dominio Personal, se puede asociar al conflicto Intrapersonal debido a que éste implica un proceso individual interno que contempla dimensiones cognitivas y motivacionales. Una vez trabajado este tipo de conflicto a nivel personal, de tener claros los intereses tanto individuales como colectivos, se puede alcanzar mayor inteligencia emocional y hacer mayores aportes al equipo de trabajo y a la organización. La disciplina de Modelos Mentales puede ser asociada tanto al conflicto intrapersonal como al interpersonal. Al primero, debido a que esos modelos están arraigados y presentes en cada individuo, por lo que superarlos requiere compromiso por parte de aquel que los posee y, al segundo, porque implica el aprendizaje institucional, la adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante para su erradicación; ese aprendizaje institucional involucra tener enfrentamientos con diversos individuos, lo que da pie al conflicto interpersonal.

Tabla 1
Las cinco disciplinas de Senge y su relación con la Administración de Conflictos

Disciplina	**Descripción**	**Tipo de conflicto asociado**	**Estrategia o técnica para la administración y la estimulación del conflicto**
Dominio personal	Es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Aclarar las cosas que de veras interesan, para poner la vida al servicio de mayores aspiraciones.	Intrapersonal, de valores, de intereses.	Autoevaluación
Modelos mentales	Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en el modo de comprender el mundo y actuar.	Intrapersonal, interpersonal, de valores.	Diálogo, trabajo colaborativo.
Construcción de una visión compartida	Supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento.	Interpersonal, intragrupal, administrativos, de relaciones, de intereses. Por discrepancia de Información.	Transigir, colaborar.
Aprendizaje en equipo	A) diálogo, B) suspender supuestos, C) pensamiento conjunto. Hay que reconocer los patrones de defensa que erosionan el aprendizaje de un equipo.	Interpersonal, intragrupal, administrativos, de valores, de intereses, por discrepancia de Información.	Diálogo Transigir Colaborar. Incorporar a agentes externos para que den una opinión desinteresada y fresca,

Disciplina	Descripción	Tipo de conflicto asociado	Estrategia o técnica para la administración y la estimulación del conflicto
Pensamiento sistemático	Los negocios y empresas son sistemas complejos conformados por pequeños subsistemas que operan en conjunto y están entrelazados entre sí.	Intergrupal, por discrepancia de Información.	Colaborar, diálogo, transigir.

Fuente. Elaboración propia.

La disciplina de Construcción de una Visión Compartida y el Aprendizaje en Equipo se pueden relacionar principalmente con el conflicto interpersonal, por los enfrentamientos que se suscitan al convivir con otros individuos y ser miembro de una organización, y al intragrupal debido a que al ser miembros activos de grupos, departamentos, jefaturas, los individuos están expuestos a lidiar con este tipo de conflicto. Por último, el Pensamiento Sistemático, la quinta disciplina, puede ser asociado a los conflictos intergrupales, debido a que si se considera la organización como un sistema con interacciones entre cada uno de sus subsistemas, existirán diferencias de opiniones, de intereses, de tiempos, entre los departamentos o subsistemas del gran sistema.

Resultados y conclusiones

Cuando se ha logrado tener una organización inteligente, la permanencia en el mercado con resultados positivos en todos los aspectos está garantizada. Sin embargo, el sólo hecho de convertirse en una organización de este tipo puede convertirse en un gran reto, debido a que implica el compromiso y el involucramiento de todos los miembros de la organización. Como parte de los resultados relevantes se pudo constatar, mediante la revisión de la literatura, la relación que existe entre el conflicto y el aprendizaje de las organizaciones. El con-

flicto está presente en cualquier relación interpersonal, intergrupal, intragrupal; sin embargo, su adecuada administración puede generar impactos positivos en las organizaciones, y ese impacto puede verse reflejado y ser analizado en variables tales como desempeño, sentido de identidad, innovación, calidad, entre otras. No quiere decir esto que todo tipo de conflicto que se suscite en las empresas será generador de beneficios para ésta, sino que ahora se entiende que el resultado de éste depende de los administradores, de los tomadores de decisiones y de las partes que intervienen, así como de la gestión que ellos realicen. Es decir, si se estimula, se utilizan las técnicas y estrategias adecuadas, un conflicto puede transformarse en una fuente de aprendizaje organizacional que genere resultados positivos; en cambio, si se evita o no se gestiona de forma adecuada, el conflicto puede generar otros más o crecer hasta el punto en que sea difícil de controlar.

Uno de los resultados importantes que la investigación arrojó es que para lograr el aprendizaje organizacional y, por ende, una institución inteligente, es necesario e inevitable enfrentar situaciones de crisis entre individuos, equipos, departamentos. De esta forma, se da cabida a cambios organizacionales que pueden resultar benéficos para la organización. No es que se trate de un proceso sencillo que se pueda llevar a cabo de un día a otro, pero sí se puede decir que a partir de estos conflictos suscitados y la aplicación de las cinco disciplinas de Senge se puede alcanzar la ventaja competitiva de las organizaciones modernas: la capacidad de aprendizaje.

Referencias

Allison, C. T. (1971). *Essence of decision.* Boston: Little, Brown.

Amason, A. (1996). "Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory". *Academy of Management Journal*, 39: 123-148.

Ashforth, B. E. y Mael, F. (1989). "Social Identity Theory and the Organization". *The Academy of Management Review*, 14 (1): 20-39.

Bantel, K. y Jackson, S. (1989). "Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make difference?". *Strategic Management Journal*, 10: 102-112. Barbash, J. (1980). "Collective

Bargaining and Theory of Conflict". *British Journal of Industrial Relations*, 18(1): 82-90, Database: Business Source Complete.

Cangelosi, V. (1965). "Organizational learning: observations toward a theory". *Administrative Science Quarterly*, 10(2):175-203.

Chich-Jen, S. y Pei., Y. (2012). "The Conflic of Corporate Conflict Management on Labor Dispute". *Pakistan Journal of Statistics*, 28(5): 713-722.

Chih, Y. (2011). "A Study on Top Management team Demographic heterogeneity and Team Conflict: The Moderating Effect of Leader's Conflict Management Style". *Journal of Yu-Da College*, 5(6): 53-67.

Cooper, R. y Markus, M. L. (1995). "Human reengineering". *Sloan Manage Rev.*, 36(4): 39-50.

Cosier, R. (1978). "The effects of threee potenctial aids for making strategic decisions on prediction accuracy". *Organizational Behavior and Human Performance*, 22: 295-306.

De Dreu, C., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. & Nauta, A. (2001). "A theory-bases measure of conflict management strategies in the workplace". *Journal of Organizational Behavior*, 22: 645-668. DOI: 10.1002/job.107.

Domínguez Bilbao, R. & García Dauder, S. (2003). "Introducción a la Teoría del Conflicto en las Organizaciones". Working Papers. Universidad Rey Juan Carlos. Servicio de Publicaciones, 1-53.

Duque Orozco, Y. y Castro García, A (2012). "Organizaciones Inteligentes: evidencia empírica de una organización que aprende en Colombia" (Hospital Universitario San Ignacio). *Univ. Méd. Bogotá*, 53(2): 126-143.

Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder.* Madrid: La Piqueta.

González Consuegra, Y. (2010). "El conflicto organizacional: una solución constructiva". *Revista Pensando Psicología*, 6(11): 11-27.

Guoquan, C., Chunhong, L. & Tjosvold, D. (2005). "Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China". *Journal of Management Studies*, 42(2): 277-300, DOI: 10.1111/j.1467-6486.2005.00497.x.

Hastings, R. (2007). "Conflict management constributes to communication". *HR Magazine*, 52(1):4.

Klinkert, F. (1996). *¿Por qué fracasan nuestros jefes, directores, gerentes.* Caracas: FE.

Labovitz, G. (1980). "Managing conflicto". *Business Horizons*, 23(3): 30-37, (EJ227839), Database: ERIC.

Labovitz, G. (2001). "Managing Conflict". *Business Horizons*, 30-38.

Mohr, N. y Dichter, A (2001). "Building a learning organization". *Phi Delta Kappan*, 82(10), 744.

Ohana, T. (. (2012). "Understendeing conflict", en N. Lyamouri, N. Gnneby y R. Markosyan, *Youth transforming conflict,* 45-94. Europe: Council of Europe Publishing.

Rahim, M. (1992). *Manage conflict in organization.* New York: Praeger. 2ª ed.

Raza, S. y Standing, C. (2011). "A Systemic Model for Managing and Evaluating Conflicts in Organizational Change". *Systemic Practice & Action Research*, 24 (3): 187-210, DOI: 10.1007/s11213-010-9186-0.

Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior.* US: Pearson Education International.

Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Granica.

Singleton, R., Toombs, L. & Taneja, S. (2011). "Workplace conflict: a strategic leadership imperative". *International Jounal of Business and Public Administration*, 8(1): 149-164.

Tjosvold, D. (1998). "Cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and Challenges". *Applied Psichology: An International Review*, 47: 285-342.

Verma, V. K. (1998). *The Project Management Institute Project Management Handbook.* Jeffrey Pinto. ISBN 0-7879-4013-5.

Wang, M. y Chu, P. (1999). "A study of the Relationship between Elementary School Principals' Administrative Communication Behavior, Conflict Management Tactics and School Effectiveness". *Journal of Cheng Shiu University*, 15: 24-30.

Competencias centrales y ventaja competitiva en las organizaciones en México

Juan Antonio Flores Mora[1]
Juan Mejía Trejo[2]
Araceli Durán Hernández[3]

Resumen. Se realizó una revisión documental de las principales aportaciones realizadas en el área de Estrategia, de las competencias centrales y la ventaja competitiva en las organizaciones que han servido de base para la gestión exitosa de los administradores a lo largo del tiempo. El propósito es conjuntar los diversos conceptos y proponer un modelo que permita identificar los requerimientos, las fuentes y el procesamiento de la información necesaria para la toma de decisiones de modo que el desempeño de la organización genere crecimiento. Además, se pretende facilitar la identificación de alternativas que agregan valor, sin olvidar que la percepción del cliente o consumidor debe ir en la misma dirección, de tal forma que permita incrementar la competitividad y la rentabilidad de la organización en México.
Palabras clave: Estrategia, competencias centrales, valor agregado, ventaja competitiva.

Abstract. We realize a documentary review of the major contributions made in the area of strategy, core competencies and compe-

1. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas.
2. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas.
3. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas.

titive advantage in organizations that have formed the basis for the successful management of organizations over time. The purpose is to bring together the various concepts and propose a model to identify the requirements, sources and processing of information necessary for decision-making, so that, the performance of the organization generate growth. In addition it is intended to facilitate the identification of alternatives that add value, without forgetting that the customer or consumer perception should go in the same direction, so that will increase the competitiveness and profitability of the organization in Mexico .
Keywords: Strategy, core competencies, value added, competitive advantage.

Introducción

A principios de los años setenta llega a México la corriente de pensamiento basado en la Dirección Estratégica desarrollada principalmente por Alfred Chandler (1962), estrategia y estructura, y llevada a las empresas por firmas consultoras como Mckenzie, Boston Consulting Group y General Electric, entre otras. En los siguientes años empieza a sobresalir Michael E. Porter (1980) con sus aportaciones, el modelo para analizar los ámbitos competitivos de los diversos entornos empresariales, así como el concepto de ventaja competitiva. En la década de los ochenta, a los administradores se les evaluó por su habilidad para reestructurar y reordenar sus corporaciones, en los noventa por su habilidad para identificar y explotar las capacidades básicas que hacen posible el crecimiento de acuerdo con conceptos básicos de competencias identificados principalmente por Hamel y Prahalad (1990); y en los tiempos actuales es necesario que los responsables de conducir cualquier tipo de organización se preocupen por trabajar conjuntamente con profesionales calificados y que tengan una mejor formación, principalmente en probabilidad y estadística, así como en prospectiva para vislumbrar de forma anticipada los diversos escenarios futuros y como la habilidad de generar, obtener, procesar, interpretar y utilizar adecuadamente la mejor información, para la toma de decisiones. Asimismo, es necesario que los administradores provoquen el desarrollo de la capacidad de inno-

vación en todos los ámbitos de la organización, ya sea por medio de nuevos y originales procesos de capacitación o de reclutamiento de agentes con alta probidad en tareas de creatividad o de innovación empresarial. El propósito de las organizaciones es buscar o desarrollar nuevas competencias que se conviertan en fuente importante de alternativas estratégicas para lograr ventajas competitivas y desempeño superior que posibiliten enfrentar de forma adecuada las condiciones de incertidumbre del entorno organizacional, además de ofrecer mejores perspectivas de vida a la sociedad en el futuro. De estas reflexiones surgen algunos cuestionamientos como los siguientes: ¿Qué tipo de conocimiento e innovaciones son fundamentales para crear competencias centrales en las organizaciones ?, ¿cuál es la forma apropiada de integrar e interrelacionar los conceptos de Michael Porter y de Hamel y Prahalad para generar competencias centrales en las organizaciones ?

Desarrollo

Competencias centrales

La expresión competencias centrales (*core competencies*) fue desarrollada a finales del siglo pasado por Hamel y Prahalad (1990). Los autores consideran que las organizaciones que sobrevivieron en aquellos tiempos fue debido a la uniformidad en calidad y en los costos de conversión o manufactura de los productos; sin embargo, estos factores cada vez son menos relevantes como ventajas competitivas. Por lo tanto, en el futuro, el desempeño superior se basaría en la habilidad de la dirección para consolidar tanto las tecnologías como las habilidades de producción en competencias que hicieran más rentable cada empresa y la ayudaran a adaptarse con rapidez a las oportunidades cambiantes del ambiente.

Se critica el hecho de que las empresas se enfoquen más a los mercados y no a las capacidades internas, puesto que el talento humano es uno de los aspectos que cada vez más representa el mejor activo para el desarrollo de las actividades microeconómicas.

Hamel y Prahalad definen las competencias centrales como cualidades intrínsecas de la empresa que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, observándose también al coordinar adecuadamente diversas habilidades de producción, así como en la integración de múltiples corrientes de tecnología en las empresas y en los productos finales.

Según los autores, las competencias centrales deben cumplir con tres requisitos: *a)* proveer acceso potencial a una amplia variedad de mercados, *b)* contribuir significativamente a los beneficios percibidos por el cliente del producto final y *c)* deben ser difíciles de imitar por los competidores.

También mencionan que los pasos para administrar las competencias centrales son cinco: *a)* identificarlas, inventariarlas y obtener consenso entre el personal de la empresa; *b)* decidir qué competencias centrales deben generarse para mercados actuales o futuros; *c)* establecer cuáles competencias centrales deben desarrollarse en el largo plazo y por quién; *d)* difundir su aplicación a través de diversos negocios y dentro de nuevos mercados, lo que requerirá propagar esa competencia entre la empresa y, por último, *e)* defender y proteger las competencias centrales.

Para localizar una competencia central es necesario analizar los recursos de la empresa y detectar cuáles de éstos cumplen con las características señaladas. Los recursos son todos aquellos activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, conocimientos, etc., controlados por la empresa y que le permiten concebir e implantar una estrategia que mejoren su eficiencia y su efectividad y pueden dividirse en tres grandes grupos: físicos, de capital humano y organizacionales. Los recursos físicos comprenden la tecnología, la planta, equipo, maquinaria, la ubicación física o geográfica y el acceso y el transporte de materiales; los recursos de capital humano, la capacitación, experiencia, juicio, inteligencia, relaciones interpersonales y visión de los gerentes y empleados dentro de las empresas; los recursos organizacionales, la estructura de sistemas de información, la planeación formal e informal, los sistemas de control y coordinación, las relaciones informales entre grupos dentro de la empresa y con otras organizaciones.

Dorothy Leonard-Barton (1992) define las competencias centrales como un sistema de conocimiento interdependiente que provee una ventaja competitiva y que posee cuatro dimensiones: *1)* conocimiento y habilidades de los empleados; *2)* sistemas técnicos, que consisten en acumular, codificar y estructurar conocimiento tácito; *3)* sistemas de dirección, que incluyen caminos formales e informales para crear y controlar el conocimiento, como son programas de aprendizaje, redes de socios y sistemas de incentivos; y *4)* normas y valores asociados con varios tipos de conocimiento y con el proceso de creación y control de conocimiento.

Innovación

Hamel (2006) menciona que la gestión de la innovación se puede definir como el inicio de acciones diferentes perfectamente identificadas que surgen o emanan de los principios, procesos y prácticas tradicionales de la administración.

El apartarse de las formas de organización habituales altera de forma significativa la manera en que la administración desempeña o realiza su trabajo. En otras palabras, la gestión de la innovación modifica la forma convencional de trabajo de los administradores y que consiste en actividades que todos los interesados en la organización conocen y son la base para su accionar, como son: el establecimiento de objetivos y planes, motivación del personal, coordinación y control de actividades, obtención y asignación de recursos, adquisición y aplicación del conocimiento, construcción y desarrollo de relaciones públicas, identificación y desarrollo de talento humano, comprensión y atención a necesidades del entorno organizacional.

Así, pues, es necesario que los administradores comprendan que es indispensable buscar nuevas formas de hacer las mismas actividades y no estar sujetos a las formas ortodoxas o tradicionales de resolver las situaciones anormales que se presentan en las actividades cotidianas en las organizaciones. Hamel (2006) hace una reflexión sobre las principales innovaciones que han configurado a la Administración moderna de las organizaciones, y menciona entre las más relevantes, las siguientes:

1. Administración Científica (Taylor, Ford, etcétera).
2. Contabilidad de Costos y Análisis de Varianza.
3. Laboratorio de Investigación Comercial (la industrialización de la ciencia).
4. Presupuesto de Capital y Análisis de Rentabilidad de la Inversión.
5. Gestión de Marcas (*Brand management*).
6. Administración de Proyectos.
7. "Divisionalización".
8. Desarrollo del Liderazgo.
9. Corporativos Industriales (estructuras colaborativas entre compañías)
10. Descentralización.
11. Análisis Estratégico Formal.
12. Programas de Inclusión de Empleados en la Solución de Problemas (*Employee-driven problem solving*).

Este autor menciona que los componentes requeridos para que los administradores pueda desarrollar la capacidad de innovación son: *A)* Enfrentar un gran problema considerado único e inigualable hasta el momento y que requiere tener un pensamiento libre de complejos y de ataduras a convencionalismos. *B)* El surgimiento de nuevos principios o paradigmas que tengan la capacidad para desarrollar nuevos enfoques en la práctiva administrativa. *C)* Destrucción o alejamiento armonioso de los tabúes, dogmas o convencionalismos que impidan o limiten el pensamiento creativo. *D)* Analogías y ejemplos que permitan la redefinición o el ajuste de actividades y procesos que sean susceptibles dentro de un marco aceptable de acción y de acuerdo con la prospección que tenga la organización.

Sin embargo, no hay que perder de vista o equivocarse acerca de lo que realmente significa la innovación. No es enfocarse en aquellas actividades que se puedan modificar gracias al esfuerzo colectivo de los empleados, pero que sean fácilmente imitables o reproducidas por la competencia. Para aventajar a los competidores siempre es necesario que los directivos adquieran compromisos serios con relación con la innovación, esto significa que deben revisarse e identificarse de manera permanente las posibles coyunturas u oportunidades que permitan modificar o adecuar todos los procesos admi-

nistrativos fundamentales para el porvenir de la organización. Éstos pueden incluir la responsabilidad social empresarial, la creación de marcas y patentes o propiedad intelectual, desarrollo de capital o talento humano; al mismo tiempo deben ser fuentes para la obtención de ventajas competitivas.

Competencia y estrategia

De acuerdo con Porter (1979), la esencia o base de la estrategia en las organizaciones depende en gran medida de la competencia. En cada industria existen diversas costumbres, prácticas y relaciones económicas muy específicas que hacen especiales la dinámica y la forma de conducir las empresas, aspectos que se pueden clasificar como las fuerzas competitivas y afectan a todos los involucrados en la industria en cuestión.

Los proveedores, los compradores, los competidores potenciales y los productos sustitutos son parte importante del entorno competitivo, teniendo alguno de ellos una participación muy activa según las características de la industria.

El estado y la naturaleza de la competencia en una industria depende de cinco fuerzas básicas. La fortaleza colectiva de estas fuerzas determina en gran medida el grado de atracción de la industria medida con base en la rentabilidad de las inversiones.

El objetivo de la estrategia corporativa es ubicar o encontrar la mejor posición dentro de la industria donde la corporación pueda realizar los esfuerzos suficientes que permitan enfrentar de forma adecuada a las fuerzas competitivas y, al mismo tiempo, realizar las acciones necesarias para que las fuerzas trabajen a favor de los intereses de la empresa o corporación. Para lograr lo anterior es necesario que los directivos identifiquen y analicen con detalle el origen o la fuente de cada una de las fuerzas clave de la industria. Esto se puede lograr haciendo un cuestionamiento acerca de los aspectos más relevantes en la industria, por ejemplo, ¿existen oportunidades para que nuevos competidores ingresen a la industria? ¿qué situaciones determinan que los proveedores tengan un gran poder de negociación?

El conocimiento detallado de los orígenes de las fuerzas competitivas provee una base sólida y contundente para tener un buen plan estratégico en las organizaciones. Esta información permite la identificación precisa de las fortalezas y debilidades de la organización y ofrece la posibilidad de realizar todos los ajustes en el camino para poder obtener ventajas competitivas, al aprovechar las oportunidades localizadas en el entorno y así disminuir las amenazas.

Las fuerzas competitivas más importantes determinan el grado de atracción o la rentabilidad de la industria y además representan un insumo de gran relevancia para la formulación de la estrategia. Cada industria tiene una estructura desarrollada a lo largo del tiempo y se caracteriza por diferentes aspectos técnicos y económicos que propician la magnitud relativa de cada una de las fuerzas competitivas.

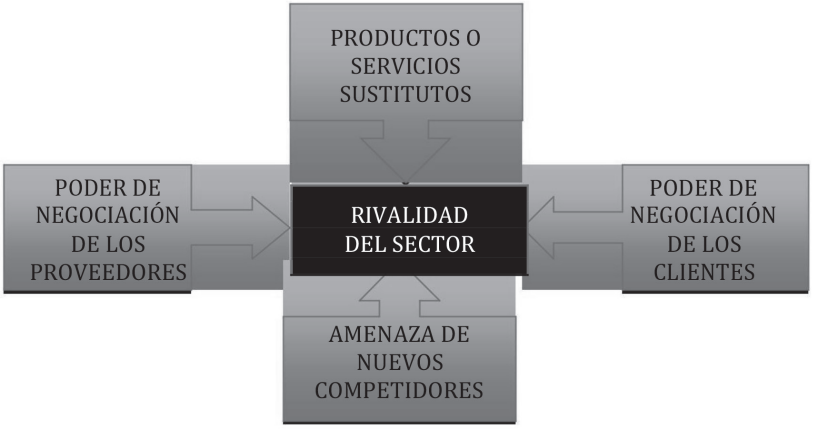
Los responsables de la estrategia empresarial buscan obtener la posición deseada para responder de forma oportuna y adecuada a las necesidades del entorno; sin embargo, es imperante desarrollar las habilidades necesarias para la identificación correcta de las causas que originan los principales cambios en el entorno. Porter (1979) desarrolla, a partir de todas estas consideraciones, su primera propuesta de modelo de las cinco fuerzas (fig. 1) y considera los siguientes aspectos:

1. Amenaza de nuevos competidores: el ingreso de nuevos competidores a la industria depende principalmente de situaciones conocidas, tales como el grado de atracción de la industria por su rentabilidad, la existencia y la dificultad de las barreras de entrada. Estas últimas se desarrollan por las economías de escala, diferenciación del producto, requerimientos de capital, costos de producción bajos, acceso a los canales de distribución y por políticas gubernamentales.
2. Poder de negociación de los proveedores: los competidores pueden sufrir el poder que ejercen los proveedores a través del precio de los insumos o la modificación en la calidad, los tiempos de entrega, garantías, disponibilidad de crédito y otros que afectan el desempeño de la organización. Los proveedores pueden establecer las condiciones del juego cuando existe un monopolio

u oligopolio, o cuando el producto es altamente diferenciado o único por su base tecnológica.

3. Poder de negociación de los clientes/compradores: la industria se ve afectada cuando los compradores de un producto tienen la capacidad de concentrar y adquirir grandes volúmenes con el propósito de obtener descuentos y mejores condiciones comerciales. El producto que se adquiere representa un componente poco significativo para el adquiriente con respecto a su costo total, también porque es irrelevante para la calidad del producto.
4. Productos o servicios sustitutos: normalmente es muy difícil desarrollar productos o servicios sustitutos; sin embargo, en la actualidad cada vez más se incrementa la probabilidad de desarrollo debido a la rapidez de los cambios que estamos experimentando, sobre todo en el de conciencia que han impulsado diferentes organismos preocupados por las grandes alteraciones que sufre nuestro ambiente. Tanto la innovación como la tecnología en las empresas se están concentrando en la obtención principalmente de nuevas fuentes de energía, lo que puede provocar cambios de tendencia importantes en la mayoría de los productos de consumo final y en los procesos productivos necesarios.
5. Rivalidad entre competidores o del sector: la rivalidad entre las empresas competidoras puede iniciar con una guerra de precios, ofertas y promociones únicas por medio de la publicidad masiva. Se intensifica cuando los competidores son muchos o cuando tienen el mismo tamaño; también cuando el producto tiene poca o nula diferenciación, es perecedero o de grados de consumo muy elevados.

Figura 1
Modelo de la cinco fuerzas de Porter



Fuente: https://es.images./search/images?p=modelo+de+las+5+fuerzas+de+porter

Formulación de la estrategia

En la actualidad, los estrategas de las empresas deben desarrollar trabajos de prospectiva y de estrategia en forma paralela y después integrar e interrelacionar la información obtenida con el propósito de analizar y formular de forma adecuada la estrategia que garantice la sobrevivencia de la empresa. En el trabajo de estrategia se deben evaluar las fuerzas competitivas que afectan a la industria en particular, así como las relaciones subyacentes que existen entre ellas, para identificar de manera precisa las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio ambiente externo de la organización. Por otra parte, la administración debe realizar periódicamente el análisis interno en la empresa para identificar las fortalezas y debilidades, con el propósito de elaborar una matriz que permita confrontar estas características de la empresa contra las fuerzas competitivas y/o las neotendencias, expresadas en términos de oportunidades y amenazas. Como resultado del análisis de la matriz se generan alternativas o ideas que posteriormente se identifican como los objeti-

vos direccionales o estratégicos de la organización, y que se pueden entender como puntos de control que aseguran que las acciones y los logros marcan el recorrido en la dirección correcta. Las acciones aseguran que enfrentamos de manera precisa y exitosa a las fuerzas competitivas, dado que existe un proceso de anticipación o previsión a los acontecimientos. La capacidad de respuesta producto de la organización es altamente flexible y oportuna, lo que posibilita el desarrollo de ventajas competitivas y, en consecuencia, ser más productivo y lograr el crecimiento deseado.

El proceso estratégico que desarrollan las organizaciones debe hacerse de forma permanente con el objeto de modificar y adecuar las estrategias que permitan lograr las metas ulteriores de los inversionistas y de los demás interesados en el éxito empresarial, conforme el enfoque actual del pensamiento neoliberal, considerado como la maximización del beneficio económico.

Conforme a este tipo de pensamiento, Hout & Porter (1982) consideran que las compañías deben fundamentar su éxito en el desarrollo de estrategias globales; reconociendo que el ámbito competitivo de la empresa actual se ha expandido a escala internacional, por lo que se hace necesario que los fabricantes o prestadores de servicio modifiquen su visión y se amplíe a escala global. Ahora se tiene que enfrentar a empresas de mayor tamaño y con recursos más sofisticados, pero a la vez también se presentan más oportunidades de acceder a nuevos mercados no considerados con anterioridad y, con ello, la posibilidad de incrementar la rentabilidad de las organizaciones. Nuevamente surgen dudas y cuestionamientos acerca de las formas y prácticas que es necesario modificar para alcanzar un grado de productividad adecuado y que permita competir con empresas multinacionales. El autor menciona que es muy necesario tener la disposición de parte de los directivos para buscar o generar alternativas, como la coinversión o alianzas estratégicas y con ello lograr mayor capacidad de producción por medio de mecanismos de financiamiento. En forma paralela, es necesario asegurar o consolidar la posición en el mercado doméstico.

Información y estrategia

Uno de los aspectos más relevantes y trascendentales para la operatividad y el éxito de las organizaciones es la información. Se debe reconocer que existen cambios drásticos en todo lo relativo a esta situación, a tal grado que ha revolucionado en gran medida la forma de hacer negocios, por lo que nadie puede estar fuera de su efecto. La tecnología ha provocado que los costos involucrados en todos los procesos para obtener, procesar, utilizar e interpretar la información, disminuyan en forma contundente. El manejo efectivo de la información genera necesariamente ventajas competitivas, dice Porter (1985), debido a que los administradores tienen más elementos fundamentales para la buena toma de decisiones. Esta situación provoca, entonces, que los estrategas de las empresas incluyan nuevas prácticas en la capacitación y el desarrollo de habilidades y aprendizaje de la minería de datos, entre otras tantas. La inversión en tecnologías de información debe realizarse en forma inmediata y, sin duda alguna, aun con la escasez de recursos. Los flujos de información tan acelerados están fomentando los cambios de estructura de las industrias, lo que origina cambios en las reglas de operación de la misma industria. Este cambio de paradigma genera nuevas oportunidades de negocios, siempre y cuando se pueda seleccionar e interpretar de forma adecuada la información que se obtiene de los mercados y de los consumidores, para lo que se hace necesario el desarrollo de modelos que permitan integrar e interrelacionar la cantidad de información necesaria que optimice las decisiones de los ejecutivos.

Según Michael E. Porter, un concepto importante que magnifica el papel de la informática con relación a la competencia es la cadena de valor. Este concepto divide las actividades de una empresa en primarias: logística, operaciones, mercadotecnia y servicio al cliente, entre otras, y son principalmente las que generan valor al producto o servicio que ofrece la empresa; y las actividades de apoyo, o soporte, como la gestión de tecnología, de recursos humanos, compras, infraestructura, que son las que hacen posible que se procesen y transformen los insumos que requiere el producto o servicio final.

Para obtener una ventaja competitiva sobre los rivales, la empresa debe llevar a cabo todas las actividades aminorando los costos, o, en desarrollando una estrategia de diferenciación con respecto a la competencia y sin importar el factor precio de venta. También puede obtenerse vía innovación o desarrollo de tecnología propia y única.

Propuesta de modelo

Figura 2
Modelo de Integración e interrelación para el desarrollo de competencias centrales

Fuente: Elaboración propia.

La alta dirección de las organizaciones tiene como meta principal asegurar la sobrevivencia de la empresa por medio del crecimiento. Para lograr estos resultados es necesario que se desarrollen

ventajas competitivas con respecto a la competencia, y uno de los medios para la lograr esta condición es la productividad. En el modelo propuesto se sugiere que los directivos enfoquen sus esfuerzos hacia la conjunción de diversas áreas del conocimiento, como son la estadística (Abraira, 2001 y Altman, 1994); la probabilidad, estadística descriptiva, estadística inferencial y el análisis multivariante según Bai y Rao (1989); el proceso de toma de decisiones según Kahneman (1979) (en condiciones de certeza, de riesgo, de incertidumbre y de ambigüedad); y la prospectiva de acuerdo con Bas (2012) (estrategia y aplicaciones de la estadística). Una vez que se conocen con detalle las variables involucradas en el proceso de la dirección, entonces se hacen necesarios el desarrollo y la organización de un sistema de procesamiento de información de acuerdo con Haag (1998), de tal manera que el resultado de todo este conjunto de conocimientos, actividades y procesos, sea las competencias centrales que cada organización busca crear para lograr el éxito multidimensional, aspectos que deben considerarse como reales y profundas innovaciones para la organización. Además, se pueden identificar con claridad aquellas actividades donde se genera el mayor valor del producto o del servicio, sin olvidar que la percepción del cliente o consumidor debe estar en la misma sintonía, lo que significa que el administrador de la organización se asegure de que el consumidor esté recibiendo lo que necesita a cambio de su contraprestación monetaria. Al comprobar esta situación, el directivo está asegurando la lealtad o la fidelidad de sus clientes.

Conclusiones

El enfoque medular que se identifica como resultado de la revisión literaria relacionada con las competencias centrales y la ventaja competitiva, adicionando la experiencia acumulada en la práctica empresarial, es el de la necesidad que tienen todos los agentes involucrados en el ámbito empresarial de generar o crear diferentes competencias centrales para la organización, siendo uno de ellos la integración del conocimiento proveniente de la estadística; de la prospectiva, considerando por supuesto la estrategia como parte importante de

ella; así como del proceso de toma de decisiones. Adicionalmente, es importante identificar las actividades más relevantes dentro de la cadena de valor que resulten más significativas en la transformación de los insumos necesarios para la obtención del producto final o del servicio.

Todo ello sin olvidar que una de las principales cualidades intrínsecas de la empresa que se requieren en la actualidad, es la capacidad de afrontar y responder de manera ágil, oportuna, pertinente y flexible a los cambios dinámicos que se van presentando en el entorno global y que gracias a los recursos tecnológicos disponibles aceleran la velocidad de comunicación de los acontecimientos de mayor relevancia y provocan que se conozcan a escala global, con diferencia de poco tiempo, por ejemplo, las variaciones en tipos de cambios, modificaciones a las tasas de interés, caídas en los índices de las bolsas de valores, etc. Lo anterior genera la necesidad de desarrollar trabajos de prospectiva que ofrezcan información adecuada y diferentes escenarios para que los decisores puedan ejecutar acciones inmediatas que impulsen a la empresa hacia el éxito económico. Estos trabajos están sustentados en el amplio y profundo conocimiento de la probabilidad y la estadística. El propósito de realizar trabajos de prospección es ubicar cambios de tendencias en los patrones de consumo de la sociedad y anticiparse a los acontecimientos futuros, lo que nos ofrece oportunidades para generar de forma creativa las innovaciones indispensables que puedan satisfacer ampliamente las necesidades de los consumidores. En el modelo que se propone es necesario identificar los factores, indicadores y su interrelaciones, para poder precisar el comportamiento, la dinámica y el flujo de información de manera óptima. Finalmente, otro aspecto concluyente se relaciona con el estudio y la aplicación de la estadística descriptiva, inferencial y el análisis multivariante de todo tipo de datos relevantes para la administración eficiente y efectiva de los recursos empresariales. De lo anterior se desprende el desarrollo de los sistemas de información conducentes exclusivamente a mejorar el proceso de toma de decisiones de los dirigentes empresariales, lo que se considera como verdadera innovación en el ámbito de la organización.

Después de comprender y aceptar las contribuciones de los autores en relación con la práctica administrativa en las organizaciones,

es conveniente reflexionar y cuestionar acerca del grado de aceptación, concordancia y aplicación de los administradores de la mayoría de las empresas mexicanas, dado que las observaciones y aportaciones realizadas por los autores se establecen en función del accionar de los grandes corporativos multinacionales y, en consecuencia, existen pocas o nulas similitudes con la realidad de México en el ámbito empresarial. Esto sugiere entonces que se realicen estudios enfocados al diseño de modelos de adecuación e incorporación de las mejores y modernas prácticas administrativas o, en su defecto, que se generen los propios modelos emanados de la experiencia acumulada y prácticas administrativas de las empresas mexicanas.

Referencias

Abraira, V., Cadarso, C., Gómez, G., Martín, A. y Pita, S. (2001). "Mesa redonda: La Estadística en la investigación médica". *Qu. estii*, 25: 121-156.

Altman, D. G. y J. M. Bland (1994). "Statistics Notes: Diagnostic tests 2: predictive values". *Bmj*, 309 (6947): 102.

Bai, Z. D. y Rao, C. R (1989). *Spectral analytic methods for the estimation of number of signals and directions of arrival* (Núm. TR-89-49). Pennsylvania State Univ University Park Center for multivariate analysis.

Bas, E. y M. Guilló (2012). "Prospectiva e innovación", 1. *Murcia, Los Papeles del Sitio*.

Chandler, A. D. (1962). JR. (1962). "Strategy and Structure". *Cambridge (Mass.) ua*.

Haag, S., Cummings, M. y Dawkins, J. (1998). "Management information systems". *Multimedia systems*, 279: 280-297.

Hamel, G. (2006). "The why, what, and how of management innovation". *Harvard business review*, 84(2), 72.

Hout, T. M., Porter, M. E. y Rudden, E (1982). *How global companies win out*. Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Kahneman, D. y Tversky, A. (1979). "Prospect theory: An analysis of decision under

Risk". *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 263-291.

Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development"; *Strategic Management Journal*, 13(5), julio 1992: 111-115.

Prahalad, K. y Gary Hamel (1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, mayo-junio 1990: 79-91.
Porter, M. E. (1979). "How competitive forces shape strategy".
Porter, M. E. (1980). "Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability". *Financial Analysts Journal*, 36(4): 30-41.
Porter, M. E. y Millar, V. E. (1985). "How information gives you competitive advantage".

Innovación en las organizaciones que aprenden mediante la gestión del conocimiento[1]

Omar Alberto Ramírez Gasca[2]
Guillermo Vázquez Ávila[3]

Resumen. El objetivo de este trabajo de investigación es describir cómo se puede lograr la innovación dentro de las organizaciones que aprenden, mediante la gestión del conocimiento, contrastando los aportes teóricos que se relacionan con el fenómeno de estudio. Si se considera la información como el recurso más importante de la organización, pueden ser desarrolladas capacidades que permitan el incremento de la competitividad vía la gestión del conocimiento, para reforzar el adecuado proceso de toma de decisiones que permita transformar la organización mediante cambios profundos y significativos, en una organización que aprende. Se encontró que el desarrollo de características diferenciadoras representa ventajas competitivas que facilitan la formulación de alternativas innovadoras que permitan crear estrategias competitivas mediante el proceso de aprendizaje organizacional.
Palabras clave: Innovación; organización; aprendizaje; gestión; conocimiento.

---

1. Este documento fue realizado durante el programa de Doctorado en Ciencias de la Administración de la Universidad de Guadalajara que pertenece al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) de Conacyt.
2. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas.
3. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas.

Abstract. The aim of this research work is to describe how innovation within learning organizations can be achieved through knowledge management, in terms to contrast the theoretical contributions that relate to the phenomenon of study. Starting to consider to information as the most important resource of the organization, can be developed capacities to increase competitiveness through knowledge management, to strengthen the appropriate process of decision making that allows transform the organization through profound and significant changes in a learning organization. It was found that the development of differentiating characteristics represents competitive advantages that facilitate formulating of innovative alternatives to create competitive strategies through the organizational learning process.
Keywords: Innovation; organization; learning; management; knowledge.

Introducción

Como resultado de las aspiraciones de crecimiento y la alta competitividad con la que operan las organizaciones en el mercado hoy en día, es necesario identificar aquellos recursos y características en los que son mejores que el resto de éstas y maximizar las fortalezas y las capacidades internas, así como las oportunidades de mejora que presentan con relación al entorno externo. Lo anterior constituye ventajas competitivas para el planteamiento de nuevas y mejores estrategias de funcionamiento, sin olvidar que constantemente se genera la necesidad de alternativas para poder solucionar los problemas que obstaculizan la obtención de los resultados planeados y, en consecuencia, dificultan el desarrollo de la organización. El conocimiento que se tiene de las operaciones, de los factores y de los resultados dentro de la organización tienen un rol vital en su mejora progresiva y en su crecimiento, por lo que desarrollar la habilidad de gestionar dicho conocimiento representa una propuesta viable para incrementar la competitividad.

En la actualidad se han hecho numerosos acercamientos para elaborar una definición de lo que conocemos como la *gestión del conocimiento*, a partir de entender que existe una transformación de la

información en conocimiento, mediante la interpretación y la asimilación de la abstracción de una realidad, lo que permite el aprendizaje y la posterior mejora o evolución por parte del organismo, ya sea que se trate de una persona o de una organización, hacia un nivel con mayores capacidades y mejor adaptado al entorno. Lo anterior permite que la definición de la gestión del conocimiento pueda ser adaptable de acuerdo con los fines que se busquen satisfacer; para esta investigación, en específico, se pretende relacionar la *gestión del conocimiento* con la innovación y la competitividad de una organización.

La competitividad hoy en día tiene un papel sumamente importante, sobre todo en el planteamiento estratégico de las organizaciones, por lo que la construcción de alternativas que ayuden al incremento de la competitividad a partir de las capacidades reales de las organizaciones es una fuente de innovación, lo que hace que la gestión del conocimiento sea una propuesta rentable para la mejora progresiva, dado que parte de la información se genera directamente, ya sea por quienes realizan las actividades diarias o por los procesos de funcionamiento, y ello permite que la organización sea más robusta y obtenga mejores resultados.

La gestión del conocimiento y la innovación organizacional

Una organización que busca desarrollar sus capacidades internas para la obtener mejores resultados, así como para afinar su perfil competitivo, puede fortalecerse en medida de la creación y la asimilación de conocimiento útil para la ella, de acuerdo con Nonaka (1991), y las mejoras que se deriven de este hecho, como iniciativas de cambio en el funcionamiento de la organización representan una fuente de innovación oportuna y viable, ya que estarán siendo desarrolladas con base en las capacidades reales que hay en la organización y serán enmarcadas por el análisis de los resultados obtenidos directamente de las operaciones diarias, en el comparativo histórico, por lo que cada acción de mejora tendrá como fundamento lo que la propia organización muestre en su comportamiento.

De acuerdo con Nonaka (1991), la actividad de aprendizaje de un organismo, ya sea una persona o una organización, puede ser lle-

vada a cabo a partir de la abstracción, el análisis y la síntesis de una realidad y los elementos que la componen, con la que se interactúa y de donde se genera información que, mediante un proceso de transformación, puede convertirse en conocimiento útil que al ser asimilado en la forma correcta genera un cambio o evolución en el organismo con respecto al aspecto de la realidad que se analiza y se busca entender. Como resultado de ello, las capacidades o habilidades para interactuar de una mejor forma con el entorno de dicha realidad. Así, pues, se puede establecer la analogía de que una organización es una entidad viva y, por tanto, puede funcionar como un organismo vivo en un determinado entorno que posee características y capacidades propias que pueden ser definidas y que constituyen la singularidad de cada organismo. Al igual que en los seres vivos, estas capacidades pueden ser desarrolladas conforme se adquiera entendimiento y dominio sobre ellas en relación con la realidad que rodea al propio organismo. Nonaka (1991) menciona que esto se puede lograr mediante la *Knowledge Management* (gestión del conocimiento); Porter (1991), por su lado, propone que toda organización puede sacar provecho del desarrollo de sus características diferenciadoras con respecto a otras organizaciones similares y generar alternativas para el desarrollo de capacidades específicas, lo que da como resultado un mejor funcionamiento interno de la organización, así como el progresivo incremento de la competitividad organizacional.

Para Drucker (1985), los cambios que se generan en una organización en la búsqueda de mejorar la planeación y en la estrategia de funcionamiento, representan una fuente de innovación en ellas y, a su vez, pueden dar forma al incremento de la competitividad con la creación de iniciativas de cambio útiles y oportunas para buscar obtener mejores resultados y satisfacer los objetivos organizacionales. Lo anterior se dará como resultado de la mejora progresiva de las capacidades en los sistemas de funcionamiento interno, al generar una fortaleza interna única en la organización que, según Porter (1991), puede ser considerada como una *Competitive Advantage* (ventaja competitiva) que diferencie a la organización de las demás competidoras y que, en consecuencia, puede generar iniciativas de innovación al reforzar lo que busca desarrollar la gestión del cono-

cimiento, al brindar iniciativas con bases sólidas en el conocimiento diario del funcionamiento interno de las organizaciones.

De acuerdo con Drucker (1985), estas iniciativas generan alternativas para el desarrollo de cambios en el funcionamiento interno dependiendo de cómo sean adaptadas a las condiciones en las que opera una organización. Su factibilidad y su viabilidad pueden representar cambios profundos en toda la organización, como menciona Senge (2000).

Smith (1987) menciona, en relación con las raíces que generan las iniciativas o propuestas de innovación para impulsar la competitividad en las organizaciones, que existen dos modelos para poder entender el origen de la innovación, de acuerdo con el propio comportamiento de la organización. El primero –lineal–, es similar a una relación causa y efecto, puesto que existe la curiosidad de entender y explicar un acontecimiento de una realidad sobre la que no se tiene conocimiento pleno, o la necesidad de encontrar una solución a un problema. Según menciona Harper (1972), genera una necesidad de investigación, sobre la que se estudia, se experimenta y posteriormente se desarrolla el conocimiento para obtener una alternativa de innovación. La segunda es aquella que tiene un detonante externo, como las condiciones del entorno (puede ser el mercado). ambos modelos son congruentes con lo que Nonaka (1991 y 1995) describe como el origen para la gestión del conocimiento) en las organizaciones, aunque para ambos casos, la investigación que se realice, así como la transformación de la información que se obtenga en conocimiento útil y oportuno, debe proporcionar algún beneficio, refiriéndose a las organizaciones en términos competitivos. Así, este beneficio puede ser la obtención de mejores resultados, el desarrollo de mejores estrategias, la contribución para el desarrollo de las capacidades y los recursos internos, o bien, adaptar las condiciones actuales de funcionamiento interno al desarrollo armónico y en conjunto con otras áreas de interés para la organización, como lo son el desarrollo tecnológico o la correcta gestión de los procesos. En cualquiera de los casos, dependerá de la escala que se utilice para valorar el grado de mejora, por lo que es necesario tener indicadores adecuados para cada variable que se desee medir y que brinde información oportuna, primero en el desarrollo de la capacidad de

aprendizaje y, después en la gestión del conocimiento en la organización, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995). De cualquier forma, se debe buscar tener un balance entre los objetivos, las capacidades y las estrategias de la organización, que fortalezca las posibilidades de competir e incrementar las aspiraciones de crecimiento. Porter (1991), por su parte, menciona, que el concepto de competitividad es el grado de superioridad (o excelencia) de una organización o producto sobre los demás competidores con relación a sus resultados o sus características específicas.

Drucker (1985) considera que la innovación basada en el conocimiento generado a partir de la información obtenida directamente de los resultados del funcionamiento interno de la propia organización, así como del análisis del mercado en el que se desenvuelve, es la más fuerte de todas las formas de cambio organizacional, y que su validez para las iniciativas de innovación o de cambio. Por tanto, representa bases sólidas para la toma de decisiones de los responsables de las organizaciones, principalmente en las cuestiones relacionadas con la manera de planear el funcionamiento y la disposición de los recursos internos; aunque, según sus propios argumentos, también es una forma de innovación que demora mucho en hacerse evidente en la organización, en comparación con otras fuentes de innovación, que generalmente son soluciones a problemáticas específicas, ya que la innovación con base en el conocimiento busca prevenir los desafíos que provienen tanto del entorno externo como del interno, en lo que toca a las fortalezas y oportunidades que se detecten, y que en el largo plazo, estas mismas iniciativas de innovación representan propuestas más rentables en la programación y la proyección de funcionamiento para obtener mejores resultados y un incremento en la competitividad organizacional, por lo que señala que: "Success requires careful analysis of the various kinds of knowledge needed to make an innovation possible" (Drucker, 1985).

Como se mencionó anteriormente, la competitividad de las organizaciones, en términos de la innovación, de acuerdo con Porter (1991), se puede entender como la capacidad que tiene una organización para desarrollar características diferenciadoras, ya sea en sus procesos o en su personal, llamada *Competitive Advantage* (Ventaja Competitiva). Su principal finalidad es diferenciar a la organización

de las demás, a la vez que le permite competir en un sector específico del mercado. En su descripción, estas ventajas competitivas están directamente relacionadas con las estrategias que hacen funcionar internamente a una organización diariamente, por lo que pueden tener su origen en aquellas características o habilidades que están por arriba del común o de la media de las de las organizaciones que son partícipes y competidoras en el mercado actualmente, y que, a diferencia de otras organizaciones que no las poseen, permiten obtener un mejor resultado en sus indicadores, como el desempeño o la productividad, y que en la medida de cuán desarrolladas estén y el dominio que se tenga de ellas, será la mejora en los resultados para toda la organización.

Para Porter (1991), una organización puede desarrollar más de una ventaja competitiva de forma simultánea, y puede plantear su estrategia de funcionamiento en la medida en que dichas ventajas competitivas puedan ser adaptadas y relacionadas entre ellas mismas, así, al ser puestas en marcha en su conjunto, podrán generar mayor beneficio a la organización y podrán ser una fuente generadora de iniciativas de innovación en relación con los cambios funcionales, ya que serán desarrolladas con base en información útil y oportuna que puede proceder del registro histórico de la organización.

Hoy en día, el concepto de ventaja competitiva presenta una evolución en los supuestos teóricos del planteamiento de la *Transient Advantage* (Ventaja Transitoria) de Gunther (2013), que agrega al análisis situacional de las organizaciones propuesto por Porter (1991), el factor tiempo y que, en lo que toca a la innovación –(Bonetta, 2009 y Drucker, 1985), se trata de un factor crítico para hacer de las iniciativas de innovación una alternativa de mejora en las organizaciones. Esta alternativa se mide por el porcentaje de cambio o mejora que sea realmente visible en el funcionamiento y en los resultados de las operaciones diarias de la organización, con relación al desarrollo de estrategias más acordes con las capacidades, los recursos y las ventajas competitivas identificadas en la organización, en las que el manejo (adquisición, procesamiento y transferencia) de la información pueda generar el conocimiento sólido para la toma de decisiones.

Gunther (2013) propone que las oportunidades de cambio y mejora en la organización pueden ser consideradas como fuentes de innovación, si éstas se definen con base en los ciclos de vida de los elementos que la conforman : ya sea de las estrategias, de los procesos o de los productos. Esto, de acuerdo con el supuesto de que conforme una organización alcance el dominio del conocimiento que se genera en la propia operación diaria, obtendrá ventajas que podrán ser utilizadas en el funcionamiento interno de forma más congruente en una planeación táctica de corto plazo, y sobre las que puedan ser proyectados cambios estratégicos con miras a un mayor desarrollo en el mediano y largo plazos, al atender factores que no se tenían considerados anteriormente. Estos factores pudieran consistir en puntos críticos para el correcto funcionamiento de toda la organización, así como también podrían generar mayor aprendizaje, lo que, según Senge (2012), sería la clave para obtener sistemáticamente mejores alternativas de cambio e innovación y, en consecuencia, mejores resultados, haciendo más sostenibles y rentables las nuevas estrategias planteadas para los ciclos por los que atraviesan las organizaciones a lo largo del tiempo.

Senge (2000) propone que una de las razones por las que las organizaciones producen cambios para la mejora de su funcionamiento interno es que desarrollan un proceso de aprendizaje mediante el uso de la información que la propia organización genera cotidianamente. Esto es la base para definir a las *Learning Organizations* (Organizaciones que Aprenden), en la que, de acuerdo con sus propios argumentos, se busca generar cambios profundos en toda la organización, cambios o mejoras incluso en los cimientos mismos de la organización, de modo que los resultados debidos a un gran número de modificaciones internas, principalmente en las estrategias, para permitir superar los retos y las barreras organizacionales, se ven afectados de forma positiva.

Según Senge (2000), hay dos tipos de barreras organizacionales de acuerdo con su fuente: el primero son las limitantes que provienen del entorno externo, como regulaciones, normas de operación, tendencias, etc., llamadas barreras impuestas, ya que las organizaciones no poseen control y conocimiento totales de este tipo de limitantes y, por lo tanto, imponen ciertas condiciones en el funcionamiento in-

terno, que pueden llegar a ser no favorables para los objetivos y que representan un problema para el desarrollo organizacional. El segundo son las limitantes que se generan en la organización, llamadas barreras autoimpuestas, como el miedo y la resistencia al cambio, que representan el principal obstáculo para que tengan lugar las mejoras y los cambios de una forma saludable, por lo que factores como la cultura organizacional y el liderazgo cobran vital importancia para derribar estas barreras. De acuerdo con el mismo Senge (2000), el cambio profundo es la mejor alternativa para generar el aprendizaje necesario que permita entender qué es realmente la organización actualmente y qué es lo que puede llegar a ser en el futuro. Aunque para poder responder estas preguntas, es necesario distanciarse emocionalmente de la organización que se analiza, para no caer en errores repetitivos o perder la objetividad para poder discernir entre lo que está mal o lo que en verdad es y representa en ese momento la organización. Así, con el correcto manejo de la información y la adecuada toma de decisiones es posible generar conocimiento útil para la conformación de alternativas de innovación viables y factibles, en las que se entienda claramente en toda la organización, cuál es el porqué y para qué del cambio y se justifique el aprendizaje organizacional mediante la proyección de un mayor beneficio para toda la organización.

Entonces, siguiendo a Senge (2000), el cambio organizacional con base en el conocimiento representa el desarrollo de la capacidad de aprendizaje como una ventaja competitiva, siendo uno de los principios de la *gestión del conocimiento* de Nonaka (1991), permitiendo innovar a través del cambio e incrementar progresivamente la competitividad.

Breedt (1999) menciona los *Knowledge Management Principles* (Principios de la Gestión del Conocimiento), que se basan en la capacidad que pueda llegar a desarrollar una organización para poder llevar un proceso correcto y oportuno para gestionar el conocimiento, lo que constituye no solamente una ventaja para el planteamiento estratégico, sino que también representa una oportunidad latente para que la organización continuamente se esté innovando, o bien, reinventándose a sí misma, mediante la identificación y la descripción de los factores o elementos que constituyan un punto de análisis

crítico para el procesamiento y la interpretación de la información. Al transformar dicha información en conocimiento útil para toda la organización y su funcionamiento interno, puede ir evolucionando al ponerla en práctica, según el grado de mejora de los sistemas de funcionamiento interno y los resultados que se presenten, con el desarrollo de más y mejores capacidades y recursos internos.

Breedt (1999) menciona también que el conocimiento se ha convertido en uno de los factores más importantes en la vida económica de una organización, visto como un recurso interno, según la forma en la que se integre al personal (considerado como el capital intelectual) para poder desarrollar iniciativas de cambio. Este concepto reafirma lo planteado por Senge (2000) en relación a cómo se genera la innovación por medio del cambio y que éste pueda conducir a un mayor éxito y a un incremento en la efectividad de la organización, concepto abordado por Drucker (1985) y definido como la suma de la eficacia (cumplir en tiempo y forma) y la eficiencia (cumplir optimizando los recursos disponibles). De tal forma, la participación de las personas en la gestión del conocimiento es un elemento clave en el procesamiento de la información, ya que será mediante la interpretación que éstas le den a la información de acuerdo con su entendimiento de la realidad o del problema, que se pueda transformar en conocimiento, y que este a su vez, pueda ser llevado activamente a las labores diarias de los trabajadores. Precisamente en esta parte, la organización debe aprender a hacer de este proceso una disciplina de enriquecimiento, ya que en la medida en la que ésta se desarrolle para la adecuada gestión del conocimiento, en conjunto con la disciplina para generar iniciativas de innovación, se podrá desarrollar la capacidad de aprender sistemáticamente para resolver problemas de una forma efectiva, que es el objetivo que Senge (2000) plantea con respecto a las organizaciones que aprenden y generan con ello mayor valor al funcionamiento interno.

Breedt (1999), por su parte, concuerda con lo que Nonaka y Takeuchi (1995) mencionan respecto a que las habilidades de los trabajadores y el desarrollo de éstas en pro de la mejora del funcionamiento interno constituyen una de las principales áreas de oportunidad para las organizaciones modernas. De tal forma, su planteamiento estratégico debe considerar actividades que conduzcan a

la innovación y el incremento de la competitividad, ya que, según Porter (1991), basar la competitividad de una organización en el recurso que representa el capital humano, es una apuesta que puede conducir a buenos resultados, siempre y cuando se articulen actividades que, con base en el capital intelectual real, puedan fortalecer la manera en la que las personas responden ante los momentos críticos y los problemas. No se debe pasar por alto que el continuo desarrollo de las habilidades individuales de las personas y la suma de todas éstas en la búsqueda de un objetivo común, puede generar un desarrollo constante de las capacidades grupales o colectivas que fortalezcan a la organización, a través del equilibrio entre sus aspiraciones, capacidades y recursos internos.

Senge (2000) argumenta que transformar retos en ventajas para la organización representa la esencia del cambio organizacional, y que, en medida en que se desarrolle la capacidad de aprendizaje y la creación de estrategias que permitan el incremento de la competitividad, se fortalece el concepto de Organizaciones que Aprenden. Nonaka (1991) menciona que el desarrollo de las organizaciones que aprenden puede significar innovación para la organización moderna vía la gestión del conocimiento, así como el incremento de la competitividad organizacional.

En la actualidad, algunas organizaciones buscan tener mayor desarrollo para poder poseer las capacidades y los recursos, ya sea por la adquisición, si no se poseen, o por el desarrollo, si se cuenta con ellas y sólo presentan alguna debilidad, pues son necesarias para poder hacer más competitiva la organización, en términos de la capacidad de aprendizaje desarrollada, definiendo las ventajas competitivas, tanto en sus productos o servicios como en los procesos que los generan. De acuerdo con Bonetta (2009), mucho del interés radica en poder promover un cambio que genere una disminución en indicadores vitales para el diseño y la instrumentación de estrategias, como lo son los costos, y como una meta posterior poder competir por la supremacía del mercado, ya sea de manera solitaria o con la opción de formar asociaciones o alianzas estratégicas para el fortalecimiento, manteniendo clara distinción de las fortalezas y oportunidades que cada organización posee, respetando la singularidad de cada organización, que es una de las características que definen

a la gestión del conocimiento de Nonaka (1991). Es ésta una de las más importantes iniciativas de mejora e innovación con relación al personal, tal como menciona Royal Kemble (jefe de investigación y presidente de Syngenta) en el artículo de Bonetta (2009): "Innovation comes from realizing that research can only advance if we have innovative people to advance it and if we give them time and space to innovate".

En este sentido, sumando a lo que Senge (2000) menciona, el proceso para llevar a cabo el cambio profundo en la organización, que permita el aprendizaje basado en el desarrollo del personal o los procesos internos como fuente de innovación, debe comenzar por atender los retos de inicio del cambio, como lo es una buena planeación para respetar los tiempos de los programas de funcionamiento, así como desarrollar los medios para brindar entrenamiento y apoyo para el crecimiento del personal de acuerdo con las nuevas demandas de cada actividad laboral. Posteriormente se deben atender los retos que implica sostener la iniciativa de cambio, derribando las barreras autoimpuestas y tratando de disminuir el miedo y la ansiedad que generan los cambios, haciendo partícipe a todo el personal de la organización de los nuevos planes y las actividades rediseñadas, junto con una constante motivación positiva para alcanzar las metas y creando una fuerte sinergia organizacional en pro de los objetivos planeados; para afrontar finalmente, los retos de rediseño de la organización mediante la generación de ciclos de aprendizaje organizacional, principalmente, en los que se vean afectadas positivamente las estrategias para el incremento de la competitividad.

Es importante entender que para poder convertir a la organización moderna en una organización que aprende, mediante la correcta instrumentación del cambio profundo, que menciona Senge (2000), no se debe presionar para que la trasformación suceda (Drucker, 1985), debido a que desarrollar capacidades que posteriormente serán fuentes de innovación que perduren en el tiempo en el funcionamiento de la organización, permite que sea más saludable y armónico el desenvolvimiento y el crecimiento organizacional, sin la necesidad de forzar a la medición periódica de los resultados planeados, porque se tiene la noción de que se está mejorando de forma progresiva aun cuando esta mejora no se pueda cuantificar en térmi-

nos de resultados. Así pues, aun cuando tales resultados puedan ser calendarizados, para cumplir con las exigencias del logro de los objetivos planeados, o de los responsables para la toma de decisiones, la programación debe tener la suficiente flexibilidad como para poder operar con tolerancias de tiempo en las que sea posible procurar el desarrollo del personal y de los procesos simultáneamente, y que éstos se adapten de forma correcta a los cambios. En realidad, el tiempo que se utiliza en mejorar los recursos (humanos, tecnológicos, informáticos, etc.), no es tiempo perdido, dado que al desarrollarse las capacidades y los recursos internos, la organización evoluciona en su perfil competitivo y puede mantener un estándar de operación superior al marcado en su registro histórico, por lo que puede aspirar a obtener más y mejores resultados de los que inicialmente se tenían planeados y, por ende, incrementar la competitividad organizacional.

Para Senge (2000), la verdadera ventaja competitiva de las organizaciones que aprenden, está en convertir con rapidez el aprendizaje en acción, tratando de hacer que lo que se aprende realmente funcione y brinde buenos resultados lo antes posible, lo que representa la agilidad y la versatilidad de un proceso en el que se transforma la información en conocimiento mediante el análisis y la interpretación, para desarrollar capacidades que permitan llevar a la práctica mejoras significativas para obtener mejores resultados, con la medición de la variable tiempo como su indicador clave, a través de propuestas estratégicas con base en las ventajas competitivas identificadas. LO anterior es parte de la esencia de la gestión del conocimiento de Nonaka (1991), por lo que se puede argumentar, con base en la analogía de las organizaciones como un organismo vivo, mencionada anteriormente, que las organizaciones que aprenden, en las condiciones adecuadas, desarrollan naturalmente la gestión del conocimiento como una habilidad organizacional y ello representa una fuente de innovación, mientras se atienden las necesidades de solución de problemas, adaptabilidad con el entorno y desarrollo organizacional. “The impulse to learn, is an impulse to be generative, to expand our capability. This is why leading corporations are focusing on generative learning, which is about creating, as well adaptive learning” (Senge, 1990).

Con relación a cómo puede una iniciativa de innovación generar el impulso para poder desarrollar las capacidades de la organización, Senge (1990) menciona que existe dos tipos de aprendizaje: el primero, es el que se genera a través de la atención de una determinada necesidad, llamado *Generative Learning* (aprendizaje generativo) debido a que genera las condiciones y las capacidades para poder brindar una solución adecuada a la problemática que ocasiona el aprendizaje, ya que no se cuentan con ellas. El segundo es el que se genera mediante la adaptación de las capacidades para atender un problema o una necesidad y se le llama *Adaptive Learning* (aprendizaje adaptativo), ya que trata de adaptar las capacidades y los recursos existentes y de los que se dispone en ese momento en la organización, para solucionar de la forma lo más adecuada posible la problemática.

Estos dos tipos de aprendizaje pueden marcar la diferencia en la manera en que operan las *Learning Organizations* (organizaciones que aprenden), ya que, de acuerdo con Senge (1990), la manera en la que aprende una organización está directamente relacionada con la forma en la que interpreta una realidad difusa o una necesidad que requiera desarrollar capacidades para encontrar una solución factible a algún problema en específico. Al mismo tiempo, pueden diferenciarse los dos tipos de aprendizaje, en términos de cuán efectivos pueden ser; al ser adaptativo el aprendizaje, pueden utilizarse las capacidades internas con las que ya se cuenta y, por tanto, la solución es más eficiente, ya que utiliza de una mejor forma los recursos y las capacidades de los que se dispone. El aprendizaje generativo, por su parte, debe encontrar la forma en la cual adquirir o desarrollar las capacidades que le permitan atender la necesidad raíz de la mejor forma posible, si bien tiene la limitante de que los recursos serán los que establecerán el alcance para la adquisición y el desarrollo de las capacidades para las alternativas de solución, por lo que, este tipo de aprendizaje se mide a partir de la eficacia que se logra con la solución final. Todo esto refuerza lo que Drucker (1985) menciona con respecto a que la efectividad de una iniciativa de innovación será lo que determinará cuál de entre todas las alternativas es la mejor para obtener los resultados esperados de acuerdo con las condiciones actuales de la organización.

Haciendo referencia al significado que Harper (1972) le da a la palabra necesidades, en términos de la organización y su funcionamiento, como una iniciativa de investigación y desarrollo por la carecía carencia de una capacidad o habilidad en el funcionamiento, ya que en muchas ocasiones las condiciones en las que opera una organización, la obligan a mantener las puertas cerradas a los cambios para de esa manera poder entender si realmente representa alguna oportunidad de mejora respecto a la competencia, o puede tener la posibilidad de relacionar y adaptar de forma adecuada sus capacidades con el desarrollo estratégico y tecnológico más actual en el mercado. Así, pues, la *necesidad* no solamente existe en la descripción de las capacidades, sino en reconocer aquellos elementos que pueden generar valor, como lo es la gestión del conocimiento de Nonaka (1991), ya que puede dar una nueva dirección a la forma en la que se llevan a cabo las actividades en la organización, entendiéndose como una ventaja que generara innovación en la toma de decisiones.

Según Bonetta (2009), la clave radica en cómo es llevada a cabo la innovación y, en gran medida, en la investigación y el desarrollo de nuevas alternativas para la mejora del funcionamiento interno. Para Harper (1972), las necesidades de la investigación y de desarrollo de una organización se deben conocer partiendo de un enfoque de lo que es realmente necesario para el desarrollo de un mejor desempeño en ésta, y no de lo que únicamente generará desperdicio de recursos al tratar de alcanzar resultados que no son significativos o en áreas que no son clave; de tal forma que distinguir entre lo que en verdad es una necesidad vital para la organización y lo que no lo es, es una ventaja competitiva que ayuda a optimizar recursos y permite que el funcionamiento de la organización sea más robusto donde se requiera por la descripción de los procesos, mientras que donde no se requiere, se libera de actividades o elementos innecesarios. Al no haber excedentes de capacidades o recursos inútiles, no se entorpece el funcionamiento interno , y la disponibilidad de recursos no limita a ninguno de los componentes de la organización por ahorrar. Así, este conocimiento ayuda en el planteamiento y la clasificación de las iniciativas de innovación de acuerdo con su importancia relativa en relación con el entendimiento holístico de la organización al mejorar

la competitividad organizacional mediante la inversión de recursos en lo que realmente es importante.

De acuerdo con Senge (2000), para entender las iniciativas de cambio y la dinámica de los sistemas de trabajo, es necesario entender estas necesidades descritas por Harper (1972), para poder dilucidar cómo corregir los errores y el rumbo que debe tomar la organización. De tal forma, conforme avanza el desarrollo organizacional en términos de evolución, se genera mayor aprendizaje basado en la mejora que presente la evaluación de la atención de las necesidades como problemáticas.

Harper (1972) asegura también que en el desarrollo de estas "necesidades", relacionadas con las aspiraciones o expectativas de las organizaciones por conformar alternativas de cambio para el incremento de la competitividad organizacional (Drucker, 1985), la estrategia y el entorno interno de ésta son trascendentes para generar innovación, a partir de la efectividad de las propuestas de solución para atender las necesidades raíz y de su adaptabilidad a los recursos y capacidades dispuestos para cada necesidad. No todas las "necesidades" deben ser tratadas de la misma forma, pues si bien, en principio, todas representan una oportunidad de mejora o una amenaza para el funcionamiento y en apariencia pudieran ser iguales o partir del mismo problema o de la misma área de la organización, sólo al identificar y describir los elementos que componen específicamente cada necesidad, se podrá comprender qué se requiere en realidad para satisfacerla de forma única. De tal forma, el desarrollo de indicadores para cada caso puede generar conocimiento para prevenir futuras incidencias similares, creando un registro de "memoria" del crecimiento o evolución de la organización, tal como lo hace un organismo vivo, con lo cual le es posible mantenerse saludable y contrarrestar oportunamente distintas "enfermedades" de las que, aunque no sean idénticas, ya se tenga un punto de partida para gestionar la solución adecuada.

En este punto, y con base en los aportes teóricos de los autores mencionados anteriormente, se puede entender que la innovación para la organización se puede dar en dos formas básicamente. La primera, que es vía la evolución, implica el proceso de aprendizaje organizacional y el posterior desarrollo de las capacidades necesa-

rias para cambiar de una situación con alguna problemática, a otra en la que se haya solucionado y generado el aprendizaje gracias a la asimilación del conocimiento relacionado con la manera en que fue atendida de forma satisfactoriamente la situación adversa, en una analogía con la forma en que evoluciona un ser vivo, tal como lo plantea Nonaka (1991). La segunda, que es vía la revolución, implica un cambio forzoso y, en algunas ocasiones, tajante en la manera de hacer las cosas para lograr una nueva dirección y con un nuevo sentido; aunque no simplemente cambiando de la manera "A" a la "B", sino entendiendo por qué y para que el cambio, que va muy de acuerdo con el cambio profundo que propone Senge (2000). Ambas formas de innovación están basadas en la transformación de la información y en el posterior uso adecuado del conocimiento, por lo que el proceso para la gestión del conocimiento es de suma importancia para toda la organización y justifica la necesidad de desarrollo de capacidades que permitan este aprendizaje como parte del planteamiento estratégico de las organizaciones modernas que aspiran a incrementar sus grados de competitividad.

Jones y Bearley (2001) mencionan –con respecto a que el desarrollo del personal en la organización, como una necesidad para la innovación, busca constituir una característica que la diferencie del resto de la competencia– que se debe seguir un proceso para vencer barreras autoimpuestas. Primero se debe tratar de cambiar la mentalidad conformista y el miedo al cambio, en busca de una mayor participación activa; segundo, se deben solucionar los conflictos que generan los retos al cambio, mostrando los beneficios que puede generar cada una de las iniciativas; tercero, se debe generar cohesión mediante la creación de sentimientos positivos que lleven al éxito y que manifiesten el progreso en la puesta en marcha de las iniciativas de cambio; cuarto, se debe crear la correcta independencia de decisiones en el personal en la organización para que opere, se evalúe y se reorganice por sí mismo, creando confianza y compromiso para con ésta, tratando de descentralizar la autoridad y el poder para agilizar las actividades cotidianas, manteniendo una misma dirección y un mismo sentido con respecto a las metas comunes y el logro de los objetivos; quinto, y como meta final, se debe desarrollar la sinergia

en el personal para que tenga lealtad y colabore sin trabas con la organización.

Todo esto, en conjunto, ayuda a que la organización madure y evolucione gracias al aprendizaje que se genera con la mejora del personal y, en consecuencia, con las actividades que conforman a los procesos, con lo que se crea una verdadera organización que aprende en todos sus ámbitos, y que al generar la innovación para satisfacer sus necesidades, mejora también las condiciones internas para su personal y su funcionamiento cotidiano. Esto representa una ventaja competitiva sólida y congruente con el incremento en la competitividad organizacional apoyada en un adecuado liderazgo y en una buena motivación, ambos, factores críticos y determinantes en una organización que aprende (Senge, 2000).

Con relación a que el desarrollo del personal es una fuente de innovación y constituye una ventaja competitiva, Reever, Sheley y Svejcar (2006) mencionan que el éxito de los sistemas administrativos modernos, vistos como una ventaja competitiva en el mercado, radica en cuán adaptativo puede llegar a ser dicho sistema, desarrollando las capacidades de aprendizaje y de adaptabilidad por medio de la investigación, y que ésta, a su vez generará las iniciativas de innovación con base en los problemas que se detectan en los sistemas de trabajo, por lo que se debe tener muy claro que el factor más importante es el conocimiento y su relación con las estrategias. Para estos autores, la *Adaptive Management* (gestión adaptativa) se define simplemente como "aprender para hacer", lo que se relaciona en parte con lo que Nonaka y Takeuchi (1995) mencionan acerca de la *gestión del conocimiento* como parte de un sistema que, en un contexto más amplio, tiene que ver con todos los elementos que conforman el sistema para brindar alternativas más adecuadas a las capacidades reales del personal y de los procesos, pero principalmente al grado de desarrollo en la capacidad de aprendizaje que haya logrado hasta ese momento la organización y que al considerar mayor cantidad de elementos y factores que anteriormente pudieran haber estado ocultos o no se tenía conocimiento de su existencia, puede hacer mucho más factible que se integre adecuadamente la "*Adaptive Management*" (Gestión Adaptativa) en el funcionamiento

de la organización, por lo que sería más viable para poder solucionar problemas partiendo del conocimiento previo.

De acuerdo con dos principios básicos para el desarrollo de los conceptos ligados a los sistemas administrativos modernos, Reever, Sheley y Svejcar (2006) definen que la *gestión adaptativa* es planeada y conducida como un experimento, debido a que aunque se espera un resultado, no se tiene la certeza plena de que éste pueda llegar a cumplirse tal como estaba planeado, por lo que se tiene que tomar en consideración la mayor cantidad posible de elementos para disminuir la incertidumbre. Esto refuerza el argumento de Nonaka y Takeuchi (1995) según el cual, la gestión del conocimiento es, precisamente, tener en consideración la mayor cantidad de elementos que brinden información, para poder transformarla en conocimiento más completo y adaptarlo para el desarrollo de la organización. Conforme el segundo principio, las decisiones deben estar basadas en la información que directamente genera el sistema y que los investigadores y administradores interpretan para obtener mayor conocimiento, con el argumento de que al ser información de primera mano generada en la misma organización, su veracidad no pone en duda el posterior desarrollo de alternativas y la toma de decisiones, que también está en relación con la efectividad en la administración que expone Drucker (1985). La interpretación de la información será cuestión de percepciones y del enfoque que en ese momento se esté analizando, pues no siempre se podrá obtener el mismo resultado, ya que las condiciones cambian y, por tanto, también cambia la forma en que las personas ven y sienten un mismo problema en distintos momentos. Esto refuerza el planteamiento según el cual la gestión del conocimiento puede ser, no solamente un pilar para la toma de decisiones estratégicas, sino también un fuerte motivador para la innovación de la organización al grado en el que el sistema administrativo pueda adaptarse al proceso en el que transforma con más rapidez el conocimiento en actividades más benéficas para la propia organización, sin olvidar que se parte de un registro histórico y que por medio del comparativo, el resultado permite el incremento de la competitividad y la identificación tanto de las ventajas como de las carencias.

Enriqueciendo el aporte de Reever, Sheley y Svejcar (2006) de la Gestión Adaptativa, con la *necesidad* de las organizaciones de Harper (1972), se puede decir que si se desarrolla un sistema administrativo que pueda adaptarse, no solamente al entorno, sino a los factores que directamente repercuten en el diseño de las estrategias y los procesos en la organización, se satisface esa *necesidad* con el desarrollo de nuevas alternativas que conduzcan a la innovación por medio de la identificación y la explotación de las ventajas competitivas. Esto puede entenderse como un elemento de la *Discipline of Innovation* (disciplina de la innovación) de Drucker (1985), aun cuando estas iniciativas estén basadas en el supuesto de que el capital humano tenga directamente la responsabilidad del procesamiento de información y la construcción del conocimiento útil en pro de la mejora de los resultados, así como un incremento en la competitividad.

Klein y Knight (2005) entienden como un desafío para la instrumentación de las iniciativas de innovación, ya que pueden generar un cambio natural en la organización según cuán armónico o adaptativo sea el cambio propuesto, y este cambio puede ser tan profundo que en verdad puede alterar a toda la organización. Así, el conocimiento y el aprendizaje del principio de la gestión del conocimiento pueden considerarse como ese lubricante necesario que evite la fricción entre los cambios estratégicos con relación al entendimiento del entorno, haciendo la distinción entre lo que realmente representa la innovación llevada a la práctica en una organización para generar beneficios y lo que no.

Según Klein y Knight (2005), al adoptar una iniciativa de innovación se toma la decisión de usar la de *gestión del conocimiento*, mientras que la instrumentación, considerando el factor tiempo en el que se ven resultados, es la transformación periódica en la que las personas o los procesos se desarrollan y se vuelven más hábiles y consistentes con el uso de la iniciativa de la innovación; por lo tanto, en este mismo tiempo de instrumentación se desarrolla la capacidad de aprendizaje, y en la medida de cuán posible sea adaptar la iniciativa de innovación, es que será más efectivo el desarrollo de la gestión del conocimiento dentro de la organización. Esto concuerda con lo que Nonaka y Takeuchi (1995) explican como una de las dimensiones en las que pueden ser medidos los resultados de la propia gestión

del conocimiento en la organización, por lo que tener en consideración la relación adaptabilidad-tiempo para el planteamiento de un cambio organizacional con miras a la innovación de las funciones, resulta un factor clave que afecta en la instrumentación de los cambios planeados y en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje.

Para la instrumentación de las iniciativas de innovación existirán distintos obstáculos (Klein y Knight, 2005), que son los factores considerados para la transformación e incluso aquellos que no lo sean, pero que posteriormente afectarán en la adopción de la innovación, como lo pueden ser las barreras impuestas y autoimpuestas que define Senge (2000), o las características para la *gestión adaptativa,* por lo que la instrumentación se dificulta por numerosas razones. Entre estos motivos sobresalen aquellas relacionadas con el diseño, con la manera en la que se adquiere el conocimiento, así como con la imposición de una iniciativa de innovación cuando no se está totalmente capacitado o de acuerdo con lo que se va a realizar, o cuando no se ha considerado el tiempo que tomará el desarrollo de tal instrumentación para la innovación, por lo que entra en juego la relación adaptabilidad-tiempo para determinar la efectividad que se tenga, no solamente en la manera en la que es llevada la iniciativa de innovación a la práctica, sino también en el uso de los recursos. Lo anterior concuerda con lo que menciona Drucker (1985) en relación con la efectividad, como la suma de eficiencia y eficacia, para el desarrollo de las capacidades que permitan, no sólo la adopción, sino también la instrumentación de la innovación; por lo tanto, primero se adopta el concepto de la iniciativa de innovación y después se instrumenta en la organización, para que finalmente, una vez que esta iniciativa ha sido llevada a la práctica permita un incremento en la competitividad de la organización, por medio del aprovechamiento de las ventajas competitivas derivadas del desarrollo de la capacidades, que concuerda con lo que Porter (1987) sostiene en relación con la competitividad de la organización.

Para Senge (2010), si la organización toma con seriedad sus recursos –que se refuerza con lo que los autores mencionados anteriormente han aportado teóricamente–, puede considerar la información como un recurso vital; sólo si se entiende el valor de estos recursos y lo que representan para la estrategia, se comprende que

son éstos y las capacidades los que dan forma al futuro de la organización. A partir de lo anterior se puede argumentar que sólo al hacer partícipe de los cambios a toda la organización (Senge, 2000), se puede hacer mejor uso de los recursos y las capacidades en el funcionamiento interno a medida que se desarrollen la gestión del conocimiento y la capacidad de aprendizaje, si bien después Senge (2012) menciona que esta misma capacidad para aprender por medio del conocimiento organizacional se puede transformar una organización moderna en una abierta al aprendizaje.

Este mismo autor menciona (Senge, 2010) que las organizaciones han perdido el sentido de unidad para trabajar como una comunidad, que se ha perdido la visión de la organización, en otras palabras, se ha perdido el sentido de trabajar por un bien común, y es en esta desunión que se pierde la capacidad para trabajar juntos, lo que es muy importante de señalar, ya que si se quieren desarrollar iniciativas de innovación que permitan hacer partícipe a toda la organización, debe existir la adecuada sinergia que mencionan Jones y Bearley (2001), para desarrollar la visión compartida, que es una de las cinco disciplinas desarrolladas por Senge (2012) para poder llegar a conformar una organización que aprende, tomando como una ventaja competitiva el trabajar como un sistema.

Resultados

Se puede decir, entonces, que la *gestión del conocimiento* tiene estrecha relación con la disponibilidad de los recursos y el desarrollo de las capacidades de la organización y, a su vez, con el manejo de la información que se genera cotidianamente, siendo este último el principal factor que constituye la conformación del conocimiento. De acuerdo con los fines que buscan satisfacer las organizaciones en forma de necesidades para solucionar problemas, se presenta el reto de poder transformar correctamente la información en conocimiento útil y oportuno, para posteriormente adaptarlo y poder instrumentarlo en forma de iniciativas de innovación para la mejora del funcionamiento interno, apoyado con la *gestión del conocimiento*, sin

dejar de lado que será en la búsqueda constante de las alternativas viables para poder incrementar la competitividad organizacional.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, es posible identificar una serie de principios con los que puede definirse la *gestión del conocimiento* de acuerdo con los fines que busca satisfacer la investigación y que son justificados con los argumentos de los diversos autores analizados. Estos principios son:

1. La *gestión del conocimiento* permite transformar la información en conocimiento útil y oportuno para la organización.
2. La *gestión del conocimiento* permite la identificación y el desarrollo de las ventajas competitivas de la organización.
3. La *gestión del conocimiento* permite realizar cambios profundos en la organización congruentes con las nuevas estrategias y el desarrollo de capacidades internas.
4. La *gestión del conocimiento* permite la identificación y la clasificación de las necesidades de investigación y desarrollo de las organizaciones.
5. La *gestión del conocimiento* permite el desarrollo de las capacidades y los recursos para hacer más efectivo el funcionamiento interno.
6. La *gestión del conocimiento* permite el aprendizaje por la organización y llevar el conocimiento a la práctica con mayor rapidez para obtener mejores beneficios.
7. La *gestión del conocimiento* permite la adaptabilidad de las nuevas capacidades y los recursos a los procesos para un mejor funcionamiento interno.
8. La *gestión del conocimiento* permite el desarrollo y la proyección de nuevas estrategias tomando en cuenta los ciclos de vida de la organización
9. La *gestión del conocimiento* permite hacer más rentables las iniciativas de innovación en términos de viabilidad y factibilidad, transformando retos en oportunidades de mejora.

Debido a que el concepto de la *gestión del conocimiento* brinda la ventaja de poder ser utilizado y adaptado para entender del comportamiento del funcionamiento organizacional, la identificación, la descripción y la comprensión de los recursos y las capacidades reales

que están disponibles para el planteamiento estratégico de una organización, generan una fuente de innovación que constantemente se renueva al desarrollar y dominar de forma progresiva las capacidades internas y los recursos que buscan satisfacer las necesidades de solucionar problemas o deficiencias con respecto al entorno.

El incremento de la competitividad tomando como base la conformación de iniciativas de innovación que tienen su fundamento en la gestión del conocimiento, y ésta, a su vez, en la trasformación de la información mediante el procesamiento y la interpretación de datos o situaciones adversas para conformar conocimiento útil, puede ser una alternativa rentable para las organizaciones, según cuán dispuestas estén en generar un cambio profundo que las lleve a ser una organización que aprende, contando con las suficientes versatilidad y robustez para poder reaccionar de manera adecuada ante las problemáticas que todas la organizaciones en algún momento sortearán, y que dificultan la obtención de los resultados planeados, limitando su proyección y su crecimiento.

La gestión del conocimiento, de acuerdo con las dimensiones con las que se describe y con los indicadores que la miden, representa en la actualidad un área de estudio que puede brindar alternativas para el desarrollo organizacional que sean efectivas y rentables.

Referencias

Bonetta, L. (2009). "Innovation more critical than ever". *Science, New Series,* 326(5949): 161-168.

Bose, R. (2004). "Knowledge management metrics". *Industrial Management & Data Systems, 104*(6): 457-468.

Breedt, M. y Van Rensburg, A. (1999). "Knowledge Management Principles". *South African Journal of Industrial Engineering,* 1(10): 1-3.

Camisón Zornoza, C., Boronat Navarro, M., Villar López, A. y Puig Denia, A. (2009). "Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: Importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa,* 18(1): 123-134.

Carneiro, A. (2000). "How does knowledge management influence innovation and competitiveness?". Journal of Knowledge Management, 4(2): 87-98.

Castañeda, D. I. y Fernández Ríos, M. (2007). "Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional". *Univ. Psychol. Bogotá,* 6(2): 245-254.

De Jager, M. (1999). "The KMAT: benchmarking knowledge management". *Library Management,* 20(7): 367-372.

Drucker, P. F. (1985). "The Discipline of Innovation". *Harvard Business Review,* 63(3): 67-72.

García Fernández, M. (2015). "How to measure knowledge management: dimensions and model". *VINE*, 45(1): 107-125.

Gunther McGrath, R. (2013). "Transient Advantage". *Harvard Business Review,* 91(6): 62-70. Harper, D. R. (1972). "Research and development needs". *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series A, Mathematicaland Physical Sciences,* 272(1229): 651-657.

Hunt, D. P. (2003). "The concept of knowledge and how to measure it". *Journal of Intellectual Capital,* 4(1): 100-113.

Jones, J. E. y Bearley, W. L. (2001). "Facilitating team development: A view from the field". *Group Facilitation,* 3(1): 56-65.

Klein, K. J. y Knight, A. P. (2005). "Innovation Implementation: Overcoming the Challenge". *Current Directions in Psychological Science,* 14(5): 243-246.

Nonaka, I. (1991). "The Knowledge-Creating Company". *Harvard Business Review,* 69(6): 96-104. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* (1ª ed.). Nueva York: Oxford University Press.

Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2ª ed.). Argentina: CECSA.

Reever Morghan, K. J., Sheley, R. L. y Svejcar, T. J. (2006). "Successful Adaptive Management: The Integration of Research and Management". *Rangeland Ecology & Management,* 59(2): 216-219. Senge, P. M. (2000). *La danza del cambio* (1ª ed.). Bogotá: Norma.

Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2ª ed.). Granica.

Smith, R. (1987). "The Roots of Innovation". *British Medical Journal (Clinical Research Edition),* 295(6609): 1335-1338.

Tarí Guilló, J. y García Fernández, M. (2009). "Dimensiones de la Gestión del Conocimiento y de la Gestión de la Calidad: Una revisión de la literatura". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa,* 15(3): 1135-2523.

Strategic alliances are the new black

Óscar Alejandro Espinoza Mercado[1]
José Sánchez Gutiérrez[2]
Jorge Quiroz Rodríguez[3]

Resumen. Al hablar de alianzas, comúnmente se piensa en una clase de dinámica conjunta y colaborativa. Es por ello que, pareciera que son una de las mejores maneras de hacer negocios en algunos países, en especial cuando las dos partes resultan ser atractivas. Aparentemente, estas alianzas representan instrumentos clave para llegar al éxito, al penetrar a nuevos mercados y permitir el desarrollo de nuevos productos.
Este artículo provee una perspectiva bastante útil con relación a las alianzas estratégicas en la actualidad. Algunos enfoques y ejemplos reales se discuten con el propósito de llegar a un mejor entendimiento relacionado con el actual y evolutivo escenario de las alianzas.
Palabras clave: alianzas estratégicas, *Joint ventures*, penetración de mercado.

Abstract. When it comes down to alliances we all think of a sort of collaborative and joint dynamic. Therefore, they seem to be a suitable way of doing business abroad, especially when both parties are appealing. Apparently, they are key instruments for succeeding and penetrating new markets and developing new products as well.

---

1. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas.
2. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas.
3. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas.

This article provides a useful perspective regarding strategic alliances in our current environment. Approaches and real examples are discussed to develop a deeper understanding of the trendy, current and evolving scenario.
Keywords: Strategic alliances, Joint ventures, Market entry.

Introduction

In general, strategic alliances have been conceived as a response to globalization and increasing uncertainty and complexity in the worldwide business environment. They involve sharing knowledge and expertise between two or more parties as well as the reduction of risk and costs in areas such as relationships with suppliers and the development of technologies or some other things that turn out to be relevant to the counterpart.

Several definitions are there to explain the term "strategic alliance". The term "strategic alliance" has been used interchangeably with concepts such as business networks, clusters, strategic partnering, collaborative arrangement, cooperative strategy, flexible specialization and linkages. Webster's Dictionary defines strategic as "important" article.

Cauley de La Sierra (1995) discusses an international perspective of alliances and the differences between alliances and traditional joint ventures and uses the term "competitive alliance" to offer the view that alliances are ventures between strong international companies that generally remain competitors outside the relationship. The definition highlights that most definitions have well defined and often limited strategic objectives and are designed to serve regional and global markets.

It is necessary to set things correctly. For this study's purpose we will stick to Gulati's (1995) conceptualization, who conceives strategic alliances as a purposive relationship between two or more independent firms that involves the exchange, sharing, or co-development of resources or capabilities to achieve or fulfill mutually relevant benefits.

Strategic alliances execute superior than other organizational forms. Strategic alliances have altered the fundamental competitive

paradigm in many domestic and international markets from traditional firm-to-firm competition to more alliance-based, network-*vs*.-network competition. In the world of business, there has been the influx of competition, integration of markets via globalization. Firms that partake in today's business environments shape alliances not only to access necessary resources (Lemke *et al*., 2003), technologies (Humphreys et *al*., 2001) and new markets (Kannan and Tan, 2004), but also as a means for acquiring the knowhow, procedures and intelligence that let them to build synergies and realize long-term competitive advantage (Nielsen, 2005; Van Gils and Zwart, 2004). The mechanics of business have developed from monopoly to competition, strategic competition to collaborations and collaborative competition. Alliances have been strength of character on which these changes have been built in the recent years.

Literature review

Strategic alliances as new ways of strengthening global linkages represent a whole tendency throughout the entire globe. Regardless of the rivalry, these practices must be taken if they feel like gathering more power or market share. Generally, we all consider that the best alliance is the one carried out by strong companies, whose capacities and financial levels are outstanding. It is actually a simple thought that most of us would rapidly confirm. As a matter of fact, alliances can and should be regarded as opportunities for organizational learning. According to Joel Bleeke and David Ernst (1995), when the primary purpose of a partnership is for the weaker company to improve its skills, the venture will usually fail. Thus, partnering when expecting to be pulled by the other one is not precisely the best option among the ones that firms should bet for.

Recently, scholars have proposed that firms differ systematically in their alliance management capability and they posit that these given differences and circumstances may be a source of firm-level competitive advantage (Dyer and Singh, 1998; Ireland *et al*., 2002). It is somehow the nature of such an agreement. It is a dynamic where in every guest brings the best resources, either tangibles or intangi-

bles, what really matters is the fact that everyone cooperates with something valuable for the counterpart.

The majority of the research studies in the field of strategic management on alliances have concentrated on why and how alliances are shaped. The motives for formation of alliance, as identified by Faulkner (1995), are of two types: internal and external. The basic internal motives consist of the following.

The key internal motives are:

- The requirement of specific assets or capabilities not presently possessed (resource dependency perspective).
- The motive arising out of the need to minimize costs (transaction costs theory)
- The need for accessing unexplored market, which cannot be achievable by other means.
- The motive arising out with the spreading of financial risk (transaction costs).

The key external motives are:

- The motive surrounding the question of globalization or rationalization.
- Another external motive is concerned with the turmoil and uncertainty of international markets.
- Those focused on the need for immense financial resources to manage with fast technological changes and shortened product life cycles (resource dependency).

Several researchers have moved beyond general alliance experience and shown that alliance experience with the same kind of partner over time positively influenced or impacted the alliance performance of subsequent alliances between these two partners (Zollo *et al.,* 2002), and that firms with alliance experiences in similar technological fields were less likely to engage in post-formation governance changes in a subsequent alliance (Reuer *et al*., 2002).

How come companies fail in the attempt of blending efforts? Well, it might be a simple question, but the truth is that circumstances vary since there is a wide range of scenarios that companies go through. Even though most of the alliances succeed, there is a latent

likelihood of failure. Bleeke and Ernst (1991) in one of their articles pinpoint that when one parent has a majority stake, it tends to dominate decision-making. If we put things into perspective, then it is easy to notice that this dynamic obeys nature´s laws. There is always an Alfa who exercises its fearless power upon the others, the one who controls and takes over so that things go as expected.

They also argue that companies are better off partnering with competitors that instead of fighting against them, especially if they got the same core business. But still, this kind of alliances also tends to fail due to the tensions between them. It is worth to mention that in their study they analyzed 49 alliances, and what they got was that only three out of 49 turned out to be unevenly successful.

By giving a glance to this figure it is easy to acknowledge that successful alliances are those wherein parents are aware about the fact that what they got in common is a win-win dynamic, instead of a zero-sum game.

Nowadays, strategic alliances are kind of a business concept that is literally changing the structure and dynamics of competition throughout the whole world. Using a broad and current interpretation, a strategic alliance is a relationship between firms to create more value than they can on their own. Firms get together in order to reach objectives of a common interest, while totally remaining independent and uncompromised for an everlasting time. By providing this current concept, it is important to stand out that efforts and firms are not meant to be tied up for ever and ever. It would be rather insane to think of an everlasting relationship, especially if they have no experience in this field.

In order to get deeper into this, successful business alliances are a very strategic component within plenty of industries, but still, many strategic alliances fail to meet their partners' goals or main purposes. While the reasons behind alliance failures are farther than complex, and vary according to the kind of alliance as well as industry, such failures turn out to happen due to ill-conceived overall alliance strategies, narrowly focused industry and firm partner selection analytical thinking and models, not to mention poor alliance management, execution and implementation. In fact, the well-informed and strategically driven selection of alliance partners is a core element in

building successful alliances (Stevan R. Holmberg and Jeffrey L. Cummings, 2009).

Regardless of the abovementioned, now we focus on the core idea of the current paper. It is important to stand out the fact that throughout the last two decades, alliances have become a central part of most companies' competitive and growth strategies. What most alliances do is helping firms to strengthen their competitive position by enhancing market power (Kogut, 1991), increasing efficiencies (Ahuja, 2000), accessing new or critical resources or capabilities (Rothaermel & Boeker, 2008), and entering new markets (Garcia-Canal, Duarte, Criado & Llaneza, 2002). Approximately, by the turn of this century many of the world's largest companies had over 20% of their assets, and over 30% of their annual research expenditures, tied up in this kind of linkages, blending relationships (Ernst, 2004). A study by Partner Alliances reported that over 80% of Fortune 1000 CEOs believed that alliances would account for almost 26% of their companies' revenues in 2007-2008 (Kale, Singh & Bell, 2009).

Having given a glance to the previous figures, it might be easy to think of an alliance as an easy way to grow rapidly, but as it has already been discussed, companies go through several phases in which they neither meet each other´s expectations nor deliver operational, financial or strategic benefits (Bamford, Gomes-Casseres & Robinson, 2004). Uncertainty is a variable, which is imperatively latent in every business; unfortunately it is not possible to get rid of it. Still, teaming up is not the only and best way to reach success and so, firms should not take for granted that they are going to increase their revenues by getting involved into this. When it comes down to alliances, it should be never thought that they are flawless; chances are evenly distributed. More ahead, Table 1 presents a set of theories, which support strategic alliances.

Table 1

Theory	Motives
Resource Dependence Theory	Acquisition of Resources Theory (Pfeffer & Salancik, 1978)
Resource-Based Theory	Acquisition of Resources Building Competitive Advantage (Barney, 1996; Tsang 1998; Das & Teng, 2000; Yasuda, 2005)
Knowledge-Based View	Acquisition of knowledge Organisational learning Building Competitive Advantage (Kaplan et al., 2001; Van Gils & Zwart, 2004)
Contingency Theory	Risk & Uncertainty Reduction (Ranganathan and Lertpittayapoom, 2002)
Game Theory	Building Competitive Advantage (Parkhe, 1993; Reardon & Hasty, 1996; Kippenberger, 1998; Song
Transaction Cost Theory	Cost Advantages Risk & Uncertainty Reduction (Williamson, 1985; Hobbs, 1996)

Source: Siew-Phaik Loke *et al*. (2009).

Do companies actually provide with a greater outcome by blending efforts?

There are many ways to respond to such a question. Ever since every company seeks to offer nothing but the best products and services, they have to acknowledge that they are not precisely the best ones at doing every little thing. Therefore, it is necessary to identify what they are best at and keep it as a core competence. Companies happen not to be totally self-dependent, but all the way around, and that is the reason why most of them look for another company that can actually fill the gap that is missing. Ohmae (1989) argues that both partners bring to an alliance faith that they will be stronger together than either would be alone. Both believe that each has unique skills

and competences as well as functional abilities the other one lacks. That is basically the main reason why they blend efforts, so that they can complement each other.

As it is expected, companies pick their choices according to their resources and aspirations. Hence, the following table (2) depicts a partner selection criteria pattern.

Table 2

	Great aspiration	**Low aspiration**
Strong resources	Attractive alliances	Resource based alliances
Weak resources	Aspiration based alliances	Unattractive alliances

Source: Mikkel Lucas Overby (2005): *Partner Selection Criteria in Strategic Alliances: When to Ally with Weak Partners.*

Fearlessly, it is the new way of doing business not only locally, but also globally. According to Ohmae, it does not matter whether they think highly about themselves, it is matter of a new era, and it is globalization what is demanding such a dynamic. Nowadays, this is the way of thriving, in the past it was all the way around. Companies used to approach to international expansion by doing every little thing on their own, acquiring others.

If we think about it thoroughly, a prosperous alliance can actually create a wide range of opportunities for success and growth as well as securing the business in market place simultaneously, due to an additional competitive edge and capacity enhancement. Alliances also provide the advantage of decreased dependency on supplier and a certain point, believe it or not, make companies potentially more independent. Many horizons can be opened as a result of a perfect strategic alliance. When it comes down to all of the benefits that can be brought up, we easily think of reduced cost of supplies, access to more and reliable information, exploring new markets through a confident entry, more resources and technology advancements and so forth and so on (Bar Nir and Smith, 2002).

There are four potential benefits that international business may realize from strategic alliances Bernadette Soares (2007) offers a great viewpoint since he pinpoints four potential benefits from doing business through an alliance, they are the following. Ease of market entry: Everything that has to do with telecommunications, computer technology and transportation have turned entry into foreign markets by international firms easier. The fact of penetrating some other markets surpassing local boundaries confers benefits such as economies of scale and scope in marketing and logistics. The sacrifice of expanding the business at an international level may be beyond the capabilities of a single firm but, creating an alliance and working jointly, will surely pay it off. Choosing a strategic partnership as the entry mode may help out to go through the remaining obstacles, which could include competition and hostile government regulations and some other issues.

A fast growing upward trend in alliance formation is consistently witnessed (Wiklund and Shepherd, 2005). Nonetheless, the reality of intense failure trend is also continuing in strategic alliances. Often, strategic alliances are viewed in the context of acquisitions, which is not a completely wrong idea, and are viewed as an auxiliary to gain control of resources. That's a perspective that cannot be criticized since termination is most commonly the path that most of them end up in (Kale *et al*., 2002).

Strategic alliances and joint ventures

On the one hand, a strategic alliance wrongly associated to a joint venture, but an alliance may involve competitors, and normally has a shorter life period. Strategic partnership is a closely related concept. On the other hand, regardless of the resemblance, joint ventures invest funds into creating a third, jointly owned company. Because the joint venture can access assets, knowledge and funds from both of its partners it can combine the best features of those companies without altering the parent companies. The new company is an ongoing entity that will be in business for itself, but the parents own the profits.

According to Zainab Zamir, Arooj Sahar, Fareeha Zafar (2014), a strategic alliance turns out to be less involved and less permanent than a joint venture, in which two companies typically pool resources to create or start a separate business entity from the scratch. Joint ventures are the undertakings, which are jointly controlled by two or more firms. Joint control exists but mostly the parent company decides on major decisions concerning the joint venture's activities.

Besides, in a strategic alliance, each company still maintains its autonomy while gaining a new opportunity. A strategic alliance could help a company develop a more effective process, expand into a new market or develop an advantage over a competitor, among other possibilities. The subsidiary relations are not alliances as they do not have separate organizations with different goals.

The joint venture is for compromise rather than a goal. Examples: Japan's Fuji Xerox is a joint venture of two companies, which are Fuji photo Film Company, and Xerox. In this relationship Xerox set the policies and Fuji Xerox help in the research and development of Xerox but Xerox is the subsidiary and this is a joint venture.

Strategic alliance of Dell with Ramco Systems (2012)

In this particular case, Dell has announced its strategic alliance with Ramco Systems to deliver Ramco's ERP-as-a-service on Cloud to help midmarket businesses execute cost and operational efficiencies and accelerate revenue growth. The new offering strengthens Dell's growing portfolio of Software-as- a-Service (Saas) solutions that help organizations manage and grow their business. Ramco's ERP on Cloud supports businesses with wide functionalities across various industry segments, including production planning, asset management, and analytics along with regular corporate functionalities of HR, Supply Chain Management (SCM), Customer Relationship Management (CRM), and financial management. The solution is designed to ensure quick adoption and time-to-value. The Ramco ERP-as-a-service on Cloud solution allows midmarket enterprises ease of adopting evergreen, feature rich business applications with significant cost and management advantages. Additionally, the solution offers customers unique features like tools for personalizing

applications to suit their requirements, architecture enabling co-existence and integration with other business applications, and compatibility on various mobility platforms.

Strategic Alliance between Tata Coffee & Starbucks in India (2012)

In a momentous step toward market entry in India, Starbucks Coffee Company (Nasdaq: SBUX) signed a nonbinding Memorandum of Understanding (MoU) with Tata Coffee Limited, one of the region's leading providers of premium *arábica* coffee beans. The MoU will create avenues of collaboration between the two companies for sourcing and roasting high-quality green coffee beans in Tata Coffee's Coorg, India facility. In addition, Tata and Starbucks will jointly explore the development of Starbucks retail stores in associated retail outlets and hotels.

The agreement recognizes Starbucks and Tata Coffee's shared commitment to responsible business values. In accordance with the MoU, the two companies will collaborate on the promotion of responsible agronomy practices, including training for local farmers, technicians and agronomists to improve their coffee-growing and milling skills. Building on Tata's demonstrated commitment to community development, the two companies also will explore social projects to positively impact communities in coffee growing regions where Tata operates. India is one of the most dynamic markets in the world with a diverse culture and tremendous potential.

This MoU is the first step in entry to India. The Star Buck is focused on exploring local sourcing and roasting the many regions globally where Starbucks has operations. Tata Coffee, with its large *arábica* coffee production base spread over different opportunities with the thousands of coffee farmers within the Tata ecosystem. It is believed that India can be an important source for coffee in the domestic market, as well as across growing districts of South India, has supplied premium coffee beans for Starbucks in the past and is now building a structure for a long-term relationship.

In the areas of sourcing and roasting, Tata Coffee and Starbucks will explore procuring green coffee from Tata Coffee estates and roasting in Tata Coffee's existing roasting facilities. At a later pha-

se, both Tata Coffee and Starbucks will consider jointly investing in additional facilities and roasting green coffee for export to other markets.

Tata Coffee has rich expertise in the bean-to-cup value chain, with an unyielding focus on quality. It has won global accolades for its premium coffees. Over the years, Tata Coffee has further strengthened its *arábica* coffee production base by producing premium specialty coffee. The company has an internationally certified (ISO: 22000) Roast & Ground unit at Kushalnagar in the Coorg district of India, and is a dedicated supplier to cafes across the country and specialty roasters across the globe. Tata Coffee has rapidly transformed itself by adding to its portfolio through acquisitions, becoming a more vertically integrated business. Starbucks Coffee Company is the premier roaster and retailer of specialty coffee in the world, headquartered in the United States, in Seattle, Washington.

The company manages over 16 000 stores and operates in more than 50 countries. Starbucks sells a wide variety of coffee and tea products with a range of complementary food items, primarily through retail stores. Starbucks has a long association with India. For the last seven years, the company has been ethically sourcing coffee beans from India and contributing to several social programs in the country. Starbucks believes in doing business responsibly to earn the trust and respect of its customers, partners and neighbors.

To sum up, it can be assumed that there are pro´s and con´s, but still it turns out more beneficial. Here comes a list of the most important advantages and disadvantages considered in a global scenario

Advantages

- Getting instant market access, or at least speeding the entry into a new market.
- Exploiting new opportunities to strengthen the company's position in a market where it already has a foothold.
- Increasing sales.
- Gaining new skills and technology.
- Developing new products at a profit.
- Sharing fixed costs and resources.
- Enlarging the company's distribution channels.

- Broadening business and political contact base.
- Gaining greater knowledge of international customs and culture.
- Enhancing the corporate image in the world marketplace.

Disadvantages
- Weaker management involvement or less equity stake.
- Fear of market insulation due to local partner's presence.
- Less efficient communication.
- Poor resource allocation.
- Difficult to keep objectives on target over time.
- Loss of control over such important issues as product quality, operating costs, employees, etcetera.
- It is also critical to explore all the legal and financial

Strategic Alliance and Mergers

The two or more than two firms that become ally remain independent even after the formation of the alliance contract unlike the mergers, takeovers and acquisition where one firm or corporation acquire the other firm and gets its ownership.

The concept of mergers is narrow so there is less scope of negotiation and so its concentration becomes somehow disadvantageous. Whereas in strategic alliances negotiation can take place between two companies, as it is a broader concept, they can be formed quickly and can be actually dissolved or terminated when needed which also allows to penetrate hot new markets and to achieve the goals. Unlike mergers Strategic Alliances also helps to take a trial of some companies before making agreement with them (Meurling, 2001).

Conclusion

As a result, strategic alliance can provide a powerful competitive advantage in new markets, cost, speed, knowledge, and technology access. Following the above framework will provide an approach to developing successful strategic alliance, which has the potential to improve the organization's strategic position dramatically, perhaps

even to transform the company. Strategic alliance offers the parties an option on the future, opening new doors and providing unforeseen opportunities.

Strategic alliances are an increasingly significant core element in many firms' strategies to generate and sustain their competitive advantages in dynamic market environments. Alliance is like a nuptial where there may be no formal contract and no buying and selling of equity. But, there are few strictly binding provisions.

Globally speaking, markets are moving so quickly that is very difficult for companies to stay current on all technologies, resources, competencies, and information needed to attack, and be successful in those markets. But, why would a company be so obsessed with keeping up to this? The answer is simple, their interest lingers latent due to the increasing and ever-changing customers that demand nothing but the best. Strategic alliances offer a means for companies to penetrate new markets, expand geographic reach, obtain cutting-edge technology, and complement skills and core competencies relatively fast by sharing instead of keep on fighting a losing battle. Strategic alliances have become a key source of competitive advantage for most firms and have allowed them to deal with increasing organizational and technological complexities that have emerged and evolved in the global market.

In general, to create successful alliances, a company must understand when alliances make strategic sense and how to manage them for a business results. They can be extremely useful in situations of great uncertainty and in markets with growth opportunities that a company either cannot or does not want to pursue on its own.

To sum up, it would be utopic to think of our international environment, as a market wherein companies, suppliers, rivals and consumer remain separated, having no willingness to converge and gather efforts. This is the main reason why alliances turn out to be quite useful and a great option for doing business either locally or internationally.

References

Ahuja, G. (2000). "Collaboration networks, structural holes and innovation: A longitudinal study". *Administrative Science*. *Quarterly,* 45(3): 425-456.

Bamford, J., Gomes-Casseres, B. & Robinson, M. (2004). *Envisioning collaboration: Mastering alliance strategies.* San Francisco: Jossey-Bass.

Bar Nir, A. & Smith, K. (2002). "Interfirm alliances in the small business: The role of social networks". *Journal of Small Business Management*, 40: 219-232.

Barney, J. (1996). "The resource-based theory of the firm". *Organisation Science*, 7(5): 469-84. Bleeke, J. & Ernst, D. (1991). "The Way to Win in Cross-Boarder Alliances". *Harvard Business Review,* 91602, 1-10.

Bleeke, J. & Ernst, D. (1995). "Is Your Startegy Really a Sale?". *Harvard Business Review,* 95102, 97-105.

Cauley, S. (1995). *Managing Global Alliance: Key Steps for successful collaboration*. Addition Wesley, Wokingham, England.

Das, T. & Teng, B. (2000). "A resource-based theory of strategic alliances". *Journal of Management,* 26(1), 31-61.

Dyer, J. & Singh, H., (1998). "The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage". *Academy of Management Review* 23, 660-679.

Ernst, D. (2004). "Envisioning collaboration". In J. Bamford, B. Gomes-Casseres y M. Robinson (eds.), *Mastering alliance strategies.* San Francisco: Jossey-Bass.

Faulkner, D. (1995). *International strategic alliances cooperating to compete*. Maiden Head Press, McGraw Hill Publications.

García, E., Duarte, C., Criado, J. & Llaneza, A. (2002). "Accelerating international expansion through global alliances". *Journal of World Business,* 37(2): 91-107.

Gulati, R. (1995). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances". *Academy of Management Journal,* 38(1): 85-112.

Hobbs, J. (1996). Transaction cost approach to supply chain management. *Journal of Supply Chain Management,* 1(2), 15-27.

Holmberg, S. & Cummings, J. (2009). Building Successful Strategic Alliances. *International Journal of Strategic Management.* 42, 154-193.

Holmberg, S. & Cummings, J. (2009). *International Journal of Strategic Management,* 42, 164-193. Humphreys, P., Lai, M. & Sculli, D. (2001). An Interorganizational Information System for Supply Chain

Management. *International Journal of Production Economics,* .70(3), 245-255.

Ireland, R., Hitt, M. & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management,* 28, 413– 446.

Kale, P., Dyer, J. & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747–767 Kale, P., Singh, H. & Bell, J. (2009). Relating well: Building capabilities for sustaining alliance networks.

Kannan, V. & Tan, K. (2004). Supplier alliances: differences in attitudes to supplier and quality management of adopters and non-adopters. *International Journal of Supply Chain Management,* 9(4), 279-286.

Kaplan, S., Schenkel, A., Krogh, G. & Weber, C. (2001). Knowledge-based theories of the firm in strategic management: Areview and extension. *MIT Sloan Working Paper,* 4216-01.

Kippenberger, T. (1998). Applying game theory to strategic moves. *The Antidote,* 3(7), 23-26. Kleindorfer, P. & Wind, Y. (Eds.). The network challenge: Strategies for managing the new interlinked enterprise. London: Pearson Press.

Kogut, B. (1991). Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management Science,* 37(1), 19–34.

Lemke, F., Goffin, K. & Szwejczewski, M. (2003). Investigating the meaning of supplier manufacturer partnership: an exploratory study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 33(1), 12-35.

Meurling, E. (2001). *Strategic Alliances in the Telecommunications Sector.* An EC Competition Law Assessment, Thesis, Lund University, Department of Law, Sweden.

Nielsen, B. (2005). The Role of Knowledge Embeddedness in the Creation of Synergies in Strategic Alliances. *Journal of Business Research*, 58 (9), 1194-1204.

Ohmae, K. (1989). The Global Logic of Strategic Alliances. *Harvard Business Review.* 89215. 142-152

Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of inter-firm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-829.

Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper and Row.

Ranganathan, C. & Lertpittayapoom, N. (2002). Towards a conceptual framework for understanding strategic alliance in ecommerce. *Proceedings*

of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii: Computer Society.

Reardon, J. & Hasty, R.W (1996). International vendor relations: A perspective using game theory. *International Journal of Retail & Distribution Management,* 24(1), 15-23.

Reuer, J., Zollo, M. & Singh, H. (2002). Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic Management Journal,* 23, 135–151.

Rothaermel, F. & Boeker, W. (2008). Old technology meets new technology: Complementarities, similarities and alliance formation. *Strategic Management Journal,* 29(1), 47–77.

Soares, B. (2007). The use of strategic alliances as an instrument for rapid growth, by New Zealand based quested companies. United New Zealand School of Business Dissertations and Theses. Thompson, J. (1967). Organizations in Action: Social Science Bases of Administration. New York: McGraw-Hill.

Tsang, W. (1998). Motives for strategic alliances: A resource-based perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 207-221.

Van Gils, A. & Zwart, P. (2004). Knowledge acquisition and learning in Dutch and Belgian SMEs: The role of strategic alliances. *European Management Journal,* 22(6), 685-692.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.

Williamson, O. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications, Basic Books, New York.

Yasuda, H. (2005). Formation of strategic alliances in high technology industries: comparative study of the resource based theory and the transaction-cost theory. *Technovation,* 25, 763-770. Zaimir, Z., Arooj, S. & Fareeha, Z. (2014). Strategic Alliances; A Comparative Analysis of Successful Alliances in Large and Medium Scale Enterprises around the World. *Educational Research International,* 3(1), 25-39.

Zollo, M., Reuer, J. & Singh, H. (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science,* 13, 701–713.

Los dilemas de la responsabilidad social corporativa frente a la competitividad

Paola Irene Mayorga Salamanca[1]
José Sánchez Gutiérrez
Juan Mejía Trejo

Resumen. El objetivo de esta investigación es analizar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a partir del realismo crítico con la revisión documental y estudios previos, ya que es un asunto de gran interés y controversial. Sus partidarios han recurrido a diferentes argumentos para tratar de explicar el concepto, que van desde calificarlo como una obligación moral, la parte sustentable o simplemente una licencia para operar y marcar la reputación por parte de la empresa; por lo tanto, se puede concluir que son varios los enfoques desde los que se ha definido: económico, social y ambiental, por mencionar algunos; es decir hay diversos autores con diferentes visiones de la RSC. Este análisis quiere entender la responsabilidad social desde los diferentes enfoques y aportes que se han hecho acerca de esta cuestión, así como el análisis multivariado en la industria manufacturera y la aplicabilidad de la RSC.
Palabras clave: negocio, sociedad y estrategia de RSC.

Abstract. The objective of this research is to analyze Corporate Social Responsibility (CSR) from critical realism with the document review and previous studies; since it is of great interest and controversial; supporters have used different arguments to try to explain the term, from a moral obligation, sustainable part or simply a license to operate and make a reputation for the company; therefore, it can be concluded that there are several approaches that

1. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

define CSR, economic, social and environmental, to name a few, leading to each author has a different view of it, it is here, the pair of water this analysis, understanding social responsibility, from the different approaches and contributions on the subject and the multivariate analysis of it in manufacturing and applicability of CSR.
Keywords: Business, Society and CSR Strategy.

Introducción

El asunto de la Responsabilidad Social Empresarial, ha sido debatido en varios aspectos; ya que desde la década de los años setenta hasta ahora se ha intentado hallar la relación entre la Responsabilidad Social y las empresas; por lo que ha sido estudiada tanto desde el ámbito empresarial como desde el académico y sus enfoques son variados (Wright y Ferris, 1997).

La mayoría de las empresas ha practicado durante mucho tiempo algún tipo de responsabilidad social y ambiental con el objetivo, simplemente, de contribuir al bienestar de las comunidades y de la sociedad a la que afectan y de la que dependen. Sin embargo, existe una creciente presión para vestir la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una disciplina empresarial y la exigencia de que todas las iniciativas de negocio deben entregar resultados. Esto es pedir demasiado de la RSE y distrae de lo que debe ser su principal objetivo: alinear las actividades sociales y ambientales de una empresa con su objeto social y de valores. Si al hacer actividades de RSE se mitigan los riesgos, se mejora la reputación y se contribuye a obtener los resultados deseados para el negocio, eso es todo lo bueno. Pero para muchos programas de RSE, los resultados deben ser una derrama, no su razón de ser; las empresas deben reorientar sus actividades de RSE hacia este objetivo fundamental y proporcionar un proceso sistemático para dar coherencia y disciplina a las estrategias de RSC (Rangan, Chase y Karim, 2015).

Por otro lado, gobiernos, activistas y medios de comunicación se han vuelto adeptos a perseguir rendición de cuentas de parte de las empresas por las consecuencias sociales de sus actividades. Una multitud de organizaciones confeccionan *rankings* de empresas de acuerdo con sus desempeños en responsabilidad social corporativa

y, a pesar de metodologías a veces cuestionables, éstos concitan una considerable atención. Como resultado, la responsabilidad social corporativa (RSC) ha emergido como una prioridad ineludible para los líderes de negocios en todos los países (Porter y Kramer, 2006).

Dado que las empresas con unidades de negocio o divisiones han mejorado las condiciones para normalizar y centralizar sus operaciones, funciones tradicionales de la empresa, tales como finanzas, recursos humanos, informática, *marketing* y estrategia han aumentado en tamaño e influencia (Kunisch, Müller y Campbell, 2014). Por lo tanto, para entender cómo las empresas diseñan y ejecutan la RSE, en la última década se realizaron entrevistas, investigaciones a los gerentes, directores y directores generales que son directa o indirectamente responsables de las estrategias de RSC de sus empresas y se ha desarrollado más de una docena de casos de estudio sobre el tema; por lo que, a partir de ahí, se realiza este análisis para entender el concepto RSC, desde los diferentes enfoques de los expertos.

La Responsabilidad Social Corporativa

En términos generales, los partidarios de la RSC presentan cuatro argumentos: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación (Porter y Kramer, 2006):

1. El argumento moral: el que las empresas tengan el deber de ser buenas ciudadanas y de "hacer lo correcto" es uno de los objetivos de *Business for Social Responsibility*, la principal asociación de actividades de RSC sin fines de lucro en Estados Unidos, por lo que pide a sus miembros "lograr el éxito comercial en formas que honren los valores éticos y respeten a las personas, las comunidades y el ambiente natural".
2. La sustentabilidad: destaca la tutoría medioambiental y comunitaria. Una excelente definición fue desarrollada en la década de los ochenta por el primer ministro noruego Gro Harlem Brundtland y usada por World Business Council for Sustainable Development: "Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades".

3. La noción de licencia para operar: se deriva del hecho de que toda empresa necesita permiso tácito o explícito de los gobiernos, comunidades y muchos otros *stakeholders* para hacer negocios.

Una segunda escuela de pensamiento sustituye este enfoque por una visión más amplia, social y abstracta del concepto, según la cual las compañías deben participar en la mejora de la sociedad, no sólo por medio de los requerimientos mínimos establecidos por las responsabilidades económicas o legales (McGuire, 1963; Davis, 1973; Carroll, 1979, 1991; Bigné, Farhangmehr, Andreu y Jalali, 2005; García de los Salmones, Rodríguez del Bosque y Herrero, 2007). Desde esta perspectiva, los objetivos últimos de la actividad empresarial cambian y, por lo tanto, también lo hace la forma en la que la sociedad legitima la función empresarial. En este contexto, la empresa adquiere una responsabilidad social ante todos y cada uno de sus grupos de interés, tanto internos (propietarios, directivos, trabajadores) como externos (clientes, proveedores, instituciones financieras, sociedad, entre otros) (Cabeza, Martínez y Fuentes, 2007). De esta forma, se evoluciona de las técnicas comerciales orientadas al incremento de las ventas, hacia su utilización para la mejora del valor de marca y de la imagen corporativa.

Así, pues, dada la diversidad de enfoques y aproximaciones al asunto de RSE (Wartick y Mahon, 1994; Carroll, 1999; Garriga y Melé, 2004; Porter y Kramer, 2002; Van Tulder y Van der Zwart 2006, Raufflet, 2011) y su relación con el desarrollo local en un territorio y una metodología acorde con la necesidad de registrar dicho proceso en términos cuantitativos y cualitativos, se presenta a continuación la forma de concebir dichos conceptos para la realización del análisis y su entendimiento (Azuero, García y Betancourt, 2016).

De tal forma, la responsabilidad social corporativa, en su concepto y sus definiciones teórica y empresarial ha ido evolucionando y creando diferentes expectativas sobre la razón de ser de dicho concepto. Se ha concluido que la RSC debe ser primero un comportamiento ético que surja de manera voluntaria, seguido por una obligación social y, por último, un beneficio tanto para la empresa como para la sociedad, es decir, se demostrará legalmente que el beneficio económico de la empresa redunda en una mejora para la sociedad.

La Responsabilidad Social, la empresa y sociedad

Las empresas y la sociedad han sido enfrentadas unas contra otras durante demasiado tiempo. Esto es, en parte, porque los economistas han legitimado la idea de que para proporcionar beneficios para la sociedad, las empresas deben moderar su éxito económico. En el pensamiento neoclásico, un requisito para la mejora, tal como la seguridad social o la contratación de personas con discapacidad, impone una restricción para la corporación. La adición de una restricción a una empresa que ya es maximizar las ganancias, dice la teoría, inevitablemente implicará costes y reducir esos beneficios (Porter y Kramer, 2011).

En la actualidad, las empresas están en una disputa constante. Los mercados de productos y servicios se ven saturados; la sobreoferta, la incertidumbre y otros fenómenos a escala mundial tienden a hacer más difícil para los empresarios la tarea de obtener utilidades. La competencia es dura y las compañías tratan de encontrar maneras de superar a la competencia. Una de las estrategias que se ha instrumentado es la RSC, ya que seduce a todos los grupos de interés (*stakeholders*) y le da buena imagen y reputación a la compañía (Castro y Becerra, 2012). La RSC ofrece un nuevo camino para competir, basado en la trasferencia de valor agregado a la sociedad. Diferentes autores han intentado estudiar los beneficios que las iniciativas de RSE generan para las empresas. Para Keinert (2008), la RSE ha sido vista como un recurso para el desarrollo de ventajas competitivas. Las empresas se pueden diferenciar por su reputación y su imagen corporativa conseguida como resultado de practicar la responsabilidad social que, en última instancia, afectaría de forma positiva el desempeño financiero de la empresa (Flatt y Kowalczyk, 2006; Orlitzky *et al.* 2003), siendo capaces también de generar beneficios sostenibles en el tiempo (Willey y Son, 2002) y contribuyendo a formar una identidad para la compañía.

Por otro lado, mucho se ha discutido acerca de los efectos que puede tener la RSE en el desempeño financiero de las empresas. Los meta-análisis que estructuran y sistematizan la literatura sobre esta cuestión muestran que no existe acuerdo en cuanto a la dirección de la relación ni acerca de si el efecto es positivo o negativo (Magolis y

Walsh, 2001). No obstante, predomina una visión que señala que es la responsabilidad social de las empresas lo que afectaría de manera positiva en el desempeño financiero de las empresas (Tsoutsoura, 2004; Brine *et al*. 2007; Orlistky *et al*. 2003).

Sin embargo, aunque muchas compañías adoptan esta amplia visión de la RSE, se ven obstaculizadas por la falta de coordinación y de lógica de la conexión en sus diversos programas. Aunque numerosos estudios han promocionado el aumento de la participación de los directores generales en la RSE, se ha encontrado que los programas de RSE a menudo son iniciados y ejecutados de forma no coordinada por una variedad de gestores internos, a menudo sin la participación activa del CEO (Rangan, Chase y Karim, 2015).

Las corporaciones exitosas necesitan una sociedad sana. La educación, los servicios de salud y la igualdad de oportunidades son esenciales para una fuerza laboral productiva. La seguridad en los productos y en las condiciones de trabajo, no sólo atrae clientes, sino también reduce los costos internos causados por accidentes. La utilización eficiente de tierra, agua, energía y otros recursos naturales hace más productivas a las empresas. El buen gobierno, el imperio de la ley y los derechos de propiedad son esenciales para la eficiencia y la innovación. Los fuertes estándares de regulación protegen del abuso tanto a los consumidores como a las empresas competitivas. En última instancia, una sociedad sana crea una demanda creciente para la empresa, al satisfacerse más necesidades humanas y crecer las aspiraciones. Cualquier negocio que persiga sus fines a expensas de la sociedad en la que opera, descubrirá que su éxito es ilusorio y, en definitiva, temporal (Porter y Kramer, 2006).

Ya que para maximizar su impacto positivo en los sistemas sociales y medioambientales en las que operan, las empresas deben desarrollar estrategias de RSC coherentes, ésta debe ser una parte esencial del trabajo de todos los CEO. La alineación de los programas de RSE debe comenzar con un inventario y una auditoría de las iniciativas existentes. Para poner en práctica estos principios amplios, una empresa debe incorporar una perspectiva social a los marcos básicos que ya utiliza, para entender la competencia y guiar su estrategia de negocios.

1. **Identificar los puntos de intersección.** La interdependencia entre una empresa y la sociedad adopta dos formas. Primero, una empresa provoca impactos en la sociedad por medio de sus operaciones durante el transcurso corriente de los negocios. Éstos son los vínculos de adentro hacia afuera.
2. **Elegir qué temas sociales abordar**. Ninguna empresa puede resolver todos los problemas de la sociedad ni asumir el costo de hacerlo. Más bien, cada empresa debe seleccionar problemas que converjan con su propio negocio. Es mejor dejar otros proyectos sociales a empresas de otras industrias, ONG o instituciones gubernamentales mejor posicionadas para abordarlos.
3. **Crear una agenda social corporativa:** Categorizar y calificar los problemas sociales sólo es el medio para un fin, que es crear una agenda social corporativa afirmativa y explícita. Una agenda social corporativa ve más allá de las expectativas de la comunidad hacia oportunidades para alcanzar beneficios sociales y económicos de forma simultánea. Pasa de mitigar el daño a buscar maneras de reforzar la estrategia corporativa mediante el progreso social.
4. **Integrar las prácticas volcadas hacia fuera y hacia el interior.** Innovar en la cadena de valor y abordar las restricciones sociales a la competitividad son poderosas herramientas para crear valor económico y social.
5. **Crear una dimensión social en la propuesta de valor.** En el corazón de cualquier estrategia existe una propuesta de valor única: un conjunto de necesidades que una empresa puede satisfacer para los clientes que ha escogido y que otros no pueden hacerlo. La RSC más estratégica ocurre cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social en parte integral de la estrategia (Porter y Kramer, 2006).

Así, pues, junto con la ventaja competitiva y la generación de valor agregado, existe evidencia que demuestra que la RSE también produciría beneficios del tipo organizacionales, principalmente de compromiso con la empresa. La RSE generaría una imagen que permitiría la atracción de capital humano (Kim y Reber, 2009; Montgomery y Ramus, 2007; Andersen, 2008), es decir, que la responsabilidad

social empresarial de una empresa sería un elemento importante en las preferencias de las personas que buscan trabajo. Además, el compromiso o la motivación por pertenecer a la empresa también se daría en los propios empleados (Alí, 2010; Turker, 2009; Stawiski, 2010).

La diferencia entre la Responsabilidad Social Corporativa y el Valor Compartido

La creación de valor compartido (CVC) debería reemplazar a la responsabilidad social corporativa (RSC) como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades. Los programas de RSC se enfocan principalmente en la reputación y sólo tienen una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo. En cambio, la CVC es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa. Aprovecha la experticia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social, desde el punto de vista de Porter y Kramer (2011).

El valor compartido es un completo y nuevo conjunto de mejores prácticas que todas las empresas deberían adoptar. También se convertirá en parte integral de la estrategia. La esencia de la estrategia es escoger un posicionamiento único y una cadena de valor distintiva que lo refleje. El valor compartido abre muchas necesidades nuevas por satisfacer, nuevos productos para ofrecer, nuevos clientes que atender y nuevas formas de configurar la cadena de valor. Y las ventajas competitivas que surjan de la creación de valor compartido probablemente serán más sustentables que las mejoras convencionales en costo y calidad. El ciclo de la imitación y del juego de suma cero puede quebrarse.

En la figura 1 se muestra con mayor detenimiento la diferenciación entre la RSC y el CVC.

Figura 1
RSC vs. CVC

RSC	**CVC**
Valor: Hacer el bien.	Valor: Beneficios económicos y sociales en relación con los costos.
Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad.	Creación conjunta de valor entre la empresa y comunidad.
Discrecional o en respuesta a la presión externa.	Parte integral de las competencias.
Ajena a la maximización de utilidades.	Parte integral de la maximización de utilidades.
La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales.	La agenda es específica de la empresa y se genera internamente.
Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de rsc.	Realinea todo el presupuesto de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en Porter y Kramer (2011).

Con lo anterior queda claro que el concepto de valor compartido aún no está totalmente acotado. Los primeros aportes son de Porter y Kramer, pero aún se está revisando la literatura para ampliar mucho más el concepto.

Resultados

Analizando parte de la literatura desarrollada en el marco teórico hasta el momento, la Responsabilidad Social Corporativa ha sido un concepto que se ha estudiado desde décadas atrás y ha ido evolucionando con el paso del tiempo y por los diferentes aportes de los teóricos que, de acuerdo con su época y entorno, han ido conceptualizándolo.

Existen varios enfoques sobre dicho término y su relación con la empresa, tales como económicos, sociales, ambientales; todos relacionados con los diferentes grupos de interés, todos buscando un bien común y el mejor provecho, ya que la responsabilidad social corporativa implica la actuación consciente y comprometida de mejora

continua y medida que permita a la empresa generar valor agregado para todo su público y, con ello, ser sustentablemente competitiva. Tal como se muestra en la tabla 1, la RSC tiene valor importante en la empresa dado que genera mayor competitividad.

Tabla 1
ANOVA. Variables con mayor impacto de la RSC

		Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
RSG2	Between Groups	167.568	16	10.473	36.168	.000
	Within Groups	33.590	116	.290		
	Total	201.158	132			
RSP7	Between Groups	177.987	26	6.846	11.684	.000
	Within Groups	62.103	106	.586		
	Total	240.090	132			
RSI2	Between Groups	187.050	12	15.588	54.938	.000
	Within Groups	34.047	120	.284		
	Total	221.098	132			
RSB1	Between Groups	185.161	8	23.145	49.899	.000
	Within Groups	57.516	124	.464		
	Total	242.677	132			

Fuente: Elaboración propia.

La RSC representa mayor reto para las empresas, dado que ofrece el valor agregado para tener mayor competitividad en diversos aspectos: en la instrumentación, en el aspecto sociopolítico ambiental, en el involucramiento y en sus beneficios y, con mayor interés, en los siguientes rubros según lo evaluado por las empresas:

- Tener un sistema para la detención de necesidades sociales a fin de poder desarrollar una oferta social que la distinga como empresa.
- Reinversión con la comunidad.
- Puede desarrollar e instrumentar un programa integral que implique a todos los ámbitos de las operaciones de la organización.
- Las acciones de responsabilidad social deben retribuir un beneficio a la empresa.

De tal forma, la responsabilidad social corporativa, en su noción y su definición teórica y empresarial ha evolucionado y creado diferentes expectativas acerca de la razón de ser de dicho concepto, con lo que se concluye que debe ser primero un comportamiento ético que surja de manera voluntaria, seguido por una obligación social y, por último, un beneficio tanto para la empresa como para la sociedad, es decir, la empresa obtendrá un beneficio económico que redundará en mejoras para la sociedad y que estará legalmente demostrado.

Conclusiones

La Responsabilidad Social Corporativa, de acuerdo con los autores mencionados, se puede definir como una construcción socio-cognitiva de la relación empresa y sociedad, donde se reconoce el carácter subjetivo y socialmente construido de esta relación, donde ambas entidades interactúan, se construyen y reconfiguran de manera permanente. Es decir que, de acuerdo con los diferentes enfoques de la RSC: social, económico y ambiental, se pretende mejorar las prácticas como empresa, para buscar un beneficio mutuo entre empresa y sociedad.

Dado que mediante una integración de negocio y sociedad se considera como una estrategia por parte de la empresa para tener el mejor posicionamiento en el mercado, la organización se entiende como un grupo formal y coordinado de personas que opera para alcanzar objetivos o metas, y donde se deben administrar los recursos que le generen o le proporcionen una ventaja competitiva frente a sus competidores. Es aquí donde la RSC debe tener una integración tanto interna como externa dentro de la propia organización, tener un programa integrado que conforme una estrategia completa que busque mayor beneficio para todos los grupos de intereses involucrados y que, a la vez, genere valor para lograr que tenga mayor competitividad.

Sin bien aún falta mucha literatura para entender el concepto actual y los alcances de la misma desde una noción empresarial, no se podría enunciar una conclusión final, dado que el concepto es muy amplio y cada día las empresas lo llevan más a la práctica, no

solamente desde un enfoque ambiental, sino desde el aspecto de la valoración del capital humano, los proveedores y los clientes, con lo que logran un entendimiento del concepto RSC y la relación existente con la competitividad de las pymes de manufacturas.

Referencias

Aguilera Castro, A., Becerra, P., y Patricia, D. (2012). "Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social". *Pensamiento & Gestión*, (32): 1-26.

Ali, I., Ur, K., Ali, S., Jamil, y Zia, M. (2010). "Corporate social responsability influences, employee commitment and organizational perfomarce". *Africa Journal of Bussines Management*, 4(12): 279-281.

Bigné, E., Farhangmehr, M., Andreu, L. y Jalali, M.S. (2005). "Valores de los jóvenes y responsabilidad social corporativa en las decisiones de compra: Un estudio empírico en España y Portugal". XV Spanish Portuguese Meeting of Scientific Management, Sevilla.

Cabeza, L., Martínez, A. y Fuentes, E. (2007). "La obra social en las cajas de ahorros de Castilla y León: un estudio de su evolución y efecto en el resultado empresarial". Congreso AEDEM, Madrid.

Carroll, A. B. (1999). "Corporate social responsibility evolution of a de•nitional construct". *Business & Society*, 38(3): 268-295.

Davis, K. (1973). "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities". *The Academy of Management Journal*, 16 (2): 312-322.

Flatt, S. J. y Kowalczyk, S. J. (2006, May). "Corporate reputation as a mediating variable between corporate culture and financial performance". Submitted to 2006 Reputation Institute Conference as Academic Paper.

Garriga, E. y Melé, D. (2004). "Corporate Social Responsibility theories: mapping the territory". *Journal of Business Ethics*, 53: 1-2, 51-71.

Keinert, C. (2008). *Corporate social responsibility as an international strategy*. Springer Science & Business Media.

Kim, S. Y. y Reber, B. H. (2009). "How public relations professionalism influences corporate social responsibility: A survey of practitioners". *Journalism & Mass Communication Quarterly*, *86*(1): 157-174.

Kunisch, S., Müller-Stewens, G.y Campbell, A. (2014). "Why corporate functions stumble". *Harvard Business Review*, *92*(10): 110-117.

Margolis, J. y WALSH, J.P. (2003). "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business". *Administrative Science Quarterly*, 48: 268-305.

Mcguire, J. (1963). *Empresa y Sociedad.* McGraw-Hill. Nueva York, 144.

Montgomery, D. B., y Ramus, C. A. (2007). *Including corporate social responsibility, environmental sustainability, and ethics in calibrating MBA job preferences*. Graduate School of Business, Stanford University.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L. y Rynes, S. L. (2003). "Corporate social and financial performance: A meta-analysis". *Organization studies*, *24*(3): 403-441.

Porter, M. y Kramer, M. (2006). "Strategy & Society the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, 78-88.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). "The big idea: Creating shared value". *Harvard Business Review*, *89*(1): 2.

Porter, M. y Kramer, M. (2002). "The Competitive Advantage of the Corporate Philanthropy". *The Harvard Business Review*.

Rangan, K.; Chase, L. y Karim, S. (2015). "The truth about CSR". *Social Responsibility*, ISSUE.

Raufflet, E. (2011). "Responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible: una perspectiva histórica y conceptual". *Cuadernos de Administración*, 26(43): 23-32.

Rodríguez, A. R. A. (2016). "Aproximación a una experiencia regional de responsabilidad social empresarial en el suroccidente colombiano". *Tendencias*, 17(1): 184.

Tsoutsoura, M. (2004). "Corporate social responsibility and financial performance". C*enter for responsible business*.

Van Tulder R., y Van der Zwart, A. (2006). *International business-society management linking corporate responsibility and globalization*. Londres y Nueva York: Routledge.

Wartick, S. L. y & Mahon, J. F. (1994). "Toward a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct a Review and Synthesis of the Literature". *Business & Society*, 33(3): 293-311.

Wright, P. y Ferris, S. P. (1997). "Research notes and communications agency conflict and corporate strategy: the effect of divestment on corporate value". *Strategic Management Journal*, 18: 77-83.

La capacidad emprendedora y la adopción de negocios electrónicos en las pyme

Celestino Robles Estrada[1]
Juan Mejía Trejo[2]

Resumen. El presente ensayo es una disertación acerca del papel de la capacidad emprendedora en los procesos de adopción de tecnologías de negocios electrónicos (NE) por parte de las pequeñas y medianas empresas (pyme). Inicia explorando la relación entre capacidad emprendedora e innovación, para posteriormente analizar el concepto de oportunidad y la relación entre la capacidad emprendedora y la detección y el reconocimiento de las oportunidades. Enseguida, se utilizan conceptos de la teoría de sistemas abiertos, la teoría institucional y la neoinstitucional, las teorías organizacionales con enfoque de la contingencia, la de las capacidades dinámicas, la de redes y la del aprendizaje organizacional, así como dos de los principales constructos para medir la orientación emprendedora, se profundiza en el estudio de la relación entre capacidad emprendedora empresarial y la adopción de NE. Termina con un modelo teórico que explica la relación entre capacidad emprendedora en la pyme y la adopción de NE.
Palabras clave: capacidad emprendedora, adopción negocios electrónicos, pymes.

Abstract. The present paper concerns in relation to an aspect understudied by the literature related with the electronic business:

1. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
2. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

the role of entrepreneurship in processes of adoption of e-business in sme's. It initiates exploring the relation entrepreneurship-innovation, tracing its beginnings to the early twentieth century, to explore later the concept of opportunity and the relation entrepreneurship-detection and recognition of opportunities as well as the role that knowledge and experience play in this process of recognition. Next, drawing from the theory of open systems, the institutional and the neo-institutional theory, the organization theories –the contingency theory, the theories of dynamic capacities, networks and organizational learning, It delves into the study of the entrepreneurship – adoption of e-business relationship. Finally, some of the principal constructs used to measure firm's entrepreneurship orientation are used to develop a theoretical framework aimed to explain e-business adoption in SME's from the entrepreneurship perspective.
Keywords: Entrepreneurship, electronic business adoption, SME's

Introducción

La innovación no es una meta en sí misma, sino una herramienta para crear valor en las organizaciones. Puede, entonces, argumentarse que es el reconocimiento de una oportunidad de creación de valor lo que impulsa la adopción de los negocios electrónicos (NE). De acuerdo con Matlay (2004), el aspecto emprendedor ha sido poco explotado en la literatura sobre adopción de innovaciones, en lo general, y en la literatura sobre adopción de NE, en lo particular. Sin embargo, los escasos estudios existentes indican que la adopción está influenciada positivamente cuando el adoptador considera las innovaciones, y los NE en particular, como estratégicamente importantes.

Varios investigadores han examinado la relación entre la estrategia de la firma, la mejora del funcionamiento y la orientación emprendedora (Dess, Lumpkin y Covin, 1997; Lumpkin y Dess, 1996, 2001; Yusuf, 2002). Miller y Friesen (1982) han divulgado que firmas emprendedoras y firmas no emprendedoras tienen objetivos diferentes de negocio y desarrollan estrategias diferentes. La creación de negocios ha sido estudiada de forma extensiva en la literatura sobre capacidad emprendedora. En algunos estudios se han relacionado la

capacidad emprendedora y la innovación de NE (Amitt y Zott, 2001; Kickul y Walters, 2002; Lal, 2002; Zahra y George, 2002; y Matlay, 2004), pero en el estudio de Matlay (2004) se profundiza teóricamente sobre el tema y se propone un marco para la investigación, sin validarlo. En este ensayo se presentará la literatura relevante sobre capacidad emprendedora y se discutirá la relación entre *capacidad emprendedora e innovación* (1), en el apartado (2) se explora el concepto de *oportunidad* y *el reconocimiento de las oportunidades* y cómo el conocimiento sobre la *capacidad emprendedora* y, más específicamente, sobre reconocimiento de las oportunidades, puede contribuir a la evaluación y a la explicación de la adopción de NE. En el apartado (3) se explora la literatura que explica el reconocimiento de oportunidades a escala de la firma y, subsecuentemente, se analizan dos de los principales constructos desarrollados para medir y explicar la *orientación emprendedora a escala firma*; en el siguiente apartado (4) se propone un *modelo teórico para explicar la adopción de negocios electrónicos a partir de la perspectiva sobre capacidad emprendedora* y se hacen las **conclusiones** pertinentes en el apartado (5).

Capacidad emprendedora e innovación

La innovación y la capacidad emprendedora tienen una fuerte relación entre sí (Schumpeter, 1934). Esto lleva a que la mayoría de los investigadores evada discriminar entre los conceptos y a usarlos de forma intercambiable (Sexton y Camp, 1993). Con el fin de entender la relación entre capacidad emprendedora e innovación, es importante saber qué es lo que conecta los dos conceptos, así como qué es lo que los diferencia.

En esta disertación, el interés fundamental es explorar la relación entre la capacidad emprendedora, las oportunidades y la innovación. Barthon Cunningham y Lischeron (1991) tipifican esta visión de la capacidad emprendedora como la Escuela Clásica. En esta escuela del pensamiento, la innovación, la creatividad y el descubrimiento son factores clave. Fue Shumpeter (1934) quien señaló la innovación como el ingrediente clave de la capacidad emprendedora; definió la innovación como la introducción de un nuevo producto o una nue-

va calidad de producto, un nuevo método de producción, un nuevo mercado, una nueva fuente de abastecimiento de materias primas o materiales de fabricación y, finalmente, como la implementación de la nueva organización de cualquier industria (Shumpeter, 1934). Es el emprendedor el que introduce nuevas combinaciones (Hagedoorn, 1996; McDaniel, 2000). En línea con esta visión, la capacidad emprendedora ha sido definida como la creación de nuevos negocios, iniciados por individuos (por ejemplo, Gartner, 1985; Low y MacMillan, 1988). En sus trabajos postreros, Schumpeter (1989) reconoció que "la función emprendedora necesita no ser personificada en una persona física, y en particular, en una persona física en lo particular". Cada ambiente social tiene sus propias formas de llenar la capacidad emprendedora (Schumpeter, 1989: 260). El enfoque en la investigación cambió del emprendedor hacia el emprendimiento. En la mayoría de la investigación actual, la capacidad emprendedora es tratada como un proceso de reconocimiento y explotación de oportunidades (Van der Veen y Wakkee, 2004). La mayor parte de las definiciones de la capacidad emprendedora se enfocan, en realidad en la búsqueda de oportunidades, un concepto que se analizará en la siguiente sección de este trabajo (Kirzner, 1979; Stevenson y Gumpert, 1985; Stevenson, Roberts y Grousbeck, 1989; Sexton y Camp, 1993; Churchill y Muzika, 1994; Venkataraman, 1997; Timmons, 1999; Shane y Venkataraman, 2000). La capacidad emprendedora es descrita como un comportamiento organizacional que implica la difusión de las capacidades de la firma y la extensión de oportunidades a partir de la la evolución de recursos internamente generados (Covin y Slevin, 1991); está compuesta por los comportamientos que son la base "de la propensión de la firma a tomar de riesgos, su tendencia a actuar en formas con espíritu proactivo agresivo y competitivo, y la confianza en la innovación de productos frecuente y extensa" (Slevin y Covin, 1990). Ha sido considerada una característica dominada por una propensión a comenzar nuevos negocios (Sarasvathy, 2004). Existen varias expresiones para describir los procesos organizacionales y las estrategias que las empresas usan al actuar de forma emprendedora, entre ellos la "postura emprendedora" (Covin y Slevin, 1991), la "orientación emprendedora" (Lumpkin y Dess, 1996), el "estilo emprendedor" (Naman y Slevin, 1993) y el "espíritu emprendedor"

(Miller, 1983). Las firmas emprendedoras son, entonces, aquellas en las que la filosofía de dirección es caracterizada por la promoción de innovación, tomando riesgos y activamente buscando nuevas oportunidades de ampliar su negocio y mejorar la colocación.

La investigación sobre la capacidad emprendedora está preocupada principalmente con la comprensión del porqué, cuándo y cómo surgen y se visualizan las oportunidades para la creación bienes y servicios; el caracterizar a las personas y las firmas que explotan las oportunidades y la obtención de conocimientos sobre el estudio de la forma mediante la cual tales oportunidades son explotadas (Shane y Venkataraman, 2000: 218). En la bibliografía sobre capacidad emprendedora existe abundante investigación enfocada a explicar la capacidad emprendedora. Tradicionalmente, la explicación se buscó en los rasgos psicológicos (estables), enfocándose en el emprendedor como un individuo e intentó distinguir a los emprendedores de los demás individuos. Swedberg (2000) divide someramente estos estudios en dos grupos: uno donde la meta principal es aislar la personalidad emprendedora, y otro donde la personalidad del emprendedor es vista como formada decisivamente por algo externo. A pesar de la gran atención a los atributos sociales y psicológicos durante las últimas tres décadas, los resultados son, en el mejor de los casos, inconclusos con respecto al efecto de la personalidad en el comportamiento emprendedor (Gartner, 1988; Chell, Hayworth y Brearly, 1991; Shaver y Scott, 1991; Krueger, Reilly y Carsrud, 2000). Eckhardt y Shane (2003) argumentan que un enfoque más útil para explicar la actividad emprendedora tiene que ver con salirse del paradigma "tipo emprendedor" a un paradigma de capacidad emprendedora basado en las diferencias en la información que los individuos poseen acerca de las oportunidades. El ver la capacidad emprendedora como un comportamiento abre la posibilidad de estudiar el fenómeno en ajustes específicos tales como equipos, instituciones o empresas. Además, entender el mecanismo detrás de la capacidad emprendedora ofrece la posibilidad de intervenir a través de la educación o el entrenamiento, o de agentes de cambio o la promulgación de políticas públicas.

Los investigadores han desarrollado varias perspectivas que pertenecen a la capacidad emprendedora. Una perspectiva es evaluar

la capacidad emprendedora a escala individual, enfocándose en el papel del empresario con respeto al desarrollo y la institucionalización del cambio en el ámbito de la organización (Naman y Slevin, 1993). Por ejemplo, Miller (1983) estudió a los equipos directivos de alto nivel en términos de su apoyo a la innovación, a la toma de riesgo y a su accionar proactivo. Por otra parte, se tienen estudios que han contribuido a la literatura a partir del examen de la capacidad emprendedora a escala de la organización, usando una definición que abarca a la organización entera (Stevenson y Gumpert, 1985; Quinn, 1985). Lumpkin y Dess (1996) definen la orientación emprendedora a escala firma, como un sistema de procesos, estructura y comportamientos que pueden ser descritos como teniendo las dimensiones de agresividad, innovación, pro actividad, y la propensión para tomar riesgos. Hisrich, Peters y el Pastor (2005: 8) proporcionan tres definiciones de capacidad emprendedora que son usadas en la literatura: en casi todas existe el acuerdo de que se habla de una especie de comportamiento que incluye: (1) Iniciativa, (2) la organización y reorganización de mecanismos sociales y económicos para convertir recursos y situaciones en valor y (3) la aceptación o el riesgo de fracaso. En común con muchos otros campos académicos de estudio, existe poco consenso general en cuanto a una definición mundialmente aceptada de la capacidad emprendedora. Por ejemplo, según Timmons (1994), la capacidad emprendedora tiene que ver con la creación de algo valioso a partir prácticamente de la nada. Es el proceso de creación o de tomar una oportunidad, así como la persecución de ésta independientemente de los recursos personales en verdad controlados, mientras que Hisrich y Drnovsek (2002: 175) se acercan a la definición en la manera siguiente: "…la creación y dirección de nuevos negocios, pequeños negocios y negocios de la familia, y las características y los problemas especiales de los emprendedores". Una definición citada muy a menudo es la de Stevenson, Roberts y Grousbeck (1989), quienes definen la capacidad emprendedora como un proceso mediante el cual individuos –sea por sí mismos o de una organización– persiguen oportunidades sin tener en consideración los recursos que realmente controlan. La capacidad emprendedora es estudiada a diferentes niveles de análisis y en diferentes escenarios. Tal como lo plantean Churchill y Muzika

(1994: 17): "es el acto y su resultado, no el ambiente ni los escenarios, lo que es la esencia de la capacidad emprendedora". Sin embargo, la investigación está dominada por análisis a escala microscópico, usando al individuo o a la empresa como el nivel de análisis (Davidsson y Wiklund, 2001). A la capacidad emprendedora a escala empresarial se le denomina comúnmente como "capacidad emprendedora corporativa" y se refiere a la creación de nuevas aventuras de negocio por individuos o equipos de trabajo de la empresa, o la renovación estratégica, por ejemplo, creación de riqueza gracias a nuevas combinaciones de recursos (Guth y Ginsberg, 1990). Stopford y Baden-Fuller (1994) concluyen que la mayoría de los autores acepta que todos los tipos de capacidad emprendedora están basados en innovaciones que requieren cambios en el patrón de despliegue de recursos y la creación de nuevas capacidades para añadir nuevas posibilidades de posicionamiento en los mercados. Wiklund define la capacidad emprendedora como "tomar ventaja de las oportunidades mediante nuevas combinaciones de recursos en formas tales que impacten los mercados" (Wiklund, 1998: 13). Evidentemente, la capacidad emprendedora se centra en la innovación tal y como Schumpeter (1934) lo planteó: nuevas combinaciones. Todo comportamiento empresarial se puede considerar innovador cuando trae consigo el descubrimiento y la instrumentación de nuevas ideas. Sin embargo, la innovación no siempre trae consigo la creación de beneficios o riqueza (Guth y Ginsberg, 1990), o un efecto en el mercado (Stopford y Baden-Fuller, 1994). Es el aprovechamiento de oportunidades que resulta en creación de valor económico lo que separa la actividad emprendedora de la innovación (Sexton y Camp, 1993; Churchill y Música, 1994). Por lo tanto, desde una perspectiva de capacidad emprendedora, la adopción de NE puede ser considerada como un acto emprendedor cuando resulta en el aprovechamiento de una oportunidad. El concepto oportunidad vincula de forma intencional la innovación con la creación de valor. En la siguiente sección, se analizan el concepto oportunidad y la conceptualización de la adopción de NE como una oportunidad.

El concepto de oportunidad y el reconocimiento de oportunidades

Las oportunidades tienen un papel central en el proceso emprendedor. De Bono describe una oportunidad como "algo que tú todavía no sabes que quieres hacer – y puedes" (De Bono, 1978: 15). Singh (2000: 9) plantea que "oportunidad" es muy parecido a "amor" – todos sabemos qué es, pero es difícil definirlo porque significa diferentes cosas para las diferentes personas–. De hecho, a pesar de que el concepto es usado a menudo, sólo unos cuantos autores han definido el concepto oportunidades. Stevenson y Jarillo (1990) definen una oportunidad como un estado futuro deseable diferente al estado actual y que se cree factible de lograr, independientemente de los recursos actuales de la empresa (Stevenson y Jarillo, 1990). Sin embargo, esta definición no distingue entre las oportunidades de negocio y las oportunidades en general. En el contexto de negocios, Sexton y Camp (1993: 199) definen las oportunidades como "ideas creativas que poseen un potencial de generar beneficios o riqueza económica, conocido y accesible". Christensen, Madsen y Peterson (1994) definen una oportunidad como la posibilidad de un nuevo beneficio potencial a través de (a) la fundación y la formación de una nueva aventura de negocios, o (b) la mejora significativa de una aventura de negocios actual. Kirzner plantea que las oportunidades emprendedoras difieren del más amplio conjunto de oportunidades de negocios en los beneficios porque las primeras sólo requieren el descubrimiento de nuevas relaciones entre medios y fines, mientras que las últimas también involucran la optimización en las relaciones existentes entre medios y fines (Kirzner, 1997). Eckhardt y Shane (2003) hacen hincapié en que la creación de nuevos marcos conceptuales entre medios y fines es parte crucial de la diferencia entre las oportunidades emprendedoras y situaciones en las que los beneficios pueden ser generados al optimizar en los marcos conceptuales previamente establecidos entre medios y fines. Davidsson, Delmar y Wiklund (2002) y Wiklund (1998) presentan un punto de vista similar y sólo aceptan las innovaciones como instancias de emprendimiento cuando las innovaciones afectan realmente lo que está siendo ofrecido en el mercado. El perseguir una oportunidad debe valer al menos en alguna forma, los esfuerzos necesarios (Singh, 2000).

El beneficio (esperado) de perseguir una oportunidad estimulará al emprendedor o empresa a invertir tiempo y esfuerzo (Casson, 1982; Herron y Robinson, 1993; Singh, 2000). En esencia, las diferentes definiciones de oportunidad difieren en la forma en que se crea el valor económico. Básicamente, las oportunidades empresariales pueden provenir de las cinco diferentes localidades del cambio de Schumpeter (1934): nuevos productos o servicios, nuevos mercados geográficos, nuevas materias primas, nuevos métodos de producción y nuevas formas de organización (Eckhardt y Shane, 2003). Como regla, las oportunidades no son consideradas empresariales cuando el aprovecharlas sólo resulta en la optimización de las formas existentes de trabajo. Más aún, el aprovechamiento de las oportunidades empresariales debe resultar en creación económica de valor (Churchill y Muzika, 1994). La introducción de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en una empresa, abre un mundo de oportunidades y puede conducir a diferentes tipos de creación de valor (Amit y Zott, 2001). La adopción de NE puede mejorar de forma sustantiva las formas existentes de trabajo, pero puede también abrir nuevos mercados o generar nuevos productos o servicios. En este estudio, a la adopción de NE se le considera emprendedora cuando a través de ella se genera valor económico derivado de nuevas conceptualizaciones de medios o fines que resulten en nuevas formas de trabajo para la empresa y que tengan un impacto en lo que se ofrece al mercado.

La capacidad emprendedora a escala firma

El interés de los investigadores sobre el emprendimiento a escala empresa, específicamente en la pyme, para explotar nuevas oportunidades que generen valor económico se inicia a principios de los años 1980 (Wortman, 1986). El paradigma de la interfaz de mercadotecnia-capacidad emprendedora (Carson *et al*., 1995) ha sido utilizado para ayudar a explicar el comportamiento idiosincrásico mediante el cual algunas pequeñas firmas realizan negocios vía mecanismos sumamente informales, no estructurados y reactivos, mientras que otras desarrollan un acercamiento proactivo y experto basado en la innovación y la identificación de oportunidades. Sin

embargo, al igual que sucede con la mayoría de conceptos derivados del emprendimiento, no hay hasta el momento presente una definición consensuada y única de emprendimiento corporativo. Así, diversos autores, como Morris (2010) y Parker (2011) han señalado que no existe un consenso en la terminología, lo que provoca que sea generalmente aceptado referenciarlo utilizando como sinónimas las siguientes expresiones: intraemprendimiento (Susbauer, 1973; Pinchot, 1985; Knight, 1987), emprendimiento corporativo (Burgelman, 1984; Zahra, 1993; Covin J. y 1989; Sharma, 1999; Ireland, 2003; Kuratko D. C., 2009; Parker, 2011); emprendimiento estratégico (Ireland, 2003; Kuratko D. C., 2009). Sharma (1999) define el emprendimiento corporativo (EC) como: "el proceso mediante el cual un individuo o grupo de personas, en asociación con una organización existente, crean una nueva empresa o incitan la renovación o innovación en el seno de dicha organización". El emprendimiento corporativo se ha iniciado en algunas organizaciones para una serie de propósitos, incluidos los de rentabilidad (Vozikis, 1999; Guth, 1990); innovación (Baden-Fuller, 1995); ventaja competitiva, para desarrollar futuras fuentes de ingresos (McGrath, 1994); el éxito internacional (Birkinshaw, 1997); y la administración eficaz de los recursos como vía de desarrollo de ventajas competitivas (Borch, 1999; Covin, 1999; Covin, 2000; Ireland, 2003; Kuratko, 2009).

a. El reconocimiento de oportunidades a escala empresa

Cada ambiente social tiene su propia forma de llenar la función empresarial (Schumpeter, 1989: 260). Existen varios estudios que atienden el tema de la detección de oportunidades a escala empresa, por ejemplo, el longitudinal realizado por Schwartz y Teach (2000; Teach, Schwartz y Tarpley, 1989), aunque en su ensayo no se discute el porqué de su selección por este tipo de análisis. De Koning y Brown (2001) sí explicitan su selección por la escala empresa de su estudio y muestran que es posible y genera frutos hacer investigación sobre los antecedentes del reconocimiento de oportunidades a dicha escala cuando se usan constructos específicos para ello. Establecen, además, que la orientación emprendedora y la orientación al consumidor tienen un impacto positivo significativo en la capacidad empresarial

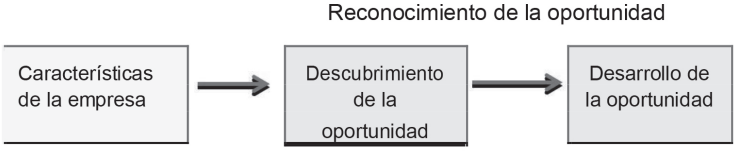
de estar alerta, así como el efecto de estos factores en el comportamiento de exploración empresarial en diferentes contextos. Ellos operacionalizaron el concepto de *vigilancia empresarial* usando cinco mediciones que investigan cómo son usadas las diferentes fuentes de información para identificar las oportunidades; por ejemplo, "nosotros exploramos la industria en busca de oportunidades" y "nosotros encuestamos a nuestros consumidores en busca de oportunidades". Con esto, De Koning y Brown (2001) parecen haber observado una búsqueda externa intencional, ya que su operacionalización de este concepto tiene poco que ver con el argumento de Kirzner de descubrimiento de las oportunidades en "extrema" ignorancia (Kirzner, 1997). Kickul y Gundry (2000) estudiaron el comportamiento de reconocimiento de oportunidades entre empresas que realizan sus actividades por medio de la internet. Encontraron que este tipo de empresas muestra un comportamiento de búsqueda orientado al exterior (usando redes sociales), más que de búsqueda orientado hacia el interior (con colaboradores y colegas) para localizar nuevas ideas de negocios que lleven a la introducción de innovaciones. Tienen estas empresas una orientación estratégica emprendedora, es decir, valoran la innovación y la respuesta ágil al cambio, a la vez que favorecen el desarrollo de relaciones inter-empresariales. Otro estudio de empresas en el ámbito de la internet realizado por Kickul y Walters (2002) confirmó la importancia de una postura estratégica emprendedora orientada hacia la innovación y el deseo de actuar ante las oportunidades. Otro trabajo significativo acerca de emprendimiento institucional lo aportan Greenwood y Suddaby (2006), partiendo de un enfoque que en primera instancia pareciera paradójico. La teoría institucional se centró inicialmente en explicar cómo afectan a los procesos organizacionales las estructuras de significado institucionalizado. Se prestó atención a la conducta de las organizaciones que tiende a la conformación; la adopción de una serie limitada de patrones de organización socialmente aprobados y la resiliencia hacia las prescripciones y recetas institucionales, es decir, se ve a las instituciones como organizaciones que tienden al *status quo* (Tolbert y Zucker, 1996; Scott, 2001). Sin embargo, más recientemente, la capacidad emprendedora y el cambio institucional se han convertido en el fenómeno de interés (Dacin, Goldstein, y Scott, 2001). La noción de cambio, sin embargo,

"plantea un problema los teóricos institucionalistas y neo institucionalistas, muchos de los cuales ven a instituciones como la fuente de la estabilidad y orden" (Scott, 2001: 181). Si, como afirma la teoría institucional, el comportamiento organizacional toma forma sustancialmente a través de prescripciones institucionales que se toman "por dadas", ¿cómo pueden los actores imaginar y promulgar los cambios en los contextos en los que están inmersos? Seo y Creed (2002: 226) se refieren a esto como la "paradoja embebida en la agencia". Un desafío central para la teoría institucional, por lo tanto, es mostrar cómo y por qué los actores formados por (es decir, integrados dentro de) las estructuras institucionales se motivan y capacitan para promover el cambio en las estructuras empresariales. DiMaggio (1988) plantea que "los emprendedores institucionales son actores organizacionales que vislumbran nuevas instituciones como medio de promover los intereses que valoran altamente aún a costa de suprimir las lógicas existentes". Los emprendedores institucionales, por ende, están impulsados por el interés, son conscientes y calculadores. Expresado de esta manera, la noción de capacidad emprendedora institucional va en contra de la tesis que se da por sentada por la teoría institucional (Greenwood y Suddaby, 2006). Se puede señalar entonces que es el interés por la obtención de valor, lo que impulsa a los emprendedores institucionales.

En los estudios sobre capacidad emprendedora institucional existen indicios de que el conocimiento y la experiencia, las redes de contactos, la capacidad innovadora y la proactividad son importantes. Sin embargo, sobresale la atención por la orientación estratégica de la empresa. El comportamiento emprendedor es impulsado por las oportunidades, lo que exige una orientación externa (al mercado) más que una orientación interna (a los recursos). Actuar con rápidez ante las oportunidades involucra tomar riesgos, creatividad y capacidad innovadora (Stevenson y Gumpert, 1985). Millar (1983) y Covin y Slevin (1991) sugieren que la innovación, la toma de riesgos y la proactividad son dimensiones clave de la actividad emprendedora enfocada al descubrimiento y a la persecución de oportunidades. El conocimiento y la experiencia acumulada en la empresa sirven como una fuente de ideas y un marco de referencia para el desarrollo de las oportunidades. Las redes de contactos pueden proveer ideas de

negocios, información, retroalimentación y recursos. La capacidad de estar alerta parece ser, en gran medida, una propensión individual (Gaglio, 1997). Un equivalente a escala empresarial podría ser la propensión de una empresa para observar y ser sensitiva acerca de las señales de información, en especial en relación con las oportunidades en el mercado. A este respecto, importa tanto el número de contactos sociales externos como la postura estratégica de la empresa. Su orientación estratégica debe ser proactiva, no adversa a la toma de riesgos e innovadora. En suma, el conocimiento y la experiencia, las redes de contactos y la postura estratégica pueden explicar el reconocimiento de oportunidades a escala empresa (figura 1).

Figura 1
El reconocimiento de las oportunidades a escala empresa



b) Los constructos para medir la capacidad emprendedora

La capacidad emprendedora a escala firma ha sido reconocida como un medio viable para promover y sostener el desempeño de la empresa (Schöllhammer, 1982; Burgelman, 1984; Kanter, 1982; Guth y Ginsberg 1990; Zahra 1991); sus objetivos principales son la renovación estratégica de la organización (Guth y Ginsberg, 1990), la obtención de conocimientos para lograr nuevas fuentes de ingresos en el futuro, alcanzar el éxito en un contexto internacional (Birkinshaw, 1997) basándose para ello en la eficacia a la hora de configurar los recursos con el fin último de obtener ventajas competitivas (Covin y Miles,1999; Covin *et al*., 2006), la obtención de rentabilidad (Zahra, 1991) y el desarrollo de innovaciones. Por ello, uno de los principales retos de la literatura científica reciente en esta área radica en estudiar lo que se ha denominado Orientación Emprendedora (EO) en la empresa, y se han desarrollado diferentes modelos de medición para tal fin; por ejemplo, el constructo multidimensional denominado

Orientación Emprendedora (EO) por Miller (1983), que permite a los autores comparar el comportamiento emprendedor entre distintas empresas o, incluso, comparar este comportamiento en una misma empresa en diferentes espacios de tiempo. A tal efecto, la mayoría de los autores ha definido EO de manera similar, es decir, como un fenómeno organizacional relacionado con los procesos, los métodos y las actividades de toma de decisiones de la empresa (por ejemplo, Covin y Slevin, 1989; Hughes y Morgan, 2007; Jantunen, *et al*., 2005;. Lumpkin y Dess, 1996; Rauch, *et al*., 2009; Wiklund y Shepherd, 2005). Miller (1983), que fue un pionero en el uso del constructo EO, lo consideró multidimensional compuesto por tres dimensiones: la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad, teniendo que covariar positivamente entre ellos (Covin y Wales, 2001). Por su parte, Lumpkin y Dess (1996) extendieron el dominio del constructo EO al añadir dos dimensiones: la autonomía y la agresividad competitiva. La escala de OE de Hughes y Morgan (2007), por su parte, incorpora cinco escalas separadas de primer orden pertenecientes a las subdimensiones de la orientación emprendedora propuestas por Lumpkin (1996). Mientras que este enfoque de medición de la orientación emprendedora reconoce la multidimensionalidad del constructo como propuesta de Lumpkin, no es una especificación formativa. La orientación emprendedora nunca se define como "una suma lineal de sus cinco subdimensiones de medida o determinado por una combinación lineal de las medidas de esas subdimensiones".

Innovación. Según Lumpkin (1996), la innovación, una de las principales dimensiones del EO de una organización, es "la propensión de la empresa a participar y apoyar las nuevas ideas, la novedad, la experimentación y los procesos creativos que pueden dar lugar a nuevos productos, servicios, o procesos". Los factores clave de la innovación son la amplitud de miras, la visión compartida y el compromiso con el aprendizaje, de manera que no se limite ni castigue a los empleados de una empresa por cometer errores (Wang, 2008). Las innovaciones, que reflejan el resultado de una dimensión que ha cobrado importancia en los últimos años debido a los rápidos movimientos de los mercados y a las cambiantes necesidades de los clientes, pueden ser clasificadas según su enfoque, como externas e internas. Las externas representan las innovaciones más visibles en

una empresa, que pueden tomar la forma de nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos. Por el contrario, las internas tienen que ver más con mejoras innovadoras y generadoras de valor a través de renovaciones dentro de las propias empresas (Zellweger T. a., 2010). En el caso específico de las pymes, la innovación, al igual que la autonomía y la proactividad, se considera una de las dimensiones más importantes de la EO para la orientación a largo plazo (Nordqvist, 2008). Su mayor potencial para alcanzar altos rendimientos suele ir acompañado de una manera integral de tomar decisiones estratégicas (Eddleston, 2008). Zellweger (2010) identificó que suele haber diferencias entre el grado de innovación externa e interna. Más concretamente, indica que, aunque el grado de los dos tipos de capacidad innovadora fluctúa a largo de la vida de la compañía, las empresas familiares tienden a mantenerlo entre medio y bajo de innovación externa y entre medio y alto de innovación interna. Hay algunas razones que pueden explicar este fenómeno. La más extendida aduce que suele haber un alto grado de libertad interna en las empresas mientras que el de libertad externa es menor debido al contexto industrial dominado por las multinacionales. Más aún, los riesgos y los costes de las innovaciones, la lenta aceptación de nuevos productos por parte de los mercados, el uso de tecnologías probadas e entornos estables y el campo de acción elegido por los gerentes-propietarios de empresa familiares hacen más fáciles los cambios internos que los externos (Zellweger, F.W. y K.A., 2008).

Proactividad. Otra dimensión que forma este constructo es la proactividad. En palabras de Ventakraman (1989), la proactividad se refiere a procesos cuyo objetivo es prever y operar con respecto a las necesidades futuras mediante

la búsqueda de nuevas oportunidades que pueden o no estar relacionados con la línea habitual de actuación, la introducción de nuevos productos y marcas antes que la competencia y la eliminación de las operaciones que estratégicamente están en las etapas de madurez o de declive del ciclo de la vida.

Puede entenderse como una perspectiva de futuro, basada en el estudio continuo del entorno, donde las empresas prevén oportunidades para desarrollar e introducir nuevos productos con el fin de obtener las ventajas de ser los pioneros y de poder configurar qué di-

rección toma el propio entorno (Hughes, 2007) para, de este modo, capitalizar las oportunidades emergentes (Wiklund, 2005).

Toma de riesgos. La asunción de riesgos consiste en la realización de acciones audaces, como aventurarse en lo desconocido, la contratación masiva y el comprometer gran parte de los recursos en lanzamientos de nuevos productos con alto grado de incertidumbre (Rauch, 2009). En otras palabras, tipifica el grado de voluntad de la gerencia para comprometer recursos de la empresa cuando la decisión tiene una probabilidad considerable de fracaso (Lumpkin, 1996).

Autonomía. La autonomía puede ser entendida como una acción independiente de un individuo o de un equipo para poner en marcha una idea o una visión y llevarla a cabo hasta su finalización (Lumpkin, 1996). En otras palabras, se trata de la capacidad y la disposición a decidir libremente por uno mismo para perseguir las oportunidades del mercado. Dentro del marco conceptual de este modelo EO, la autonomía tiene un papel muy importante a la hora de impulsar las fortalezas de una empresa, identificando oportunidades que están fuera de las capacidades de la organización y haciendo el refuerzo para llevar a cabo nuevos proyectos que mejoren las prácticas empresariales (Kanter, 1983), Así, la autonomía refuerza la innovación, estimula la puesta en marcha de proyectos empresariales y mejora la competitividad y la eficacia en las organizaciones (Burgelman, 1984). Nordqvist (2008) sugiere que la dimensión autonomía aglutina en sí misma dos subdimensiones: la externa (autonomía sobre diferentes agentes implicados, tales como bancos, proveedores, clientes y mercados financieros) y la interna (autonomía de las personas y equipos dentro de una organización).

Agresividad competitiva. La agresividad competitiva se refiere a la tendencia de una empresa a desafiar de manera directa e intensa a sus competidores con el fin de superar a los rivales de su sector (Lumpkin, 1996). La agresividad competitiva puede tomar diferentes formas. Algunas de ellas pueden ser la competencia de precios, la entrada al mercado con una oferta nueva o superior, una rápida reacción ante las estrategias de los rivales de mercado, la explotación de la información de mercado de forma continua y el uso de tácticas sorpresa o no convencionales. Todas ellas se basan en la adquisición de mayores cuotas de mercado y de clientes atacando las debilidades

de los competidores con el fin de atajar su capacidad de competir y también para anticipar y dar respuesta a lo que una empresa agresiva rival espera hacer en el futuro (Hughes, 2007).

b. La capacidad emprendedora a escala firma y la adopción de negocios electrónicos

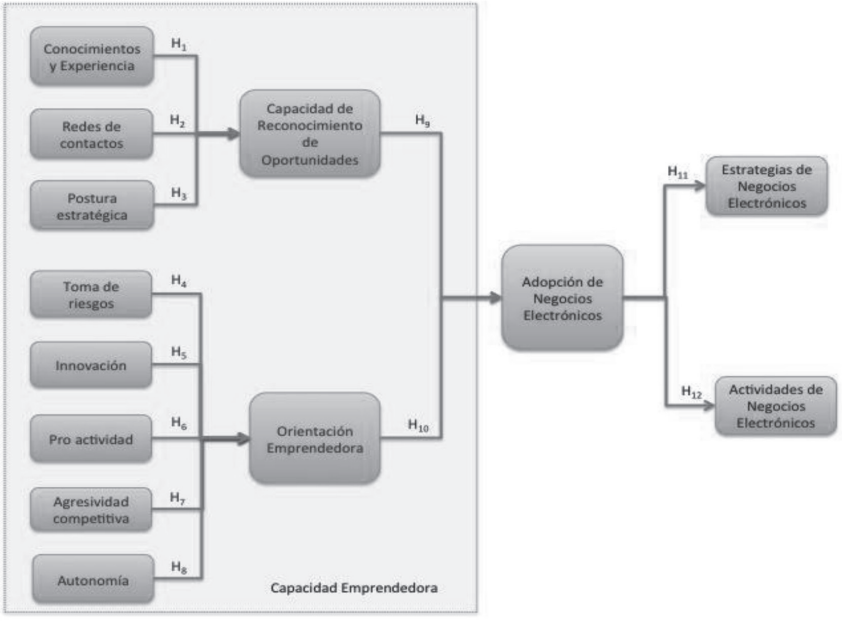
¿Cómo puede contribuir una perspectiva sobre capacidad emprendedora a la adopción de NE? En la investigación sobre capacidad emprendedora, y específicamente en la investigación sobre reconocimiento de las oportunidades, el enfoque es al reconocimiento y la persecución de oportunidades para la creación de valor. La investigación sobre el reconocimiento de las oportunidades da luz acerca de los factores que afectan la habilidad de identificar con éxito y desarrollar dichas oportunidades. La internet es un desarrollo tecnológico que los emprendedores pueden capitalizar para crear nueva actividad económica. La tecnología es una innovación que forma la base para oportunidades emprendedoras. La literatura sobre reconocimiento de las oportunidades nos provee con un marco teórico para comprender este proceso. La perspectiva emprendedora, entonces, esclarece el *porqué* las empresas innovan. Ésta es una adición importante a la teoría de la innovación. De Bono (1978: 53) plantea que: "Con un problema, tú buscas la solución; con una oportunidad, tú buscas el beneficio". Los NE tienen que ver con adoptar tecnologías relacionadas con la internet con el fin de *hacer negocios*. La perspectiva de la capacidad emprendedora coloca a la innovación de NE en un contexto explícito de mercado con enfoque en la creación de valor tanto para la empresa como para los consumidores. El cuerpo de conocimiento en reconocimiento de las oportunidades especifica la importancia del conocimiento de la empresa y su experiencia, su postura estratégica y sus redes de contactos sociales en este proceso.

El modelo teórico propuesto

Como resultado de la revisión de la literatura presentada en las anteriores elecciones, se desprende de forma lógica y razonada el

siguiente modelo (véase figura 2) que pretende explicar la adopción de negocios electrónicos a partir de una perspectiva de capacidad emprendedora estructurado con base en la propuesta de capacidad emprendedora como la capacidad de visualización y persecución de oportunidades determinada por sus características empresariales, tales como los conocimientos y experiencia, sus redes de contacto y su postura estratégica, así como su EO, medida ésta por cinco dimensiones: toma de riesgos, innovación, proactividad, agresividad competitiva y autonomía de acuerdo con la propuesta de Lumpkin (1996). Por otra parte, la adopción de negocios electrónicos se conceptualiza mediante el modelo de asimilación de la tecnología propuesto por Chatterjee (2002), que conceptualiza la adopción de NE a lo largo de dos dimensiones: estrategias y actividades de comercio electrónico, generando las hipótesis mostradas en la figura 2.

Figura 2
Modelo teórico propuesto



Conclusiones

La capacidad emprendedora y la innovación están fuertemente relacionadas; sin embargo, son conceptos diferentes. La capacidad emprendedora y la innovación están separadas por la explotación de oportunidades para la creación de valor económico. Por lo tanto, desde la perspectiva de la capacidad emprendedora, la adopción de NE puede ser considerada un acto emprendedor cuando tiene como resultado el aprovechamiento de una oportunidad. La introducción de las TIC en una empresa abre oportunidades para los NE y puede conducir hacia diferentes formas de creación de valor. Los NE pueden mejorar de forma incremental las formas existentes de trabajo, pero también pueden llevar a desarrollar formas de trabajo enteramente nuevas o abrir nuevos mercados o generar nuevos productos o servicios. En este estudio se considera la adopción de NE como actividad emprendedora cuando se genere valor económico a partir de nuevos medios o fines que resulten en nuevas formas de trabajo para la empresa. Para explotar las posibilidades de las TIC y crear valor económico, debe percibirse primero una oportunidad para los NE y debe además la empresa tener una adecuada orientación emprendedora.

Referencias

Amit, R. y Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, (22), 493-520.

Ardichivili, A. y Cardozo R. N. (2000). A model of the entrepreneurial opportunity recognition process. *Journal of Enterprising Culture*, 8(2), 103-119.

Ardichivili, A., Cardozo, R. N. y Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 188(1), 105-123.

Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275-294.

Baron, R. A. y Markman, G. D. (1999). *Cognitive mechanisms: potential differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs*, en: Reynolds, P.

D. Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, Mass.: Babson College, 123-137.

Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, (19), 221-239.

Barton Cunningham, J. y Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-61.

Bhaskaran, S. (2006). Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 64-80.

Bhave, M. P. (1994). *A process model of venture creation, Journal of Business Venturing*, 9(3), 223-242.

Bird, B. J. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.

Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107-117.

Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(3), 154-166.

Burt, R. S. (2000). *The network entrepreneur*, in: Swedberg, R. Explorations of economic society, Oxford: Oxford University Press, 281-307.

Busenitz, L. W. (1996). Research on entrepreneurial alertness: Sampling, measurement and theoretical issues. *Journal of Small Business Management*, 34(4), 35-44.

Carson, D., Cromie, S., McGowan, P. y Hill, J. (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SMEs. An Innovative Approach*. New York: Prentice Hall.

Casson, M. C. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Oxford: Martin Robertson & Company Ltd.

Chandler, G. N., Dahlquist, J. y Davidsson, P. (2002). Opportunity recognition processes: A taxonomy and outcome implications, en: Bygrave, W. D., Brush, C. G., Davidsson, P., Fiet, J. O., Greene, P. G., Harrison, R. T., Lerner, M., Meyer, G. D., Sohl, J. y X Zacharakis, J. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Mass.: Babson College/Babson Park.

Chatterjee, D. (2002). Perfil Para El Comercio Electrónico: Habilitadores Institucionales De La Asimilación De Las Tecnologías. *Web Organizacional*, 26(2), 87-88.

Chell, E., Hayworth, J. y Brearly, S. (1991). The search for entrepreneurial traits, en: Chell, E., Hayworth, J. y Brearly, S. *The entrepreneurial personality: Concepts, cases and categories*, Londres: Routledge, 29-53.

Christensen, P. S. (1990). *Strategy, opportunity identification and entrepreneurship: a study of the entrepreneurial opportunity identification process*. Aarhus: Aarhus University Press.

Christensen, P. S. y Peterson, R. (1990). Opportunity identification: Mapping the sources of new venture ideas, en: Churchill, N. C., Bygrave, W. D., Hornaday, J. A., Muzyka, D. F., Vesper, K. H. yd Whinston, A. B. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Mass.: Babson College, 567-581.

Christensen, P. S., Madsen, O. O. & Peterson, R. (1994). Conceptualizing entrepreneurial opportunity identification, en: Hills, G. E. *Marketing and entrepreneurship: Research ideas and opportunities*, Westport, Connecticut/London: Quorum Books.

Churchill, N. C. y Muzika, D. F. (1994). Defining and conceptualizing entrepreneurship: A process approach, en: Hills, G. E. *Marketing and entrepreneurship: research ideas and opportunities*, Westport, Connecticut/ London: Quorum Books, 11-23.

Colarelli O'Connor, G. y Rice, M. P. (1997). Viewing the Web as a marketplace: The case of small companies. *Decision Support Systems*, (21), 171-183.

Cooper, A. C., Folta, T. B. y Woo, C. (1995). Entrepreneurial information search. *Journal of Business Venturing*, 10(2), 107-120.

Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1991). A Conceptual model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(1), 7-24.

Dacin, T., Goldstein, J. y Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, (45): 45-56.

Davidsson, P. & Wiklund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 81-99.

Davidsson, P., Delmar, F. y Wiklund, J. (2002). Entrepreneurship as growth: Growth as entrepreneurship, en: Hitt, M. A,. Ireland, D. R., Camp, S. M. y Sexton, D. L. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Oxford: Blackwell, 328-342.

DeBono, E. (1978). *Opportunities: A handbook of business opportunity search*. London: Associated Business Programmes.

De Koning, A. (1999). *Conceptualizing opportunity formation as a socio-cognitive process*. Dissertation, Fontainebleau: INSEAD.

De Koning, A. J. y Brown, T. E. (2001). *The impact of entrepreneurial orientation, market perceptions and industry munificence on opportunity alertness: A longitudinal study*, Proceedings of the Babson Kaufmann Research Conference, Jönköping, Sweden, Babson College/Kauffman Foundation, Jönköping, Sweden.

DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory, en Zucker, L. (ed*.), Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, Cambridge, MA. 3-22.

Eddleston, K. K. (2008). Corporate entrepreneurship in family firms: A stewardship perspective. *Proceedings of the USASBE 2008 Conference*, San Antonio, 310-326.

Eckhardt, J.T. y Shane, S. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.

Fiet, J. O. (1996). The informational basis of entrepreneurial discovery. *Small Business Economics*, 8(6), 419-430.

Gaglio, C. M. y Taub, R. P. (1992). *Entrepreneurs and opportunity recognition*, en: Churchill, N. C.

Frontiers of entrepreneurship research, Wellesley, Mass.: Babson College, 136-147.

Gaglio, C. M. (1997). Opportunity identification: review, critique and suggested research direction, en: Katz, J. A. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, JAI Press Inc., London, 139-202. *Entrepreneurial alertness, Small Business Economics*, 16(2), 95-111.

Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *The Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.

Gartner, W. B. (1988). Who is the entrepreneur? is the wrong question. *The American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.

George, B. A. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (5), 989-1024.

Greenwood, R. y Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48.

Greve, A. (1995). Networks and entrepreneurship. An analysis of social relations and occupational background, and use of contacts during the establishment process. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 1-24.

Guth, W. y Ginsberg, A. (1990). Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, (11), 5-16.

Hagedoorn, J. (1996). *Innovation and entrepreneurship: Schumpeter revisited. Industrial and Corporate Change*, 5(3), 883-896.

Herron, L. y Robinson, R. B. Jr. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 281-294.

Herron, L. y Sapienza, H. J. (1992). The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17(2), 49-55.

Hills, G. E., Lumpkin, G. T. y Singh, R. P. (1997). *Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs*, en: Reynolds, P. D. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Mass.: Babson College, 168-182.

Hills, G. E. y Shrader, R. C. (1998). *Successful entrepreneur's insight into opportunity recognition*, en: Reynolds, P. D. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Mass.: Babson College, 30-43.

Hills, G. E., Shrader, R. C. y Lumpkin, G. T. (1999). *Opportunity recognition as a creative process*, en: Reynolds, P. D. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Mass.: Babson College, 216-227.

Hisrich, R. y Drnovsek, M. (2002). Entrepreneurship and small business research: a European Perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(2), 172-222.

Hughes, M. A. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management,* (36), 651-661.

Jack, S. L. y Anderson, A. R. (2002). The effect of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 467-487.

Kaish, S. y Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 45-61.

Karlsson, T. y Junehed, J. (2000). *Entrepreneurial opportunity development; Describing and comparing opportunity development processes in small firms experiencing high growth*. Jönköping Sweden: Jönköping International Business School.

Kickul, J. y Gundry, L. K. (2000). Pursuing technological innovation: The role of entrepreneurial posture and opportunity recognition among Internet firms, en: Reynolds, P. D. *Frontiers of entrepreneurship research,* Wellesley, Mass.: Babson College.

Kickul, J. y Walters, J. (2002). Recognizing new opportunities and innovations, International *Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 8(6), 292-308.

Kirzner, I. M. (1997). *Perception, opportunity and profit: studies in the theory of entrepreneurship,* Chicago: University of Chicago Press.

Koller II, R. H. (1988). On the source of entrepreneurial ideas*, Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass.: Babson College, 194-207.

Krueger, N. F., Reilly, M. D. y Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432.

Kuratko, D. F. (2010). Corporate entrepreneurship: An introduction and research review. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 129-163.

Lal, K. (2002). E-Business and manufacturing sector; A study of small and medium-sized enterprises in India. *Research Policy*, (31), 1139-1211.

Long, W. y McMullan, W. E. (1984). Mapping the new venture opportunity identification process, Hornaday, J. A. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Mass.: Babson College, 567-591.

Long, W. y McMullan, W. E. (1984). Mapping the new venture opportunity identification process, Hornaday, J. A. *Frontiers of Entrepreneurship research*, Wellesley, Mass.: Babson College, 567-591.

Low, M. B. y MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(/2), 139-161.

Lumpkin, G. T. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Lumpkin, G. T., Hills, G. E. y Shrader, R. C. (2001). Opportunity recognition, *A CEAE white paper*, Spring 2001.

McDaniel, B. A. (2000). A survey on entrepreneurship and innovation. *The Social Science Journal*, 37(2), 277-284.

Martello, W. (1994). Developing creative business insights: serendipity and its potential in entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, (6), 239-258.

Matlay, H. (2004). E-entrepreneurship and small business development: towards a comparative research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(3), 408-414.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science,* (29), 770–792.

Morris, M. H. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Ireland: South-Western Pub.

Naldi, L. N. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms, 20(1), 33-47.

Naman, J. L. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.

Nordqvist, M., Habbershon, T. G. y Melin, L. (2008). Transgenerational entrepreneurship: Exploring EO in family firms, en H. Landström, H. Crijns y E. Laveren (Eds.), *Entrepreneurship, sustainable growth and*

performance: Frontiers in European entrepreneurship research, 93-116. Cheltenham: Edward Elgar.

Puhakka, V. (2002). Entrepreneurial business opportunity recognition; relationships between intellectual and social capital, environmental dynamism, opportunity recognition behavior, and performance. PhD Tesis, University of Vassa, Finland.

Rauch, A. W. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 33(3), 761.

Sexton, D. L. y Camp, S. M. (1993). Innovation and entrepreneurship: Modeling individual and organizational factors, en: Lawless, M. W. y Gómez-Mejía, L. R. *Advances in global high-technology management,* Greenwich: JAI Press Inc., 197-215.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1989). Economic theory and entrepreneurial history, reprinted from Change and the entrepreneur, 1949, 63-84, en: Clemence, R. V. *Essays on entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism*, New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 253-271.

Schwartz, R. G. y Teach, R. D. (2000). A model of opportunity recognition and exploitation: An empirical study of incubator firms. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2(2), 93-107.

Sharma, P. &. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corpo-rate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11–28.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage

Seo, M. G. y Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of management review*, (27), 222-247.

Sexton, D. L. y Camp, S. M. (1993). Innovation and entrepreneurship: Modeling individual and organizational factors, en: Lawless, M. W. y L. R. Gómez-Mejía, *Advances in global high-technology management*, Greenwich: JAI Press Inc., 197-215.

Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, (11), 4, 448-469.

Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Shaver, K. G. y Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(2), 23-45.

Sigrist, B. (1999). How do you recognize an entrepreneurial opportunity? Entrepreneurial opportunity recognition in a Swiss context. PhD Tesis (English revised shorter version), University of Zurich.

Singh, R. P., (2000). *Entrepreneurial opportunity recognition through social networks*. New York/London: Garland Publishing, Inc.

Singh, R. P., Hills, G. E. y Lumpkin, G. T. (1999). New venture ideas and entrepreneurial opportunities: Understanding the process of opportunity recognition. *Proceedings of the USASBE 1999 National Conference*. San Diego, California: USASBE.

Singh, R. P., Hills, G. E., Hybels, R. C. y Lumpkin, G. T. (2000). Examining the role of self-perceived entrepreneurial alertness to the opportunity recognition process, Research at the marketing/entrepreneurship interface. Proceedings of the University of Illinois at Chicago symposium on marketing and entrepreneurship, Chicago, Ill.: University of Illinois at Chicago.

Smeltzer, L. R., Van Hook, B. L. y Hutt, R. W. (1991). Analysis of the use of advisors as information sources in venture startups. *Journal of Small Business Management*, 29(3), 10-20.

Stevenson, H. H. y Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, March-April.

Stevenson, H. H., Roberts, M. J. y Grousbeck, H. I. (1989). *New business ventures and the entrepreneur*. Homewood, IL.: Irwin.

Stevenson, H. H. y Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(7), 17-27.

Stevenson, H. H., Roberts, M. J. y Grousbeck, H. I. (1989). *New business ventures and the entrepreneur*. Homewood, IL.: Irwin.

Stopford, J. M. y Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, (15), 521-536.

Swedberg, R. (2000). *Entrepreneurship: The social science view*. Oxford: Oxford University Press.

Teach, R. D., Schwartz, R. G. y Tarpley, F. A. (1989). The recognition and exploitation of opportunity in the software industry: a study of surviving firms, en: Brockhaus Sr., R. H. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass.: Babson College, 383-397.

Timmons, J. A., Muzika, D. F., Stevenson, H. H. y Bygrave, W. D. (1987). Opportunity recognition: the core of entrepreneurship, en: Churchill, N. C. , Hornaday, J. A., Kirchoff, B. A., Krasner, O. J. y Vesper, K. H. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, M. A.: , Babson College, 109-123.

Timmons, J. (1994). *New Venture Creation*. Boston, MA: Irwin.

Timmons, J. A. (1999). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Timmons, J. A. & Muzika, D. F. (1994). *Opportunity recognition: Lessons from venture capital*, in: Hills, G. E. Marketing and entrepreneurship: Research ideas and opportunities, Westport, Connecticut: Quorum Books, 95-114.

Tolbert, P. S. y Zucker, L. G. (1996). *The institutionalization of institutional theory*, en Clegg, S. R., Hardy, C. y Nord, W. R. (eds.), Handbook of Organizational Studies, 148-174. Thousand Oaks, CA: Sage

Van der Veen, M. y Wakee, I. A. M. (2004). Understanding the entrepreneurial process. Wakins, D. S. *Annual Review of progress in Entrepreneurship Research*, (2), 2002- 2003, Brussels: European Foundation for Management development, 114-152.

Ventakraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, (35), 423-44.

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research, en: Katz, J. A., *Advances in entrepreneurship research: Firm emergence and growth*, Greenwich, CON: JAI Press Inc., 119-138.

Vesper, K. H. (1989). *New venture strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Vesper, K. H., Shragge, P. y McMullan, W. E. (1989). Opportunity identification: A taxonomy of deliberate approaches and a trial of one, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, (1)3-16.

Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.

Ward, T. B. (2004). Cognition creativity and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, (19), 173-188.

Wiklund, J. A. y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing,* (20), 71-91.

Wilson, E. D. (2002). Adoption intentions and benefits realized: a study of e-commerce in UK SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 331- 348.

Wikklund, J. (1998). *Small firm growth and performance*. Entrepreneurship and Beyond, Jönköping International Business School.

Wortman, M. S. (1986). A unified framework, research typologies, and research prospectuses for the interface between entrepreneurship and small business, en Sexton, D. L. y Smillor, R.W. (eds). *The Art and Science of Entrepreneurship.* Cambridge MA: Ballinger Publishing Company,

Zahra, S. A. y Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*, 10(1), 8-10.

Zahra, S. A. y George, G. (2002). The Net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147-150.

Zhao, F. (2005). *Entrepreneurship and innovations in E- bussinees*. Australia: Idea Group Publishing.

Zimmerer, T. W. y Scarborough, N. M. (1998). *Essentials of entrepreneurship and small business management,* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Estrategias de crm para el incremento de la competitividad en las pymes en la Industria Mueblera de la ZMG

Óscar Alejandro Espinoza Mercado[1]
José Sánchez Gutiérrez[2]
Darío Montoya De La Torre[3]

Resumen. El presente trabajo tiene como finalidad analizar la competitividad del sector mueblero en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). Los cambios y la economía mundial afectan de forma definitiva el desarrollo de las empresas locales; el antiguo paradigma en el que la competencia no se modificaba y los mercados estaban cautivos ha quedado muy atrás. En el orden económico impuesto por el proceso globalizador es necesario crear constantemente modelos de desarrollo que respondan de manera eficaz a cada vez más intensa competencia. Para su análisis se hace uso del método cuantitativo a través de una muestra representativa. Es por esto que se considera importante identificar la forma en que las empresas se organizan y qué estrategias plantean para lograr alcanzar sus objetivos y así tener la oportunidad de permanecer en un mercado mueblero cada vez más competitivo.
Palabras clave: CRM, Competitividad, pymes.

Abstract. This paper aims to analyze the competitiveness of the furniture sector in Metropolitan Guadalajara (ZMG). Changes and

1. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
2. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
3. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

global economy will definitely affect the development of local enterprises; the old paradigm in which competition is not modified and captive markets did not change has already been left behind. In the economic order imposed by the globalization process, it is necessary to constantly create development models that respond effectively to intense competition. The quantitative method through a representative sample it is carried out in order to analyze and process accurate information. This is why it is considered important to identify how businesses are organized and pose strategies to achieve their goals and reach the opportunity to stay in an increasingly competitive market.
Keywords: CRM, Competitiveness, SMEs.

Introducción

Las pymes manufactureras, específicamente las que forman parte de la industria mueblera, deben tomar en cuenta herramientas como el CRM, que es un elemento de la estrategia empresarial que ayuda a sensibilizar a los empresarios con respecto a la importancia que tiene el cliente, que ésta es la razón de su existencia, que coexisten por ellos y para ellos, por tanto son el centro alrededor del cual deben girar todas las actividades de la organización y que muchas veces hay que realizar los cambios operativos que sean necesarios para tal fin, principalmente los que tienen que ver con el servicio al cliente, pero también con los productos que ofrece la empresa, sus ventas, gestión de pedidos, todo lo relacionado con la distribución y la logística, facturación y cobranzas; pero sobre todo se requiere un cambio de mentalidad, de la filosofía de la empresa, y en las pymes hay que trabajar mucho en esta labor (Hernández, Gándara y Macías, 2012).

En el ámbito internacional, el desarrollo del sector mueblero ha significado un incremento en los grados de innovación y competitividad, por ello es importante realizar un diagnóstico de la situación en que están las pymes del sector mueblero del estado de Jalisco, que ayude a identificar la forma en que las empresas se organizan y las estrategias que plantean para generar las condiciones que generen procesos de innovación y que a la vez impacten en sus grados de competitividad.

Marco contextual

Las pymes en el mundo

A medida que pasa el tiempo, las pymes se han percatado de que son capaces de brindar a sus clientes productos y servicios con alto grado de calidad (Anzola, 2002). La innovación les ha permitido situarse en un mercado más exigente, gracias a que se han adecuado a las necesidades de sus clientes y a los cambios que se han dado en su entorno.

Lloyd, Muller y Wall (2002) exponen que por su tamaño y porque su estructura organizacional es más sencilla y se adapta con mayor facilidad a los cambios, las pymes tienen la oportunidad de innovar y con ello logar una ventaja competitiva.

Estas pequeñas empresas son fundamentales para el desarrollo de un país; en Argentina más de 99% de las empresas son pymes y generan más de 66% del empleo y aportan 50% del PIB (Cohen, 2013).

Particularmente, Mercado (2014) manifiesta que la industria mueblera es elemental en la economía de los países industrializados, pues representa alrededor de 4% del valor de la producción de la industria manufacturera, 2% del PIB y 2.2% de la generación de empleo.

Las pymes en México

En México, como en muchos otros países de América Latina, Asia, Estados Unidos y Europa, las micro, pequeña y mediana empresas (pymes) conforman la inmensa mayoría del universo empresarial (Saavedra y Hernández, 2008). De ahí la importancia estratégica que éstas adquieren o deberían tener en términos del desarrollo económico nacional, regional o local.

En todo el mundo existen empresas de diferente dimensión, y las variables o criterios que se toman en cuenta para su clasificación difieren en cada país. En el caso de México, el ordenamiento de las empresas lo instituye la Secretaría de Economía, que establece como criterios de estratificación el número de empleados y la actividad

económica, lo que da como resultado la clasificación que se presenta en la Tabla 1. En ella se muestran cuatro tipos de organización: micro, pequeña, mediana y gran empresa. Es importante señalar que en el caso de la microempresa, no puede considerarse el cero como número válido, ya que se requiere por lo menos un empleado –o dueño– presente en el negocio.

Tabla 1
Estratificación de las empresas en México

Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0 – 10	0 – 10	0 – 10
Pequeña empresa	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana empresa	51 – 250	31 – 100	51 – 100
Gran empresa	251 empleados en adelante	101 empleados en adelante	101 empleados en adelante

Fuente: elaboración propia con base en el *Diario Oficial de la Federación* (2002).

Datos recabados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) durante el censo económico 2014 demuestran que en México había más de 4 millones de empresas en 2014, 97.6% es de microempresas y éstas concentran 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas con 2.0% y 13.5% y las medianas que representan 0.4% y 11.1%, tal como lo demuestra la tabla 2, respectivamente.

Situación actual de las pymes en México

Las pequeñas y medianas empresas, pymes, tienen particular importancia para las economías nacionales, no sólo por sus aportaciones en la producción y la distribución de bienes y servicios, sino también por su capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y su gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y lograr una mejor distribución de la riqueza.

Hoy día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las pymes por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local.

Para dar una idea de lo que significa este número de empresas, pueden compararse nuestras cifras con las de otras naciones, tomando en consideración los tamaños relativos de sus respectivas economías en relación con la de México.

Tabla 2
Empresas manufactureras

País	Núm. empresas manufactureras	PIB en relación con el de méxico (México = 1)
Estados Unidos	355 597	17.5
Japón	331 859	7.9
Reino Unido	240 928	2.4
Francia	210 778	2.4
Alemania	70 777	3.2
Canadá	30 254	1.2
Italia	30 122	2.0
México 1)	344 118	1.0
México 2)	144 655	1.0

Fuente: elaboración propia con base en información de la *Encyclopaedia Britannica, Book of the Year 2003.*

Con base en la información anterior (tabla 2), casi conforme cualquier parámetro, en nuestro país hay un gran número de empresas con respecto al tamaño del aparato económico. El número de industrias es similar al de Estados Unidos y Japón, si se toma el total registrado, pero aun eliminando el rango de cero a dos empleados, llama la atención el número de empresas, si se considera la discrepancia en el tamaño total de los PIB respectivos.

Las pequeñas y medianas empresas de la industria mueblera del estado de Jalisco (ZMG)

El estado de Jalisco es considerado como la entidad federativa del país que va a la punta con respecto a otros estados en la fabricación de muebles. Esta industria manufacturera es considerada por el Instituto Nacional de Estadística como una de las principales actividades económicas en el estado.

Un estudio realizado en 2013 para conocer el número de este tipo de empresas establecidas en la ZMG, el INEGI, a través de su sistema DENUE 2013, arroja los siguientes resultados: en Jalisco hay 3 621 pymes en el sector manufacturero, de las cuales 2 847 están establecidas en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), distribuidas como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3
Número de pymes manufactureras en la ZMG de acuerdo al siem

Municipio	Número de empresas
Guadalajara	1 417
Zapopan	732
Tlaquepaque	317
Tonalá	155
Tlajomulco	112
El Salto	114
Total	2 847

Fuente: Elaboración propia con datos del DENUE 2013, INEGI.

Es así como están clasificadas las pymes importantes por su aportación económica importancia de este estado en el país.

Las mejoras en el diseño y en los grados de productividad en los procesos son la única manera de competir con los productos de importación que cada vez tenemos en México en mayores porcentajes. Debemos aprovechar la gran demanda que hay de muebles modernos y crear nuevos diseños. Todos estos aspectos característicos de la industria y el conocimiento del contexto internacional nos llevan a analizar a fondo los mecanismos que nos permitan llevar a cabo este ajuste. A continuación se muestra una tabla en la que se analizan las fortalezas y debilidades de la industria del mueble de la ZMG.

Conceptos teóricos

Administración de la Relación con el Cliente (CRM)

Tal como mencionan Trainor, Adzulis, Rapp y Agnihotri (2014), la Administración de la Relación con el Cliente (CRM, por sus siglas en inglés) es mucho más que la mera gestión de bases de datos de clientes, lo que sugiere analizar el uso de la tecnología con la interacción de los recursos organizacionales. Por otra parte, Porras (2001) comenta que el mercadeo exitoso tiene como objetivo conocer y comprender al consumidor tanto, que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y se venda sin promoción alguna.

La CRM plantea que las empresas deben desarrollar relaciones duraderas con el cliente y conservarlas a lo largo del tiempo, como única alternativa para desarrollar su confianza y su lealtad para conocer sus preferencias y sus particularidades. Por otra parte, ha permitido a las organizaciones escuchar mejor a sus clientes para adaptar los servicios y productos a sus verdaderos intereses y necesidades. El trato que las organizaciones daban a sus clientes era intuitivo, no tenían una base de datos que les permitiera conocerlos más a fondo; los clientes eran vecinos que vivían cerca de ahí y todos se conocían. Hoy en día se cuenta con la CRM, un software que facilita la organización de la información que se tiene de los clientes, con el propósito de generar estrategias con el fin de satisfacer sus necesidades y brindarles un mejor servicio. Hoffman Bateson (2000) mencionan que el *Customer Relationship Management* (CRM) es un proceso para atraer, diferenciar y retener a los clientes.

Moreno (2015) expresa que la gestión en las relaciones con los clientes (CRM) es un procedimiento estratégico que hacen las empresas para conseguir que sus clientes sean fieles a la compañía. Para Payne y Frow (2005), el CRM une las estrategias de *marketing* relacional con las tecnologías de información, para establecer relaciones con los clientes; asimismo, permite usar la información obtenida para comprender a los clientes. Esta herramienta es de gran ayuda para mejorar la rentabilidad, la productividad y la comercialización, facilita conocer las características y las necesidades de los clientes a los que se dirige una empresa para poder satisfacerlos, a la vez que

posibilita la reducción de los costos (Brown 2000). Por otro lado, el CRM permite segmentar a los clientes de la empresa de acuerdo con los ingresos, gustos y comportamientos de compra. La clave de esta herramienta es que ayuda a conocer la capacidad de la empresa y cómo satisfacer las necesidades y los gustos de los clientes (Cabanelas, Cabanelas y Lorenzo, 2007).

La CRM busca que las relaciones con los clientes sean positivas, aumentar su lealtad y su satisfacción y, lo más importante, trata de maximizar su Valor de Ciclo de Vida con el Cliente (CLV, por sus siglas en inglés) durante el tiempo que dura esa relación (Persson y Ryals, 2014).

Chen y Popovich (2003) perciben la CRM como una combinación integral de la gente, los procesos y el desarrollo de tecnología para tratar de entender los requerimientos de los clientes; lo que obviamente implica que si se actualizando el grado de satisfacción del cliente y su percepción de nuestra relación con ellos, se propicia una mayor lealtad con los mismos. Por otra parte, Mishra y Mishra (2009) comentan que el *marketing* de relaciones ayuda a las organizaciones a administrar de manera efectiva las interacciones con los consumidores, de tal forma que se coadyuva a mejorar la competitividad.

Competitividad

La competitividad es un concepto aplicable a diferentes ámbitos de análisis, ya sea que se trate de un país, un sector de actividad o una empresa. Porter (1991) menciona en relación con la competitividad, que las ventajas competitivas han desplazado de manera definitiva la concepción clásica de las ventajas comparativas, en las que las capacidades en la dotación de recursos naturales de un país determinaban el grado competitivo de los mismos. De esta manera, es un aspecto que adquiere cada vez mayor importancia en el campo de las empresas, lo que se deriva de las exigencias del entorno económico actual enmarcado en el proceso de globalización (Saavedra García, 2012).

Para Solleiro y Castañón (2005), la competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas; por lo que no es posible establecer una definición única, en

parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para apoyar a empresas que contribuyan a elevar los grados reales de bienestar. Sin embargo, a continuación presentamos algunos conceptos en relación con la competitividad:

- La competitividad es definida como el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda (Dussel, 2001).
- La competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros (Padilla, 2006).
- La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo (OCDE, 1996).
- El concepto de competitividad involucra componentes estáticos y dinámicos: aunque la productividad de un país está claramente determinada por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de los rendimientos de la inversión, que es uno de los factores clave para explicar una economía en crecimiento (World Economie Eorum, 2009).

Competitividad en el sector empresarial

Porter (1990) y Krugman (1994) han señalado que las que compiten son las empresas, no las naciones; a un país lo hacen competitivo sus empresas; por lo tanto, es ésta la base de la competitividad. Por tal motivo, la competitividad de las empresas depende de factores en tres ámbitos: el primero es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y el acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo se refiere a la infraestructura regional; y el tercero explica la competitividad de las empresas y tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa (Cervantes, 2005). Asimismo, la competitividad empresarial se deriva de

la ventaja competitiva que tiene una empresa como resultado de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel y Romo, 2004).

Para Solleiro y Castañón (2005), la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado con base en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

Elementos que influyen en la competitividad en las pymes

Con base en datos de la OCDE (1992, citado en Solleiro y Castañón), los elementos que influyen en la competitividad de las empresas son:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.
- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y la producción de estrategias.
- La capacidad para organizar con éxito relaciones inter empresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos grados de responsabilidad en los trabajadores de producción.

Los elementos anteriores incluyen únicamente aspectos que pueden ser controlados por las empresas, considerando la vinculación con las universidades y la relación cliente-proveedor.

Por último, en la actualidad ser competitivos es vital para la supervivencia de las pymes, ya que constituye una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno (Camisón, 1997). Para mejorar la competitividad, las pymes tienen la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa y su forma de gestión al entorno dinámico de la economía actual. Sin embargo, muchas empresas persisten en una actitud conservadora a la espera de observar la operatividad de determinadas estrategias para introducir cambios en sus estructuras.

Objetivo general

Analizar los beneficios de la CRM y los efectos que tienen en la competitividad en las pymes en la industria mueblera en la ZMG.

Objetivos específicos

1. Conocer las dificultades que tienen las pymes en la industria mueblera en la actualidad en la ZMG.
2. Analizar de qué manera ayuda la CRM al crecimiento de las pymes de la industria mueblera en la ZMG.
3. Examinar la competitividad que hay entre las pymes de la industria mueblera en la ZMG.
4. Describir la importancia de las medidas de innovación de *marketing* y la capacidad administrativa en las pymes de la industria mueblera en la ZMG.

Pregunta general

¿Cuáles son los beneficios de la CRM y sus efectos en la competitividad en las pymes en la industria mueblera en la ZMG?

Preguntas específicas

1. ¿Qué dificultades tienen las pymes en la industria mueblera en la actualidad en la ZMG?
2. ¿Cómo ayuda la CRM en el crecimiento de las pymes de la industria mueblera en la ZMG?
3. ¿Cómo es la competitividad que hay en las pymes de la industria mueblera en la ZMG?
4. ¿Cuál es la importancia de las medidas de innovación de *marketing* y la capacidad administrativa en las pymes de la industria mueblera en la ZMG?

Hipótesis

H1: A mayor instrumentación de un sistema de la CRM, mayor competitividad.
H 2: A mayor instrumentación de un sistema de CRM, mayor capacidad administrativa.
H 3: A mayor instrumentación de un sistema de CRM, mayor innovación del *marketing.*
H 5: A mayor competitividad, mayor optimización de costos.
H 6: A mayor competitividad, mayor desempeño financiero.

Metodología

La metodología es un proceso o técnica para poder obtener un resultado determinado. Bernal (2006) menciona que existen diferentes tipos de métodos para la realización de una investigación, tales como: inductivo, deductivo, inductivo-deductivo, hipotético-deductivo, analítico, sintético, analítico-sintético, histórico-comparativo, cuantitativo, cualitativo, comparativo, dialéctico.

El método utilizado para esta investigación es el cuantitativo, que se define como la medición de características de los fenómenos sociales mediante la observación y la experimentación, cuantifica la

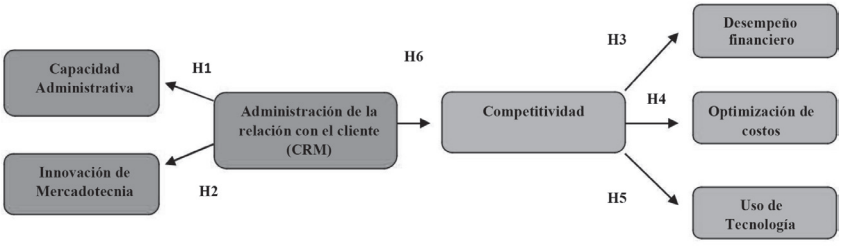
realidad y utiliza pruebas estadísticas para el análisis de datos (Lara, 2011).

El análisis de una población es preferible hacerlo con una muestra, o conjunto representativo de elementos, ya que de esta manera se puede obtener información similar a la de un censo de manera rápida y a bajo costo. Hay diferentes tipos de muestreo: estratificado, por conglomerados, aleatorio simple y sistemático. En este caso se utilizó el aleatorio simple, esto quiere decir que cada empresa de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionada. En la ZMG hay 2 847 pymes de la industria manufacturera, y la unidad muestral es de entre 11 y 250 trabajadores en la empresa. Se realizó una encuesta personal a 450 empresas. La encuesta se realizó con un grado de confianza de 97% y con un error de 4%. Los resultados fueron capturados en el programa SPSS para el análisis estadístico, ya que facilita la interpretación de los resultados y ayuda a tener mayor información sobre esto. Para dicha encuesta se utilizó la escala de Likert, donde la actitud de todos los ítems se miden con la misma intensidad, a partir de las respuestas que da el encuestado al seleccionar entre cinco opciones numéricas donde uno equivale a totalmente desacuerdo y cinco a totalmente de acuerdo. El cálculo de la muestra se realizó con la siguiente fórmula:

$$\frac{n = z2\ N\ (p\ .\ q)}{i2\ (N - 1) + z2}$$

Donde:
n= muestra
z= grado de confianza
N= población
p= probabilidad de éxito
q= probabilidad de fracaso

Figura 1
Constructo de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

Resultados de la investigación

Se muestran los resultados de la encuesta aplicada. El cuadro de Alfa de Cronbach que se muestra, ayudó a evaluar la confiabilidad de los ítems de un instrumento. Generalmente un grupo de ítems que explora un factor común muestra un elevado valor de Alfa de Cronbach (Streiner, 2003). Por otra parte, se presenta el cuadro de prueba de KMO y la prueba de esfericidad de Barlett.

La investigación se realizó con empresas dedicadas a la industria del sector mueblero en el estado de Jalisco en la ZMG, constituida por los municipios de Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, El Salto y Tlajomulco. El cuestionario se hizo con base en la escala de Likert donde uno equivale a totalmente desacuerdo y cinco a totalmente de acuerdo. A continuación se muestran los resultados obtenidos, empezando con el análisis de Alfa de Cronbach.

Tabla 4
Alfa de Cronbach, CRM y Competitividad

Alfa de Cronbach	Núm. de elementos
.905	26

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que las variables del cuestionario pueden ser explicadas con estadísticos, es decir, que la fiabilidad del cuestionario aplicado es alta, con un índice de 0.905.

Tabla 5
Prueba de Bartlett y KMO, CRM y Competitividad

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.848
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1654.793
	gl	325
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 es posible observar que la medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo es alta con 0.848, con 1654.793 de Chi-cuadrado, es decir, que la cantidad de ítems útiles en el cuestionario es alta. Se observa que hay 325 en grados de libertad, esto es, que las empresas manufactureras contestaron varias respuestas de forma diferente.

Tabla 6
Capacidad de Gestión administrativa CRM
ANOVA

		Suma de cuadrados	**gl**	**Media cuadrática**	**F**	**Sig.**
CRM1	Entre grupos	101.733	15	6.782	19.142	.000
	Dentro de grupos	40.391	114	.354		
	Total	142.123	129			
CRM2	Entre grupos	85.358	15	5.691	26.624	.000
	Dentro de grupos	24.366	114	.214		
	Total	109.723	129			
CRM3	Entre grupos	106.226	15	7.082	21.890	.000
	Dentro de grupos	36.882	114	.324		
	Total	143.108	129			

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CRM4	Entre grupos	97.595	15	6.506	11.168	.000
	Dentro de grupos	66.413	114	.583		
	Total	164.008	129			

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados de la tabla 6 se corrobora que la capacidad administrativa se relaciona con la administración de la relación con el cliente. Los directivos han ayudado a hacer cambios en la CRM y a lograr los resultados planeados. En consecuencia, queda comprobada la primera hipótesis.

Tabla 7
Medidas de innovación de *marketing* con respecto a la empresa y la innovación ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CRM1	Entre grupos	101.733	15	6.782	19.142	.000
	Dentro de grupos	40.391	114	.354		
	Total	142.123	129			
CRM2	Entre grupos	85.358	15	5.691	26.624	.000
	Dentro de grupos	24.366	114	.214		
	Total	109.723	129			
CRM3	Entre grupos	106.226	15	7.082	21.890	.000
	Dentro de grupos	36.882	114	.324		
	Total	143.108	129			
CRM4	Entre grupos	97.595	15	6.506	11.168	.000
	Dentro de grupos	66.413	114	.583		
	Total	164.008	129			

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7 se percibe que las medidas de innovación de *marketing* con respecto a la administración de la relación con el cliente, confirman la hipótesis dado que se cuenta con un nivel de significan-

cia de =.000 en todos los ítems. De tal manera, la industria mueblera necesitan estar innovando para mejorar su relación con el cliente.

Tabla 8
Las dimensiones innovación y capacidad administrativa respecto a CRM ANOVA

		Suma de cuadrados	**gl**	**Media cuadrática**	**F**	**Sig.**
CRM	Entre grupos	77.687	25	3.107	23.425	.000
	Dentro de grupos	13.796	104	.133		
	Total	91.483	129			
CRMARKETIN	Entre grupos	74.502	25	2.980	22.465	.000
G	Dentro de grupos	13.796	104	.133		
	Total	88.299	129			

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 8 se aprecia que la industria mueblera sí se valida que la innovación de *marketing* y la capacidad administrativa afectan la administración de la relación con el cliente. Esto se confirma con base en el resultado del grado de significancia.

Tabla 9
Desempeño financiero (Competitividad)
ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
FP1	Entre grupos	82.328	24	3.430	7.546	.000
	Dentro de grupos	48.642	107	.455		
	Total	130.970	131			
FP 2	Entre grupos	95.605	23	4.157	15.310	.000
	Dentro de grupos	29.052	107	.272		
	Total	124.656	130			
FP 3	Entre grupos	90.941	24	3.789	14.643	.000
	Dentro de grupos	27.688	107	.259		
	Total	118.629	131			
FP 4	Entre grupos	89.401	24	3.725	13.333	.000
	Dentro de grupos	29.895	107	.279		
	Total	119.295	131			
FP 5	Entre grupos	86.844	24	3.618	6.059	.000
	Dentro de grupos	63.906	107	.597		
	Total	150.750	131			
FP 6	Entre grupos	96.310	21	4.586	4.605	.000
	Dentro de grupos	106.574	107	.996		
	Total	202.884	128			

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, la tabla 9 muestra un comparativo del promedio del sector (desempeño financiero) en la industria mueblera y se corrobora la hipótesis de que a mejor desempeño financiero mayor competitividad, dado que la significancia en todos es .000. De este modo queda comprobado que, al ser más competitivas las industrias, su desempeño financiero es mayor.

Tabla 10
Costos de producción (Competitividad)

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
PC1	Entre grupos	53.383	19	2.810	2.252	.005
	Dentro de grupos	137.240	110	1.248		
	Total	190.623	129			
PC 2	Entre grupos	44.547	18	2.475	5.415	.000
	Dentro de grupos	49.820	109	.457		
	Total	94.367	127			
PC 3	Entre grupos	64.920	18	3.607	6.489	.000
	Dentro de grupos	60.580	109	.556		
	Total	125.500	127			
PC 4	Entre grupos	66.533	17	3.914	8.417	.000
	Dentro de grupos	50.680	109	.465		
	Total	117.213	126			
PC 5	Entre grupos	74.946	19	3.945	6.149	.000
	Dentro de grupos	70.562	110	.641		
	Total	145.508	129			
PC 6	Entre grupos	54.436	19	2.865	5.863	.000
	Dentro de grupos	53.756	110	.489		
	Total	108.192	129			

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 10 muestra un comparativo del promedio del sector (costos de producción). Las industrias obtienen los costos de las materias primas e insumos con proveedores a un costo muy bajo. La significancia en uno de los ítems es de .005 y en las demás es de .000, lo que valida la hipótesis de que a mejores costos de producción mejor competitividad. De esta forma, queda comprobado que al ser más competitivas las industrias, optimian costos.

Conclusiones

Las empresas manufactureras de la ZMG instrumentan la herramienta CRM para incrementar la competitividad. Hoy en día, los directivos han ayudado a hacer cambios en la CRM y a lograr los resultados planeados en un corto plazo, ya que éstos han propiciado paulatinamente un mejor posicionamiento y mayor lealtad por parte del cliente, como resultado de esta interrelación.

En relación con las medidas de innovación de *marketing*, las industrias manufactureras se enfocan más en la atención al cliente y en la recuperación de aquellos clientes que dejaron de adquirir productos a la empresa. Para ello instrumentan un buen sistema de mercadotecnia, con lo que, además, pretenden atraer a nuevos consumidores.

Las empresas manufactureras de mueble en los últimos años han dado mayor importancia a la instrumentación de la CRM , lo que incluye estrategias de *marketing* para incrementar la competitividad en el mercado. Así, los cambios en su administración les han generado resultados satisfactorios para la organización.

En un comparativo con el promedio del sector y su desempeño financiero, es posible afirmar que los créditos obtenidos por la industria mueblera en la ZMG han sido a tasas preferenciales en los últimos tres años, según los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas a las empresas de ese sector. De esta forma, dichas industrias han logrado ser más competitivas al obtener mayor desempeño financiero en la obtención de créditos.

A partir de los resultados arrojados en la encuesta es posible concluir que al reducir los costos de producción, se propicia un incremento de la competitividad entre la industria mueblera, pues al ofrecer productos a menor costo, la cartera de clientes aumenta, lo que genera mayor competitividad en el mercado de la industria y se alarga su periodo de relación.

Debido al incremento de innovación y la tecnología en los últimos años, las industrias manufactureras dedicadas al sector mueblero trabajan conjuntamente con sus proveedores, lo que ha originado que mejore sus niveles competitivos.

Para finalizar el análisis de los datos obtenidos, hay que decir que las pymes dedicadas a la industria manufacturera han mejorado con el transcurso de los años, han logrado optimizar su organización gracias a una buena instrumentación de la CRM y ello ha generado un incremento en la la competitividad, mediante la aplicación de medidas de innovación y una buena capacidad de gestión junto con una reestructuración de la maquinaria. Asimismo, la reducción de costos en la producción ha redundado en un mejor desempeño financiero.

Limitaciones del estudio

La investigación aquí presentada se realizó en pequeñas y medianas empresas (pymes) de la industria manufacturera de la ZMG que se enfocan en los municipios de Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco y El Salto y cuentan con entre once y 250 empleados; sin embargo, no se consideró a las microempresas que cuentan con menos de diez trabajadores.

Las encuestas se aplicaron sólo a los dirigentes, gerentes o *managers* de primer nivel, por lo que queda la duda de si el personal de los niveles inferiores tendrá la misma apreciación.

Referencias

Abdel, G. y Romo, M. (2004). "Sobre el concepto de competitividad". *Comercio Exterior*, 55(3): 200-214.

Anzola, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: McGraw Hill.

Cabanelas J., Cabanelas P. y Lorenzo J. (2007). "La gestión de las relaciones con los clientes como característica de la alta rentabilidad empresarial". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3): 133-148.

Chen, I. J. y Popovich, K. (2003). "Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology". *Business Process Management Journal,* 9(5): 672-688.

Cohen, M. (2013). *Las pymes en Argentina y la Región*. Acceso 9 set. 2013 en http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/2502-Presentación

Dussel, E. (2001). *Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC*. México: Naciones Unidas-Cepal.

Hernández, M., Gándara, M. y Macías, M (2012). Factores estratégicos del CRM en las pymes de la ZMG que mejoren su posición competitiva en la industria mueblera.

Hoffman, N. (2000). "An examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present and Future". *Academy of Marketing Science Review*, 4: 1-20.

INEGI. (2014). "Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los Establecimientos". *Censos económicos,* Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, México.

Krugman, P. (1994). "Competitiveness: a dangerous obsession". *Foreign affairs*, 28-44.

Lara, E. (2011). *Fundamentos de Investigación*. México: Alfaomega. Lloyd, L., Muller, K. & Wall, S. (2002). "Innovation and educational policy in SMEs: a Czech perspective". *Education y Training*, 378-387.

Mishra, A. y Mishra, D. (2009). "Customer Relationship Management: implementation process perspective". *Acta Polytechnica Hungarica,* 6(4): 83-99.

Moreno, F. (2015). "Perspectiva General del Customer Relationship Management". *Gaceta Sansana,* 2(6): 20-41

OCDE. (1996). *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments In The Global Economy*. París: OCDE.

Padilla, R. (2006). *Instrumento de medición de la competitividad*. México: CEPAL.

Payne, A. y P. Frow (2005). "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing,* 69(4): 167-176.

Persson, A. y Ryals, L. (2014). "Making customer relationship decisions: Analytics rules of thumb". *Journal of Business Research,* 67(8): 1725-1732.

Porras, C. (2001). "Cuatro pilares para intimar con el cliente". *Biblios Revista Electrónica de Bibliotecología, Archivología y Museología*, (10): 12- 15.

Porter, M. (1991). "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal,* 12(2): 95-117.

Saavedra, M. (2012). "Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana". *Pensamiento & Gestión,* 33: 93-124.

Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). "Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context". *Technovation*, 4: 1059-1070.

Streiner, D. (2003). "Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn´t matter". *Journal of personality assessment*, 80(3): 217-222.

Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A. y Agnihotri, R. (2014). "Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM". *Journal of Business Research,* 67(6): 1201-1208.

World Economic Forum (2009). *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. Génova.

La motivación en los colaboradores de las micro empresas. Caso: cibercafé

José Ángel Arreola Enríquez
José G. Vargas-Hernández

Resumen. La motivación en los colaboradores es un factor importante en el desarrollo de las microempresas dedicadas al servicio de renta de computadoras para internet. Para conocer el grado de motivación de quienes laboran en un cibercafé, hemos desarrollado los elementos que componen la pirámide de Maslow por medio de la aplicación de un instrumento. Posteriormente, con base en los resultados de la encuesta aplicada, se generan propuestas para el mejoramiento de la motivación laboral en dicha microempresa.
Palabra clave: motivación, pirámide de Maslow, cibercafés, microempresas.

Abstract. The motivation in the collaborators is an important part in the micro enterprises dedicated to the service of the rent of computers for the Internet, therefore, it generates a project where it is tried to know the levels of motivation of the collaborators who work in a Cibercafé, Developed the elements that make up the pyramid of Maslow, through the application of an instrument, based on the results of the survey generate proposals for the improvement of labor motivation in the aforementioned micro-enterprise.
Keywords: motivation, Maslow pyramid, cybercafes, micro enterprises.

Introducción

Algunas de las empresas en México inician como microempresas. Según la estratificación mencionada en el reporte de inegi de 2009, éstas deben contar con menos de diez trabajadores, por lo que su número es reducido y algunas incluso son familiares. Por ello, la administración de este tipo de empresas se enfrenta a retos cada vez más complejos, entre ellos algunos elementos del clima laboral, como es la motivación.

Es probable que quienes administran este tipo de negocios, tengan escaso conocimiento de los conceptos teóricos, por lo que la gran mayoría opera con base en conocimientos empíricos producto de la experiencia (prueba y error), lo que los hace vulnerables en varios problemas de la empresa, como lo es rotación del personal por la falta de motivación y la consecuente baja satisfacción laboral. Lo anterior pudiera ser un detonante para la toma de decisiones de los administradores y buscar estrategias que contrarresten los problemas relacionados con la motivación laboral.

Cabe señalar que este problema se dimensiona con mayor claridad cuando el empresario detecta una merma en su utilidad, baja productividad de los colaboradores y cuando el cliente manifiesta su inconformidad por una atención deficiente, entre otros factores.

Existen teorías enfocadas al estudio de la motivación que determinan cuáles son los factores o elementos que influyen en el comportamiento de las personas y las estimulan a realizar alguna actividad, tanto en alguna situación personal, como en el ámbito laboral. En este estudio se toma como base la pirámide de Maslow para tener un acercamiento al asunto de la motivación en los micronegocios, en particular al de los cibercafés, cuyo giro es la renta de sistemas de cómputo y servicio de internet. El aspecto de las necesidades de seguridad de Maslow no fue considerado en este apartado de la encuesta, debido a que no se encuentran elementos para evaluarla, por lo tanto, los resultados serían sesgados.

Antecedentes del problema y marco contextual

La evolución de las tecnología de la información y comunicación (TIC) basada en la internet ha demando esquemas de negocios que brinden servicios de renta de computadoras con internet para que las personas realicen actividades específicas, como las relaciones sociales y el intercambio de información a escala global, en ciudades que han sido influenciadas por factores económicos que hacen necesario operar a grandes distancias (Giddens, 2000, 2007).

Para los usuarios, es atractivo poder disponer de una conexión a internet en un espacio donde se pueden arrendar los equipos de cómputo, porque de esa manera no deben adquirir un equipo que tal vez esté fuera del su presupuesto, y en este contexto se puede decir que los cibercafés son accesibles en el aspecto económico para los usuarios (Finquelirvich, 2002). Aunado a ello, la proliferación de los cibercafés va ligada a la falta de acceso a internet o a computadoras en los hogares (Fischer, 1984).

Los negocios establecidos como cibercafés eran lugares en los que las personas jóvenes migraban a una nueva etapa digital, donde la combinación de elementos de su entorno, como son los económicos, culturales, sociales y espaciales, los sitúan en un ambiente presencial y virtual (Moscovici and Miles Hewstone, 1984).

Según Becerra (2011), entre los primeros antecedentes de los cibercafés en México está una publicación que se titula *¿Ahora el café se toma en internet?* De Castro Luque y colaboradores, publicado por El Colegio de Sonora. En 2006, la Universidad Autónoma de México (UNAM), llevo a cabo otro estudio que se llamó "Acceso público a internet: Los cibercafés en México", orientado a los clientes de estos negocios con características de centros culturales-educativos para las nuevas sociedades. Además, apoyado por otro estudio desarrollado por Rueda en 2004, donde hace hincapié en la tecnología como herramienta para la resolución de problemas, enfocados en los cibercafés.

Para Guadalajara se tienen datos sobre la inauguración del primer cibercafé del año 1997 ubicado en la zona olímpica, donde la conexión a internet era precaria y sin apoyos públicos.

Para contextualizar la expansión de la tecnología es conveniente explorar los efectos territoriales y sociales correspondientes a los espacios comerciales de las ciudades. En este caso, los cibercafés manifiestan la influencia de la globalización y la interacción de los individuos por medio de la tecnología en cuestión de la comunicación (García, 2008).

Delimitación del problema

La motivación es un tema muy amplio; aun cuando se pretenda acotar en aspectos empresariales, existen varias teorías y modelos que quizá no sean aplicados a todas las empresas o industrias, por diversos motivos; que pueden ser culturales, el tamaño de la empresa, el perfil de los colaboradores y administradores, clientes, proveedores, entre otros. En este caso las microempresas nacen como una necesidad de obtener un recurso de manera quizá más rápida, y esto las sitúa en una posición complicada en cuestiones administrativas y de manejo de personal.

Por lo regular, las micro empresas nacen sin una estructura, y se va construyendo con el paso del tiempo y las decisiones se basan en algunos casos en conocimientos empíricos. Aunado a lo anterior, el manejo del personal y el proceso de motivación del mismo son sumamente complejos. Sin embargo, los micro negocios existen y luchan día a día por mantenerse y crecer con los medios disponibles. Por ende, los cibercafés encajan en esta descripción. En este trabajo se caracteriza como estudio de caso un cibercafé con siete colaboradores y se desea indagar la motivación en los colaboradores, tomando como referencia la pirámide de Maslow.

Justificación

Uno de los problemas que enfrentan las microempresas de servicios es la falta de un estudio que les ayude a determinar el grado de motivación laboral con el que cuentan sus colaboradores en su empresa, para saber con exactitud a que se enfrentan y a partir de ahí poder

instrumentar estrategias que les ayuden a mejorar el clima laboral y, en consecuencia, crear un impacto positivo en la utilidad.

Los cibercafés son empresas que por lo regular no son de gran tamaño; sin embargo, tienen relevancia en el ámbito de la tecnología en las comunicaciones que tienen como base la internet. Por otro lado, hay que considerar la accesibilidad y la disponibilidad para todas las personas, independientemente de los conocimientos o condiciones que tengan del manejo de las tecnologías (Toudert y Buzai, 2004); además del impacto social con efectos de mejora en la calidad de vida de las personas dentro de un entorno que contiene un grupo de servicios como son: las redes, software, entre otros dispositivos (Ibáñez, 1998).

En los tiempos actuales, los retos que presenta la sociedad en red son derivados de la evolución en las tecnologías en los medios de información y comunicación, considerados como elementos importantes en organizaciones modernas, como lo son los cibercafés (Castells, 2002).

Con respecto a los colaboradores de los cibercafés, Becerra (2011) sostiene en su libro *Los cyber en Guadalajara,* que por lo regular son familiares y con escasos conocimientos técnicos, a diferencia de los dueños, que normalmente son personas que tienen alguna preparación en TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) o son profesionistas, cuyo objetivo es hacer una inversión en un negocio relacionado con su formación académica. Sin embargo, la administración del negocio no siempre es sencilla, incluido el manejo del personal, que van aprendiendo con la experiencia del día a día. La motivación de los colaboradores es parte importante de los negocios.

Supuesto

La motivación en los colaboradores de las microempresas dedicadas a la renta de equipo de cómputo e internet se ve afectada de manera negativa por la falta de compensaciones económicas de acuerdo con las actividades que se realizan.

Objetivo

Evaluar las necesidades de la pirámide de Maslow en los colaboradores en las microempresas de servicios de renta de computadoras e internet.

Marco teórico (teorías y estudios en México)

Las compañías han ido cambiando con el paso del tiempoy ha habido una evidente evolución en sus procesos y en el factor del capital humano, que se relaciona con el uso de las tecnologías para eficientar la producción. Para Chiavenato (2002), la administración del capital humano es un aspecto fundamental de cualquier organización, es ahí donde convergen las herramientas, los procedimientos y las personas, donde la evolución de las organizaciones se expresa en la prescindencia del trabajador, que es reemplazable por la máquina debido a la capacidad evolutiva basada en la posibilidad de aumentar sus habilidades (Ackof, 1997).

Para Munch (2005:4), el capital humano es "el valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de las personas que integran una organización", y descrito en Edvisson y Mollone (1999:66), "incluye las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y las experiencias de los empleados y directivos de la organización", y para Malgioglio *et al*. (2001: 352) "el conjunto de recursos inmateriales que poseen los miembros pertenecientes a una organización". En otras palabras, las capacidades y habilidades de las personas se pueden potenciar con herramientas que impulsen el desempeño y, con ello, generar factores que incentiven la motivación de los individuos en las organizaciones.

La gestión del capital de trabajo requiere una inversión de recursos monetarios y de tiempo que permita a los colaboradores capacitarse para la adquisición de conocimientos y desarrollo de las habilidades para el desempeño eficiente de sus actividades actuales (Wayne, Wayne, Noe, y Premeaux 1997:230).

La motivación en las personas es determinante para la ejecución de las actividades en las organizaciones, y entre las herramientas que

se han empleado para analizarla está la pirámide de Maslow (Quintero, 2011: 01), en la que se menciona una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, seguridad, asociación o aceptación, estimación y autorrealización (Robbins, 1998: 169). Para Maslow, las necesidades fisiológicas son las básicas y están relacionadas con elementos necesarios para la preservación de la vida, como son: el agua, comida, calor, abrigo y sueño. Es decir, sin ellos no existiría el ser humano y de faltar alguno, el trayecto de la vida iría en decadencia o camino a la desaparición (Koontz y Weihrich, 2007: 501).

La seguridad es otra de las necesidades mencionadas en la pirámide de Maslow, y tiene relación con las emociones. Consiste en supuestos acerca de temores por la pérdida del empleo o la salud, falta de comida o de vestido, o de certeza de tener un ahogar donde vivir. Por otro lado, está la necesidad de asociación o aceptación (Maslow, 1943); después de las necesidades fisiológicas y de seguridad se pasaría al nivel de la aceptación, donde el afecto o el sentir de pertenecer a algún grupo de personas se manifieste como amistad. Asimismo, las necesidades de estima en las personas implican que sociedad reconozca sus logros, aunado a una sensación de libertad y a ser respetadas. Y, por último, las necesidades de autorrealización, enfocada básicamente en el aspecto individual basado en el potencial para realzar algo que a las otras personas les agrade (Maslow, 1943: 375).

La necesidades antes mencionadas no son todas las que Maslow determinó con respecto a la motivación, existen otras que son más específicas de grupos numerosos de personas, como son: estéticas, entre ellas, la belleza exterior; cognitivas, o el deseo de conocer y explorar sobre el intelecto; y las de la auto trascendencia, es decir, ir más allá del yo y enfocarse más en el servicio a otras persona, ideal o causa (Quintero, 2011).

La motivación es algo que incita a la creación de cosas y alienta o impulsa los movimientos, como un motor para influir en las actividades de las personas (Carrillo, Padilla, Rosero y Villagómez 2009: 21), a la vez que proporciona dirección y preservación de la conducta del individuo para el desarrollo de nuevos proyectos (Naranjo, 2009: 154). Por otro lado, Santock (2002) define la motivación como conjunto de elementos que impulsan a las personas a realizar activida-

des conforme un esquema estructurado; dicho comportamiento implica una gama muy alta de exigencias para poder alcanzar las metas.

Necesidades de Henry Murray

Si bien las necesidades humanas han sido jerarquizadas o muy generalizadas, es difícil llegar a un consenso en cuanto a su cuantificación. Así, para Henry Murrray son 20 e incluyen las psicogenéticas y vicerogenéticas, que implican comida, agua y oxígeno. Además, están el abatimiento, la agresión, la oposición, el juego, el rechazo, sexo sensibilidad, entro otras (Bourne, 1976: 171- 172).

Teoría de ERG Alderfer

En la teoría de Alderfer hay algunas similitudes con la de las necesidades de Maslow; sin embargo, aquél las separa y sólo forma tres bloques: necesidades de existencia, que incluye las fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow; las necesidades de relacionarse, descritas como las de asociación; y necesidades de crecimiento, que incluyen las de autorrealización y estimación enfocadas al desarrollo personal, la competitividad y la competencia (Naranjo, 2009: 158).

La motivación en las ciencias administrativas recae en dos elementos esenciales, que son los factores insatisfactorios, es decir, los que van en contra de todo aquello que genere una motivación positiva, y los factores que estén a favor de la motivación, generadores de crecimiento y que producen alta satisfacción, como son los logros, el reconocimiento (Koontz y Weihrich, 2007: 503).

La teoría de la Expectativa fue desarrollada por Victor Vroom, y en ella se refiere a la motivación que las personas tienen para realizar alguna actividad con base en determinado valor que se asigna a sus labores, y que va de la mano con la confianza depositada en ellas y que contribuye saldar su esfuerzo (García, 2008). Por consiguiente, la teoría de la Equidad con respecto a la de la motivación hace referencia a que las aportaciones individuales en conjunto con otras generan un mismo beneficio; la diferencia del beneficio se relaciona con la actividad, sin bien busca que todos reciban una recompensa por la labor que se desempeña (Robbins, 1998: 183).

McClellend en su teoría se refiere a las necesidades representativas: el poder, que consiste en influir en las demás personas para conseguir determinado fin. El logro, que se relaciona con el hecho de sobresalir entre un grupo de personas, superando los estándares que hasta ese momento se tengan. Por último, la afiliación, que es el pertenecer o relacionarse con un grupo de personas con base en la amistad (McClelland y Burnham 1976: 103).

Metodología

En la microempresa dedicada a la renta de sistemas de cómputo e internet, conocida comercialmente como cibercafé, se aplica un cuestionario elaborado en la escala de Likert para diagnosticar la motivación y la satisfacción laboral, partiendo de la pirámide de Maslow. Surgen las siguientes dimensiones:

a) Fisiológicas.
b) Seguridad.
c) Social.
d) Estima.
e) Autorrealización.

Se aplicó dicho cuestionario a una muestra de siete colaboradores que laboran en la empresa antes mencionada, a través de formularios de Google.

Análisis

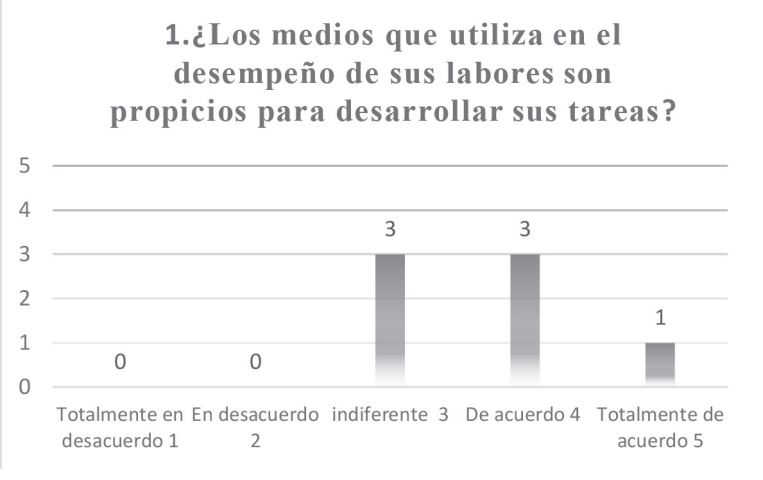
Al analizar los resultados de los estudios basados en la encuesta realizada al personal que labora en el cibercafé, se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación, y que evidenciaron la importancia de la motivación en los colaboradores para que desempeñen sus actividades de manera adecuada.

En las gráficas que aquí se presentan se describe su contenido. Al eje de las Y (vertical) se le da un numero de 0 a 7 que se refiere al número de colaboradores, en este caso, las coincidencia entre nú-

mero de trabajadores y las opciones de respuesta, no fue mayor de 5. En el eje de las X (horizontal) están los rangos para medir el grado de coincidencia con la pregunta: 1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Indiferente, 4 De acuerdo y, por último, 5 Totalmente de acuerdo. Por lo tanto, la intersección entre los dos ejes, representa el número de colabores que comparten las misma opinión con respecto a cada pregunta.

Necesidades fisiológicas. En este apartado se realizan cuatro preguntas. En la siguiente gráfica se presentan los resultados.

Gráfico 1
Medios de desempeño de labores

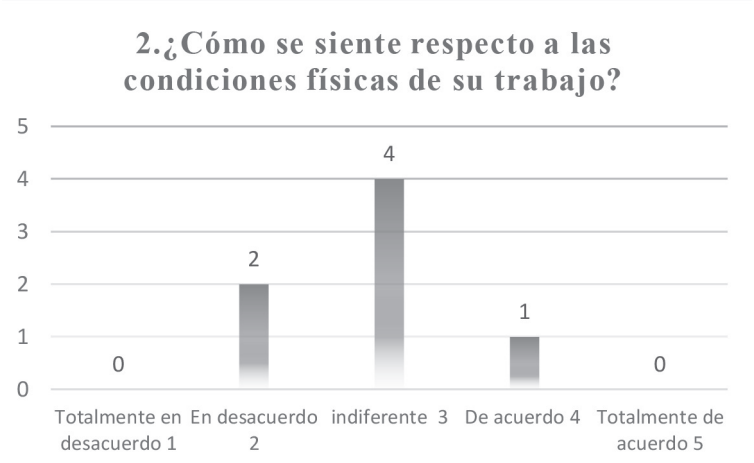


Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada (2016).

Con la pregunta número uno se evalúa la calificación que los colaboradores dan a las herramientas que utilizan para poder desempeñar su actividad de acuerdo con los requerimientos de sus actividades, y pueden ser artículos de papelería, controles de tiempo, entre otros. Los resultados obtenidos indican que de los siete colaboradores encuestados, tres están de acuerdo con lo que plantea la pregunta, a otras tres personas les son indiferentes las herramientas que utilizan para sus laboreas y, por último, un colaborador está totalmente de acuerdo. Habrá que poner atención en las personas que

contestaron que les es indiferente, pues es posible que no tengan claro para qué sirven las herramientas o no conozcan el potencial de las mismas.

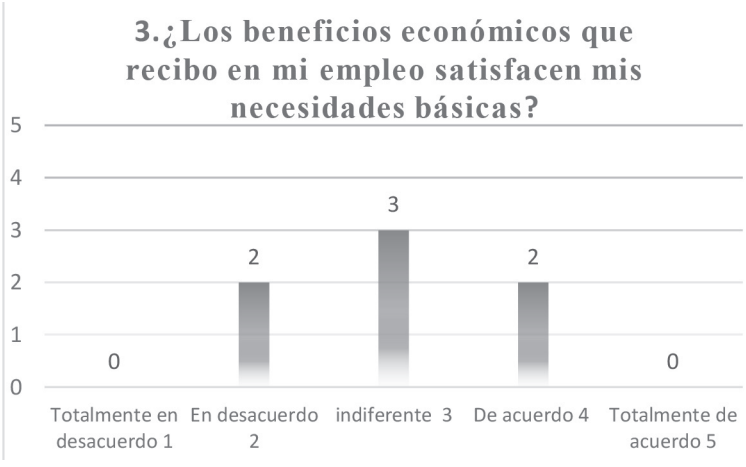
Gráfico 2
Condiciones físicas de trabajo



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada (2016).

En el gráfico número 2 están representadas las respuestas referentes a la pregunta acerca de las instalaciones físicas del cibercafé. A más de la mitad de los colaboradores les son indiferentes las instalaciones, es decir, para ellos no influyen las condiciones físicas del establecimiento para desempeñar su trabajo. Sin embargo, dos personas contestaron que están en descuerdo con las características del lugar, específicamente con el mobiliario, tanto como para uso de los colaboradores, como para los clientes. Es decir, la opinión de los clientes con respecto a las instalaciones influye en los colaboradores.

Gráfico 3
Beneficios económicos

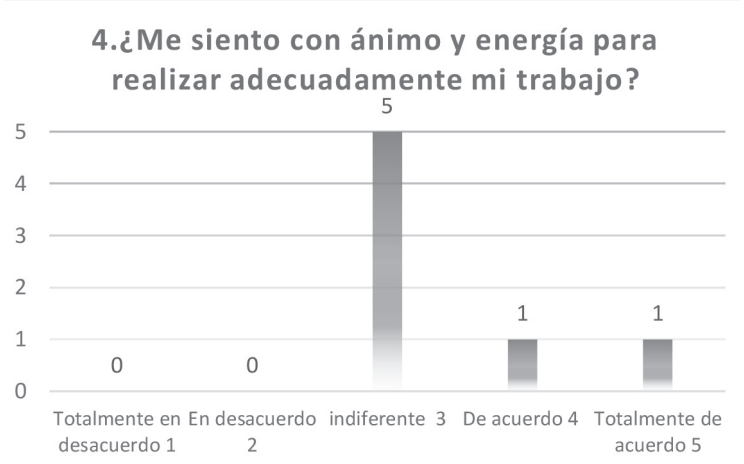


Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada (2016).

En el gráfico 3 se se refleja la importancia que los colaboradores conceden al recurso monetario en relación con la motivación en este tipo de negocio. La mayor coincidencia es la indiferencia con tres personas que concuerdan con esta respuesta, de lo que se puede inferir que no tienen claro la relación entre lo que pueden ganar, sus conocimientos y el tiempo que le dedican a esta actividad. Sin embargo, dos personas manifestaron su desacuerdo con la remuneración monetaria asignada, tal vez debido a que dad su mayor antigüedad en la microempresa, sienten que es insuficiente.

Es probable que las personas que contestaron estar de acuerdo con su sueldo, lo administren mejor, o que sus gastos personales sean controlables. También es posible que tengan otras percepciones monetarias y los recursos obtenidos en le cibercafé no cubran sus gastos en su totalidad. En algunos casos, el sueldo está relacionado de manera proporcional con las habilidades y los conocimientos, por lo tanto, es posible que quienes manifestaron estar de acuerdo hayan hecho estas consideraciones.

Gráfico 4
Ánimo y energía

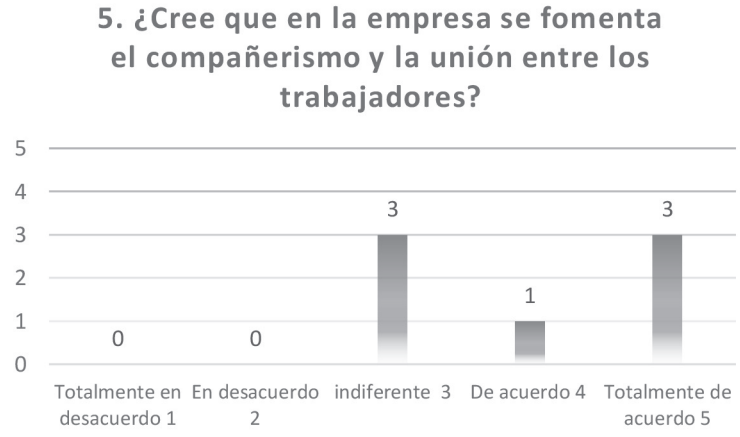


Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada (2016).

En el gráfico número 4 se incluye la información referente al aspecto más personal de los trabajadores, el estado de ánimo y la energía para desempeñar sus labores. Del total de los siete colaboradores, a cinco les es indiferente la relación entre estado de ánimo y su actividad, por lo tanto, se puede inferir que su trabajo puede ser monótono y que no les motiva a mejorar su estado de ánimo, es decir, la mayor parte del personal está desmotivada para hacer de manera adecuada su trabajo. Por otro lado, sólo una persona está motivada y con energía para desempeñar su trabajo. Asimismo, una persona se siente con ánimo y energía para desempeñar sus labores. En general, el personal que labora en este cibercafé no encuentra factores que detonen la motivación para su actividad laboral.

Necesidades de asociación o aceptación. En este apartado se realizaron tres preguntas relacionadas con el trabajo en equipo y cómo la microempresa crea condiciones para que se genere la sinergia entre los colaboradores con el fin de fomentar el compañerismo y la comunicación entre integrantes del negocio.

Gráfico 5
Compañerismo y unión entre trabajadores



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada (2016).

En el gráfico 5 es posible observar que para tres colaboradores es indiferente si la microempresa fomenta el compañerismo y la unión entre los colaboradores, es decir, no muestran interés por trabajar en equipo. Sin embargo, otras tres personas están totalmente de acuerdo en tener comunicación efectiva entre los colaboradores y, por ende, en trabajar en equipo. Sólo una persona está de acuerdo en lo planteado anteriormente. Esta situación puede ser complicada, debido a que hay dos tipos de equipo en la organización, y que uno pudiera contaminar al otro y crear un conflicto sobre trabajo en equipo y comunicación. Incluso es probable que haya preferencia por parte de la administración por algunas personas y esto cree conflictos.

Grafico 6
Relaciones laborales

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada (2016).

La relación laboral entre el jefe y los colaboradores del cibercafé se muestra en el gráfico 6; dos personas manifiestan su indiferencia con respecto a la relación que mantienen con su jefe, lo que pudiera redundar en un una interpretación deficiente de las órdenes dadas por el jefe al subordinado. Sólo dos personas están de acuerdo en la forma de comunicación que mantienen con su jefe, y tres personas están totalmente de acuerdo en cómo se desarrolla la comunicación entre el subordinado y el jefe.

Cuando se habla de un equipo de trabajo eficiente, es conveniente conocer la relación existente entre los colaboradores y la manera en que se sienten interactuando. El grafico 7 muestra la integración entre colaboradores, y los resultados generales no son alentadores. La indiferencia se evidencia en tres personas, es decir, no les interesa cómo se sienten con respecto a pertenecer a un equipo de trabajo. Asimismo, una persona señaló estar en desacuerdo en la pregunta sobrecómo se siente en la organización con respecto a sus compañeros de trabajo, esto puede ocasionar conflictos severos entre los trabajadores.

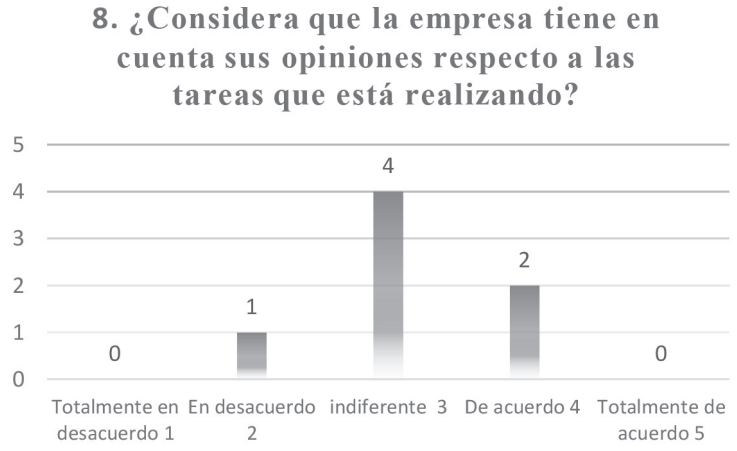
Gráfico 7
Compañeros de trabajo

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada (2016).

Por otro lado, hay dos personas que están totalmente de acuerdo en cómo se sienten en relación con sus compañeros y sólo una está de acuerdo en este mismo concepto. Este segmento de gráficos del 8 al 11 se enfocan en la motivación en el área de la estimación, donde se refleja *groso modo* el estatus y la responsabilidad en los colaboradores. Asimismo, que los demás reconozcan sus actividades y logros obtenidos dentro de la empresa.

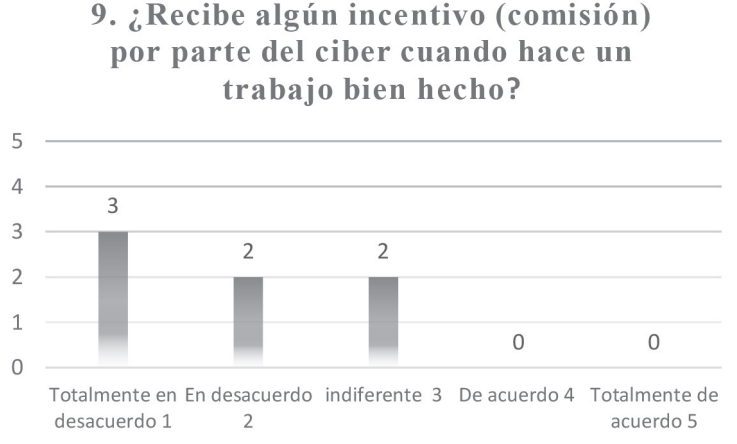
El ser humano necesita reconocimiento por parte de los demás con respecto a las actividades que realiza, tal vez como un indicador para sentirse motivado. En el gráfico 8, se evidencia la indiferencia por parte de cuatro de los siete integrantes, lo que es preocupante, dado que estos cuatro colaboradores sienten que es probable que no se tomen en cuantalas opiniones que han expresado, ; asimismo, una persona manifestó que está en desacuerdo, es decir, que piensa que la organización no toma en cuenta sus opiniones en absoluto. Sin embargo, dos personas piensan que la empresa sí toma en cuenta sus aportaciones. En general, estos resultados merman la motivación y es posible que los colaboradores se decanten por el individualismo.

Gráfico 8
Tomar en cuenta opiniones



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada (2016).

Gráfico 9
Incentivos

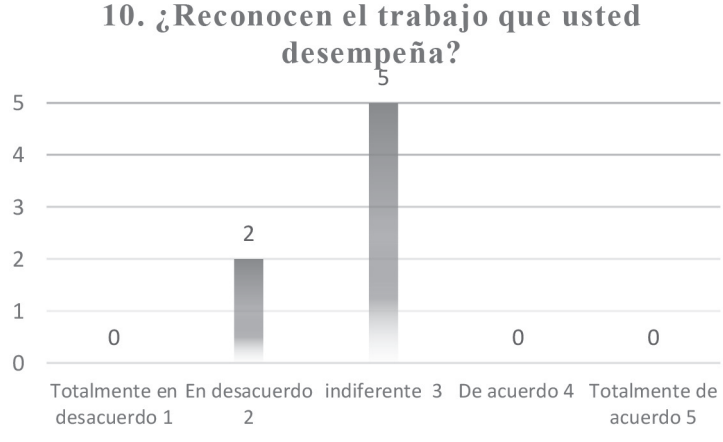


Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada (2016).

Los incentivos monetarios para los colaboradores son parte importante en cualquier organización con fines de lucro; es un factor motivante para seguir laborando en la empresa, y es claro que el ser humano necesita dinero para sobrevivir y adquirir productos básicos para subsistir. Es necesario saber conforme qué condiciones económicas esa empresa incentiva a sus colaboradores. En el gráfico 9 se presenta uno de los resultados más impactantes para el cibercafé, es decir, está en la zona crítica del grafico, donde los resultados no son alentadores para practicar la motivación con los colaboradores.

Tres de las siete personas están totalmente en desacuerdo con los recursos monetarios que perciben, dos de los colaboradores están en desacuerdo y otros dos son indiferentes. En esta organización, las compensaciones económicas por desempeño son casi nulas, por lo tanto, la motivación basada en incentivos es negativa.

Grafico 10
Reconocimientos

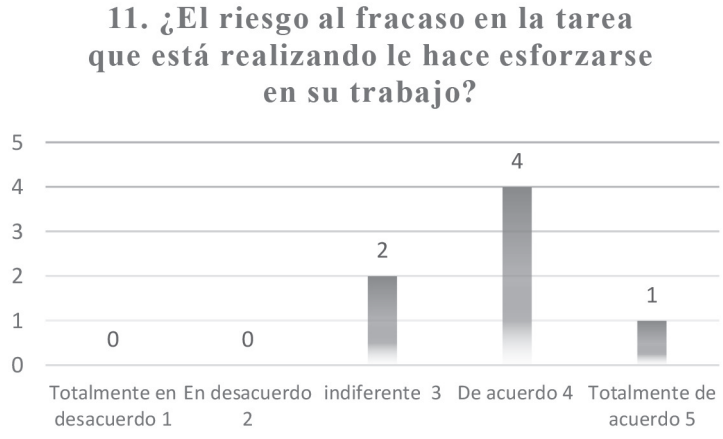


Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada (2016).

Por lo que toca a las necesidades de estimación, es importante que las organizaciones reconozcan la labor de sus colaboradores y se los hagan saber por los medios adecuados, en algunos casos cobra relevancia el reconocimiento no económico por parte de los admi-

nistradores hacia sus colaboradores. En el gráfico 10, la indiferencia cobra relevancia en el concepto del reconocimiento de los jefes hacia los colaboradores, donde cinco personas coinciden en los resultados antes mencionados. Es decir, a los colaborares no les interesa si les reconocen su labor o no. Es posible que en esta organización se caiga en la monotonía y se pierda el sentido del reconocimiento como catalizador de la motivación. Asimismo, las dos personas restantes están en desacuerdo y manifiestan que no se les reconoce su labor en la organización.

Gráfico 11
Riesgo de fracaso



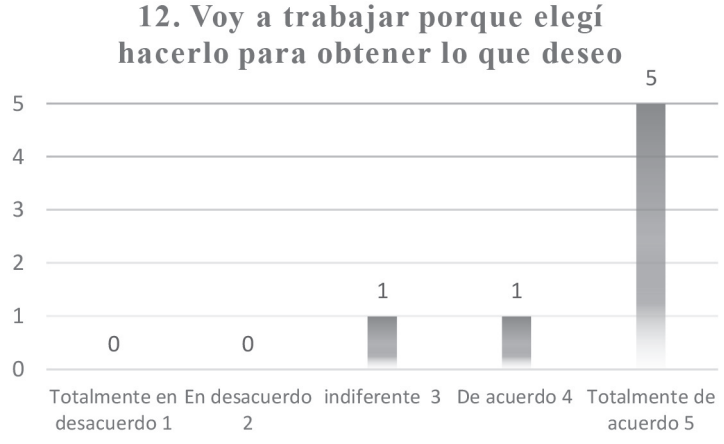
Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada (2016).

El riesgo es inherente en todas las actividades que se realicen; asimismo, es común que las personas relacionen el riesgo con el fracaso. En algunos casos, las personas al sentirse en riesgo temen enfrentarlo y se esfuerzan por reducirlo. Aun cuando estos términos estén más relacionados con cuestiones personales, se ven reflejados en las actividades diarias de las organizaciones. denle el gráfico 11 se aprecia que cuatro de las personas encuestadas están de acuerdo en enfrentar los riesgos en las actividades laborales que los hacen que se esfuercen, pues esto los hace alejarse del fracaso. Sólo una perso-

na está totalmente de acuerdo en asumir el riesgo para desempeñar su actividad. Por otro lado, para dos colaboradores, este concepto les es indiferente, es decir, permanecer en una zona de confort. En concreto, el riesgo es parte de la motivación.

La necesidad de autorrealización está enfocada a cuestiones personales de manera predominante, es la culminación en la pirámide de Maslow. En las organizaciones influyen las necesidades de autorrealización, debido a que si el individuo está satisfecho consigo mismo, es probable que se desempeñe en la organización de manera excepcional..

Gráfico 12
Deseo de trabajar



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada (2016).

Las actividades que desempeñan los colaboradores deben ser edecuadamente retribuidas por las organizaciones, y los individuos deben tener una motivación que los aliente a realizar una alguna actividad a cambio de una retribución, con la que adquirirán algún bien o servicio que para ellos sea importante. Así, en el gráfico 12, en el rubro de totalmente de acuerdo, cinco colaboradores coincidieron en que laboran porque así lo decidieron, con el fin de obtener recursos para adquirir lo que necesitan; asimismo, una sola persona

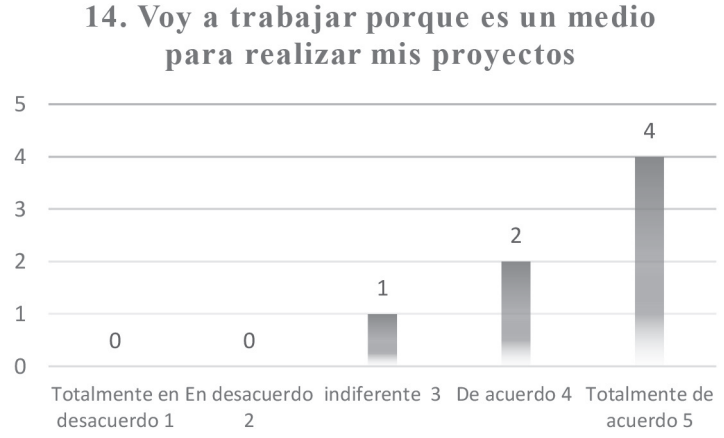
manifestó estar de acuerdo, y la persona restante señaló mostrarse indiferente con respecto a este planteamiento.

Grafico 13
Satisfacción por las contribuciones en el trabajo

Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada (2016)

La satisfacción es parte importante en la necesidad de autorrealización; es como un indicador para las personas que pretenden alcanzar algún objetivo. La satisfacción laboral en algunos casos se manifiesta cuando las acciones que propone el colaborador son materializadas en la organización, lo que alimenta la motivación y exhorta a seguir proponiendo estrategias que sirvan para mejorarla. En el gráfico 13 es posible ver que tres de los colaboradores se mantienen indiferentes con respecto a las contribuciones que pudiesen aportar a la organización. Otros tres colaboradores están de acuerdo con respecto a las aportaciones que ha realizado a la organización y sólo uno está totalmente de acuerdo. En algunas ocasiones, el colaborador se motiva con el sólo hecho de ver realizados sus proyectos en la organización, sin sentirse afectado si de manera verbal o por escrito recibe comentarios por el trabajo realizado, pero esto depende más de cuestiones personales.

Gráfico 14
Realización de proyectos



Fuente: elaboración propia basada en la encuesta realizada (2016).

Por lo que toca a la autorrealización es conveniente saber diferenciar entre reconocimientos inmateriales y materiales. Estos últimos se basan en cuestiones monetarias, por ello, cuando los colaboradores determinan realizar un proyecto, de antemano saben que se necesitan recursos para ello. Un intercambio de bienes y servicios, es decir, el colaborador aporta sus conocimientos, tiempo y mano de obra, a cambio de una retribución económica por parte de la empresa.

En el caso del cibercafé, la mayoría de los colaboradores está totalmente de acuerdo con la aseveración de que el trabajo es un medio para conseguir sus objetivos: sólo dos colaboradores están de acuerdo y a uno le parece indiferente ese planteamiento de la encuesta. Por lo tanto, cuando se tiene claro la situación tanto del colaborador, como de la empresa, es muy posible que ambos coincidan en que la relación existente entre ambos es el intercambio con beneficios para ambos de acuerdo con sus proyectos.

Conclusiones

La motivación laboral en los colaboradores de los micronegocios puede parecer un tanto compleja de abordar conforme las teorías o los modelos que se han desarrollado, debido ámbito en que estas empresas se constituyen y operan. Hay que señalar que para este tipo de organización, implementar un sistema de reclutamiento y capacitación representaría un problema en los aspectos de evaluación y seguimiento, debido a los costos, tiempos y, en gran parte, por la cultura organizacional.

La pirámide de necesidades de Maslow se toma como referente para la evaluación de la motivación laboral, junto con un instrumento para el desglose de las necesidades de las personas. Cabe señalar que otras posturas y teorías de diferentes autores han coincidido en varios elementos acerca de la motivación, y es conveniente precisar que las variaciones en los resultados presentan un margen de error, debido a la situación emocional de los colaboradores, lo que es posible que influyera en el momento en que se contestó la encuesta.

Los resultados que presenta el estudio acerca de la motivación laboral en el cibercafé, no son favorables para la empresa, debido a la representatividad de la elección "indiferente" elegida por los colaboradores ante los escenarios planteados en el cuestionario. Lo anterior puede crear incertidumbre debido a la imparcialidad o, hasta cierto punto, inseguridad en el colaborador al escoger dicha opción.

Una de las cuestiones que es necesario solucionar en este escenario sobre la motivación laboral se relaciona con la falta de comunicación e integración entre los colaboradores, así como con herramientas e instalaciones, ya sea por deficientes o porque el personal no esté capacitado para utilizarlas. Sin embargo, lo más complicado del problema está en las compensaciones monetarias, ya que en este rubro los resultados fueron preocupantes. En este caso es importante evaluar la capacidad financiera de la empresa para establecer un plan de incentivos económicos y poder incrementar la motivación entre los colaboradores y con ello buscar optimizar la productividad y la rentabilidad de la empresa.

Referencias

Ackoff, R. L. (1997). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa.

Becerra Sánchez, G. M. (2011). *Los cibercafés de Guadalajara.* Guadalajara: Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual.

Bourne, L. (1976) *Psychology: its principles and meaning*. Nueva York: Hol, Rinchart and Winston.

Carrillo, M., Padilla, J., Rosero, T. y Villagómez, M. (2009). *La motivación y el aprendizaje*, Alteridad, 4(7): 20-32.

Castells, M. (2002). *La era de la información, economía, sociedad y cultura* (vol. 1: La sociedad red). México: Siglo XXI.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano.* Bogotá: McGraw Hill Interamericana.

Edvisson, L. y Mallone, M. (1999). *El capital intelectual.* Barcelona: Gestión 2000.

Finquelievich, S. (18-21 de febrero, 2002). Acciones globales para la inclusión social en la sociedad de la información: de consumidores a ciudadanos. Simposio Latinoamericano y del Caribe "La educación, la ciencia y la cultura en la sociedad de la información". Recuperado el 17 de enero de 2007 de: http://www.links.org.ar

Fisher, H. (1984). *¿La calle a dónde llega?* México: Arte y Ediciones.

García, A. E. (2008). *Motivación individual*. Consultado en http://grupos.emagister.com/documento/administracion_ motivación_y_ organizacion_/1048-38669

García Canclini, N. (2008). *La globalización imaginada* (vol. Estado y Sociedad, 76). Buenos Aires: Paidós.

Giddens, A. (1994). *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza Universidad, (2000).

Guidens, A. (2007).*Un mundo desbocado: los efectos de la globalización en nuestras vidas.* Madrid: Taurus.

Ibáñez (1998). *Nuevos avances en la investigación social.* Barcelona: Proyecto a Ediciones.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Administración: una perspectiva global*. Cd. de México: McGraw-Hill.

Malgioglio, J. M. *et al*. (2001). "Capital intelectual: El intangible generador de valor en las empresas del tercer milenio". Trabajo presentado en las Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Rosario, Buenos Aires: Universidad Nacional de Rosario/Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas/ Escuela de Contabilidad, pp. 350-370. Disponible en: www.fcecom.

unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgiogliocapital01.pdf. [Consultado en agosto de 2010].

Maslow, A. (1943). "A theory of human motivation", *Psycheiogicaí Review*, 50(4): 370-396.

McClelland, D. y Burnham, D. (1976). "Power is the great motivator", *Harvard Business Review,* 54(2): 100-110.

Moscovici, S. y Miles Hewstone (1984). "De la ciencia al sentido común", en Serge Moscovici (comp.), *Psicología Social II*, Barcelona, Paidós Paré.

Munch Galindo, L. (2005). *Administración de capital humano. La gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas.

Naranjo, M. (2009). "Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo", *Revista Educativa*, 33(2): 153-169.

Quintero, J. (2011). *Teoría de las necesidades de Maslow.* México. Obtenido en www.doctorado.josequintero.net.

Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. Cd. de México: Prentice Hall.

Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. Cd. de México: Mc Graw-Hill.

Toudert, D. y Buzai, G. (2004). *Cibergeografía: tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en las nuevas visiones espaciales*. México: Universidad Autónoma de Baja California.

Wayne M. R., Noe, R. M. y Premeaux, S. R. (1997). *Administración de Recursos Humanos.* 6ª ed., México: Prentice Hall.

Enfoque cualitativo en la valuación financiera de pymes

Ismael Loza Vega[1]
Sergio Castellanos Gutiérrez[2]
Guadalupe Isabel Aguilar Rosales[3]

Resumen. Valor y precio son dos variables que en ocasiones pueden ser confundidas o entendidas como sinónimas, nada más alejado de la realidad, existe una brecha entre el concepto de valor y el de precio; la valuación de empresas ha sido abordada por distintos autores con especial atención en métodos cuantitativos. El objetivo de este trabajo es proponer un nuevo enfoque de valuación de empresas con orientado a los aspectos cualitativos originalmente utilizados con otros propósitos y con particlar interés en las pymes, que incluye variables como: *fuerzas de Porter*, *capital intelectual* e *intangibles*. La metodología utilizada es predominantemente de gabinete y en su desarrollo se utilizó el método hipotético deductivo. Se consultaron y analizaron libros, artículos, ensayos y revistas especializados en el tema; otras fuentes de información importantes fueron trabajos de investigación.
Palabras clave: valuación de empresa, elementos cualitativos, pymes.

Abstract. Value and price are two variables that often can be confused or understood as synonyms, nothing further from reality, there is a gap between the concept of value and price, the valuation of companies has been addressed by different authors with a special emphasis on quantitative methods, the aim of this paper is to propose a new approach to valuation of companies with insight

1. Universidad de Guadalajara CUCEA. finanziero@hotmail.com
2. Universidad de Guadalajara CUCEA. cpsergioc@hotmail.com
3. Universidad de Guadalajara CUCEA. Isazigp6@gmail.com

into qualitative aspects originally used for other purposes and with particular emphasis on SMEs, which includes variables as Porter´s Competitive Forces, Intellectual Capital and Intangibles. The methodology used is predominantly cabinet and in its development the hypothetical deductive method is used. Books, articles, essays and specialized journals are consulted and analyzed, other sources of important information were research papers.
Key Words: Valuation methods, Qualitative elements, SMEs.

Introducción

Valor y precio son dos variables que en ocasiones pueden ser confundidas o entendidas como sinónimas. Nada más alejado de la realidad. Existe una brecha entre el concepto de valor y el de precio. Según la Real Academia de la Lengua, valor se define como la cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas, cierta suma de dinero o equivalente, por tanto, por precio se entiende todo aquello que se está dispuesto a pagar por cierta cosa.

La valuación de empresas es un tema que ha sido abordado por distintos autores (Bauman, 1963; Damodaran, 1996; Ulrich y Allen, 2016, entre otros) desde enfoques cuantitativos, por lo que el objetivo de este trabajo es proponer un nuevo enfoque de valuación de empresas orientado a los aspectos cualitativos originalmente utilizados con otros propósitos y con particular interés en las pymes, que incluye variables como: fuerzas de Porter, capital intelectual e intangibles.

A lo largo de este trabajo se describirán los métodos de valuación actualmente utilizados y sus limitantes; después se dará paso a la descripción de distintas aportaciones hechas a la ciencia de la administración y cómo éstas se pueden relacionar con el valor de una pyme.

La metodología utilizada es predominantemente de gabinete y en su desarrollo se utiliza el método hipotético deductivo. Se consultaron y analizaron libros, artículos, ensayos y revistas especializados en el tema; otras fuentes de información importantes fueron trabajos de investigación.

Por último se discuten los retos a los que se enfrenta la investigación, tales como: la propuesta de un nuevo método de valuación, la creación de distintas escalas y la transformación de aspectos cualitativos a cuantitativos que permitan la estimación del valor de una pyme.

Antecedentes del problema

En un mercado eficiente, el precio debe de ser otorgado por los participantes en éste, tomando en consideración el valor del activo del que se trate. El valor intrínseco representa un juicio del valor basado en la percepción de características inherentes a la inversión y será el monto que el inversionista considere con base en la evaluación de datos disponibles (Pratt, Niculita, 2007) (Ping-Fu y Wing, 2015).

Si trasladamos estos conceptos a este tema, el activo que se quiere valuar será la pyme, por tanto, por medio del juicio de valor en la percepción de sus características se obtendrá un monto, que será el valor intrínseco que se convertirá en un precio mediante negociaciones de los participantes. El valor de la empresa para los propietarios será aquel representativo del patrimonio, entendiendo como tal, la diferencia entre los activos y los pasivos que tendrán que ser cubiertos con el paso del tiempo (Mallo *et al*., 2004).

Hasta el momento no se ha encontrado en la literatura ningún método de valuación universalmente aceptado y mucho menos para la valuación de una pyme. Existen diversos métodos por lo general aceptados para la valuación de una empresa, tal es el caso de la teoría de la Inversión de valor de John Burr Williams, en 1938, que reconoce el concepto de valor presente como generalmente aceptado para hacer una aproximación del valor intrínseco de una acción común (Bauman, 1963).

El método de descuento de flujos de efectivo nos dice que el valor de una empresa será la suma de todos los flujos de efectivo proyectados traídos a valor presente mediante una tasa de descuento que incluirá el costo de las distintas fuentes de financiamiento de la empresa. Como lo afirmaba Williams en 1938, este método puede ser usado para calcular el valor de las acciones comunes y, por ende, también se podrá calcular el valor total de la empresa.

Saavedra (2007) afirma que el modelo de Flujo de Efectivo Disponible es uno de los principales de valuación de empresas en el medio financiero. Éste determina el valor de la empresa por la capacidad de generación de flujos de efectivo y no por sus utilidades. En este sentido, Carvallo (1995: 34) señala que el valor de la empresa si se aplica este modelo depende de la capacidad de ésta para generar efectivo, que se puede conocer determinando los flujos de efectivo operativos.

Otros métodos, como el Enfoque en valor presente ajustado y el Modelo de ingreso residual, ambos propuestos por Damodaran en 1996, se basan en el supuesto de que el valor de la empresa será la sumatoria de los flujos futuros descontados en el valor presente. El método es por lo regular aceptado, ya que se utiliza para la valoración de empresas públicas, privadas, así como en proyectos de inversión, pero al tener ciertas deficiencias y al no haber más variables de cálculo, han nacido nuevos métodos de valuación que a continuación se observan (cuadro 1).

Cuadro 1
Principales métodos de valoración

PRINCIPALES METODOS DE VALORACION					
BALANCE	**CUENTA DE RESULTADOS**	**MIXTOS *(GOODWILL)***	**DESCUENTO DE FLUJOS**	**CREACION DE VALOR**	**OPCIONES**
Valor contable	**Múltiplos** de:	Clásico	*Free cash flow*	EVA	Black y Scholes
Valor contable ajustado	Beneficio: PER	Unión de expertos	Cash flow acciones	Beneficio económico	Opción de invertir
Valor de liquidación	Ventas	Contables europeos	*Dividendos*	*Cash value added*	Ampliar el proyecto
Valor sustancial	Ebitda	Renta abreviada	*Capital cash flow*	CFROI	Aplazar la inversión
Activo neto real	Otros múltiplos	Otros	APV		Usos alternativos

Fuente: Fernandez, 2008.

En fechas recientes se ha hecho especial hincapié en los métodos de valuación a partir de los instrumentos derivados, de aquí surge el modelo de Opciones reales. La teoría de Opciones reales nace con el modelo de valoración para opciones europeas conocido como Black-Scholes y el posterior aporte de Merton (BMS) (Black, Scholes, 1973; Merton, 1973) (Milanesi, 2014). Dicho método toma en consideración distintas variables, como: valor actual de la empresa, monto de la inversión inicial, el tiempo de valuación, la tasa de in-

terés y, especialmente, la volatilidad, que se traduce como el riesgo propio que presenta la empresa o el proyecto por la variación en sus flujos de efectivo. Como resultado, proporciona de manera cuantitativa, expresada en cantidades monetarias, el extra que debe pagar la empresa por la incertidumbre asociada al futuro

Como se puede apreciar, existen distintos métodos de valuación de empresas, que parten de una base cuantitativa para su cálculo; sin embargo, hoy en día no sólo los datos cuantitativos tendrán que ser tomados en cuenta, sino que los datos cualitativos habrán que ser revisados e incorporados a los métodos de valuación.

Delimitación del problema

La mayoría de los métodos de valuación parte de la base del descuento de flujos propuestos por William, pero siguiendo a Bauman (1963: 128), estos métodos tienen alguna de las siguientes limitantes: contienen supuestos irreales, son complicados para inversionistas sin conocimientos estadísticos, son demasiado estrechos en su alcance para ser aplicables a distintas clases de acciones.

De acuerdo con lo ya descrito, los métodos basados en el descuento de flujo carecen de certidumbre en el futuro y dejan de lado la mayor parte de aspectos cualitativos para una valuación más certera. Dichos modelos utilizados para la valoración son cuantitativos, pero dejan el espacio suficiente como para hacer un juicio subjetivo (Damodaran, 1996).

Existen otras formas de cálculo, como los métodos de balance, si bien tienen limitantes que radican en que su base es meramente cuantitativa e histórica a partir de registros contables a valor histórico, lo que ocasiona que la valuación no otorgue un resultado certero dado que no toma en cuenta las condiciones actuales del mercado y, por lo tanto, la valuación puede quedar alejada de la realidad.

En cuanto a los métodos que toman en cuenta la percepción del mercado, como: valor de capitalización de la empresa y valoración por múltiplos, tienen desventajas tales como que sólo funcionan con empresas cotizadas en bolsas de valores; que no pueden ser fácilmente aplicables a pymes; que se basan en las percepciones que los

inversionistas tienen en el mercado; que si la percepción de éste es negativa, se otorgará menor valor a la empresa, lo que se traduce en una subvaluación de la misma, por consiguiente, si el inversionista es en exceso positivo, la empresa será sobrevaluada.

Los métodos basados en opciones, en especial las reales, toman en consideración distintos aspectos, como los flujos futuros y la volatilidad, que es el riesgo derivado de los movimientos de dichos flujos. Se aprecia que los métodos anteriormente descritos tienen limitantes particulares y también carecen de variables cualitativas para su cálculo, que se basan en supuestos en su mayoría aplicables en empresas públicas. No se considera ningún método que otorgue un valor a la pyme.

Así, pues, del planteamiento anterior se deriva la siguiente interrogante ¿Cuáles variables cualitativas de la teoría administrativa pueden ser consideradas para un enfoque de valuación financiera de pymes?

Justificación

Valuar una empresa no es sencillo; se debe contar con el suficiente conocimiento de la misma para determinar las variables exactas en el procedimiento de valoración (Llamas, 2013). Si bien en la actualidad no existe ningún método de valuación universalmente aceptado, sí existen distintos métodos generalmente aceptados, pero cada uno con limitantes propias. La mayor parte de éstos parte de un cálculo con variables meramente cuantitativas y deja de lado las variables cualitativas; de igual forma no se ha encontrado un método que haga especial hincapié en pymes.

La importancia del tema de investigación de este proyecto radica en el aporte con respecto a la pyme; soluciona el problema al que se enfrenta, debido a que aún no existe un método que les sea aplicable y que otorgue un valor de referencia mediante variables cualitativas.

Supuestos

Elementos como: fuerzas de Porter, capital intelectual e intangibles tienen una relación positiva con el valor de una pyme.

Marco teórico

Diversos teóricos han realizado aportaciones a la ciencia de la administración que van desde la creación de estrategias corporativas, análisis de factores internos y externos, hasta cuestiones como alianzas estratégicas e innovación. En primera instancia se describirán las aportaciones realizadas por Michael Porter a la ciencia de la administración. En el primer artículo escrito en 1979 por este autor, define el concepto de las distintas fuerzas competitivas y cómo influyen o moldean la estrategia empresarial. Tener conciencia de dichas fuerzas puede ayudar a una compañía a replantear su posición en una industria en la que se es menos vulnerable al ataque.

La propuesta de Porter se basa en un análisis de los factores externos que intervienen en la empresa y que la posicionan en la industria de acuerdo con su rentabilidad. Menciona que el estado de competencia en una industria depende de cinco fuerzas básicas y la suma de dichas fuerzas determinará el potencial de rentabilidad en una industria; el rango varía desde intenso, en donde ninguna compañía tiene rentabilidades espectaculares, a suave, en donde todavía existen oportunidades para generar mayores rendimientos (Porter, 1979).

Las cinco fuerzas descritas por el autor son: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes y rivalidad entre los competidores. Lo que se busca para que la empresa tenga una posición en donde pueda obtener mayores utilidades es que la suma de dichas fuerzas sea suave.

Años más tarde describe el concepto de cadena de valor como la división de las actividades de la compañía entre actividades primarias, tales como: logística, operaciones, mercadotecnia, servicio; y actividades secundarias, como: infraestructura, recursos humanos,

desarrollo de tecnología. Y la toma como base para su concepto de ventaja competitiva en donde puede originarse por un bajo costo o una diferenciación en función de la misma cadena. (Porter, 1985).

Surgen conceptos como el de *campo de aplicación competitivo* con el que el autor define dos campos,: amplio alcance que permite a las empresas explotar las interrelaciones entre la cadena de valor sirviendo a diferentes segmentos de la industria, áreas geográficas o industrias relacionadas y las de alcance limitado en donde la compañía podrá enfocar su cadena de valor a un segmento en particular para alcanzar un menor costo o una diferenciación (Porter, 1985).

Para crear ventaja competitiva en una empresa, la tecnología de la información tiene un poderoso efecto, ya sea en el costo o en la diferenciación, pues afecta a las actividades de valor de la cadena (Porter, 1985). Más tarde, y tomando en cuenta el concepto de amplio alcance, el autor realiza estudios a compañías diversificadas en donde propone que tienen dos ámbitos de estrategia: en sus unidades de negocio (competitiva) y corporativa, que considera a la compañía como una sola (Porter, 1987).

A lo largo de su carrera, Porter (1985) ha escrito diversos artículos en relación con las fuerzas, ventaja competitiva, cadena de valor, el valor compartido y la responsabilidad social, pero en escasas ocasiones habla de cómo estos elementos afectan el valor de una empresa. Sólo en un artículo menciona su valor, pero no en forma cuantificable, ya que el valor que una compañía crea, dice, se mide por la cantidad de consumidores que están dispuestos a pagar por un producto o servicio, y que una empresa será rentable si el valor que crea es superior al costo de realizar las actividades de valor.

Porter no es el único que hace estudios referentes a la estrategia corporativa, existen otros trabajos al respecto.

En la década de los años sesenta, era ampliamente aceptada la teoría de que la planeación estratégica corporativa era sencilla: usar un horizonte de tiempo de varios años, los *managers* superiores revalúan su estrategia actual buscando nuevas oportunidades y amenazas en su ambiente y analizan los recursos de su compañía para identificar sus fortalezas y debilidades, por lo tanto, se podían elaborar distintos escenarios de estrategias que podían ser evaluados al con-

trastarlos con los objetivos de largo plazo de la organización (Vancil y Lorange, 1975)

Vancil y Lorage hacen hincapié en empresas pequeñas y mencionan que la planeación estratégica es menos formal en ellas, casi como un proceso continuo. El presidente y sus *managers* se reúnen constantemente para resolver problemas estratégicos y visualizar los siguientes pasos; no necesitan un plan elaborado y el número de ejecutivos que toman decisiones suele ser pequeño. Los autores describen las generalidades de la estrategia en décadas pasadas, así como las características de las pequeñas empresas, pero, al igual que Porter, no establecen una conexión entre dichas variables y el valor que puede tener la empresa.

Para el año 2000 aparecen nuevas aportaciones respecto a la competencia. Para Kim y Mauborgne (2004), competir en una industria con un exceso de participantes no es la manera de obtener un alto desempeño. La verdadera oportunidad está en crear océanos azules en un mercado no competido. Estos autores afirman que:

> Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes, son el mercado conocido. En los océanos rojos los límites de la industria son definidos y aceptados y las reglas de competencia están bien definidas, aquí las compañías tratan de superar a los rivales para ganar participación de mercado, entre más participantes existan en la industria, la rentabilidad y el crecimiento se reduce.
>
> Los océanos azules denotan a todas las industrias que no existen el día de hoy, el mercado no conocido, en el que no existen participantes; la demanda es creada en lugar de pelear por ella, hay una amplia posibilidad de obtener gran rentabilidad y crecimiento. Los océanos azules pueden crearse de dos formas: se crea una nueva industria o se alteran los limites existentes en una industria.

Los autores dan a conocer un nuevo concepto y realizan aportaciones respecto a la competencia, se supone que dichos aportes tienen una relación positiva con el valor que puede alcanzar una empresa. Existen otros autores que hacen aportaciones a la ciencia a través del análisis de las alianzas. Así, para Bleeke y Ernst (1991), para que una alianza sea considerada exitosa, debe pasar dos pruebas: ambos socios deben cumplir con sus objetivos estratégicos y recuperar su costo de capital.

Giovanni Schiuma ha realizado otras investigaciones desde el punto de vista de la gestión estratégica de los activos del conoci-

miento, por que plantea que el capital intelectual se define como la diferencia entre el valor de mercado de una empresa y su valor en libros; es lo que el mercado está dispuesto a pagar o valora como extra sobre el valor en libros (comunicación personal, 8 noviembre de 2016). Por lo tanto, la aproximación de valor para el autor se da a partir del capital intelectual que incluye tres elementos: capital humano, capital relacional y capital organizacional. El capital intelectual denota tanto los recursos intangibles, como los recursos del conocimiento.

El desempeño es definido por los objetivos de la empresa. Existen rutas intangibles que contribuyen a la generación de valor; de igual forma, las competencias deben estar basadas en el conocimiento (G. Schiuma, comunicación personal, 8 noviembre de 2016).

Schiuma proporciona, por medio de la gestión estratégica de los activos del conocimiento, una base identificable para el cálculo del valor de la empresa y se puede partir de dicha base para la creación del modelo.

De acuerdo con Ulrich y Allen (2016), más de 50% del valor de una empresa no puede ser explicado por aspectos financieros, por lo que deben utilizarse nuevas mediciones e incluir intangibles tales como: claridad en la estrategia, conexión con el consumidor, reconocimiento de marca, impacto de investigación y desarrollo, competencia individual de liderazgo, así como cultura organizacional, talento, colaboración e información.

Los intangibles son las variables de mayor importancia en el crecimiento de una compañía. Existen numerosos estudios que encuentran evidencia de una relación positiva entre la inversión en intangibles y el valor que se crea para la compañía (Firer y Williams, 2003; Riahi-Belkaoui, 2003; Sáenz, 2005; Prieto y Revilla, 2006; tan et al., 2007; Vallejo *et al.*, 2015: 114). La metodología aplicada por los autores se centra en la valuación de pymes mediante los activos intangibles, y los resultados que obtuvieron fueron los siguientes: muestran que las compañías que consideran los factores externos como una fuerza importante para el proceso de evaluación, tienen mayores incentivos para iniciar ese proceso. El grado de intangibles que tiene con respecto al total de activos es mayor que en el caso de pymes que consideran dichos factores menos importantes.

Otras aportaciones se han realizado desde el punto de vista del modelo de negocios. Así, Molina *et al*., 2013 afirman que

> La esencia de un modelo de negocio de éxito es un diseño lógico, que abarque todos y cada uno de las límites de la empresa. Un modelo de negocio de éxito es aquel que garantiza creación de valor para todas las partes implicadas al tiempo que mantiene el foco en la empresa. (Zott, Ch. & Amit, R., 2011).

Para Osterwalder y Pigneur (2010), un modelo de negocio describe el fundamento lógico de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Su enfoque ha popularizado una representación de los modelos de negocio mediante el Modelo de Negocio de Canvas, con los componentes: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, corrientes de ingresos, recursos clave, estructura de costes, actividades clave, alianzas clave.

Conclusión

Para responder a la pregunta originalmente planteada: ¿Cuáles variables cualitativas de la teoría administrativa pueden ser consideradas para un enfoque de valuación financiera de pymes?, se propone lo siguiente:

- Se tomarán en consideración las cinco fuerzas de Porter, así como la ventaja competitiva.
- Participación de la pyme en nuevos mercados.
- Alianzas de la pyme.
- Capital Intelectual de la pyme.
- Intangibles: claridad de la estrategia, conexión con el consumidor, reconocimiento de marca, impacto de investigación y desarrollo, liderazgo, cultura organizacional, talento, colaboración e información.
- Modelo de negocio Canvas con sus distintos componentes.

Discusión

Esto no es una tarea sencilla, ya que se requerirá la transformación de aspectos cualitativos a cuantitativos que permitan la estimación del valor de una pyme, por lo que se tendrá que tomar en consideración lo siguiente:

- Creación de una nueva escala que reúna las cinco fuerzas de Porter y que sean cuantificadas y relacionadas con el valor de la empresa.
- Creación de escala para la medición de ventaja competitiva.
- Análisis de mercado.
- Creación de una nueva escala que reúna los tres elementos del capital intelectual descritos por Schiuma y que sean cuantificados y relacionados con el valor de la empresa.
- Definición de variable latente *intangibles*, con todos los elementos descritos.
- Definición de variable latente *modelo de negocio*, con todos los elementos descritos.
- Creación de un nuevo modelo de valuación financiera aplicada a pymes.

Bibliografía

Bauman, W. (1963). "Estimating the present value of common stocks by the variable rate method". *Business and finance and investments*, 128-129. Obtenido de http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=2&sid=5cb1c958-d59f-466e-8415-9967e47d3d20%40sessionmgr104&hid=107&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=6514389&db=bth

Bleeke, J. y Ernst, D. (1991). "The Way to Win in Cross-Border Alliances". *Harvard Business Review*, 1-10.

Carvallo, R. (s.f.). "Valuacion de empresa".

Damodaran, A. (1996). *Investment Valuation, Tools and Techniques for Determining the Value of.* New York: John Wiley & Sons.

Fèrnandez, P. (Noviembre de 2008). "Métodos de Valoración de Empresas. Obtenido de IESE", Business School: http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0771.pdf

Kim, W. y Mauborgne, R. (2004). "Blue Ocean Strategy". *Harvard Business Review*, 1-11.

Llamas, G. (Enero de 2013). *"Cómo se da la valuacìon de empresas por el mètodo de flujos descontados".* Obtenido de Colegio de Contadores Públicos de México: http://www.ccpm.org.mx/avisos/valuacion_de_empresas.pdf

Milanesi, G. (2014)."Valoración probabilística versus borrosa, opciones reales y el modelo binomial. Aplicación para proyectos de inversión en condiciones de ambigüedad". *Estudios Gerenciales, 132*: 211-219. Obtenido de http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=5cb1c958-d59f-466e-8415-9967e47d3d20%40sessionmgr104&hid=107&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=99097495&db=bth

Molina, V., García, L. y Salas, V. (2013). "Modelo de negocios de las Pyme: Un análisis de sus manejos financieros". *Raites, 7*(13): 69-82.

Ping-Fu, L. y Wing, W. (2015). "An empirical study of relationship between share price and intrinsic value of a company". *Financial studies, 19*: 65-92. Obtenido de http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=22&sid=026202c0-44e5-4ad5-a283-2bcdceb6f372%40sessionmgr104&hid=107&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d# AN=113841326&db=bth

Porter, M. (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy". *Harvard Business Review*, 1-13.

——— (1985). "How Information Gives You Competitive Advantage". *Harvard Business Review*, 1-19.

——— (1987). "From Competitive Advantage to Corporate Strategy" . *Harvard Business Review*, 1-22.

Saavedra, M. L. (2007). "La valuación de empresas cotizadas en México, mediante la metodología del modelo de Flujo de Efectivo Disponible: Relaciones con la valuación del mercado". Obtenido de *Scielo Mexico*: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422007000300006&lng=es&tlng=es.

Ulrich, D. y Allen, J. (9 de agosto de 2016). "Private Equity's New Phase". Obtenido de *Harvard Business Review*: https://hbr.org/2016/08/private-equitys-new-phase

Vallejo, B., Garcia, J. y Arregui, G. (2015). "Motives for Financial Valuation of intangibles and business performance in SMES". *INNOVAR, 25*(56): 113-127.

Vancil, R. y Lorange, P. (1975). "Strategic Planning in Diversifies Companies". *Harvard Business Review*, 81-89.

Management Innovation in Nanotechnology Sector. The First Insights in México

Juan Mejía-Trejo[1]
Zaira Yunuen Garcia-Carvajal[2]
Gilberto Israel González –Ordaz[3]

Abstract. Mexico, is an emerging economy that has a great opportunity to take advantage of the nanotechnology, because the Mexican government considers that is one of the key options for the growth of the economy (approach. 1.5 billion of usd per year in 2010), despite its modest number of companies (101) in the Nanotechnology Sector of Mexico (NSM), they are not enough competitive (COM) in nowadays. Additionally, since 2001the Mexican government has considered the investment in nanotechnology as a strategic niche that should be subject of support, making its first efforts through Universities and Research Centers. If we considered that Management of Innovation (MIN) is a key factor of competitiveness (COM), we could implement it for instance, to improve the relationships between these institutions and the companies of the NSM.
Hence, our research question is: What is the conceptual model of the MIN in the companies belonging to the NSM, to get more COM? To achieve this, we propose an exploratory, descriptive, and transversal research based on a documentary study to select the main variables among specialist in NSM practicing the MIN processes. We applied the analytic hierarchy process (AHP) as a qualitative

1. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA). Corresponding autor.
2. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA).
3. Pharmaceutical and Medical Biothecnology Unit. Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco (CIATEJ), México

method, to determine variables and a proposal of questionnaire in Likert scale, that shall be applied during May.-Dec.2017 to the total main managers of NSM companies**.** As a quantitative methods shall be applied are: Exploratory Factor Analysis (EFA) as a reduction of variables method, Multiple Linear Regression (MLR) as a predictive method, Cluster Analysis (CAN) to identify the representatives groups in the practice of MIN, and finally, Partial Least Squares regression (PLS) to disclose the underlying factors for the conceptual model.
As a conclusion at this stage, we show the conceptual model based on *3 factors* (MIN**,** COM**,** NSM) and *29 variables* with their indicators.

Keywords: Conceptual Model, Management of Innovation, Nanotechnology Sector, Competitiveness, Mexico

Introduction

The nanotechnology in nowadays, is considered as a key factor to create several different business opportunities due its technological capability to develop a myriad of new products, and therefore, to make the companies more competitive [**1**]. Thus, the interest of governments, companies, international firms, consumer organizations, researchers and other actors to manage the nanotechnology [**2**]. Since 2001, the Mexican government has recognized the nanotechnology sector (NSM) as a strategic area in its science and technology policies **[3]**.

In this sense, Mexico ranks second in the development of nanotechnology in Latin America, after Brazil and followed by Argentina **[4].** Currently, in Mexico, it´s considered an strategic sector (approach. 1.5 billion of usd per year in 2010, [**5**]). There are 101 companies of nanotechnology working in different sectors, such as: chemistry (17), water (8), electric components (8), plastic and rubber (8), building trade (7), commerce (6), food (5), nanomaterials (5); industrial equipment (4), electronics (4), steel and iron (4), automobile (3), biotechnology (3),cosmetics (3), pharmacy (2), biomedic (2), home appliance (2), machinery (2), odontology equipment (2), mining (2),paper (1), Petrochemistry (1), cleaning services(1),

textile (1) **[2]**. In 2006, Conacyt (National Science and Technology Council) in Mexico outlined the creation of two national laboratories with a budget of 2 million USD each (one in Chihuahua, the Centre of Advanced Materials Research –CIMAV–, and another Research Centre in San Luis Potosi) and established projects in strategic areas through finance allocated to five institutions in the amount of 10,000 USD each, among others the National Autonomous University of Mexico (UNAM), and the Centre for Research and Advanced Studies of the National Polytechnic Institute (Cinvestav-IPN). The Special Program on Science and Technology of Mexico, corresponding to both 2001-2006 and 2008-2012, identified the nanotechnology as a strategic niche that should be subject of support **[6].** Thus, it is necessary to propose a model of MIN that allows more efficient the processes and increase the competitiveness of companies within the NSM**.**

Problem and Rationale of the Study

The problem is the settlement of a model capable to drive the relationships between the MIN to get more COM into the companies of NSM. Hence our research question (RQ) is: What is the conceptual model of the MIN in the companies belonging to the NSM, to get more COM? The rationale of the study is due the NSM is interested to know which are the main variables of MIN related to get more efficient processes and increase the COM of their companies. The Specific Questions (SQ): SQ1. –What are the main variables and indicators more appropriated to describe the MIN**,** NSM and COM factors?; SQ2. **–**What is the proposed general conceptual model?; SQ3**.** –What is the proposal of questionnaire to be developed at a later stage?

Literature Review

The Competitiveness (COM). Competitiveness is the ability and performance of a company, sub-sector or country to sell and supply goods and services in a given market, in relation to the ability and

performance of other firms, sub-sectors or countries in the same market **[1] [7]**. As a part of the Quality National Prize (Premio Nacional de Calidad) Mexico has designed its own National Competitiveness Model **[8]** adopted here in this study, with the following independent variables showed in **Table 1**:

Table 1
National Competitiveness Model

Item	Variable	Description
1	Leadership Transformer (LDT)	Leaders reflect on their behaviours and commitment to achieve the mission of organization, change and innovation; they communicate with their staff, motivate them in their development and overall well being; they are aware of and responds to their own growth opportunities.
2	Customer Value Generation (CVG)	The organization knows its clients intimately, knows what creates its value and responds with innovative proposals that ensure a memorable experience, follow the evolution of their needs and establish the basis for a constant alignment with them
3	Strategic Planning (STP)	The organization ensures the fulfilment of its vision and mission; analysing their environment, understanding their challenges, setting priorities, defining strategic objectives, aligning their resources and capabilities to ensure their execution, monitoring and evaluating expected results
4	Guidance to change, innovation and continuous development (CICD)	The values of the organization lay the foundation for developing a culture focused on change, innovation and continuous improvement that is reflected in the way staff organize and engage to generate new ideas to respond to the challenges they face
5	Social Commitment (SCO)	The organization assumes responsibility for the social and environmental environment in which it operates. This commitment is reflected in its initiatives to reduce its environmental footprint, promote the integral well being of its personnel and respond to the social needs of its community.

Item	Variable	Description
6	Wellness and Inclusion (W&I)	The organization ensures the integration of all its staff through the creation of a shared identity and responding to their physical and emotional needs in the workplace as well as in the communities where they live
7	Knowledge (KNW)	The organization collects, organizes, shares and analyses knowledge through the use of its resources and the skills of its staff, thereby generating the intellectual capital of the organization it capitalizes for the improvement and innovation of its products, services and processes.
8	Agility (AGY)	The organization responds quickly, adaptively and flexibly to the changes that occur in its internal and external environment.

The Management of Innovation (MIN)

The competitiveness recognizes the potential of the innovation which is defined as a: implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations and it involves the innovation of: product, service, marketing, process and organization [9]. So, the importance to get a model for MIN that is defined as a set of tools for managers to design and implement with a common understanding of processes and goals for a company. It allows the organization to respond to external or internal opportunities, and use its creativity to introduce new ideas, processes or products [10] [11]. By utilizing the set of tools, MIN can trigger and deploy the creative capabilities of the work force for the continuous development of a company. It is not relegated only to R&D; it involves workers and managers at every level, contributing creatively to a company's product development, manufacturing and marketing. Common tools may include since: brainstorming, virtual prototyping, product lifecycle management, idea management until TRIZ, QFD, Phase-gate model, project management, product line planning and portfolio management, etc. According the European Commission Directorate-general for Enterprise [12], we have ten groups of MIN techniques with more than 40 particular techniques showed in Table 2.

Table 2
Management Innovation Techniques

Item	Name of Innovation Management Techniques Group	Particular Techniques
(1)	Knowledge Management Techniques (KMT)	(1) Knowledge Audit; (2) Knowledge Mapping; (3) Document Management System; (4) Intellectual Property Rights
(2)	Market Intelligence Techniques (MIT)	(5) Technology Watch; Patent Analysis; (6) CRM (Customer Relationship Management); (7) Geo-Marketing; (8) BIS (Business Intelligence Systems)
(3)	Cooperative and Networking Techniques (C&NT)	(9) Team-Building Approaches; (10) Groupware Technologies; (11) SCM (Supply Chain Management); (12) Industrial Clustering
(4)	Human Resources Management Techniques (HRMT)	(13) Online Recruitment Tools;(14) Corporate Intranets;(15) Teleworking Techniques; (16) e-Learning Techniques;(17) Groupware Tools
(5)	Interface Management Techniques (IMT)	(18) Concurrent Engineering; (19) R&D/ Marketing Interface
(6)	Creativity Development Techniques (CDT)	(20) Brainstorming; Lateral Thinking; (21) TRIZ (Inventive Problem-solving); (22) SCAMPER method; (23) Mind Mapping
(7)	Process Improvement Techniques (PIT)	(24) Workflow Management; (25) Business Process Re-engineering; (26) JIT (Just-in-Time); (27) TQM (Total Quality Management); (28) Lean Process Technology
(8)	Innovative Project Management Techniques (IPMT)	(29) Pre-project Management Phase; (30) Development Project Management Phase; (31) Management Phase; (32) Learning From Experience; (33) Project Portfolio Management
(9)	Design Management Techniques (DMT)	(34) Design Management Expanding in Scope;(35) CAD systems; (36) RP (Rapid Prototyping); (37) Usability Approaches; (38) VA (Value Analysis)
(10)	Business Creation Techniques (BCT)	(39) Virtual Incubators; (40) Spin-Off from Research to Market; (41) Computer-Aided Business Simulation Games; (42) Entrepreneurship; (43) The Business Plan

Nanotechnology Sector in Mexico (NSM)

We made a documentary study to determine the main factors that defines and affects the NSM, selecting 23 relevant documents from 100 articles with a detailed description on this topic and its relation with MIN. After this, we determined the main factors that defines and affects the NSM, asking in the focus group 1 among academic specialized in the topic, what MIN Technique they would suggested from the Table 2, for each article, creating and grouping at the same time, the main variables that defines and affects the NSM. The results are shown in Table 3.

Table 3
The NSM and its relationship with MIN. Focus Group: 1

No.	Year	Authors	The main variables that defines and affects the NSM	MIN Technique Suggested by Academic Vision
1	2016	[13]	Willingness to buy (m&b); Risk & Security (r&s)	(3); (4)
2	2016	[14]	Policy Environments and Governance (r&p); Environment & Sustainability (sus); Business Activity (m&b)	(1); (2); (3); (10)
3	2014	[15]	Knowledge Management (kmg)	(1)
4	2014	[6]	Knowledge Management (kmg), Regulation & Policies (r&p); Nanotechnology Infrastructure (r&c); Risk & Security (r&s); Competitiveness (cmp); IR&D (ir&d)	(1);(5); (8);(10)
5	2013	[2]	Regulation & Policies (r&p); relationship government-universities-firms (hex)	(10)
6	2013	[16]	Human Risk (r&s), Competitiveness (cmp)	(10)
7	2013	[17]	Knowledge Management (kmg), Regulation & Policies (r&p); Nanotechnology Infrastructure (r&c); Risk & Security (r&s), IR&D (ir&d)	(1);(8);(10)

No.	Year	Authors	The main variables that defines and affects the NSM	MIN Technique Suggested by Academic Vision
8	2012	[18]	Knowledge Management (kmg), Consumer Acceptance (m&b), Risk & Security (r&s), Competitiveness (cmp)	(1); (2); (10)
9	2010	[19]	Human Risk (r&s); New Nanoproducts (nmp)	(6); (7)
10	2010	[20]	Consumer Acceptance (m&b); Risk Governance (r&p)	(10)
11	2010	[4]	Regulation & Policies (r&p); Competitiveness (cmp); Patents (m&b); Nanotechnology Infrastructure (r&c);	(10)
12	2010	[7]	Knowledge Management (kmg); Regulation & Policies (r&p); Competitiveness (cmp); [Collaboration Networks + Relationship between private and public sector+ Financing + Intellectual Property Rights] (m&b); Environment& Sustainability (sus); New Nanomaterials (nmp)	(1); (2); (3); (10)
13	2009	[21]	Societal Dimensions (sus); Collaboration Strategies (m&b); Regulation & Policies (r&p); Share Publication among Universities (kmg)	(1);(3); (4)
14	2009	[22]	Regulations & Policies (r&p); Network Collaboration (m&b);	(4); (10)
15	2009	[23]	Sharing results and knowledge among Universities (kmg); Regulations & Policies (r&p)	(1); (10)
16	2008	[24]	Risk Management & Safety (r&s); Regulation & Policies (r&p)	(10)
17	2008	[25]	Regulation & Policies (r&p); relationship among government-universities-companies-society (hex)	(10)

No.	Year	Authors	The main variables that defines and affects the NSM	MIN Technique Suggested by Academic Vision
18	2007	[10]	Knowledge Management (kmg), Regulation & Policies (r&p); Nanotechnology Infrastructure (r&c); Consumer Acceptance (m&b); Competitiveness (cmp); R&D (ir&d)	(1); (2); (10)
19	2007	[26]	Regulation & Policies(r&p)	(10)
20	2006	[27]	New Nano materials+ New Nanoproducts (nmp)	(2); (3)
21	2005	[28]	[Patents+ Commercialization] (m&b); Competitiveness (cmp); Lifecycle Products (nmp)	(2); (7); (9)
22	2005	[29]	Nanomaterials different products inventory (nmp)	(6); (7); (9)
23	2003	[1]	Competitiveness (cmp)	(10)

The name of the NSM variables proposed for the focus group 1, were: Competitiveness (*com*); Linkage government-university-firm (*hex*); Innovation,Research and Development (*ir&d*); Knowledge Management (*kmg*); Marketing and Business (*m&b*); New Nanomaterials and Nanoproducts (*nmp*); Resources and Capacities (*r&c*); Regulations & Policies (*r&p*); Risk & Safety (*r&s*); Sustainability (*sus*) (see Table 4) .All the concepts of each NSM variables were explained along the focus group process. This represents the specialist of the academic vision.

Table 4
NSM variables proposed as are mentioned for each author analyzed

NSM Var	Number of Author (according Table 3)																							
	[1]	[2]	[4]	[6]	[7]	[10]	[13]	[14]	[15]	[16]	[17]	[18]	[19]	[20]	[21]	[22]	[23]	[24]	[25]	[26]	[27]	[28]	[29]	TOT
CMP	X		X	X	X	X				X		X										X		8
HEX		X																	X					2
IR&D				X		X					X													3
KMG				X	X	X			X		X	X			X		X							8
M&B			X		X	X	X	X				X		X	X	X						X		10
NMP					X								X								X	X	X	**5**
R&C			X	X		X					X													4
R&P		X	X	X	X	X		X			X			X	X	X	X	X	X	X				14
R&S				X			X			X	X	X	X					X						7
SUS					X			X							X									3

Source: own.

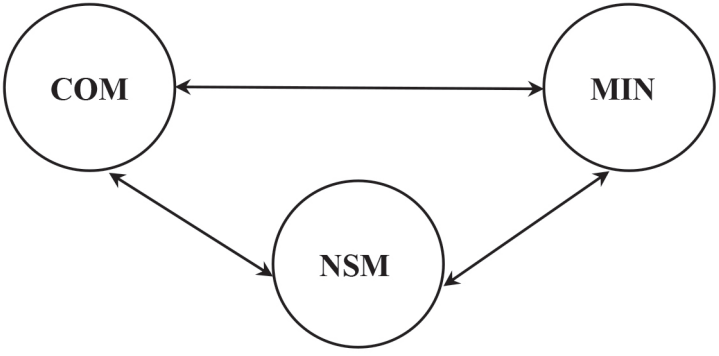
After that, we proceeded to compare these results with the empirical point of view among the specialists (nanotechnology managers and researchers) in the practice as members of the focus group 2 to determine the level of importance of each NSM variables. To achieve this, we used the AHP (also known as a Saaty's Theorem [30]). This represents the specialist of the empirical vision. See Table 5.

Table 5
AHP or Saaty's Theorem. Focus group: 2

	NSM variables		**Academic Vision**		**Managers-Researchers. Empirical Vision**
	Variable				
			Frequency	**%**	**AHP weighing (%)**
Objective	1	Competitiveness (*CMP*)	8	12.50	5
	2	Linkage government-university-firm (*HEX*)	2	3.13	28
	3	Innovation, Research and Development (*IR&D*)	3	4.69	11
	4	Knowledge Management (*KMG*)	8	12.50	7
	5	Marketing and Business (*M&B*)	10	15.63	5
	6	New Nanometaerials-Nanoproducts (*NMP*)	5	7.81	8
	7	Resources and Capacities (*R&C*)	4	6.25	5
	8	Regulations and Policies (*R&P*)	14	21.88	13
	9	Risk and Safety (*R&S*)	7	10.94	11
	10	Sustainability (*SUS*)	3	4.69	7
TOTAL			64	100	100

Finally, our conceptual model of MIN in NSM to get more COM, is shown in Figure 1.

Figure 1
The conceptual model of MIN in NSM to get more COM



The proposal of questionnaire is shown in Table 6.

Table 6
The proposal of questionnaire

Factor	Variable	Indicator	Author(s)
COM	LDT	You are compromised to achieve the mission of your nanotechnology organization, change and innovation; they communicate with their staff, motivate them in their development and overall well being; they are aware of and responds to their own growth opportunities.	[8]
	CVG	You consider your nanotechnology organization knows its clients intimately, knows what creates its value and responds with innovative proposals that ensure a memorable experience, follow the evolution of their needs and establish the basis for a constant alignment with them	
	STP	You consider your nanotechnology organization ensures the fulfillment of its vision and mission; analyzing their environment, understanding their challenges, setting priorities, defining strategic objectives, aligning their resources and capabilities to ensure their execution, monitoring and evaluating expected results	

Factor	Variable	Indicator	Author(s)
COM	CICD	You consider the values of your nanotechnology organization lay the foundation for developing a culture focused on change, innovation and continuous improvement that is reflected in the way staff organize and engage to generate new ideas to respond to the challenges they face	[8]
	SCO	You consider your nanotechnology organization assumes responsibility for the social and environmental environment in which it operates. This commitment is reflected in its initiatives to reduce its environmental footprint, promote the integral well being of its personnel and respond to the social needs of its community.	
	W&I	You consider your nanotechnology organization ensures the integration of all its staff through the creation of a shared identity and responding to their physical and emotional needs in the workplace as well as in the communities where they live	
	KNW	You consider your nanotechnology organization collects, organizes, shares and analyses knowledge through the use of its resources and the skills of its staff, thereby generating the intellectual capital of the organization it capitalizes for the improvement and innovation of its products, services and processes.	
	AGY	You consider your nanotechnology organization responds quickly, adaptively and flexibly to the changes that occur in its internal and external environment.	
MIN	KMT	You consider your nanotechnology organization is practicing some or several Knowledge Management Techniques.	[12]
	MIT	You consider your nanotechnology organization is practicing some or several Market Intelligence Techniques (MIT)	
	C&NT	You consider your nanotechnology organization is practicing some or several Cooperative and Networking Techniques (C&NT)	
	HRMT	You consider your nanotechnology organization is practicing some or several Human Resources Management Techniques (HRMT)	

Factor	Variable	Indicator	Author(s)
MIN	CDT	You consider your nanotechnology organization is practicing some or several Interface Management Techniques (IMT)	[12]
	IMT	You consider your nanotechnology organization is practicing some or several Creativity Development Techniques (CDT)	
	PIT	You consider your nanotechnology organization is practicing some or several Process Improvement Techniques (PIT)	
	IPMT	You consider your nanotechnology organization is practicing some or several Innovative Project Management Techniques (IPMT)	
	DMT	You consider your nanotechnology organization is practicing some or several Design Management Techniques (DMT)	
	BCT	You consider your nanotechnology organization is practicing some or several Business Creation Techniques (BCT)	
NSM	*CMP*	You consider your nanotechnology organization is in permanent surveillance to increase its own competitiveness capability in order to exceed the rest firms of its own sector	[28] [7] [16] [10] [1] [4] [6] [18]
	HEX	You consider your nanotechnology organization is in permanent surveillance to increase the strengths of its linkage government-firm-university-society and capabilities in order to exceed the rest firms of its own sector	[25] [2]
	IR&D	You consider your nanotechnology organization is in permanent surveillance to increase its own innovation, research and development capabilities in order to exceed the rest firms of its own sector	[10] [6] [17]
	KMG	You consider your nanotechnology organization is in permanent surveillance to increase its own knowledge management capabilities in order to exceed the rest firms of its own sector	[21] [7] [10] [15] [6] [18] [17] [23]

Factor	Variable	Indicator	Author(s)
NSM	*M&B*	You consider your nanotechnology organization is in permanent surveillance to increase its own marketing and business capabilities in order to exceed the rest firms of its own sector	[13] [21] [28] [7] [10] [4] [20] [14] [22]
	NMP	You consider your nanotechnology organization is in permanent surveillance to increase its own designing of new nanomaterial and/or new nanoproducts capabilities in order to exceed the rest firms of its own sector	[29] [28] [7] [19] [27]
	R&C	You consider your nanotechnology organization is in permanent surveillance to increase its own innovation, resources and capabilities in order to exceed the rest firms of its own sector	[10] [4] [6] [17]
	R&P	You consider your nanotechnology organization is in permanent surveillance to increase the resources to be adapted and implemented for advance for all regulations and policies updated, in order to exceed the rest firms of its own sector.	[26] [21] [7] [25] [10] [2] [4] [6] [17] [20] [14] [24] [23] [22]
	R&S	You consider your nanotechnology organization is in permanent surveillance to increase the resources to be adapted and implemented for advance to minimize the risk and increase the safety of their products and services (inside and outside of the firm) in order to exceed the rest firms of its own sector.	[13] [19] [16] [6] [182] [17] [24]
	SUS	You consider your nanotechnology organization is in permanent surveillance to increase the resources to be adapted and implemented for advance for all efforts to be *green* (ecofriendly) and sustainable in order to exceed the rest firms of its own sector.	[21] [7] [14]

Conclusions

In this stage of the research, we answered: SQ1. –*What are the main variables and indicators more appropriated to describe the MIN, NSM*

and COM factors?, through the results shown in Tables: 1-2-3-4-5. The SQ2. *–What is the proposed general conceptual model*? Is shown in Figure 1, and SQ3. *–What is the proposal of questionnaire to be developed at a later stage*? is shown in Table 6. So our RQ. *–What is the conceptual model of the MIN in the companies belonging to the NSM, to get more COM?* is answered too. Additionally, we made a proposal from both visions: the academic (see Table 3 for MIN Techniques. Focus group 1) and the empirical (see Table 5 for relative importance for NSM variables. Focus group: 2). The first results of the literature review (academic vision) vs. the managers and researchers point of view (empirical view), allows us to see important differences. For instance, despite the high frequency mentioned about the academic vision of the NSM variable: Regulations and Policies (*r&p*), it only represents the 13% of relative importance for the nanotechnology managers and researchers; by other hand, the linkage of government-university-firm (*hex*), that is only mentioned in a 3% for the academic vision, is pretty important for the nanotechnology managers and researchers in a 28%. As you shall see, these results are not definitive, because this is the qualitative stage of this research. The following actions (scheduled to start in May 2017) shall be based on the quantitative methods as a part of the inferential statistic, considering the relationship direct and underlying of all the variables in interaction to disclose what are the most relevant variables in such interactions to explain how are affecting the field of the nanotechnology in México.

References

[**1**] N. Ikezawa (2003, March 1), Competitiveness in High-Tech Fields and Nanotechnology [Online]. Available at:
https://www.nri.com/global/opinion/papers/2003/pdf/np200362.pdf

[**2**] E. Záyago-Lau, G. Foladori, R. P. Appelbaum, E. R. Arteaga-Figueroa (2013), Nanotechnology companies in Mexico: toward a first inventory, *Estudios Sociales*, Vol. XXI, No. 42, pp.11-25.

[**3**] Conacyt (National Council of Science and Technology) (2001), Special Program of Science and Technology 2001-2006. México: Conacyt.

[**4**] E. Záyago-Lau, G. Foladori (2010), Nanotechnology in Mexico: an uncertain development, Economía, Sociedad y Territorio, Vol. X, No. 32, pp. 143-178.

[**5**] Notimex (2015, Oct.) Nanotecnología en México, un mercado de 1,500 mdd, [Online]. Avaliable:
http://www.manufactura.mx/tecnologia/2015/10/22/nanotecnologia-mexicana-vale-1500-mdd-especialistas

[**6**] G.C. Delgado-Ramos (2014), Nanotechnology in Mexico: Global trends and national implications for policy and regulatory issues, *Technology in Society.* Vol.37, pp. 4-15.

[**7**] G. Foladori, E. A. Figueroa; E. Záyago-Lau (2015), Relevance and Public Support of nanotechnology research in Mexico, *Anduli, Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, Nº 14, pp. 196-222.

[**8**] Portal PNC (Quality National Price) (2017). National Competitiveness Model [Online]. Available:
http://www.pnc.org.mx/e-book-modelo-nacional-para-la-competitividad/

[**9**] OCDE (2015) Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition [Online]. Available:
http://www.oecd.org/sti/inno/oslomanualguidelinesforcollectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm

[**10**] K. Miyazaki, N. Islam (2007), Nanotechnology systems of innovation – An analysis of industry and academia research activities. *Technovation,* Vol. 27, pp. 661-675.

[**11**] M. Dodgson, D. Gann, A. Salter, *The Management of Technological Innovation Strategy and Practice*, Oxford, Oxford University Press

[**12**] European Commission Directorate-general for Enterprise (2004), Innovation Management and Knowledge Driven Economy [Online]. Avalilable at:
https://cordis.europa.eu/innovation-policy/studies/pdf/studies_innovation_management_final_report.pdf

[**13**] V. Sodano, M. T. Gorgitano and F. Verneau (2016), Consumer acceptance of food nanotechnology in Italy, *British Food Journal,* Vol. 118 No. 3, pp. 714-733.

[**14**] OCDE Working Party on Nanotechnology (2016, Dec.). Available at: http://www.oecd.org/sti/nano/reports.htm

[**15**] H. Purushotham (2014, Oct.) Knowledge Management for Promoting Nanotechnology R&D, Innovation and Commercialization [Online]. Available at: http://apctt.org/nanotech/sites/all/themes/nanotech/pdf/DR.%20PURUSHOTHAM%20-%20Final%20Presentation%20for%20malaysia.pdf

[**16**] G. Foladori (2013), Nanotechnology Policies in Latin America: Risks to Health and Environment, *Nanoethics*, DOI 10.1007/s11569-013-0178-2.

[**17**] K. Savolaine, U. Backman, D. Brouwer, B. Fadeel, T. Fernandes, T. Kuhlbusch, R. Landsidel, I. Lynch and L. Pylkkänen (2013), *Nanosafety in Europe 2015-2025: towards safe and sustainable nanomaterials and nanotechnology innovations.*

[**18**] E. López-Vázquez and T.A. Brunner and M. Siegrist (2012), Perceived risk and benefits of nanotechnology applied to the food and packaging sector in México, *British Food Journal* , Vol. 114, No. 2, pp. 197-205.

[**19**]A. G. Cattaneo, R. Gornati, E. Sabbioni, M. Chiriva-Internati, E. Cobos, M. R. Jenkins, and G. Bernardinia (2010), Nanotechnology and human health: risks and benefits, *Journal of Applied Toxicology*, Vol. 30, pp.730-744.

[**20**] R. Ortwin, (2016). Nanotechnology: Risk Governance, *International Risk Governance Council*, [Online]. Available at: https://www.irgc.org/issues/nanotechnology/nanotechnology-risk-governance/

[**21**] L.Kay and P. Shapira (2009), Developing nanotechnology in Latin America. *Journal of Nanoparticle Research*, Vol. 11, pp. 259–278. Available at: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2988220/

[**22**] Red Venezolana de Nanotecnología (2009), Hacia un Plan Nacional de Nanotecnología.

[**23**] Ch. Chi-Fai, W. Shiuan-Huei and T. Gow-Chin (2009), The development of regulations for food nanotechnology. *Journal of Economic Psychology* 30, pp. 344-357.

[**24**] G. E. Marchant & Douglas J. Sylvester & Kenneth W. Abbott (2008), Risk Management Principles for Nanotechnology, *Nanoethics* Vol. 2, pp. 43-60.

[**25**] CIMAV (Centre of Advanced Materials Research) (2016, Oct.), "Diagnóstico y Prospectiva de la Nanotecnología" [Online]. Available, at:
http://www.nanored.org.mx/documentos/diagnostico%20y%20prospectiva%20nanotecnologia%20en%20mexico.pdf

[**26**] A.D. Romig Jr., A. B. Baker, J. Johannes , T. Zipperian, K. Eijkel B. Kirchhoff, H.S. Mani, CNR Rao, Steven Walsh (2007), An introduction to nanotechnology policy: Opportunities and constraints for emerging and established economies. *Technological Forecasting & Social Change,* Vol. 74, pp.1634-1642.

[**27**] European Nanotechnology Gateway, Nanotechnology in Consumer Products, (2006). Available, at:
http://www.nanowerk.com/nanotechnology/reports/reportpdf/report64.pdf

[**28**] Ch. M. Shea (2005), Future management research directions in nanotechnology: A case study, *Journal Engineering Technology Management*, Vol. 22, pp: 185-200.

[**29**] A. Maynard, E. Michelson (2005 Oct. 2016), The Nanotechnology Consumer Products Inventory" Woodrow Wilson International Center for Scholars and The Pew Charitable Trusts, [Online]. Available, at:
http://www.nanotechproject.org/process/files/2753/consumer_product_inventory_analysis_handout.pdf

[**30**] T. L.Saaty, T. Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal Services Sciences*, Vol. 1, No. 1, 2008 [Online]. Avaliable at: http://www.colorado.edu/geography/leyk/geog_5113/readings/saaty_2008.pdf

Las ciencias de la administración y su relación con la organización competitiva
se terminó de imprimir en octubre de 2017
en los talleres de Fondo Editorial Universitario

Las Ciencias de la Administración y su relación con la organización competitiva es el resultado del seguimiento de los trabajos de investigación iniciales de los estudiantes de las generaciones 2015B y 2016B del Doctorado en ciencias de la Administración de la Universidad de Guadalajara.

Este libro representa una oportunidad para demostrar la pertinencia de cómo las ciencias de la administración permiten identificar problemas desde el aspecto de la administración del conocimiento, la responsabilidad social corporativa, los negocios electrónicos y el CRM, los factores que provocan motivación en los empleados, la valuación en las Pymes y la administración de la innovación en sectores de alta tecnología entre otros, con distintos aspectos de la realidad, para proponer soluciones innovadoras. Un ejemplo de esto último son los casos de estudio descritos, que van desde abordar una microempresa circunscrita en un cibercafé hasta el sector Pyme mueblero de la Zona Metropolitana de Guadalajara o la alta tecnología que relaciona administración de la innovación con la competitividad del sector nanotecnológico del estado de Jalisco.

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
Centro Universitario
de Ciencias Económico Administrativas

FONDO EDITORIAL
UNIVERSITARIO

ISBN 978-84-17075-91-0