

**Universidad de Los Andes**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Doctorado en Ciencias Organizacionales**  
**Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia**  
**DCO-GILOG**

**Tesis doctoral**

**COSMOVISIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL DE LOS  
CLÚSTERES COMO ESTRATEGIA DE  
COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE ECUADOR**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autor: M.Sc. Cristian Fabricio Tinajero Jiménez**

**Tutor: Dr. Frank Eduardo RivasTorres**

**Mérida, enero de 2021**

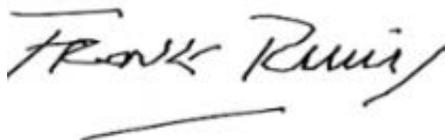
**c.c Reconocimiento**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor de la Tesis Doctoral titulada **COSMOVISIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL DE LOS CLÚSTERES COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE ECUADOR**, presentado por el ciudadano ecuatoriano: Cristian Fabricio Tinajero Jiménez, portador del pasaporte N° 0502311780, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Mérida, a los 22 días del mes de enero de 2021.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



---

**Doctor Frank Eduardo Rivas Torres**

**C.I. 9.479.325**

c.c Reconocimiento

## DECLARACION DE AUTORÍA

Quien suscribe, Cristian Fabricio Tinajero Jiménez, portador del pasaporte N° 0502311780, hace constar que es el autor de la Tesis Doctoral, titulada: COSMOVISIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL DE LOS CLÚSTERES COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE ECUADOR, la cual constituye una elaboración personal realizada únicamente con la dirección del tutor de dicho trabajo, Doctor Frank Eduardo Rivas Torres, titular de la Cédula de Identidad No. 9.479.325; en tal sentido, manifiesto la originalidad de la conceptualización del trabajo, interpretación de los datos y la elaboración de las conclusiones, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han referenciado debidamente en el texto del mismo.

En la ciudad de Mérida, a los 22 días del mes de enero de 2021.

---

**M.Sc. Cristian Fabricio Tinajero Jiménez**

**Pasaporte N° 0502311780**

## DEDICATORIA

*Tomar la decisión de cursar estudios doctorales corresponde a una opción de vida; en tal sentido, el recurso cognitivo nos engrandece, nos hace más sensibles a los problemas de la sociedad y fortalece nuestro compromiso de contribuir a mejorar las organizaciones. El camino ha sido fructífero. De un lado, quedaron las preocupaciones y el agobio propio por cumplir a satisfacción el cometido y, por el otro, permanece el regocijo por el deber cumplido y por el esfuerzo individual y colectivo que también colmó esta etapa de alegría y felicidad.*

*Por estos motivos, dedico esta investigación a las personas más importantes de mi vida: mi esposa e hijos y mis padres y hermanos que en todo momento me alentaron a continuar, especialmente cuando el camino parecía tortuoso y difícil de transitar.*

*Asimismo, deseo hacer una dedicatoria especial a los estudiantes y profesores de la Universidad Técnica de Cotopaxi, inspiración de mi ejercicio profesional. Seguro estoy que este esfuerzo será emulado por colegas investigadores que ven en la ciencia el camino propicio para fracturar paradigmas y consolidar la verdad científica.*

Cristian Fabricio Tinajero Jiménez

## AGRADECIMIENTO

El agradecimiento constituye una de las virtudes más importantes de los seres humanos. Es por ello que deseo agradecer a quienes permitieron la realización de este estudio que corresponde a un constructo colectivo; sus aportes resultaron valiosos para cumplir con el objetivo propuesto: visualizar al capital relacional de los clústeres como un mecanismo válido para mejorar la competitividad de las pymes en Ecuador.

Un agradecimiento particular al Dr. Frank Rivas, quien, con su experiencia y acervo académico y cultural, orientó de la mejor manera el enfoque a seguir. Sin duda sus valores humanos fortalecieron mi perspectiva doctoral, entendiendo que más allá de la ciencia, la formación científica debe procurar convertirnos en mejores seres humanos y formarnos como personas de bien. Gracias por su comprensión y sensibilidad en momentos difíciles.

La gratitud imperecedera a los miembros del jurado: Dr. Williams Aranguren, Dra. María Alejandra Villasmil y Dra. Laura Obando; gracias por sus comentarios y críticas propositivas que contribuyeron a mejorar el estudio y a consolidar una cultura organizacional tendiente a fortalecer las relaciones externas de las organizaciones con sus *stakeholders*. Mi congratulación por su sincera amistad que seguiremos cultivándola.

El reconocimiento a los gerentes de las pymes que muy gentilmente proporcionaron la información necesaria para la elaboración del trabajo de campo. De sus experiencias he aprendido mucho. He comprendido que en el mundo de las organizaciones se debe dar un salto cualitativo de los postulados teóricos a realidades contextualizadas según las particularidades de cada organización, caso contrario la ciencia se vuelve inerte.

Por ultimo, deseo agradecer a mis compañeros, amigos y colaboradores, quienes de una u otra manera contribuyeran a llegar a puerto seguro.

***Gracias Infinitas***

## ÍNDICE GENERAL

Aprobación del Tutor	ii
Declaración de Autoría	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice General	vi
Índice de Tablas	xiii
Índice de Gráficos	xiii
Índice de Anexos	xv
Resumen	xvi
Introducción	1
Capítulo I. Problemática	6
1.1 Situación Problemática	6
1.2 Preguntas de Investigación	21
1.3 Propósitos del Estudio	21
1.3.1 Propósito General	22
1.3.2 Propósitos Específicos	22
1.4 Relevancia	22
Capítulo II. Referentes Teóricos	28
2.1 Antecedentes	28
2.2 El Capital Relacional en Aglomeraciones Empresariales	36
2.2.1 El Conocimiento	41
2.2.1.1 Conocimiento Tácito	43
2.2.1.2 Conocimiento Explícito	44
2.2.1.3 Conocimiento Organizacional	45

2.2.2 Gestión del Conocimiento	47
2.2.2.1 Proceso de Gestión del Conocimiento	50
2.2.3 Transferencia del Conocimiento	54
2.3 Capital Intelectual	57
2.4 Capital Relacional	60
2.4.1 Dimensiones del Capital Relacional	65
2.4.2 Teorías que Explican el Capital Relacional	69
2.4.2.1 Teoría de Recursos y Capacidades	72
2.4.2.2 Teoría de Capacidades Dinámicas	74
2.4.2.3 Teoría de los Recursos y Capacidades Compartidas	76
2.5 Las Pymes	79
2.5.1 Clasificación	81
2.5.2 Características	82
2.6 Clústeres Empresariales	83
2.6.1 Origen de los Clústeres	87
2.6.2 Características de los Clústeres	89
2.6.3 Tipología de los Clústeres	90
2.7 La Competitividad	95
2.8 El Capital Relacional en los Clústeres y su Significado para las Ventajas Competitivas	107
Capítulo III. Marco Metodológico	113
3.1 Enfoque Investigativo	113
3.2 Enfoque Epistemológico	116
3.3 Orientación Investigativa	118

3.4 Método Investigativo	119
3.5 Instrumentos	119
3.6 Sujetos Informantes	122
3.7 Consentimiento Informado	125
3.8 Confidencialidad	125
3.9 Localización Geográfica	125
3.10 Diseño del Análisis de la Información	125
Capítulo IV. Hallazgos de la Investigación	128
4.1 Comprensión y Sistematización	128
4.2 Caracterización de los Versionantes	131
4.3 Identificación de las Unidades de Significancia	133
4.4 Análisis Hermenéutico	211
Categoría 1: Gestión del Conocimiento	211
1.1. Unidad de Significancia: Capacitación para Crear y Transferir Conocimiento	211
Interpretación	215
1.2. Unidad de Significancia: Motivación Psicosocial y Económica	216
Interpretación	218
1.3. Unidad de Significancia: Aplicación del Conocimiento con Fines de Mejora	219
Interpretación	221
Categoría 2: Capital Negocio	221
2.1. Unidad de Significancia: Decisiones Participativas	222
Interpretación	225
2.2. Unidad de Significancia: Valor Agregado de Clientes	225
Interpretación	228
2.3. Unidad de Significancia: Valor Agregado de Proveedores	229

Interpretación	231
Categoría 3: Asociatividad	231
3.1. Unidad de Significancia: Competidores como Aliados Estratégicos	233
Interpretación	234
3.2. Unidad de Significancia: Efectos Conjuntos	235
Interpretación	236
3.3. Unidad de Significancia: Participación en Asociaciones - Redes	237
Interpretación	238
3.4. Unidad de Significancia: Acuerdos de Cooperación	239
Interpretación	240
Categoría 4: Capital Social	240
4.1. Unidad de Significancia: Desarrollo de Nuevos Conocimientos y Capacidades.	242
Interpretación	244
4.2. Unidad de Significancia: Responsabilidad Social	244
Interpretación	246
4.3. Unidad de Significancia: Imagen y Posicionamiento	247
Interpretación	248
4.4. Unidad de Significancia: Relaciones de Confianza	248
Interpretación	250
Categoría 5: Gestión Estratégica	250
5.1. Unidad de Significancia: Pensamiento Estratégico	251
Interpretación	253
5.2. Unidad de Significancia: Cultura Organizacional	254
Interpretación	255
5.3. Unidad de Significancia: Estrategias Competitivas	256

Interpretación	257
5.4. Unidad de Significancia: Gestión Abierta y Relacional	258
Interpretación	260
Categoría 6: Productividad	260
6.1. Unidad de Significancia: Recursos Humanos para el Desarrollo de Capacidades Cognitivas	261
Interpretación	264
6.2. Unidad de Significancia: Habilidades Ejecutivas y Personales para la Toma de Decisiones	265
Interpretación	266
6.3. Unidad de Significancia: Rutinas de Aprovechamiento de Recursos Tecnológicos	267
Interpretación	268
6.4. Unidad de Significancia: Comprensión y Satisfacción del Cliente	269
Interpretación	271
Categoría 7: Innovación	271
7.1. Unidad de Significancia: Innovación en Procesos	272
Interpretación	275
7.2. Unidad de Significancia: Innovación de Productos	276
Interpretación	278
4.5 Triangulación de Fuentes	279
Capítulo V. Introspección sobre el Capital Relacional en los Clústeres como Mecanismo de Competitividad de las Pymes	302
5.1 Constructo Teórico	302
5.1.1 La Gestión del Conocimiento	304
Creación y Transferencia	306

Motivación Psicosocial y Económica	308
Aplicación del Conocimiento	312
5.1.2 El Capital Relacional	313
Capital Negocio	315
Valor Agregado de Clientes	315
Valor Agregado de Proveedores	316
Decisiones Participativas	317
Capital Social	319
Responsabilidad Social	319
Imagen y Posicionamiento	319
Relaciones de Confianza	320
Asociatividad	322
Competidores como Aliados Estratégicos	322
Efectos Conjuntos	324
Participación en Asociaciones - Redes	325
Acuerdos de Cooperación	325
Gestión Estratégica	326
Pensamiento Estratégico	326
Cultura Organizacional	327
Estrategias Competitivas	328
Gestión Abierta y Relacional	330
Productividad	331
Recursos Humanos para el Desarrollo de Capacidades Cognitivas	332
Habilidades Ejecutivas y Personales	332
Rutinas de Aprovechamiento de Recursos Tecnológicos	334

Comprensión y Satisfacción del Cliente	335
5.1.3 Competitividad	336
Innovación en Procesos	337
Innovación de Productos	338
5.2 La Cosmovisión del Capital Relacional en los Clústeres desde la Perspectiva de la Teoría de los Recursos Compartidos	339
Capítulo VI. Reflexiones Finales	355
6.1 Reconstruyendo el Capital Relacional en los Clústeres	355
6.2 Estrategias para Fortalecer el Capital Relacional en los Clústeres	360
Bibliografía	363

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipología de las pymes – Ecuador	12
Tabla 2: Composición de la estructura empresarial	13
Tabla 3: Estructura empresarial por sectores de la economía	14
Tabla 4: Definiciones del capital relacional	63
Tabla 5: Dimensiones del capital relacional	67
Tabla 6: Clasificación de las pymes	81
Tabla 7: Definiciones de clústeres empresariales	85
Tabla 8: Evolución conceptual de los clústeres	89
Tabla 9: Tipología de los clústeres	91
Tabla 10: Definiciones de competitividad	99
Tabla 11: Entrevista a profundidad	121
Tabla 12: Sujetos informantes de la investigación	123
Tabla 13: Sistema de postulados para recoger la información	130
Tabla 14: Categorías emergentes del capital relacional en los clústeres	281
Tabla 15: Sistema de códigos del capital relacional en las pymes	341

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1: Estructura empresarial por provincias	16
Figura 2: Estructura empresarial por regiones	18
Figura 3: Conversión del conocimiento	42
Figura 4: Modelo de gestión del conocimiento organizacional	48

Figura 5: Proceso de gestión del conocimiento	51
Figura 6: Valor empresa	59
Figura 7: Tipología del capital intelectual	61
Figura 8: Teorías que sustentan el capital relacional	70
Figura 9: Estructura de los clústeres	93
Figura 10: Globalización y competitividad	97
Figura 11: El diamante de la competitividad	102
Figura 12: Modelo tríadico de tensiones cruzadas relacionales	110
Figura 13: Esquema metodológico de la investigación	127
Figura 14: Recurrencia gestión del conocimiento	212
Figura 15: Recurrencia capital de negocio	223
Figura 16: Recurrencia asociatividad	232
Figura 17: Recurrencia capital social	241
Figura 18: Recurrencia gestión estratégica	252
Figura 19: Recurrencia productividad	262
Figura 20: Recurrencia innovación	273
Figura 21: Constructo teórico sobre el capital relacional	305
Figura 22: Creación de conocimiento	308
Figura 23: Transferencia de conocimiento	309
Figura 24: Motivación económica y psicosocial	311
Figura 25: Aplicación del conocimiento	313
Figura 26: Valor agregado de clientes	316
Figura 27: Valor agregado de proveedores	317
Figura 28: Decisiones participativas	318
Figura 29: Responsabilidad social	320

Figura 30: Imagen y posicionamiento	321
Figura 31: Relaciones de confianza	322
Figura 32: Aliados estratégicos	323
Figura 33: Efectos conjuntos	324
Figura 34: Participación en redes	326
Figura 35: Acuerdos de cooperación	327
Figura 36: Pensamiento estratégico	328
Figura 37: Cultura Organizacional	329
Figura 38: Estrategias competitivas	330
Figura 39: Gestión abierta y relacional	331
Figura 40: Recursos cognitivos	333
Figura 41: Habilidades ejecutivas	334
Figura 42: Recursos tecnológicos	335
Figura 43: Comprensión y satisfacción del cliente	336
Figura 44: Innovación en procesos	338
Figura 45: Innovación de productos	340

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Codificación e integración general del capital relacional	389
Anexo 2: Codificación de palabras recurrentes en los versionantes	390
Anexo 3: Comparación de versiones entre las empresas participantes	392

## RESUMEN

### **Cosmovisión del Capital Relacional de los Clústeres como Estrategia de Competitividad en las Pymes de Ecuador**

El capital relacional constituye el conjunto de relaciones que, en un marco contextual, las organizaciones mantienen con sus grupos de interés para crear, compartir y utilizar recursos clave y que activados al interior de la cadena de suministro provoca mejores rendimientos y alienta a la competitividad. Desde la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984), las teorías de capacidades dinámicas (Teece et al., 1997), y la teoría de recursos compartidos (Bellamy et al., 2014) se considera que las organizaciones son proclives a lograr rendimientos superiores en relación a la cantidad de recursos y capacidades que pueden gestar en un ecosistema relacional. No obstante, al interactuar en una sociedad compleja y dinámica, en la que los cambios son vertiginosos, se requiere adaptar estos recursos a los requerimientos de los *stakeholders* para satisfacer sus necesidades y enfrentar con agilidad y oportunidad la incertidumbre. A pesar, de la relevancia de este capital, en la creación de ventajas competitivas, varias son las pymes de Ecuador que no realizan una adecuada gestión de sus capacidades relacionales, desde la dinámica de su construcción y en torno a los procesos de generación, uso y transferencia del conocimiento, que les brinde soporte para el intercambio y explotación de los recursos para la innovación.

Con este cometido, el presente estudio se plantea como propósitos principales: generar un constructo teórico sobre el valor agregado del capital relacional en los clústeres como estrategia para la competitividad de las pymes en Ecuador; develar el proceso generatriz del capital relacional en los clústeres empresariales; comprender el valor agregado del capital relacional como estrategia de competitividad; y discutir estrategias para la creación y transferencia de conocimiento en los clústeres.

El estudio precisa la utilización de un enfoque cualitativo, con un propósito descriptivo, que indica el carácter de las relaciones que se establecen en los clústeres a partir de prácticas recurrentes de creación y transferencia de conocimiento. Se describe e interpreta la realidad subjetiva de las relaciones esenciales de estas empresas en contextos cooperativos, es decir, contextualiza el fenómeno para interiorizarlo en su real dimensión, para ello se aplicaron entrevistas estructuradas a informantes claves.

Los principales hallazgos de la investigación identifican que la gestión de conocimiento emerge para constituir el capital relacional en los clústeres empresariales, los gerentes consideran interesante la administración y transferencia de conocimiento como cambio táctico para la competitividad. El principio es crear, diseminar y aplicar el conocimiento como un acervo de experiencias y habilidades con el fin de favorecer los rendimientos organizacionales y su utilización con resultados comerciales.

**Descriptor:** Gestión del conocimiento, capital relacional, competitividad, innovación, ventajas competitivas.

## INTRODUCCIÓN

En el ambiente empresarial, donde la competencia en el mercado es mayor y el ciclo de vida de los productos se acorta, cada vez toma mayor importancia la capacidad de las empresas para relacionarse. En general, se cree que, en los ecosistemas comerciales intensivos en conocimiento, es ineludible adquirir y utilizar recursos externos para mejorar los procesos de innovación y desempeño. Para lograrlo las organizaciones requieren fortalecer su capacidad de relacionamiento, ya que es reconocida como fuente principal de ventajas competitivas. Esta mirada al ámbito relacional deja entrever la necesidad de una actuación inter-organizacional, con énfasis en lo colectivo, principalmente desde la participación en redes.

En consecuencia, el desarrollo de las organizaciones ubica al conocimiento como un factor superlativo en sus procesos. Ello en el supuesto que la competitividad es dependiente de la capacidad con que son utilizados los recursos tangibles e intangibles en un entorno empresarial en el que habitan clientes, proveedores, empresas, competidores y otras organizaciones que pueden integrarse en un ambiente de cooperación para propiciar innovación, ventajas competitivas y actuación global (Imram et al., 2017).

De esta forma, el recurso cognitivo es clave para la competitividad. Por tal razón debe ser gestionado de manera estratégica, lo cual comprende la incorporación de procesos de creación, transferencia y aplicación en la cadena de suministros. Entonces, la gestión del capital intelectual debe permitir convertir las capacidades individuales, inherentes a los colaboradores de la organización, en corporativas, de tal forma que puedan ser accesibles a todos los miembros para elevar sus cualidades particulares y, a la vez, experimentar mejoras en el desempeño global. De igual forma debe canalizar el diseminar ese capital en otras organizaciones, con la intención de crear sinergias inter-organizacionales que contribuyan a la consecución de rendimientos superiores.

Es precisamente la interacción de las organizaciones con su entorno social, para compartir recursos y experiencias, lo que configura la existencia de un capital relacional que agrega valor. En esta línea argumental, Sveiby (2001) caracteriza al capital relacional como el proceso de acumular capacidades útiles provenientes de las relaciones que una organización mantiene con los *stakeholders* que actúan en su entorno. Por lo tanto, este capital debe ser abordado como un sistema abierto, es decir, que los mecanismos y prácticas de gestión de las organizaciones deben guardar estrecha relación con su ecosistema social en una suerte de eficiencia colectiva.

Desde la cosmovisión del capital relacional la eficiencia se presenta como una variable relevante para la competitividad por su significado múltiple, rebasando la simple mirada utilitaria a los clientes y proveedores para convertirse en un fenómeno cognoscitivo y tecnológico de alta trascendencia social. Las tendencias más recientes hablan de una actuación orgánica para formar una cultura de empresa con responsabilidad social, que asume prácticas compartidas por los colaboradores dentro de la organización y que se nutre de fuentes externas. Así entonces, el capital relacional es una experiencia vivencial, que coloca a las organizaciones en condiciones de dar respuesta a los cambios vertiginosos del entorno, y en la que las relaciones de cooperación para transferir el conocimiento acumulado propician la consecución de efectos conjuntos para los actores involucrados.

Por otro lado, la actual dinámica económica y social, marcada por la globalización y altos índices de competitividad, demanda de las organizaciones el desarrollo de estrategias productivas de alto valor y diferenciación, así como nuevas formas organizativas para producir los bienes y servicios que requiere la sociedad. La emergencia de redes de empresas, distritos industriales, complejos industriales, aglomeraciones empresariales y clústeres, dan cuenta de la relación creciente entre industria y territorio, procesos relacionales que incluso son vistos como interdependientes, puesto que se organizan para compartir conocimiento, recursos y capacidades que tributan al logro de la competitividad (Pezoa Fuentes, 2010).

Estas relaciones de cooperación establecen la existencia de un capital relacional que proviene de los mecanismos de actuación conjunta de las organizaciones en clústeres. A pesar de la relevancia de este capital en la creación de valor y ventajas competitivas, varias son las pymes de Ecuador que no realizan una adecuada gestión de sus capacidades relacionales, desde la dinámica de su construcción y en torno a los procesos de generación, uso y transferencia del conocimiento, que les brinde soporte para el intercambio y explotación de los recursos en los componentes de innovación que tienen lugar en su ecosistema, más aún, cuando no se logra relacionar el conocimiento con los resultados organizacionales obtenidos.

La problemática planteada da cuenta que las pymes disponen de gran cantidad de información de sus procesos, productos, transacciones, clientes y competencia que, en muchos de los casos, no es aprovechada de manera eficiente. El desafío radica en la capacidad de encontrar, procesar y generar valor agregado a partir de la información disponible en un contexto de relaciones y cooperación entre empresas que participan de una determinada actividad empresarial, de tal forma que la información se convierta en conocimiento útil para la organización, en un conocimiento inter-organizacional que debe ser gestionado de manera adecuada para que guarde estrecha relación con la estrategia empresarial.

En las relaciones con clientes, proveedores y empresas de la competencia como dimensión relacional (Bueno, 2002) y, por tanto, integrantes del capital relacional como expresión de valor del conjunto de relaciones que una organización mantiene con el exterior a manera de clústeres (Martínez-Torres, 2006), es en donde la ciencia administrativa no muestra una centralidad, ya que son escasos los estudios desarrollados para indagar sobre las prácticas de gestión de conocimiento, así como sus limitaciones en la constitución de un capital relacional que genere valor y dé sustento a la competitividad (Chung, 2009). De este contexto, surge la necesidad de instrumentar procedimientos para redimensionar el uso del conocimiento acumulado de lo externo y transferirlo en beneficio de la propia sociedad. Las insatisfacciones en las organizaciones llevan a una lectura que direcciona la urgencia y utilidad de realizar un

aporte mediante novedosas herramientas teóricas y prácticas que coadyuven al desarrollo sustentable de las organizaciones desde tal relación.

En el marco de esta dinámica, es esencialmente la gestión del conocimiento lo que permite a las organizaciones desplegar procesos de conversión y ampliación. Esto significa que los conocimientos no formales de los colaboradores, fruto de sus propias experiencias y que se adquieren de manera tácita en su práctica social, se externalizan mediante un lenguaje explícito y codificado, que lo vuelve claro, pero a la vez más complejo, dado su impacto para la organización. Dicho enfoque, trasladado a la interacción de los actores sociales de las pymes en aglomeraciones empresariales, contribuye a evitar que los conocimientos tácitos y explícitos vuelvan a ser parte de los datos registrados en algún tipo de sistema; que la configuración del capital relacional se mantenga únicamente como un referente teórico sin producción de procedimientos para hacerlo eficaz, que se sigan generando daños a los sujetos participantes de las redes externas, y que sea limitada la capacidad de compatibilidad entre sus miembros.

Esta posición teórica pretende posicionar el argumento de que una organización que no transfiere el conocimiento en su ecosistema es una organización sin inteligencia estratégica, es decir, no tiene una proyección hacia el futuro y vivirá adaptándose al entorno que otros determinen. La autonomía organizacional, desde esta mirada, tiene que ver con la instrumentación de prácticas de gestión del conocimiento que, aplicadas a la creación de valor, guarden estrecha coherencia con la estrategia empresarial, sean compatibles con los objetivos previstos y faciliten la interacción con diversos actores de la sociedad, para crear un capital relacional basado en la confianza y cooperación mutua. Su correcta interpretación permitirá consolidar las capacidades dinámicas de las pymes.

A partir de una minuciosa revisión de la literatura, desde un enfoque metodológico cualitativo, se propone un constructo teórico alternativo con tres componentes que integra de manera holística el conjunto de recursos y capacidades relacionales de las pymes, para crear ventajas competitivas, y que tiene como principio la interacción de las organizaciones en su

entorno, para desarrollar mecanismos de cooperación conjunta. Dicha tríada incorpora: (a) las prácticas de gestión y transferencia del conocimiento; (b) el capital relacional, que a partir de estas prácticas se origina en los clústeres; y (c) las ventajas competitivas, que permiten a las organizaciones ser sostenibles y sustentables en el tiempo.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

## CAPÍTULO I

### PROBLEMATIZACIÓN

#### 1.1 Situación Problemática

El recurso cognoscitivo acompaña al hombre desde la fundación de las sociedades. Su hermenéutica ha determinado no solo metodologías para insertarlo en la vida cotidiana, sino motivos de conflictos, entre los cuales se encuentran los modelos para emplearlo. Por tanto, son las capacidades de generación, transmisión y asimilación de conocimiento, que se producen en las interacciones entre organizaciones e individuos, lo que agrega valor a la sociedad. Así entonces, la competitividad puede ser interpretada como la capacidad dinámica de las organizaciones para utilizar el conocimiento en contextos sociales.

Es precisamente el capital relacional, en tanto disciplina, el que se fundamenta en la concepción de comunidad de la práctica, una visión que declara al aprendizaje como social y en interacción comunicativa secuencial entre los participantes de un diálogo, lo que propicia el ideal de la sociedad del conocimiento. No obstante, en varios países de Latinoamérica, se evidencian limitaciones en el acceso al conocimiento, asimetrías en su uso social y escasa innovación en nuevas tecnologías. Así, por ejemplo, en Ecuador la exportación de productos de alta tecnología apenas alcanza un 11% y no existe registro de los investigadores dedicados a estos desarrollos; también es bajo el indicador de valor agregado a la industria, el cual es de un 29,5% (Iturralde, 2015). Estas evidencias reflejan: inadecuada aplicación del conocimiento, simplificación de la relación empresa-ecosistema y uso de un enfoque formativo en lugar de una gestión de capacidades.

La comprensión del carácter estratégico del conocimiento se configura como un recurso crítico, capaz del sostenimiento de ventajas competitivas (Wilcox y Zeithaml, 2003); con lo que la gestión del capital intelectual se ubica como la capacidad dinámica más importante para crear valor. Desde esta perspectiva, el conocimiento organizacional no proviene únicamente de

la sinergia individual de sus miembros, sino más bien del aprendizaje de lo externo; de la capacidad de la organización por absorber, aplicar y diseminar el conocimiento en un entramado de relaciones con clientes, proveedores y otros grupos de interés, lo cual constituye la base para explorar la situación real del reservorio de conocimientos que posee la organización para enfrentar las demandas y tendencias de estos agentes externos, de forma tal que se establece un nuevo conocimiento “inter-organizativo” o capital relacional, visto como fuente de la creación de valor y capital llave (Santos-Rodrigues et al., 2008).

La epistemología del capital relacional plantea una lógica que articula las prácticas de gestión del conocimiento y del desempeño de las relaciones organización – ecosistema. Al respecto, Hernández et al., (2010) señalan que “las empresas alcanzan sus objetivos de desempeño en la medida que el proveedor logra aprender del cliente a través de las inversiones en mecanismos para transferir conocimiento” (p.108). Tal constructo resalta la importancia del conocimiento recíproco y la configuración de redes de cooperación entre los distintos grupos de interés para alcanzar ventajas competitivas. La colocación en mecanismos relacionales alude a bloques de construcción del nivel micro que son asimilados por los sujetos en su relación social.

Esto permite posicionar una nueva conceptualización: la relación de cooperación entre empresas como mecanismo de competitividad, que dimensiona a las organizaciones con un poder que se expresa en: (a) relaciones de intercambio, para gestar procesos de coordinación y adaptación, y (b) apreciación de las empresas competidoras como sujetos de relaciones de cooperación. Además, este enfoque alternativo, según Langfield-Smith y Greenwood (1998), debe incluir ilaciones de confianza, apoyo, intercambio de información, participación en el desarrollo de nuevos productos y relaciones sostenibles en el largo plazo.

Ahora bien, este tipo de relacionamiento crea las condiciones para configurar una gestión del conocimiento capaz de generar innovaciones y desarrollo (Guadamillas Gómez y Donate Manzanares, 2006). Entonces es lógico pensar que el conocimiento organizacional se

gesta desde la integración y la eficacia de las herramientas de la información y las comunicaciones, pero fundamentalmente desde la perspectiva de la integración proactiva que planifica la complementariedad de los recursos (Reed et al., 2006) y el posicionamiento del capital relacional como factor clave. En consecuencia, se opera una reubicación que evidencia la forma como el recurso conocimiento responde a circunstancias donde son visibles la colaboración estable y duradera, así como la información libre y constante, con lo que destaca la aparición de los clústeres como mecanismos de concentraciones de empresas interconectadas en un ámbito económico particular para compartir recursos y a la vez competir (Fuentes y Martínez Pellegrini, 2003).

Este orden de ideas, sitúa al capital relacional, en una condición de cooperación mutua e interacción entre sus miembros, como uno de los mecanismos válidos para que las pymes desarrollen innovaciones y alcancen ventajas competitivas desde la utilización adecuada de sus propias capacidades de innovación y aprendizaje de lo externo. Por esta razón, los clústeres surgen espontáneamente, producto de la búsqueda de las organizaciones de mayores niveles de eficiencia económica. Las empresas innovadoras definen sus estrategias espaciales como una respuesta a los desafíos que se encuentran en los mercados, introduciendo nuevas estrategias de organización y de localización que les permiten dar respuesta a los cambios de la demanda y a los aumentos de la competencia en los mercados. Los modelos actuales de organización espacial de la producción contribuyen a la consecución de economías de escala, internas y externas, y a la reducción de los costes de producción y comercialización, por lo tanto, favorecen la rentabilidad de sus inversiones.

Desde esta mirada, se advierte que la actividad empresarial, para mantener ventajas competitivas, requiere de la cooperación con socios externos, pues la innovación propicia posición competitiva en el mercado y éxito económico (Ishaq et al., 2012). Sin duda, en la era de la globalización resulta más complejo poder posicionarse y permanecer en el mercado si no existen relaciones con clientes, proveedores y organizaciones involucradas que interactúan en

clústeres (Álvarez-Hernández et al., 2016). Dicha circunstancia hace que sea contradictorio que las investigaciones del capital relacional sean en cantidad limitada (Krause y Ellram, 2014), y que no se haya explicado cómo puede la organización desarrollar, retener y transferir ese conocimiento, ni el flujo de información de carácter externo atados al negocio (Argote e Ingram, 2000).

Del mismo modo, en las pymes de Ecuador se evidencia una obviedad en las relaciones que configuran la compatibilidad externa en aglomeraciones empresariales, específicamente la red de miembros que es según Argote et al. (2000) donde los estudios empíricos tienen urgencia por examinar las condiciones en que se desarrolla el capital relacional. Entonces, surge la necesidad de explicar qué peculiaridades adopta el flujo de información y conocimiento de carácter externo desde una perspectiva de transferencia como efecto de la experiencia adquirida y capacidad de absorción. Dicha capacidad, en tanto condiciones para crear un capital relacional, se ha presentado como dimensión que, si es desatendida, perjudica las ventajas competitivas.

En tal complejidad, se inscribe el capital relacional que va en una correlación de conflictos y beneficios. Los primeros se originan cuando el individuo confronta su derecho como autor del conocimiento tácito con su aportación a la empresa y, por tal razón, no advierte la importancia de relacionarse con su entorno para compartir el conocimiento. Ello se debe a: las características personales del portador del conocimiento, las características de los grupos, la estructura organizacional jerárquica y a la falta de motivación y de planes para transferir conocimiento (Saffer, 2016). Ese déficit en la transferencia obliga a ponderar la comunicación y la reciprocidad como factores de equilibrio cuya eficacia dependerá de la creación de condiciones para el aprendizaje y el intercambio cognoscitivo, que beneficia a la creación de ventajas competitivas a partir de relaciones mutuas de cooperación entre los involucrados de la actividad empresarial.

Al respecto, Cohen y Levinthal (1990) argumentan que el conocimiento organizacional

es mínimo si no se alcanza una capacidad de absorción de la información externa, en la que con fines comerciales se espera la asimilación y la aplicación a partir de la interacción en redes o clústeres empresariales. Por tanto, existe urgencia por lograr que las pymes de Ecuador se mantengan al día en los desarrollos externos mediante su interacción con expertos competentes y confiables (García, 2006).

En consecuencia, este posicionamiento teórico debe ser estudiado para explicar los posibles efectos de la interacción de las pymes en clústeres: la experiencia, las habilidades, la creatividad y la innovación de los colaboradores constituyen el resultado de la aplicación eficaz de nuevos procedimientos y métodos que pueden ser aprendidos de lo externo (Lefcovich, 2005). Estas habilidades y procedimientos, por ejemplo, en la cadena de suministros, establecen aportes a la competitividad empresarial, en cuanto factores de integración vertical y horizontal.

De lo anterior se puede inferir la importancia de crear un capital relacional como consecuencia de la interacción en clústeres. Sin embargo, es notorio el desconocimiento de este constructo en el que se subraya el rol desempeñado por las pymes en las aglomeraciones empresariales de las que son partícipes. Así, la difusión de nuevos conocimientos es escasa, el intercambio de recursos presenta limitaciones, los paradigmas competitivos prevalecen sobre los cooperativos y la mirada a las organizaciones es como actores independientes, por lo que sus conocimientos, prácticas y experiencias se mantienen aislados del contexto social.

Al respecto, Argote e Ingram (2000) señalan que “debido a que las organizaciones juegan el papel más crítico en el éxito de la transferencia de tecnología, se necesita más investigación sobre el papel de los miembros y las subredes que los involucran” (p.164). Estos autores introducen la duda de los daños que pueden ocasionarse cuando los sujetos pasan a integrar un nuevo escenario para transferir conocimientos, porque a menudo se convierten en minorías en el contexto de la mayoría en el nuevo sitio (Levine, 2017) y participan en discusiones de influencia minoritaria, situación que probablemente explica la escasa

participación de las pymes ecuatorianas en aglomeraciones empresariales como parte de una economía descentralizada y de localización.

De acuerdo con el análisis precedente, las pymes deben ser dimensionadas como unidades productivas, que si bien es cierto, ofertan bienes y servicios a pequeña escala, con un número limitado de recursos, volumen de ventas y rentabilidad en relación con las grandes empresas, a su vez, representan un gran aporte a la sociedad. Estas unidades de producción integran recursos: materiales, económicos, humanos y tecnológicos para producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades de sus clientes con características idiosincráticas propias de una localidad o región, hecho que constituye un aporte valioso al desarrollo socio-económico, dada su condición de producción, consumo y generación de valor agregado.

En varios países, principalmente en aquellos que se encuentran en vías de desarrollo, las pymes constituyen el pilar fundamental de sus economías y, por tanto, su gestión debe poner especial énfasis en los factores del ecosistema en el que interactúan. No obstante, es evidente que en su tejido relacional no siempre se ubican los principales requerimientos de los *stakeholders*, tanto internos como externos, ni las demandas de sus clientes, proveedores y de las empresas competidoras son parte de un reservorio de conocimientos que sirve para la toma de decisiones.

Al respecto, en las investigaciones efectuadas por Molina-Morales et al. (2014) y Moreno Freites y Graterol (2011), sobre la interacción de las pymes en aglomeraciones industriales, se advierten factores limitantes como: escasa participación en el mercado exterior; limitada cultura de innovación en su cadena productiva; talento humano con capacidades limitadas producto de planes de capacitación y transferencia de conocimiento desvinculados de su entorno; falta de vinculación con la academia; limitado acceso a tecnologías de la información y comunicación que brinde soporte a los procesos relacionales; y fuentes de financiamiento limitados. Estos factores determinan la urgencia de estructurar un capital relacional que provoque sinergias en la interacción de las pymes y constituya la capacidad

dinámica más importante para crear ventajas competitivas.

En Ecuador, las pymes configuran una dinámica importante en la economía del país, pues constituyen una fuente de generación de riqueza y desarrollo social por su gran impacto en las condiciones y calidad de vida de la población (Urbano et al., 2011), incluso su contribución es mayor que las realizadas por las grandes empresas. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2018), las pymes representan el 90% del total de las empresas; participan del 25% del total de la producción (PIB); y contribuyen con el 70% del empleo generado en la economía, porcentaje del cual el 39% corresponde a microempresas, 17% a pequeñas y 14% a medianas. Las cifras denotan el impacto de estas unidades económicas en el tejido social del país.

Su clasificación obedece principalmente al número de empleados que participan de la actividad productiva y a los ingresos generados. De esta manera, según el Reglamento a la Estructura e Institucionalidad del Desarrollo Productivo de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo, establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2017), las pymes en el Ecuador se clasifican en Pequeña, Mediana A, Mediana B y Grande, tal como puede apreciarse en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Tipología de las pymes – Ecuador*

Tipo de empresa	Número de personas	Volumen de ventas (\$)
Pequeña	10 – 49	100.001,00 a 1'000.000,00
Mediana A	50 – 99	1'000.001,00 a 2'000.000,00
Mediana B	100 – 199	2'000.001,00 a 5'000.000,00
Grande	> 200	> 5'000.001,00

*Nota.* Adoptado de Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2018.

De conformidad a esta clasificación, y según el Directorio de Empresas y

Establecimientos publicado por el INEC en 2019, con información correspondiente al año 2018, en el Ecuador existen 899.208 empresas que comprenden unidades económicas agrupadas según su sector económico en: (a) agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; (b) explotación de minas y canteras; (c) industrias manufactureras; (d) comercio; y (e) servicios (INEC, 2019). Todas ellas deben cumplir para su registro con al menos una de las siguientes condiciones: (a) ventas registradas en el Servicio de Rentas Internas (SRI); (b) empleados registrados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS); y (c) tributos declarados en el SRI.

El porcentaje más significativo de esta composición, corresponde a las microempresas con el 90,81% y las pequeñas empresas con 7,13%. Estos datos se complementan con la cifra de 3.100.000 personas que en 2018 iniciaron un negocio (INEC, 2019), ubicando a Ecuador como unos de los países de la región con más altos índices de emprendimiento. La composición de la estructura empresarial se presenta en la Tabla 2.

**Tabla 2**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

*Composición de la estructura empresarial*

Tamaño	No. Empresas	Porcentaje
Microempresa	816.553	90,81%
Pequeña empresa	64.117	7,13%
Mediana empresa "A"	8.529	0,95%
Mediana empresa "B"	5.749	0,64%
Gran empresa	4.260	0,47%
Total	899.208	100,00%

*Nota.* Adoptado de Directorio de Empresas, 2019, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

A su vez, la estructura de empresas por sector económico determina que existe un mayor número de unidades productivas que se concentran en los sectores de servicios y en los de comercio, que de manera conjunta corresponden al 77,6% de la actividad empresarial en el

país, seguido de las actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con un 10,4 % del total de empresas, lo cual se presenta en la Tabla 3.

En cuanto a la actividad empresarial a nivel del país, tal como puede verse en la Figura 1, se concentra en seis provincias: Pichincha, Guayas, Manabí, Azuay, El Oro y Tungurahua, que en conjunto alcanzan un 62,58% del total de empresas existentes.

De otro lado, la distribución de las pymes por regiones (INEC, 2019), determina que en primer lugar en la Región Costa se concentra el mayor número de empresas, con 85.363 unidades productivas, donde la provincia de Guayas es la que posee el mayor porcentaje con un 18,95%. En segundo lugar, se sitúa la Región Sierra con 85.069 empresas, siendo la provincia de Pichincha la más importante con un 23,75% de concentración de la actividad empresarial. El tercer lugar, pero muy distante, le corresponde a la Región Oriental con 8.839 empresas; y finalmente la Región Insular con tan solo 559 pymes, tal como se muestra en la Figura 2.

**Tabla 3**

*Estructura empresarial por sectores de la economía*

Sector Económico	No. Empresas	Porcentaje
Servicios	383.582	42,7%
Comercio	314.127	34,9%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	93.336	10,4%
Industrias manufactureras	75.364	8,4%
Construcción	30.826	3,4%
Minas y canteras	1.973	0,2%
Total	899.208	100,0%

*Nota.* Adoptado de Directorio de Empresas, 2019, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Las cifras señaladas denotan el gran aporte de las pymes, como unidades económicas,

al desarrollo del país. Sin embargo, aproximadamente el 25% de estos emprendimientos tienen una corta existencia, no sobrepasan los 3 meses de vida. El factor de innovación, la escasa investigación y desarrollo de nuevos productos, la limitada capacidad de inversión y la carencia de conocimientos altamente especializados constituyen las principales causas para esta realidad (Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, y la Asociación Latinoamericana de Integración, 2018), razón que exige la adopción de nuevas formas de organización y gestión.

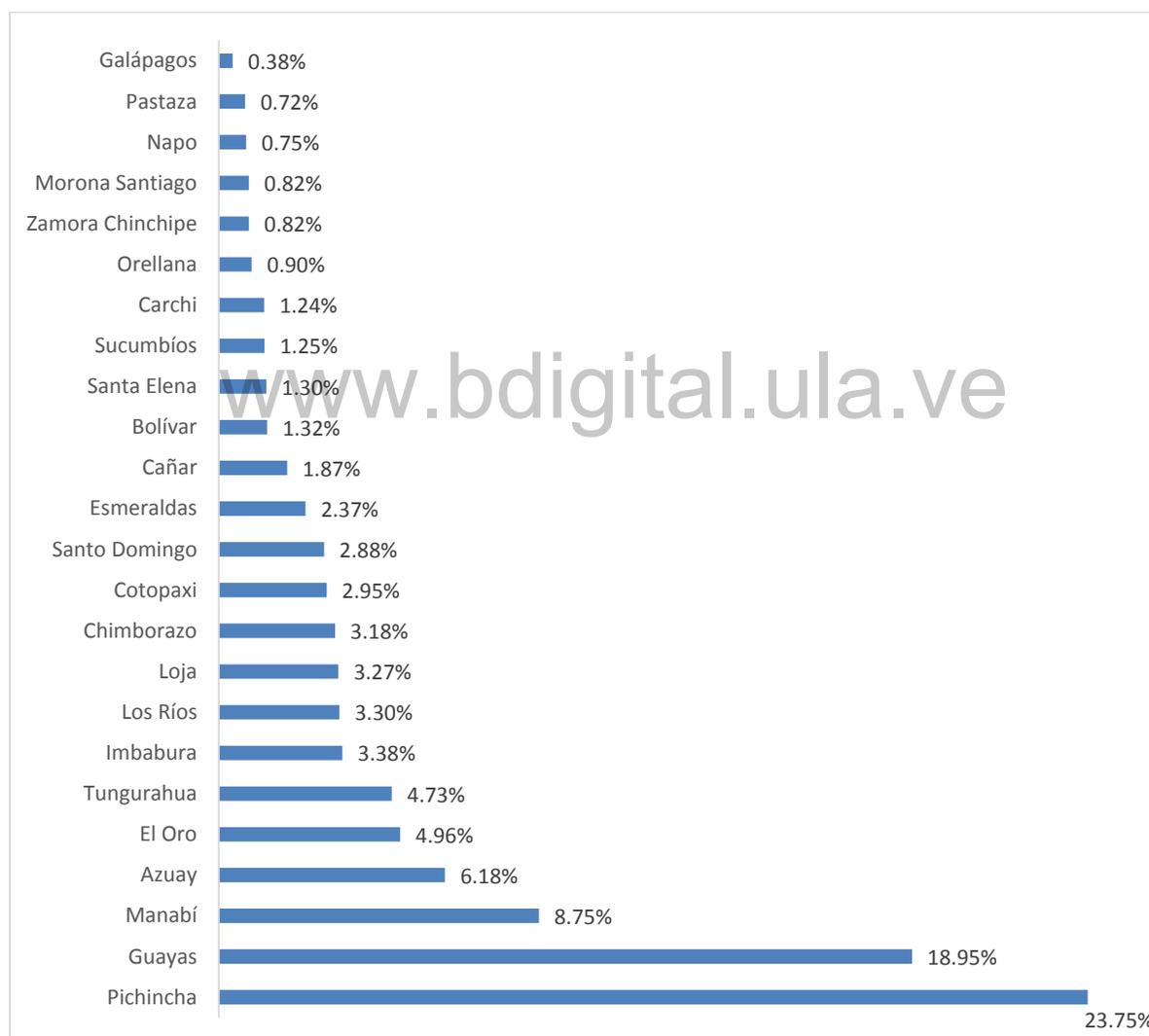
De este modo, la apertura al paradigma cualitativo en la organización empresarial conduce a reformular concepciones que operan como instrumentos epistemológicos y metodológicos. Así ocurre con la identificación de un reservorio de capacidades y habilidades que se instalan en las pymes como fruto de su actividad cotidiana y que han sido apreciadas como cultura organizacional que contiene el conjunto de rasgos culturales que orientan el diseño de las conductas individuales o grupales, y que puede ser cambiadas cuando reflexionan sobre sus procesos y productos dentro de un clima de constante renovación. Su interpretación contribuye al desarrollo de una identidad organizacional que al parecer guarda estrecha relación con las formas y modelos organizativos.

Destaca que a la hora de analizar el capital relacional es conveniente considerar la cultura organizacional, ya que el conjunto de creencias y valores compartidos por los colaboradores interviene en las formas de relacionamiento para adquirir, transferir y aplicar los conocimientos. Esta cultura determina las normas de comportamiento y las actitudes generalmente aceptadas para comprender el funcionamiento y los propósitos de la organización, de tal forma que el conocimiento implícito en las relaciones establecidas con el entorno se ve influenciado por las diversas perspectivas de los participantes en los procesos relacionales, es decir, existe una estrecha conexión entre cultura y capital relacional. Así, el clima organizacional se ve afectado por la forma en que los colaboradores se relacionan con los clientes, proveedores, competidores, instituciones públicas u otros terceros que intervienen

en el entorno empresarial. En todas estas relaciones, se aprecia la influencia de la cultura organizacional en aspectos tales como: los mecanismos de comunicación de la filosofía empresarial, el discernimiento de valores culturales, el ambiente laboral, los códigos de conducta, entre otros (Trillo Holgado y Sanchez Cañizares, 2006).

**Figura 1**

*Estructura empresarial por provincias*



*Nota.* Adoptado de *Estructura de empresas según provincia, año 2019*, por Directorio de Empresas, 2019, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

Vale acotar que en las pymes de Ecuador aún no se ha consolidado una cultura organizacional tendiente a fortalecer el capital relacional, con base en prácticas de gestión y transferencia de conocimiento y en el seguimiento de un enfoque de asociatividad empresarial y participación en aglomeraciones empresariales, basadas en relaciones de trabajo colaborativo e interconectado, solidaridad, eficiencia y eficacia, entre otras, que permitirían alcanzar ventajas competitivas. Dicha cultura apenas es incipiente por cuanto la participación de las pymes ecuatorianas en clústeres es limitada y, aunque existen experiencias valiosas, prevalecen los paradigmas individuales y de aislamiento y la mirada de los clientes como simples compradores de un producto, de los proveedores como desprovistos de conocimiento útil y de la competencia como oponentes.

El reto principal de las pymes es lograr una capacidad de actuación sustentable en mercados altamente competitivos. Para ello, es imperante implementar políticas públicas destinadas a consolidar los modelos de negocios y la actividad empresarial desde los siguientes aspectos: (a) impulso de la oferta exportable e internacionalización de las pymes; (b) sustitución estratégica de importaciones; (c) fomento de la productividad y calidad del sector productivo; (d) acceso a los mercados; (e) acceso a fuentes de financiamiento en condiciones favorables; y (f) acceso a la información pública y privada, como soporte para la toma de decisiones.

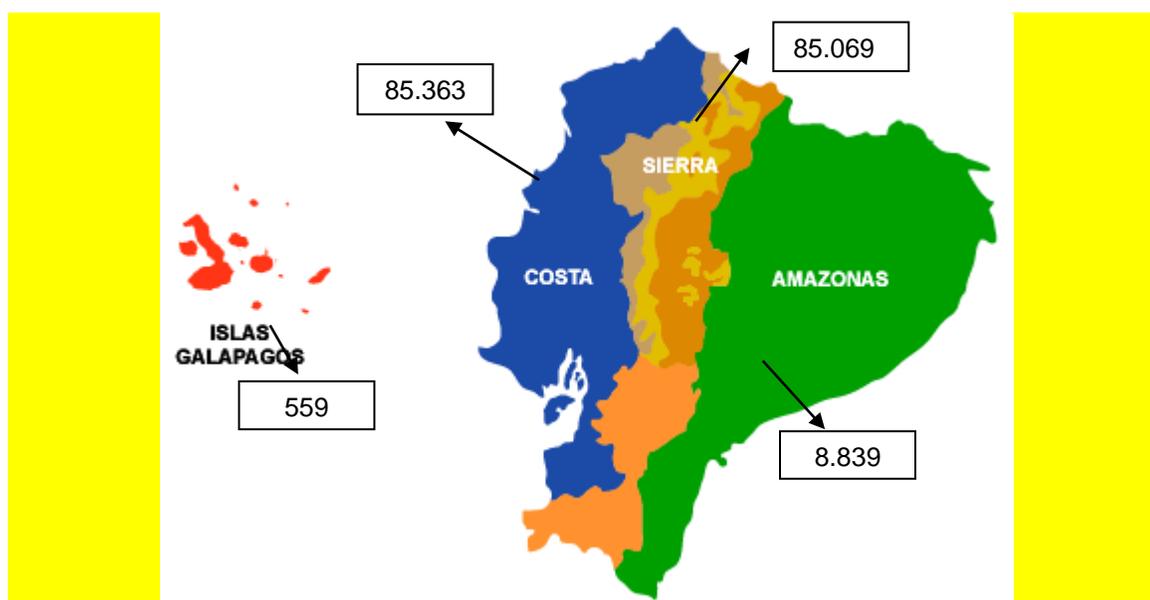
Desde esta perspectiva, se pretende explicar que la gestión de los intangibles de las pymes constituyen el soporte para la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo, en la que el aprovechamiento de sus recursos cognitivos y capacidades dinámicas en un contexto relacional debe traducirse en creación de valor para sus productos y servicios, así como en mayor rentabilidad financiera, de tal forma que puedan competir en el mercado nacional y extranjero (De La Torre y Suárez, 2016). Estas premisas aparentemente son obviadas por la mayoría de pymes que no realizan una adecuada gestión de su capital

relacional, dado el desconocimiento de los niveles directivos (incluidos los de la alta gerencia) sobre la relevancia de los intangibles para la competitividad.

Por consiguiente, la configuración de un capital relacional en los clústeres empresariales, a partir de la gestión del conocimiento, resulta significativamente novedoso, puesto que los estudios sobre este tópico muestran una perspectiva simplificadora de tal relación, al considerar a la competencia como fuerzas opuestas y a otros actores empresariales como desprovistos de conocimientos. Esto hace que se ignore la experiencia y se obvie epistemológicamente el rol que desempeñan en el horizonte de obligaciones en tanto sujetos del capital relacional. Tal exclusión no permite reconocer que existe una interacción implícita entre los distintos actores del sistema empresarial, que se sustenta en la estabilización de expectativas para establecer mecanismos de cooperación con fines competitivos (Luhmann, 1998).

**Figura 2**

*Estructura empresarial por regiones*



*Nota.* Adoptado de *Estructura Empresarial por Regiones*, por Directorio de Empresas, 2019, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>.

Por lo anteriormente expuesto, es evidente la necesidad de las pymes de Ecuador de lograr actuación colaborativa en aglomeraciones empresariales, de crear y transferir conocimientos organizacionales y de configurar un capital relacional que agregue valor a los encadenamientos productivos y que se erija como fuente de ventajas competitivas. El trabajo en redes de cooperación, según Tañskiy y Fernández-Jardón (2018), activa la interconexión de empresas en un ámbito determinado e integra el conocimiento y experiencias de clientes, proveedores especializados, empresas competidoras y *stakeholders* que conviven en un entorno no únicamente competitivo, sino más bien colaborativo.

Con esta visión, el Ministerio de Industrias y Productividad de Ecuador se propone liderar la construcción de espacios de asociatividad productiva y de mecanismos de cooperación, redes empresariales y clústeres, que tengan como propósito mejorar la competitividad tanto a nivel nacional como internacional. Esta intención define un nuevo momento para las pymes: la necesidad de implementar estrategias de gestión novedosas, basadas en el aprovechamiento de las relaciones que surgen del ecosistema o entorno empresarial en donde actúan, que configuren la existencia de un capital relacional del cual deviene la competitividad.

Para Vázquez-Barquero (2000) la acumulación y aplicación de conocimientos con fines competitivos, corresponde a la integración de factores claves: “la difusión de las innovaciones y el conocimiento entre las empresas en mecanismos de agrupación, la adopción de formas más flexibles de organización de la producción, el desarrollo de economías de urbanización y la densidad del tejido institucional” (s.p.). De este modo, algunas pymes de Ecuador se han agrupado en varios aglomerados empresariales.

Entre las experiencias más importantes de aglomerados empresariales en Ecuador está el clúster textil en Atuntaqui, en la provincia de Pichincha, que denota la aglomeración de

empresas especializadas, proveedores y clientes en un proceso espontáneo de colaboración para alcanzar ventajas competitivas en el mercado nacional para hacer frente a las importaciones textiles que se han incrementado. Sin embargo, también es evidente la presencia de prácticas rivales, guerra de precios y escasa diferenciación en las prendas de vestir que fabrican, pues la demanda no es sofisticada. El clúster en mención es impulsado por las industrias textiles locales con el apoyo logístico del Gobierno Cantonal de Antonio Ante y del Gobierno Provincial de Pichincha, que en el marco de sus competencias están interesados en fomentar las iniciativas productivas en asociatividad, con el ánimo de mejorar los procesos de producción y alcanzar estándares de calidad internacionales que ubiquen a la industria textil como referente nacional; a esta iniciativa se han sumado varias industrias complementarias en una suerte de integración vertical.

Por otra parte, existen otras aglomeraciones empresariales que están haciendo esfuerzos grandes por aportar al desarrollo social y económico del país, de cara a enfrentar los retos de un mercado globalizado con prácticas colaborativas y de confianza mutua. Así, el sector metalmecánico carrocerero constituye clústeres en la que participan la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua, la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, la Federación Ecuatoriana de Empresas Procesadoras de Metal, empresas productoras de acero, maquinaria y equipos especializados. Sus finalidades, entre otras, son construir capacidades al interior de las empresas participantes, implementar sistemas de gestión de la calidad, obtener transferencia de conocimiento y acompañamiento, desarrollar una cultura de medición de la productividad y favorecer el asesoramiento e intercambio de experiencias.

En el caso del sector turístico conforma clústeres en sus facetas de ecoturismo, turismo cultural, turismo histórico y turismo de negocios, en los que participan hoteles, restaurantes, operadoras turísticas, bares, entre otros; para crear una cadena productiva que agrega valor y facilita la prestación de servicios a los turistas. Y en el sector maderero se observa la presencia de clústeres con la Corporación Maderera del Austro, que integra a 28 empresas madereras

especializadas que fabrican aproximadamente el 65% de los muebles que se producen en el país, con elevados estándares de calidad y costos competitivos.

En la agroindustria, en Salinas de Guaranda, puede verse la agrupación empresarial en la producción artesanal en donde predomina la promoción de valores comunitarios, la solidaridad, la asistencia técnica, contable y financiera, lo cual ha permitido colocar la producción en mercados internacionales. En fin, la industria atunera, la minería y la cerámica, entre otros sectores de la economía, muestran evidencias de aglomeración de empresas como mecanismos de cooperación para mejorar sus ventajas competitivas.

Estas distintas expresiones de clústeres, confrontan situaciones que impiden desplegar todo el potencial de estos, a pesar de su importancia para el desarrollo social y económico del país, así como para la sostenibilidad de las pymes en mercados complejos y con altos niveles de incertidumbre. Entre las causas de tal eventualidad se encuentra que las empresas vinculadas no han desarrollado a plenitud servicios tecnológicos que permitan el intercambio de conocimientos de manera ágil y eficiente, ni capacitación especializada, ni transferencia tecnológica. Tampoco han logrado la participación en alianzas estratégicas nacionales e internacionales, identificar áreas de mejora, configurar un conocimiento inter-organizacional y un capital relacional derivado de las relaciones instituidas, que según la literatura constituye el factor clave para la consecución de ventajas competitivas.

Es precisamente la situación problemática descrita la que promueve realizar el presente estudio. Por consiguiente, se hace necesario formular preguntas directrices para orientar la investigación, cuestión que se realiza en el siguiente apartado.

## **1.2 Preguntas de Investigación**

- ¿Qué prácticas de gestión y transferencia de conocimiento configuran la existencia de un capital relacional en los clústeres conformados por las pymes de Ecuador?
- ¿Cómo se conforma el capital relacional en los clústeres desde la óptica de las empresas participantes?

- ¿Cómo el capital relacional creado en los clústeres contribuye a la competitividad de las pymes de Ecuador?
- ¿Qué estrategias de capital negocio y capital social podrían mejorar la competitividad de las pymes de Ecuador?

### **1.3 Propósitos del Estudio**

En atención a la problemática descrita y a la aproximación del objeto de estudio, se plantean los siguientes propósitos de investigación:

#### **1.3.1 Propósito General**

Generar un constructo teórico sobre el valor agregado del capital relacional en los clústeres como estrategia para la competitividad de las pymes en Ecuador.

#### **1.3.2 Propósitos Específicos**

- Caracterizar las pymes de Ecuador que gestionan el capital relacional como valor agregado de la organización.
- Develar el proceso generatriz del capital relacional en los clústeres empresariales conformados por las pymes de Ecuador.
- Comprender el valor agregado del capital relacional en los clústeres empresariales como estrategia de competitividad en las pymes de Ecuador.
- Discutir estrategias para la creación y transferencia de conocimiento en los clústeres de las pymes de Ecuador.
- Formular un constructo teórico que permita discernir el valor agregado del capital relacional en los clústeres que otorgue competitividad de las pymes de Ecuador.

### **1.4 Relevancia**

En un mercado global, con una marcada competitividad entre las organizaciones, parecería ser que la creación de valor en los procesos y productos constituye el imperativo para la sostenibilidad de las pymes. Esta creación de valor, casi siempre, requiere del empleo de

conocimientos especializados, y dado que muchos de estos rebasan las fronteras internas, las empresas buscan incorporar metodologías de aprendizaje de lo externo, reconociendo la experiencia y buenas prácticas que los miembros de la cadena de suministro y otros involucrados pueden aportar. Para Espinosa Mora (2018) la mejor forma de aprendizaje es la interacción en aglomeraciones empresariales, con la participación de clientes, proveedores, competidores, asociaciones y la comunidad académica. Se constituye así un capital relacional que, con un enfoque de complementariedad de capacidades y eficiencia colectiva, puede provocar, entre otras cosas, un mejor desempeño organizacional.

La economía basada en el conocimiento requiere de una cosmovisión del capital relacional como estrategia de competitividad. La propuesta investigativa se orienta a integrar los recursos actuales y potenciales de las organizaciones, a través de redes de relaciones, habida cuenta que, si bien pueden ser provocadas por los individuos, resulta conveniente propiciarlas desde las posibilidades propias de las pymes en un marco de actuación conjunta, de forma tal que se aproveche al máximo los recursos críticos y se configuren competencias esenciales. Según Bueno (2002) se trata de explotar el conocimiento adquirido de las relaciones externas para ponerlo en acción en los distintos procesos organizacionales. Desde esta visión, queda claro que las organizaciones deben instrumentar mecanismos para crear, compartir y gestionar capacidades que provoquen ventajas competitivas sostenibles.

La necesidad de fortalecer las pymes facilita su interacción en espacios de colaboración e intercambio entre los distintos actores del tejido social y económico de un país, con el objeto de desarrollar procesos de creación de conocimiento de valor (Pedraza, 2017). El capital relacional permite incorporar los recursos que se acumulan en la organización como consecuencia de su participación implícita en una red estable de relaciones inter-organizativas. Se requiere, entonces, adecuar la estructura social para legitimar las relaciones en la propia organización (Bourdieu y Wacquant, 1992), ampliar los escenarios de relacionamiento para fomentar el aprendizaje, la innovación en procesos y productos y consolidar una situación de

ventaja respecto de otras empresas del mismo giro.

Indagar en el ámbito relacional permite comprender los modos y procedimientos con que participan las pymes de Ecuador para compartir recursos y capacidades, condición que representa su incorporación como intangible acumulado de lo externo. Esta lectura favorece el generar un modelo funcional para la creación y sostenimiento de ventajas competitivas y construye teóricamente el entramado de relaciones que subyacen en la tríada que se propone como novedad en este estudio: gestión del conocimiento, capital relacional de los clústeres y competitividad de las pymes.

Esta concepción, al ser aplicada a la relación que sostienen los actores de la producción, debe ser positiva y armónica en el diálogo que desarrollan esos sujetos y se sustenta en la confianza, respeto mutuo y reciprocidad (Chen et al., 2017). Para lograr que la improbabilidad facilite la conducta favorable hay que especializar y hacer continua la experiencia de los individuos. Por ello, la selección de las entidades y actores del relacionamiento debe ser parte de la estrategia empresarial, mediante individuos que las atiendan, con intenciones de que la estabilidad favorezca la mejor respuesta y la interacción sea secuencial, productiva y comprometida. Es decir, se postula construir un ámbito caracterizado por la percepción sensible para que se logre un conocimiento inter-organizacional mediante la vivencia reflexiva sobre las circunstancias del entorno en donde se desenvuelven las pymes de Ecuador, situación que hace de este estudio un constructo teórico holístico e integral.

El énfasis que en el presente estudio se otorga a las pymes como organizaciones nexo o red de relaciones (Lazcano Agirre et al., 2005) se puede explicar por el acervo de procesos y productos que se derivan de los recursos intangibles creados a partir de las relaciones que mantienen o podrían mantener con diversos involucrados de carácter externo. El conocimiento constituye el recurso crítico para crear capital relacional y, por consiguiente, la estrategia empresarial debe centrarse en las actividades de exploración y explotación de las capacidades

de los participantes en la cadena de suministro, principalmente clientes y proveedores, que bien pueden ser integrados en clústeres. Esta visión relacional amplía el horizonte de actuación empresarial, no solo desde una perspectiva de gestión interna, sino particularmente a partir de lo externo (Liew, 2008). Lo anterior lleva a pensar que la propuesta de investigación, desde el enfoque de la teoría de capacidades dinámicas, permitirá explicar el entramado de las relaciones externas como fuente generadora del valor agregado y competitividad de las pymes de Ecuador.

Asimismo, se busca ampliar el marco conceptual sobre la creación y transferencia de conocimiento en contextos relacionales, que determina una relación positiva entre gestión de conocimiento y competitividad empresarial (Acevedo Almonacid et al., 2005). Para esto, es importante profundizar el análisis teórico sobre los factores constitutivos del capital intangible, no se evidencia una explicación amplia sobre las alianzas estratégicas, la relación empresa – ecosistema, el conocimiento inter-organizacional, ni los medios de comunicación, que configuran parte del capital relacional, pues para algunas organizaciones pareciera ser que no constituye un corpus de alta dimensión. No obstante, las empresas que han alcanzado mayores niveles de sustentabilidad económica y sostenibilidad en el tiempo, son precisamente aquellas que en su modelo de gestión consideran relevante la participación en redes y sus vínculos con el entorno son potentes. Por lo tanto, la propuesta busca redimensionar a la gestión de conocimiento en los clústeres de las pymes de Ecuador como elemento sustantivo del capital relacional, por cuanto tiene una naturaleza más heterogénea y compleja.

Al respecto, Martín de Castro et al. (2009) argumentan que el conocimiento es fruto de relaciones que mantiene la empresa con el resto de agentes externos como proveedores, clientes, administraciones públicas y medios de comunicación. Al proponer estos autores que, junto a las dimensiones humanas y estructural, en el capital intelectual hay un capital relacional, redimensionan la importancia que para las organizaciones tiene este capital en cuanto valores sociales actuantes en el futuro inmediato empresarial, razón por la cual afirman que existe una

visión relacional en el capital intelectual donde los vínculos con el exterior pueden jugar un papel protagónico en la competitividad empresarial.

En el orden práctico, la investigación contribuirá a las ciencias organizacionales con un constructo teórico sobre el capital relacional de las pymes que, sustentado en la visión científica de los recursos y capacidades compartidas, profundice en el rol que le corresponde desempeñar a las organizaciones para mejorar la eficiencia colectiva. A partir de la interpretación del capital relacional, así como de su significancia para los clústeres empresariales, se podrán implementar estrategias de gestión y transferencia de conocimiento para el capital negocio y capital social. Este aporte constituirá un referente teórico importante para evaluar los acercamientos y evaluaciones empíricas hechas a tal constructo desde un enfoque cualitativo, dado que la mayoría de estudios sobre este tópico han sido realizados desde lo cuantitativo para determinar únicamente relaciones causales.

Se requieren nuevas prácticas de gestión que propicien una mejor relación de las organizaciones con su entorno, en razón de que la dirección y el liderazgo deben superar las barreras internas y ubicarse en niveles inter-organizacionales para procurar una participación activa en las aglomeraciones empresariales, concebidas como escenarios naturales para el intercambio y aprovechamiento de recursos y capacidades. Además, es importante articular en el capital relacional, la motivación de los colaboradores con estímulos sistemáticos que provoquen innovación en los procesos, productos diferenciados y un mejor desempeño laboral, de tal forma que la creación de conocimiento, nuevas patentes, tecnologías y otras ventajas, puedan ser compartidas de manera espontánea y permanente. Por tanto, la propuesta investigativa, advierte la necesidad de reformulación de las pymes para intervenir en contextos relacionales con mayores capacidades de acción sobre proveedores, clientes, competidores, etc.

Por consiguiente, se desprende la necesidad de establecer un constructo teórico que, a manera de tríada, articule las dimensiones: gestión de conocimiento con ventajas competitivas

en las pymes, mediado por la dimensión capital relacional de los clústeres que se crean a partir de la interacción de las empresas vinculadas; tal relación tiene como propósito definir nuevas estrategias de competitividad que permita a las pymes enfrentar los retos de su entorno; se trata de redimensionar el uso del conocimiento acumulado de lo externo y transferirlo en beneficio de la propia sociedad, como ayuda a su desarrollo socioeconómico. Las insatisfacciones y retos en las organizaciones es una lectura que direcciona la urgencia y utilidad de realizar un aporte mediante novedosas herramientas teóricas y prácticas que coadyuven a la mejora de las organizaciones desde tal relación.

La propuesta definirá los mecanismos de participación de las pymes en aglomerados empresariales, a partir de políticas y procedimientos definidos se podrá incorporar en los modelos de gestión acciones de: planificación, organización, innovación y mejora continua, que garanticen la sostenibilidad de los clústeres como consecuencia del adecuado uso de los conocimientos inter-organizacionales, creados con una perspectiva de agregación de valor. En el constructo teórico propuesto, se abordará la participación propositiva del sector privado, cuyo aporte de capital e inversiones son claves para la sostenibilidad de los clústeres, así como la presencia del sector público, a través del desarrollo e implementación de políticas públicas que fomenten la asociatividad y la explotación racional de los recursos; además la participación de la academia resulta valiosa para la transferencia de tecnologías, asesoría y acompañamiento.

## CAPÍTULO II

### REFERENTES TEÓRICOS

#### 2.1 Antecedentes

Los estudios organizacionales advierten en el capital relacional una de las variables que ha tomado mayor relevancia en los últimos años. Esto obedece a que la gestión de activos de conocimiento constituye uno de los recursos claves para crear valor y lograr ventajas competitivas (Benito-Bilbao et al., 2016). El conocimiento proviene de las experiencias y capacidades de los miembros de la organización, pero principalmente de la interacción de la organización con su ecosistema, en donde habitan clientes, proveedores, competidores y otros *stakeholders*, configurando la existencia de un capital relacional. Su significado múltiple ha permitido pasar de una simple mirada a la información relacional a convertirse en un fenómeno tecnológico y cognoscitivo de alta trascendencia social, que desborda los ámbitos empresariales y se convierte en un mecanismo de fomento, distribución de responsabilidades y aprovechamiento de oportunidades para las organizaciones (Alegre, Chiva y Lapiedra, 2005).

A continuación, se presentan algunas reflexiones de investigadores que se han destacado en el análisis del capital relacional en aglomeraciones empresariales como fuente de ventajas competitivas. En una primera instancia se abordan las publicaciones realizadas en artículos científicos de alto impacto, y posteriormente se muestran tesis doctorales que contribuyen con elementos sustanciales a los propósitos del presente estudio.

Martos et al. (2008), en artículo publicado en *Intangibles Capital*, analizaron las interrelaciones entre las tres dimensiones del capital intelectual, a saber: capital humano, capital estructural y capital relacional en clústeres de países en vías de desarrollo. Su estudio se centró en la industria maderera del Departamento de Oberá, Argentina, por lo que precisaron que las

características de este tipo de industria y sus relaciones con otros actores de la economía permite ampliar los aportes del capital intelectual a otros países que están en la senda del desarrollo. Además, la investigación extendió su objeto a las empresas que son parte de la cadena maderera, con el propósito de evaluar el impacto de la relación entre proveedores y clientes como elementos fundamentales en la creación del capital relacional.

La metodología empleada fue mixta, es decir, corresponde a un estudio cuanti-cualitativo. A tal fin, aplicaron una entrevista a los gerentes de las empresas para recabar sus opiniones sobre la significancia de estos capitales a la competitividad de las empresas y del sector. Asimismo, emplearon una encuesta para recoger las perspectivas de los involucrados en la cadena empresarial.

En cuanto a los hallazgos revelaron que en el capital humano los factores más importantes para sostener ventajas competitivas están vinculados con las actitudes y capacidades de los colaboradores, pues su orientación a la formación y capacitación en contextos relacionales resulta de singular importancia para crear y compartir conocimientos. A su vez, encontraron que en el capital estructural los aspectos relevantes son los procesos y la innovación tecnológica, mientras que en el capital relacional las relaciones con agentes vinculados de manera directa con la organización (clientes, proveedores y competencia) parecieran ser la mejor vía para crear, compartir y usar conocimientos claves. En suma, establecieron que en los tres tipos de capitales necesario interpretar el acumulado de conocimientos que las organizaciones adquieren como consecuencia de su práctica social; esto con fines de mejorar sus capacidades dinámicas de cara a la competitividad.

Por su parte, Bueno (2002), con base en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones, estudió el capital relacional. Procedió a redefinir el concepto de empresa para situarla como la suma de contratos explícitos y relacionales y a plantear a la red de relaciones

como un constructo social. Además, identificó un nuevo modelo de gestión empresarial que lo denominó “estratégico-social”, en el que el conocimiento es el factor clave para el desarrollo de ventajas competitivas. Explicó que estas relaciones se establecen en la axiología de una serie de principios y valores que configuran una cultura inter-organizacional basada principalmente en la confianza, la sinceridad, la lealtad, la solidaridad y la honestidad, que puede ser creada en el marco de la actuación conjunta entre los agentes de la economía en contextos de cooperación, dando paso, de esta forma, a la conformación de clústeres empresariales.

A manera de complemento, Bueno et al. (2008) en su investigación sobre la génesis y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento, identificaron dos tipos de capital relacional: (a) capital relacional del negocio y (b) capital relacional social. El primer constructo hace referencia a la información y conocimiento que fluye entre agentes externos vinculados a la empresa. Es decir, está vinculado a las relaciones existentes entre clientes, proveedores, competidores y aliados estratégicos que promueven mejoras al negocio. De otra parte, el segundo tipo de capital relacional está centrado en el conjunto de relaciones que la empresa mantiene con la sociedad y que promueven una reputación corporativa que incluye relaciones con accionistas, empresas públicas y el Estado. Para los autores, el énfasis que las organizaciones pueden agregar a estos dos tipos de relaciones determina su capacidad de sustentabilidad y sostenibilidad en el largo plazo, en un mercado global con altos estándares de competitividad.

En este mismo ámbito, la investigación realizada por Morales Rubiano et al. (2010) sobre la acumulación de conocimiento, innovación y competitividad en aglomeraciones empresariales de la industria del cuero en Colombia, con un enfoque cualitativo y la aplicación de entrevistas a profundidad como instrumentos de análisis, permite interpretar que la calidad de las relaciones gestadas en los clústeres, los propósitos compartidos y las acciones conjuntas para superar

problemas afines, son los aspectos relevantes que disponen el éxito de estas aglomeraciones. Por otra parte, los autores señalaron que los factores claves en la eficiencia individual de las empresas miembros de los clústeres son: (a) la cultura de los empresarios que marca a su vez la cultura organizacional; (b) las características particulares de la industria con las dinámicas propias de los clientes y proveedores; y (c) las condiciones políticas, sociales, económicas e institucionales del ecosistema empresarial.

Otra premisa que dejó entrever el estudio fue la importancia del fortalecimiento de las aglomeraciones empresariales como una estrategia clave para la generación de ventajas competitivas. Igualmente, que es la capacidad de las organizaciones para relacionarse con su entorno, compartir recursos y crear un capital relacional como acervo de conocimientos derivados de lo externo, lo que facilita alcanzar una posición de privilegio en contextos globales; y que el indagar la forma cómo se presentan estas relaciones contribuirá a explicar las dimensiones del capital relacional, los beneficios asociados y la eficiencia colectiva que son elementos constitutivos de la competitividad en las pymes.

Ahora bien, en el caso de investigaciones doctorales, destaca el estudio realizado, en la Universidad de Barcelona, por Rodríguez–Betancourt (2016), titulado “Redes de Innovación y Capacidad de Absorción Relativa en un Cluster Industrial”. En este la autora se propuso, principalmente, evaluar la transferencia de conocimiento y la experiencia de las empresas participantes en un clúster industrial sobre su desempeño integrador, a partir de la capacidad de absorción relativa. La investigación se realizó en tres fases: la primera adoptó un enfoque cualitativo, a través de la hermenéutica textual, la aplicación de entrevistas y la observación semi-estructurada, lo cual permitió conocer los mecanismos de conformación y operación de las redes de innovación de las empresas que forman un clúster; la segunda y tercera fases fueron abordadas mediante una metodología cuantitativa, con la aplicación de encuestas a las

empresas que integran la red de proveeduría especializada de un clúster automotriz. Ello permitió analizar el nivel de interrelación de la capacidad de absorción relativa con los niveles de innovación y competitividad.

Los resultados del estudio evidenciaron que la transferencia de conocimiento y experiencias entre las empresas participantes del clúster, como una capacidad dinámica para absorber conocimiento, constituye la capacidad clave para la innovación, es decir, que no es suficiente el intercambio de recursos para agregar valor a los procesos empresariales, también se requiere de una capacidad de aprendizaje para aplicar los conocimientos con fines competitivos. Estos argumentos guardan estrecha relación con la investigación que se propone, dado que se pretende explicar a profundidad el entramado de relaciones que se presentan en los clústeres empresariales y los mecanismos de creación, transferencia y uso de los recursos con un enfoque de eficiencia colectiva.

Por otra parte, también es significativo la propuesta doctoral presentada en la Universidad del País Vasco por Inchausti Irazábal (2017), en la que analizó los determinantes del capital relacional en la innovación, haciendo una aplicación al sector de automotriz de España. La autora propuso como objetivo central conocer la naturaleza del capital relacional para determinar las dimensiones y elementos que lo componen, además pretendió demostrar la estabilidad de las relaciones en el transcurso del tiempo y su respuesta a situaciones económicas distintas. De manera particular el estudio buscó (a) evaluar la influencia de los recursos intangibles basados en el conocimiento y en la innovación empresarial como mecanismo de competitividad, y (b) medir la capacidad de las empresas para relacionarse con agentes externos y crear conocimientos nuevos.

Resalta que la investigación fue abordada desde la metodología cualitativa, aunque se apoyó en diferentes técnicas cuantitativas. Así, en un primer momento la investigadora realizó

una exhaustiva revisión de la literatura, para fundamentar el constructo teórico descrito y el objeto de estudio; luego realizó un estudio empírico, para determinar los componentes básicos del capital relacional y su relación causal con la innovación en el sector de automoción español; y, mediante el análisis factorial exploratorio y el análisis factorial descriptivo, caracterizó la población de estudio a partir de estadísticos descriptivos.

Los principales hallazgos fueron: (a) el capital relacional provoca las condiciones requeridas para promover la innovación de las empresas; (b) la importancia de la participación en aglomeraciones empresariales como estrategia de competitividad; (c) la capacidad de aprender de lo externo en las relaciones con clientes, proveedores, competidores, instituciones de investigación, entre otras, y (d) la homologación del concepto relación de cooperación al de la idea de transferencia, pues existe la comprensión de que en la naturaleza de la relación se encuentra la acción orientada de los sujetos participantes para mejorar su desempeño. En consecuencia, estos descubrimientos sobre el capital relacional, concebido como una de las capacidades de la empresa para involucrarse con los *stakeholders* y acumular conocimiento, constituyen reveladoras premisas en el presente estudio, en la que se pretende interpretar los mecanismos de cooperación entre las empresas participantes de los clústeres y la esencia de la competitividad en tales relaciones.

A lo anterior se suma la tesis doctoral presentada por Pezoa Fuentes (2010) en la Universidad Rovira i Virgili de Reus - España, sobre los elementos competitivos con base en la eficiencia colectiva de las empresas pertenecientes a un clúster emergente. La autora planteó como propósito principal mejorar la comprensión del impacto de las capacidades conjuntas y de las economías externas en la competitividad de las empresas que son parte de un clúster industrial. De esta forma, a partir del examen de los factores externos (socioculturales) asociados al ecosistema en el que se desenvuelve el clúster minero de Antofagasta – Chile, así como de

las acciones conjuntas, explicó el comportamiento y vínculo con la competitividad de las empresas participantes.

Entre las intenciones particulares, el estudio buscó: (a) analizar los postulados teóricos del enfoque de la eficiencia colectiva de los clústeres y su impacto sobre la capacidad competitiva de las empresas; (b) identificar los factores relacionados a la eficiencia colectiva que inciden en la competitividad como consecuencia de la participación de las empresas en economías externas; y (c) mejorar la comprensión de la dinámica de funcionamiento de un clúster emergente ubicado en un país en vías de desarrollo y que presenta particularidades distintivas. Estos propósitos se orientaron, finalmente, a plantear recomendaciones sobre la actuación conjunta de las empresas participantes para mejorar su capacidad competitiva y de innovación como mecanismos de desarrollo socioeconómico de la región de estudio.

En una primera parte, la investigación exploró de manera amplia el marco teórico y conceptual, situación que permitió alcanzar una notable comprensión del concepto eficiencia colectiva en aglomeraciones sectoriales y las acciones deliberadas que se gestan entre las empresas vinculadas a un clúster industrial. Las principales teorías de análisis que brindaron sustento a la investigación fueron: la teoría de recursos y capacidades, la teoría de recursos y capacidades compartidas (derivada de la anterior) y la teoría de la interacción, las cuales consideran como recurso clave de la competitividad al conocimiento. El reconocimiento de estas teorías llevó a la autora a plantear un sistema de 14 hipótesis tendientes a determinar las relaciones existentes entre la eficiencia colectiva, las acciones conjuntas y la agrupación sectorial de las empresas en un clúster como fuentes de competitividad.

Seguidamente, el análisis empírico de la investigación se centró en la industria minera de la región chilena de Antofagasta. En este ámbito, fueron identificadas dos tipologías de empresas en el clúster referido: las empresas mineras, dedicadas a la extracción y primera transformación

del mineral cobre, y las empresas proveedoras de las mineras. A partir de esta clasificación se procedió a la selección de la muestra en la que se ubicaron 214 empresas, incluidas en ellas las 48 empresas mineras que operan en el sector. A los directores generales de estas empresas se les aplicó un cuestionario, elaborado por la autora, que fue enviado por correo electrónico. Una vez recopilada la información se procedió a la edición y tabulación de los datos.

Los principales resultados del estudio y que guardan relación con la investigación propuesta, se resumen en las siguientes consideraciones:

- Los clústeres industriales han proliferado tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. Su objetivo fundamental es propiciar el progreso de los sectores estratégicos donde operan estas aglomeraciones. Para ello, la innovación, la agregación de valor a la cadena de suministros y el uso intensivo del conocimiento parecerían ser los factores más relevantes de la competitividad;
- La gran cantidad de conceptos que han surgido en la literatura para caracterizar el fenómeno de agrupamiento empresarial lleva a consensos sobre sus características esenciales: aglomeración industrial, acciones conjuntas y economías externas; sin embargo, al tener el mismo significado fundamental de agrupación, y aunque difieran en aspectos adyacentes, varios autores han adoptado como genérico el concepto de “clúster industrial” popularizado por Porter (1991), sin que esto signifique que en relación a las características singulares de las agrupaciones y del paradigma propio de los autores se puedan emplear definiciones como distrito industrial, aglomeraciones sectoriales territoriales, red de empresas, etc.;
- Los planteamientos recientes sobre las aglomeraciones empresariales y su valor para la competitividad consideran importantes, en igualdad de significancia, a los factores económicos y socioculturales derivados de las relaciones externas. Así, el enfoque de

eficiencia colectiva, que implica los efectos incidentales y deliberados de las empresas vinculadas en economías externas, y las acciones conjuntas, que se provocan en las aglomeraciones provenientes de los factores socioculturales, dan cuenta de este postulado;

- Las economías externas constituyen el eje articulador de las capacidades competitivas de las empresas participantes de un clúster. Por consiguiente, una adecuada interacción con los actores sociales del ecosistema en el que actúa la empresa provoca la creación de ventajas competitivas en los clústeres; y
- La capacidad de las empresas agrupadas en clústeres para compartir recursos incide de forma directa y positiva en el desempeño individual de las empresas.

Estos antecedentes teóricos, facilitan el análisis y comprensión de los factores que permiten el intercambio de conocimientos en la actividad empresarial desde una visión de lo externo. No obstante, se advierte un vacío epistemológico en las indagaciones vinculadas al proceso de generación de ventajas competitivas a partir de la gestión y transferencia de conocimiento que tiene lugar en las aglomeraciones conformadas por las pymes en una determinada localización territorial.

## **2.2 El Capital Relacional en Aglomeraciones Empresariales**

El estudio de las aglomeraciones empresariales ha adquirido en los últimos años una marcada importancia, debido a que el impulso y fortalecimiento de las economías externas demanda de las empresas procesos de actuación conjunta, en la intención de mejorar sus rendimientos con fines competitivos. El agrupamiento de las empresas en escenarios de cooperación robustece sus capacidades y habilidades para aprovechar los beneficios asociados que se originan en las relaciones establecidas. En términos de Morales Rubiano et al. (2010), las

aglomeraciones empresariales son terrenos fértiles para que circule con mayor fluidez el conocimiento necesario para las innovaciones.

Con base en la teoría de recursos y capacidades, Wernerfelt (1984) argumenta que los recursos tienen valor cuando son utilizados por las organizaciones para enfrentar las potencialidades y limitaciones presentes en el entorno, esto para mejorar su desempeño y propiciar una situación de privilegio. En tal sentido, no todos los conocimientos y capacidades poseen un carácter estratégico, por lo que es importante discriminarlos para identificar aquellos que realmente consiguen añadir valor. Es decir, se trata de ubicar los que obtienen una mejora sustancial de los procesos, productos y servicios; por lo que deben ser susceptibles de transferencia, acumulación y uso eficiente en la cadena de suministros.

En vista de lo anterior, una lectura profunda a la interacción de las empresas en aglomeraciones para comprender las dinámicas de relacionamiento pareciera ser el mecanismo apropiado para formular estrategias que impulsen el desarrollo de las pymes.

Con todo, si bien es cierto que el capital relacional es inherente a las personas, no sólo su aporte individual en interacción con el medio interno de la organización, a través de equipos multidisciplinarios, propicia la creación de recursos estratégicos. Es más bien, la conformación de redes y la participación en aglomeraciones empresariales lo que configura un conjunto de capacidades valiosas para los procesos agregadores de valor; con lo que estas estructuras de cooperación y actuación conjunta suministran beneficios compartidos a los participantes. No obstante, es necesario acotar que las capacidades al ser idiosincráticas de cada organización, les caracterizan y distinguen a la vez, razón por la cual no son susceptibles de imitación, situación que les atribuye una serie de ventajas competitivas particulares.

De esta forma, las organizaciones de nuevo tipo, basadas en el conocimiento, requieren desarrollar y evaluar procesos de creación de conocimiento de valor para enfrentar los retos de

la competitividad, y este capital intangible surge principalmente del conjunto de relaciones con agentes externos. Es así que el enfoque del conocimiento como principal patrimonio, y la capacidad para crear ventajas competitivas, otorga singular importancia a la relación de las empresas con clientes, proveedores, competidores y otros agentes externos que hacen parte de su ecosistema, delineando la existencia de un capital relacional (Espinosa Mora, 2018).

El capital relacional es concebido como el conjunto de relaciones que una organización propicia con individuos y agentes que interactúan en un entorno determinado, con el propósito de compartir conocimientos y experiencias que resulten útiles para sus objetivos (Bueno, 2013). Allí, los vínculos sociales aparecen influyendo en los negocios (Rodríguez Orejuela y Hernández Espallardo, 2008) y objetivan la novedad desde la perspectiva del potencial contenido en los socios externos que conforman los recursos críticos y la visión de la firma, como argumentos creadores de las ventajas competitivas inter-organizacionales que se sustentan en el diseño, creación y control de asociaciones (Webster, 1992).

En el marco de esta dinámica, Martín de Castro (2015), sobre el capital relacional como fuente de competitividad, explora el impacto que pueden tener las diferentes manifestaciones de conocimiento inter-organizativo, basado en las relaciones externas, a partir del análisis de las dimensiones: relaciones con clientes, alianzas estratégicas, reputación corporativa y relaciones con proveedores. Subraya el rol de las alianzas creadas, la interacción con los clientes y la reputación de la firma como elementos sustanciales de la innovación tecnológica. Ahora bien, el capital relacional amplía y diferencia la creación del conocimiento desde el ámbito exclusivo de la academia y lo sitúa además como un ámbito organizacional (Dean y Kretschmer, 2007; Cabrita y Bontis, 2008), en el que se debe integrar el proceso de transferencia entre los miembros del ecosistema. Con esa perspectiva teórica se introduce el concepto de efectos conjuntos en las

aglomeraciones empresariales como consecuencia del intercambio y aplicación eficiente de los conocimientos adquiridos.

Del mismo modo, Álvarez-Hernández et al. (2016), sobre la determinación de los factores del capital relacional en la interacción de cliente-proveedor en pequeñas y medianas empresas, explican que la comunicación, integración y socialización del conocimiento son los tres factores más importantes para caracterizar la relación cliente-proveedor en aglomeraciones empresariales. Además, se puede interpretar que la capacidad de una empresa para vincularse con la comunidad empresarial, estimula su potencialidad para incorporar valor a los procesos claves, como efecto de los recursos y capacidades compartidas (Ramírez y García-Peñalvo, 2018).

Vale acotar que los estudios sobre aglomeraciones empresariales en una determinada zona geográfica suponen la emergencia de un nuevo enfoque: el relacionamiento en territorio, orientación que presume la necesidad de las empresas por compartir recursos con clientes, proveedores, trabajadores especializados, instituciones públicas, empresas competidoras y complementarias a la vez, entre otros actores de la economía externa localizada. Este relacionamiento localizado contribuye a generar un acervo de conocimientos nuevos, que bien podrían tributar en los procesos de innovación tecnológica y agregación de valor a los productos y servicios. Es lógico pensar que este cúmulo de recursos y capacidades (capital relacional) impulsa a las empresas a redimensionar sus estrategias de competitividad desde una perspectiva cualitativa de sus procesos.

A pesar de la anterior presunción, los estudios que incluyen el análisis del ecosistema o efecto territorio en la creación de capital relacional como mecanismo de ventajas competitivas son escasos. Será Porter (1991) quien, a partir de sus estudios sobre la competitividad, explique la necesidad de las empresas por conocer a profundidad las capacidades de los miembros

externos que intervienen en un territorio determinado. Su modelo del diamante estipula las capacidades claves a desarrollar para mejorar el desempeño y posición competitiva en interacción con los *stakeholders*. A los fines de esta investigación es conveniente interpretar la significancia de tales relaciones en la competitividad desde la realidad de las interacciones gestadas por las pymes.

Es importante señalar que se cree que la participación de las empresas en clústeres empresariales potencia la capacidad individual para competir desde la complementariedad de sus capacidades y recursos. Para ello se deben crear sinergias en economías externas y de especialización. Sobre esta línea argumental, Hartmann (2006) destaca la facultad de los clústeres para crear especialización, mejorar la eficiencia y eficacia productiva, reducir costos y acelerar el aprendizaje y la transferencia de conocimiento como factores claves del desempeño empresarial. A estos factores se puede agregar las relaciones socioculturales que son propias del entorno y que fortalecen las dinámicas relacionales.

Desde esta perspectiva, el capital relacional en las aglomeraciones empresariales promueve la eficiencia colectiva, es decir, la creación de ventajas competitivas como consecuencia de las acciones conjuntas y premeditadas de las empresas para agruparse en una determinada actividad empresarial y circunscripción territorial. La participación en economías externas (a) genera ciertas superioridades por su localización y esfuerzos colaborativos y (b) alienta a las empresas a: explorar nuevas áreas de intervención, priorizar el uso de sus recursos intangibles y reaccionar con oportunidad ante los retos del entorno. En consecuencia, es el conocimiento el recurso clave de la competitividad y por tal razón se requiere de una adecuada gestión.

### **2.2.1 El Conocimiento**

Desde los albores de la humanidad, el hombre siempre ha tratado de explicar las cosas que suceden a su alrededor, en su cotidianidad, así como los distintos fenómenos sociales y naturales que se presentan en el universo. Este argumento considera al conocimiento como el conjunto de apreciaciones y percepciones sobre la realidad que faculta al individuo a interpretar su entorno, pero sobre todo le dota de capacidad para actuar en dicha realidad, en la mayoría de los casos con una condición transformadora de la misma.

A manera de una acepción primaria, el conocimiento comprende la acción y el efecto de conocer; significa indagar, averiguar por medio de percepciones sensoriales y de la inteligencia el motivo de las cosas, así como las características y cualidades de los distintos fenómenos; entonces el conocimiento es el resultado de la aplicación de la inteligencia para explicar con un determinado propósito la realidad de un contexto.

En esta línea argumentativa, para las personas la acción de conocer comprende dos niveles: (a) conocer desde lo empírico o vulgar, es decir, desde la cotidianidad del ser humano en relación con su entorno, situación que no siempre significa un esfuerzo intelectual; y (b) explicar los fenómenos a partir de un ejercicio intelectual, desde un proceso racional, intencional y provocado. Al respecto, Davenport y Prusak (2001) definen al conocimiento como “mezcla fluida de experiencia enmarcada, valores, información contextual, y discernimiento experto que proporciona un marco de referencia para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información” (p. 35).

Lo anterior lleva a pensar que el conocimiento es implícito a la experiencia y habilidades de las personas como individuos (Koskinen y Philanto, 2008). Son ellos quienes poseen el conocimiento; sin su incidencia no existiría y no podría materializarse en ningún tipo de soporte, ni tampoco desde una relación intelectual que deviene de la intención por conocer y desarrollar

un conocimiento que sea útil para la sociedad, que además está obligada a desarrollar procesos en sus organizaciones con alto valor cognitivo. En esta proposición se advierten, según el grado de conciencia, tres dimensiones del conocimiento: (a) conocimiento tácito, (b) conocimiento explícito y (c) conocimiento organizacional. En síntesis, con base a estas dimensiones en la Figura 3 se sistematiza la conversión del conocimiento.

**Figura 3**

*Conversión del conocimiento*

<b>Conocimiento Explícito</b>	<b>Conocimiento Organizacional</b>	Formulas Ecuaciones Reglas	Libros Textos Bases de datos	Modelos Patrones mentales	Percepciones Introspecciones Experiencia	<i>Know – How</i>	<b>Conocimiento Tácito</b>
		Mejores prácticas	Procedimientos Políticas	Capacidades Artesanías	Creencias Valores		
Comunicable	Transferible	Empaquetable	Lenguaje formal	<a href="http://www.bdigital.ula.ve">www.bdigital.ula.ve</a>		Personal contextual	o
						Difícil de formalizar	
						Difícil de comunicar	
						Difícil de transferir	

*Nota.* Adaptado de *The tacit dimension*, por M. Polanyi, 1967, The Anchor Day Books.

Nótese que en la participación social que se produce en el tránsito del conocimiento tácito al explícito se presentan procesos de movilización y ampliación. A esta interacción se la dimensiona como "conversión de conocimiento". Ocurre cuando el ser humano poseedor de un conocimiento tácito, propio de su experiencia y que resulta difícil de formalizar y transferir, lo socializa a partir de su actuación implícita con otras personas. Para esto, en un primer momento no se requiere de un lenguaje codificado, más bien se adquiere por observación, imitación y práctica. Luego se externaliza, es decir, pasa de conocimiento tácito a conocimiento explícito,

hecho que sucede cuando se logra presentar el conocimiento en forma de conceptos, analogías, metáforas e incluso modelos.

De esta manera, el conocimiento cada vez es más amplio se vuelve complejo; empero, es posible de codificar a través de fórmulas, ecuaciones y reglas. En este momento se produce una combinación de diferentes conocimientos explícitos, a través de reuniones, libros, textos, o redes, con lo que es sistematizado, posible de comunicar y transferir en un lenguaje formal. Además, es probable que el conocimiento explícito sea incorporado al acervo del conocimiento tácito de las personas como modelos mentales, lo cual ocurre mediante la experiencia. Se genera así un conocimiento operacional, útil, ya no sólo en el caso de la artesanía, sino ahora también para las máquinas y los equipos. Finalmente, cuando se acumula y es compartido por los miembros de una organización se transforma en conocimiento organizacional.

#### **2.2.1.1 Conocimiento Tácito.**

Este tipo de conocimiento proviene de las experiencias propias de los individuos que ya poseen un determinado conocimiento que, a su vez, se nutre de nuevas experiencias y percepciones, y que casi siempre trata de ser comunicado como expresión de aquel conocimiento de los procesos mentales que no pueden ser expresados, es decir, una dimensión tácita del conocimiento como consecuencia de la creatividad, la sabiduría y la experiencia que resulta complejo de ser expresado mediante formas de comunicación (Polanyi 1967). Este tipo de conocimiento está incorporado en el esquema mental de las personas de manera independiente a la conciencia, es utilizado cuando las circunstancias lo requieren, es difícil de ser transferido, y, además, determina el contexto en el que una percepción focalizada puede ser comprensible.

### **2.2.1.2 Conocimiento Explícito.**

El conocimiento explícito, como antítesis del conocimiento tácito, ostenta en la racionalidad y la objetividad sus características centrales. Este conocimiento puede ser comunicado de manera fácil a través de codificaciones verbales, numéricas y simbólicas, esto es: a través de frases, oraciones, fórmulas, o cualquier tipo de lenguaje, sin que medie algún contexto particular (Ruiz Mercader et al., 2001).

De esta forma, el conocimiento ha evolucionado de la mano de la emergencia de las nuevas tecnologías de la comunicación. Es innegable que las sociedades actuales se han convertido en sociedades de la información, del aprendizaje, sociedades en red; y en todos los casos se han direccionado a sociedades con alto valor cognitivo. Dicha situación origina una nueva acepción, la denominada sociedad del conocimiento, que se deriva de la teoría general de sistemas y mira a las organizaciones como parte de un sistema abierto en el que confluyen una serie de actores sociales; así como de los enfoques de relaciones humanas, en todos los casos, establece un conocimiento cuya propiedad no tiene rasgos únicamente individuales, sino más bien un conocimiento global que puede transformar las realidades.

Es esencialmente la globalización la que ha provocado que el conocimiento rebase fronteras. Empresas y organizaciones trasnacionales identifican la necesidad de utilizar el conocimiento que poseen en otras partes del mundo con fines comerciales. Sin duda, esto ha permitido que el conocimiento, que en una primera instancia tenía una condición individual, hoy tenga una aplicación más amplia y diversa; de este acontecer se deriva el concepto organizacional visto como mecanismo de democratización y aplicación en varios contextos. En este propósito, la emergencia de las nuevas tecnologías de la información y comunicación han facilitado el automatizar el conocimiento, por lo que actualmente, a manera de grandes

repositorios digitales, el conocimiento está disponible en tiempo real como recursos valiosos para los individuos y las organizaciones.

### **2.2.1.3 Conocimiento Organizacional.**

En la literatura hay consenso sobre el hecho de que el conocimiento resulta el recurso más estratégico para crear valor en las organizaciones. Por esta razón, es notoria la preocupación por crear, transferir y retener conocimiento. Este recurso cognoscitivo y su gestión en los procesos organizacionales coloca especial interés en los resultados derivados de su aplicación, en el supuesto de que la competitividad es dependiente de la capacidad con que el capital intangible y el conocimiento de los colaboradores es utilizado, así como del rol que desempeñan las nuevas tecnologías de la información y comunicación (Drucker, 1993; Black y Synan, 1997). Al respecto, Maqsood et al. (2007) consideran que el conocimiento organizacional es el resultado de la transformación de la información acopiada por los individuos mediante una interpretación compartida que cuando se transfiere es susceptible de crear un nuevo conocimiento capaz de mejorar los resultados de la organización; de ahí la necesidad de implementar prácticas de gestión y transferencia del conocimiento.

Por su parte, Nonaka y Takeuchi (1995) sostienen que el conocimiento es un recurso competitivo para las empresas y se relaciona con la innovación continua. Sustento teórico que deviene de la teoría de recursos y capacidades para explicar que los recursos en sí no generan ventaja competitiva, las capacidades generadas a partir de la combinación de recursos, la creación y transferencia de conocimiento son la fuente real para crear dichas ventajas. Al ubicar este desarrollo en las organizaciones se está delimitando el carácter social de las mismas, ya que están orientadas hacia objetivos específicos y estructurados de manera deliberada (Manene, 2011). Sistematización representativa de una comprensión de propósitos colectivos y metas concretas del conocimiento para las organizaciones.

Es conveniente advertir que el conocimiento es la fuente principal de creación de riqueza y desarrollo económico. Así lo argumenta Prusak (2009) cuando afirma que las organizaciones dependen de su capacidad cognitiva, es decir del conocimiento que tienen, de la forma como lo emplean y aprenden a innovar, para crear ventajas competitivas que contribuyan a la satisfacción de las demandas sociales y a su desarrollo. Cuando Nonaka y Takeuchi (1999) definieron al conocimiento como un recurso competitivo para las empresas y lo relacionaron con la innovación continua y las ventajas competitivas, estaban sincretizando dos teorías que las modalidades investigativas habían presentado como escindidas hasta entonces en la estrategia de negocios: las ventajas competitivas y las teorías sobre recursos y capacidades. Hacer sostenible la empresa fue el tema que orientó las investigaciones y la producción teórica posterior.

En su momento Drucker (1993) explicaba que en una sociedad moderna el conocimiento es el recurso más significativo para las organizaciones, dado que los factores de producción: capital y trabajo son dependientes del conocimiento para su óptimo empleo, es decir, que el conocimiento no se trata ya únicamente de la apreciación personal de los individuos sobre las cosas, sino más bien de la aplicación de ese conocimiento para producir con eficiencia. Es así como se configura en otro factor de la producción, aparentemente el más importante en una economía globalizada y con un fuerte desarrollo tecnológico. Criterio que es complementado por Lozano (2010) cuando refiere que el carácter global de la sociedad demanda de las organizaciones el uso de capacidades distintas, en donde el capital intelectual de sus miembros permitirá agregar valor a la producción con fines de innovación.

En este sentido, se aprecia que el conocimiento en el ámbito organizacional corresponde a la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos propuestos, que creen valor, situación que lo constituye en el factor

clave de la innovación y competitividad (Zozaya, 2006). Sin embargo, no todos los conocimientos de la organización pueden ser considerados como recursos competitivos. Esta última razón es fundamental para que las organizaciones implementen prácticas de gestión y transferencia de conocimiento tendientes a crear valor derivado de sus recursos cognitivos.

### **2.2.2 Gestión del Conocimiento**

Para Fugate et al. (2009) la gestión de conocimiento es un proceso que crea las condiciones necesarias para la utilización óptima del conocimiento, visto como recurso clave. Se trata de implementar una serie de mecanismos que faciliten la creación y transferencia de conocimiento en las organizaciones, de tal forma que pueda ser aprovechado de manera eficiente para la consecución de sus propósitos. La gestión de conocimiento debe observar el contexto en el que se desarrollan las organizaciones para que tenga impacto, de otra forma solo se estará administrando con la visión simplista de la información.

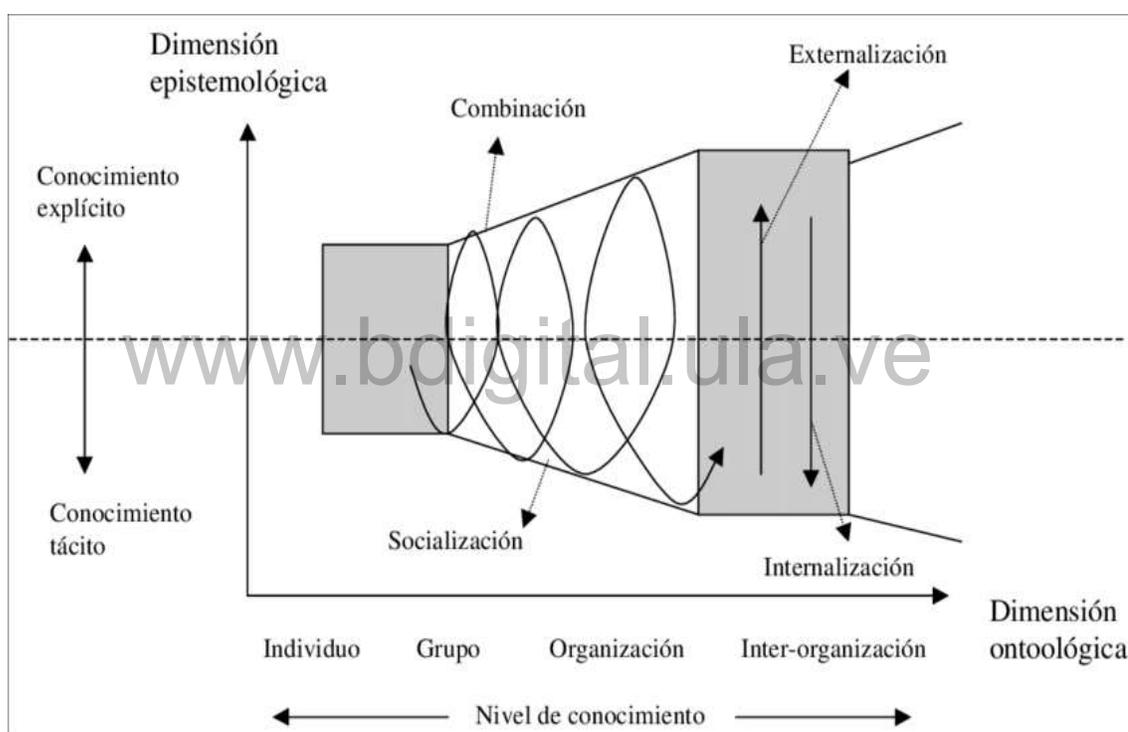
Con un alcance más amplio, la gestión del conocimiento surge por la necesidad de acelerar el flujo de la información relevante en doble vía, es decir, el conocimiento que poseen los individuos hacia la organización y viceversa, de modo que pueda ser usado para crear valor a los clientes (Smith, 2007). Por su parte, Nonaka (1994) la identifica como un proceso de consecución de información que, utilizando diferentes métodos, desarrolla una capacidad orgánica para aflorar los nuevos conocimientos que serán utilizados en la innovación de productos y servicios. A su vez, Dyer y Hatch (2006) incorporan la transferencia como procedimiento donde el conocimiento propiedad de una persona, grupo o entidad, llamado emisor, es comunicado a otra persona, grupo o entidad, llamado receptor, para ser utilizado con fines competitivos.

Ahora bien, Nonaka y Takeuchi (1999) sugieren gestionar el conocimiento a través de la aplicación del modelo de creación del conocimiento. Esta propuesta lleva a plantear la

trascendencia del conocimiento explícito que puede ser accesible mediante conversaciones, conferencias, reuniones, documentos o bases de datos (Salazar del Castillo, 2006) para generar ideas y conceptos que se transfieren a los individuos. Asimismo, explica su conexión natural con el conocimiento tácito que las ciencias organizacionales lo ven desde una lógica hacia lo explícito. La Figura 4 revela la dinámica de la referida lógica.

**Figura 4**

*Modelo de gestión de conocimiento organizacional*



*Nota.* Adaptado de *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, por I. Nonaka y H. Takeuchi, 1995, Oxford university press.

Véase que en la Figura 4 se representa la dinámica con que se moviliza el conocimiento en la organización; así se transforma de armonizado a conceptual mediante un proceso de tácito a explícito que al ser conceptualizado se formaliza y externaliza por las diferentes vías con que fluyen los conceptos, mientras que ese conocimiento ya convertido en patrimonio colectivo es

integrado a un sistema en el cual es operacionalizado. Es precisamente en esta fase en donde se alcanzan nuevos conocimientos como resultado de la experiencia de los individuos y su relación con el entorno. La transformación de tácito a explícito permite formalizar el conocimiento, convertirlo de información dispersa y poco transferible a conocimiento estructurado y, por tanto, susceptible de ser planificado, organizado, dirigido y controlado; características que constituyen factores fundamentales de todo proceso gerencial. Además, la gestión del conocimiento se aprecia como una incorporación de conocimientos a la cadena de valor y suministro de las organizaciones (Perona Alfageme et al., 2009).

Cabe destacar que la gestión del conocimiento presenta un abordaje transicional, es decir, se manifiesta por enfoques periódicos. Considérese que entre los años 1992 y 2001 la gestión del conocimiento presenta un enfoque financiero-administrativo; en el segundo período, de 1997 hasta 2001, evidencia un carácter estratégico corporativo; y en el tercer período, desde el año 2000 hasta la actualidad, la visión es social evolutiva en la que se aprecian modelos evolucionados de la gestión del conocimiento, como es el caso del Modelo Intellectus para la medición y gestión del capital intelectual, derivado de las relaciones que las organizaciones mantienen con su entorno (Euroforum 1998).

Lo expuesto perfila a la gestión del conocimiento mediante la formulación de modelos. Así, autores como Argote e Ingram (2000) definen un modelo transversal que da respuesta al problema de creación, retención y transferencia de conocimiento; Rodríguez Orejuela y Hernández Espallardo (2008) subrayan el modelo de red multidireccional; Cegarra Navarro y Rodrigo-Moya (2004) aducen un modelo endógeno y otro exógeno como variables de un modelo social; mientras que d'Este et al. (2014) sitúan un modelo relacional, basado en la colaboración y la interacción continuada, motivo del presente estudio.

### 2.2.2.1 Proceso de Gestión del Conocimiento.

En entornos competitivos, las organizaciones deben desarrollar sus capacidades para generar valor; esto es posible si el conocimiento se gestiona para brindar soporte a las actividades de creación, transferencia y aplicación de los nuevos conocimientos que deben ser integrados a los procesos del negocio. Precisamente sobre la gestión de conocimiento Pedraja-Rejas et al. (2009) caracterizan tres etapas, las cuales son:

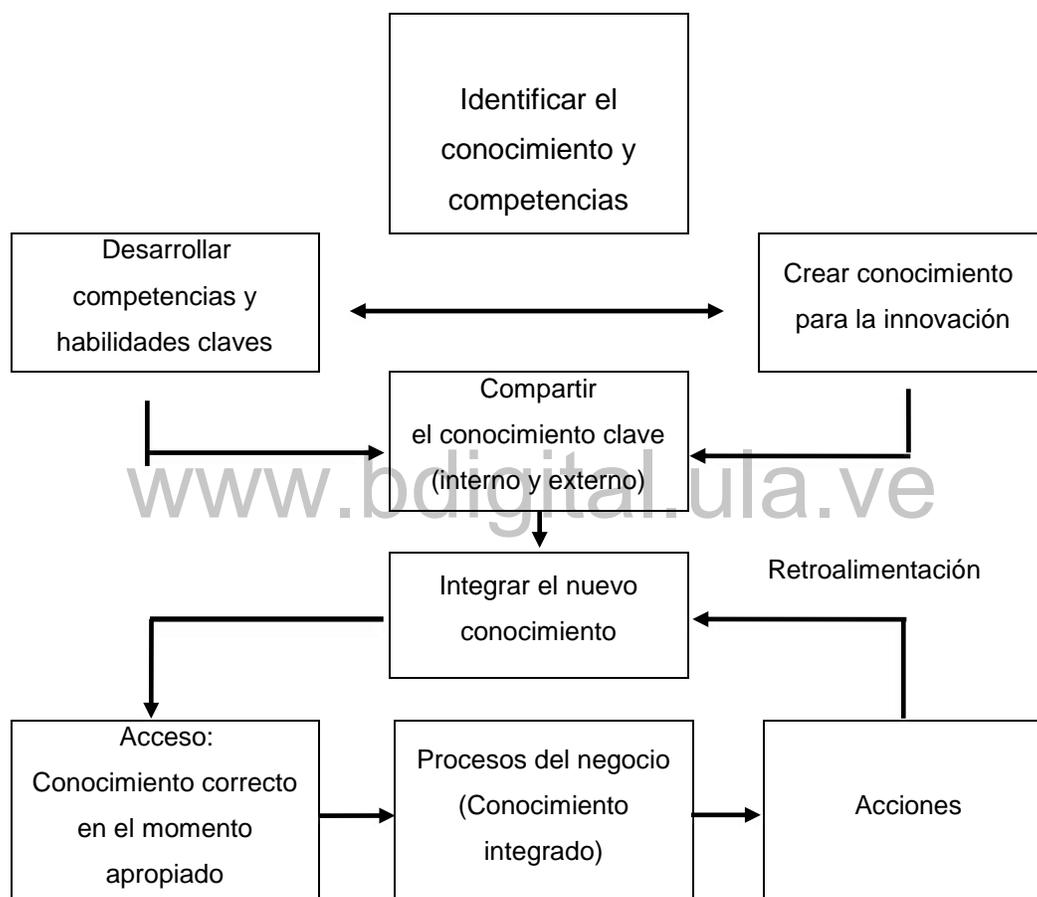
1. Creación de conocimiento. Consiste en los mecanismos de exploración y descubrimiento de nuevos conocimientos a partir de experiencias adquiridas, es decir, al realizar las tareas. Cuando las personas interactúan al interior de la organización comunican de forma inconsciente sus ideas y percepciones, por tanto, esta es una fuente para crear conocimiento nuevo.
2. Compartir conocimiento. Refiere a la actuación de los miembros de una organización que premeditadamente transfieren el conocimiento con el fin de que pueda ser utilizado de manera complementaria, esto es, conformar un conocimiento organizacional que integra el conocimiento individual de las personas como fuente de valor. A esta etapa también se la conoce como sinergia del conocimiento.
3. Aplicación de conocimiento. Radica en identificar la utilidad del nuevo conocimiento en los procesos, productos y servicios generados. Además, en esta fase, el uso del conocimiento es parte de la toma de decisiones estratégicas que observa la interacción de la organización con su ecosistema (Figura 5).

Entre las tendencias actuales de gestión de conocimientos se visualiza a través del entrenamiento (Paliszkievicz et al., 2017), la creación de estructuras de comunicación e información (Mesbah et al., 2017) y la capacidad de actuación orgánica (Imram et al., 2017), que resultan desarrollos al interior de los procesos organizacionales. Sin embargo, hay una obiedad

en las relaciones que configuran el sistema de conocimiento medioambiental, específicamente el capital relacional en tanto el intercambio de información con agentes externos (Martínez-Torres, 2006).

### Figura 5

*Proceso de gestión del conocimiento*



*Nota.* Adaptado de *Análisis de las estrategias organizacionales y tecnológicas para implementar programas de gestión del conocimiento en empresas chilenas* [Disertación Doctoral], por D. Liberona de la Fuente, 2013, Universitat de Lleida.

Esto motiva a mirar a la gestión de conocimiento alineada con una actuación orgánica y sus relaciones contextuales, para forjar una cultura de organización con sostenibilidad y

responsabilidad social. El concepto de cultura orgánica, lleva a considerar que el significado y prácticas compartidas por los colaboradores dentro de una organización puede adquirirse de fuentes internas y externas (Kianto et al., 2011), donde el conocimiento es una experiencia directa que coloca a las personas en condiciones de respuesta a una situación y ambiente que deben interpretar. Además, las relaciones de cooperación para transferir el conocimiento acumulado por los distintos actores sociales que se relacionan con la empresa son importantes para alcanzar ventajas competitivas (Mavondo y Farrel, 2003).

En igual forma, el entorno abarcador y cada vez más complejo ha propiciado la existencia de un sistema de conocimiento medioambiental o ecosistema (Acevedo Almonacid et al., 2005) visto como una instancia de la gestión de conocimiento que mantiene almacenados los conocimientos que la organización requiere, pero que se originan y desarrollan en su entorno. Esa concepción tiene un fundamento estructural cuya funcionalidad responde a la de una organización con dispositivos que regulan el flujo de conocimientos. A pesar de declarar que este sistema mira hacia el entorno, su concepción también es al interior de la empresa, pues sitúa al exterior a los trabajadores, quienes hacen solicitudes y actualizaciones del capital intelectual desde el conocimiento externo adquirido. Fundamento que es superado por la concepción de que las ventajas competitivas se alcanzan en tanto exista una dinámica de relaciones sociales de la organización con su medio ambiente.

De acuerdo con ello, Davenport y Prusak (2001), sobre el proceso de gestión de conocimiento, en tanto disciplina, establecen sus bases epistemológicas en la concepción de comunidad de la práctica, una visión que declara que el aprendizaje es social (Rizo, 2004) y en interacción comunicativa secuencial entre los participantes de un diálogo. No obstante, en la sociedad hay una insuficiente instalación de conocimientos y uso entre los grupos sociales. Si bien esta postura sostiene que dichos sujetos tienen poder para crear y transferir conocimientos,

necesita una relectura en la actualidad cuando se visiona como un capital relacional que opera dentro de un sistema medioambiental y que requiere de un nivel integral de gestión en la cadena de suministros (Liew, 2008).

Es importante comprender que no son fuerzas rivales, ya que integran el capital intelectual de la empresa. Al respecto, existe consenso en considerar que dentro de este capital concurren segmentos, medidas de actuación, satisfacción, retención, adquisición, rentabilidad y cuota de mercado en los nichos seleccionados (Bontis, 1996; Chen, 2004). Para Stewart (1998) las empresas comparten el conocimiento con proveedores y clientes, de tal forma que puede ser gestionado solo si reconoce el carácter compartido de la propiedad; no atender ese carácter puede destruir la riqueza empresarial, por cuanto no sería incorporado como conocimiento acumulado.

Varios argumentos pueden invocarse para entender la cuestión planteada. En primer lugar, en la gestión del conocimiento hay una capacidad concentrada en la estructura, almacenamiento y conversión de conocimientos para su explotación (Imram et al., 2017); porque el conocimiento desempeña un papel vinculante del capital poseído por los proveedores y clientes que descubierto, capturado, compartido y aplicado puede reforzar de modo rentable el logro de la meta de la organización (Morales Rubiano et al., 2010). Para cada conocimiento hay procesos subalternos de reconversión; mediante la interacción entre conocimiento tácito y explícito se explica que existe un mecanismo o medios orgánicos que lo facilitan y una tecnología que apoya el proceso.

Es precisamente la aspiración de este estudio desarrollar una metodología para gestionar y transferir el conocimiento derivado de mecanismos de cooperación en redes empresariales. En este propósito, la transferencia del conocimiento entre las empresas que forman una

aglomeración tiene singular importancia, dado que solo el conocimiento que puede ser transferido y explotado permite crear valor y ser fuente real de competitividad.

### **2.2.3 Transferencia del Conocimiento**

Desde la visión de un modelo lineal, Szulanski (2000) argumenta que la transferencia de conocimiento es inherente a los procesos de difusión cognitiva que tienen lugar entre individuos u organizaciones denominadas unidades cognitivas, a manera de emisores y receptores. Los derrames de conocimiento se presentan como un flujo de información o experiencia, que es diseminada entre los miembros de una organización y grupos de interés externos que comparten dicha información para mejorar su desempeño (Minbaeva, 2007).

A su vez, desde la representación espiroidal, planteada por Nonaka y Takeuchi (1995), la transferencia de conocimiento se asocia a la transformación que se origina en la naturaleza propia del conocimiento, es decir, que para transferir el conocimiento se requiere pasar de un nivel tácito, innato al conocimiento de los individuos, a un conocimiento codificado, explícito y fácil de difundir. En consecuencia, tal como se señaló anteriormente, el conocimiento al ser susceptible de transferencia genera un nuevo conocimiento que puede fluir entre los individuos y entre las organizaciones, situación que al ser aprovechada con fines colaborativos permite agregar valor (Perona Alfageme et al., 2009).

Dentro de este marco, las investigaciones sobre la transferencia de conocimiento se han desarrollado desde la perspectiva del compromiso por aprender del receptor (Rodríguez Orejuela y Hernández Espallardo, 2008), así como de las estrategias del contexto laboral que posibilitan o impiden la transferibilidad y los impactos de este fenómeno social en la empresa (Velázquez Pompeyo y Quintero Ramírez, 2015). La trascendencia del contexto y las acciones que se presentan en él son sucesos que resultan de los acontecimientos sociales y psicológicos que

viven los sujetos en los intercambios de conocimientos, ya sean formales o informales, que al integrarse a la organización procuran mejoras sustanciales en la capacidad de competir.

Realizar una interpretación de la transferencia de conocimientos y las ventajas competitivas en las empresas significa develar la esencia de las prácticas relacionales que generan confianza, compromiso y apreciación mutua entre clientes, proveedores y aliados estratégicos como bienes valiosos que distinguen a la organización, la dinamizan y otorgan a las personas la capacidad de pensar y mejorar. Su identificación como recurso clave para la competitividad, la satisfacción de empleados y clientes, así como el *know-how* de la institución, constituyen los fundamentos evaluativos para acreditar a una organización en la sociedad.

La transferencia de conocimiento debe ser vista como parte de la estrategia global del negocio que, orientada a fomentar la participación propositiva de los equipos de trabajo y agentes externos en ambientes relacionales, asegura el éxito de la innovación. El conocimiento organizacional se gesta desde la integración y la eficacia de las herramientas de la información y comunicación, cuyos instrumentos han permitido lecturas a variados ámbitos: la educación, los servicios y la actividad empresarial e industrial, entre otros. La amplificación y transferencia de conocimiento ha generado concepciones como la integración proactiva que planifica la complementariedad de los recursos (Johnston y Lane, 2018), y el reposicionamiento del capital relacional como capacidad compartida. Reubicación que responde a las nuevas circunstancias del mercado, donde son visibles: la personalización del producto, la colaboración estable y duradera, así como la información libre, deliberada y constante. Contexto que ha viabilizado la aparición del rol fabricante sub-empleador y la nueva relación de cooperación fabricante-proveedor como mecanismos de difusión del conocimiento.

A lo anterior se suman las evaluaciones que se realizan a la transferencia de conocimiento para explicar sus cualidades como integrativa y experiencial (Argote e Ingram, 2000), simulativa

(Berry y Broadbent, 1984) y difusionista (Becerra, 2004). Son dimensiones de una lectura cuya colocación como bienes de capital intelectual en la producción científica, donde se aplican principios procesales de la gestión empresarial, buscan la armonización y el valor de mercado en condiciones equitativas (Hernández, 2002).

Es importante señalar que el conocimiento tácito de los miembros de una organización, por el difícil acceso que propone a los clientes, los proveedores y los competidores, y por el apoyo a la empresa para obtener y mantener la innovación, es una relación novedosa, en la que se da transferencia de conocimiento y la actuación de innovación, catalogada como tema creciente en las investigaciones. Esto exige a la actividad empresarial y su función de innovación el favorecer la cultura de empresa y la visión de organización ejemplar en el aprendizaje. Tal perspectiva persigue resolver los problemas subjetivos que emergen cuando se trabaja para la transferencia de conocimiento donde afloran los conflictos del individuo con su organización.

De otro lado, la importancia de la transferencia de conocimiento en las pymes pasa por una obiedad de los actores locales, en contraste con las asunciones del capital foráneo. Los estudiosos consideran que hay demasiadas fracturas en el ámbito gerencial para incorporar a las organizaciones al acelerado crecimiento tecnológico. Se requiere de un comportamiento ético para acelerar el proceso de inteligencias múltiples que contribuya de manera efectiva en la conformación de organizaciones abiertas a la sociedad. Evaluaciones que siguen teniendo un rasgo de inconformidad sin adentrarse en lo interno del ámbito empresarial y su capacidad de relacionamiento, lo cual constituye la situación que pretende ser explicada en la presente investigación.

Bajo estas premisas, el significado estratégico del conocimiento organizacional lo posiciona como el recurso crítico más importante para las organizaciones, capaz del sostenimiento de ventajas competitivas (Wilcox y Zeithaml, 2003). Hay en ello una relectura a la

gestión empresarial, al diferenciar al capital intelectual de otros tipos, por la articulación de procesos con alto valor cognitivo y perspectiva estratégica para enfocar la creación y extracción de valor (Santos Rodríguez et al., 2015).

### **2.3 Capital Intelectual**

Con la emergencia de la sociedad del conocimiento se amplía el debate sobre el valor de la empresa. La existencia de una evidente diferencia entre valor de mercado y valor contable fue el eje central de la discusión teórica. En un primer momento se consideró a esta diferencia como capital intelectual, por cuanto explica el impacto de los recursos intangibles en el desempeño organizacional. No obstante, en los años noventa del siglo XX se desarrollan varios modelos para evaluar los resultados de la estrategia empresarial desde la arista de los recursos cognitivos, con el fin de superar una visión financiera de la economía.

Es así como emergen concepciones alternativas: gestión por competencias, que otorga especial importancia a los conocimientos, habilidades y comportamientos del talento humano; dirección estratégica, para visualizar el futuro de la organización desde la utilización de las capacidades críticas de las organizaciones y el cuadro de mando integral, que articula las perspectivas de los intangibles a los procesos, clientes y desarrollo.

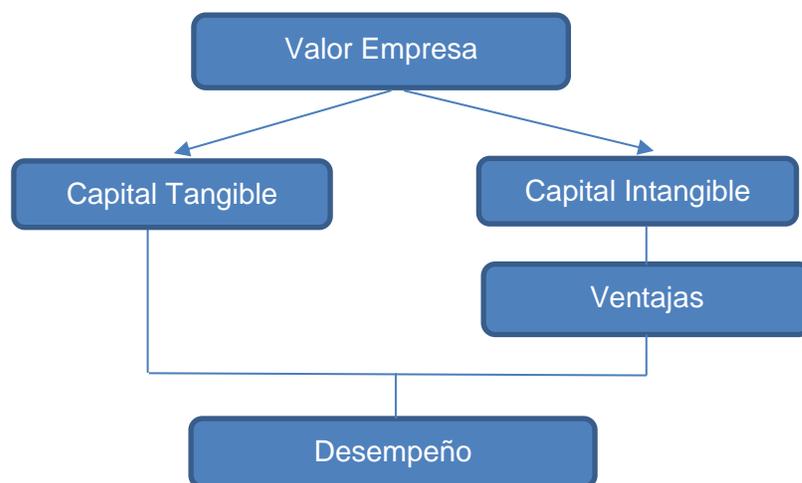
Al respecto, Bontis (1996) explica que el capital intelectual es una capacidad organizacional para capturar, codificar y diseminar conocimientos útiles en los procesos agregadores de valor y que, además, su práctica común promueve el impulso de nuevas competencias. Desde esta perspectiva, varios autores argumentan que existen activos que no han sido codificados en el balance financiero de la empresa, a manera de un capital oculto, refiriéndose a los conocimientos que poseen los miembros de la organización y que, al ser compartidos con efecto sinergia, provocan mejores rendimientos y desempeño. En tal sentido, el capital intelectual puede comprenderse como el acervo de conocimientos que presenta la

organización en un momento determinado para crear ventajas competitivas y valor presente (Simó Guzmán y Sallán Leyes, 2008).

Las ventajas competitivas en las organizaciones guardan estrecha relación con la plena utilización de los recursos. Entonces el conocimiento es clave para desarrollar las capacidades requeridas y su carácter ilimitado amplía el horizonte de actuación en mercados globales. Para efectos del capital intelectual, la gestión de conocimiento debe incorporar las características tangibles e intangibles de los recursos. Sin duda, la combinación adecuada de los mismos propicia alcanzar desarrollos significativos al momento de evaluar la empresa, pero es la concreción de capacidades intangibles lo que realmente genera valor en las organizaciones (Morales Clark, 2017), tal como se representa en la Figura 6.

Estas capacidades se localizan en las personas, en el conocimiento que poseen, en sus actitudes y aptitudes, lo cual les atribuye una condición de talento humano valioso; de ellas dependen la productividad, la innovación, la calidad, y la construcción de una cultura organizativa diferente. El factor cognitivo y altamente especializado de estos recursos conforman el capital intelectual.

Los atributos que se atribuyen al capital intelectual lo posicionan como la capacidad gerencial más importante, en un momento determinado, para ampliar el repositorio de conocimientos que posee una organización con fines competitivos. Este tipo de capital incluye todos los activos inmateriales que son parte de los procesos, a saber: conocimiento tácito y explícito de sus miembros; información de clientes, proveedores, competidores y otros involucrados; sistemas de información físicos y virtuales; inteligencia de mercado, patentes e innovaciones; imagen y posicionamiento de la firma; inteligencia estratégica, relaciones con grupos de interés, entre otras dimensiones que configuran la existencia de un capital intelectual como una capacidad dinámica de la organización para competir (Ramírez Córcoles et al., 2012).

**Figura 6***Valor empresa*

*Nota.* Adoptado de “Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual”, por E. Bueno y Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), 2003, *Documentos Intellectus*, 5.

Es necesario resaltar que las distintas dimensiones del capital intelectual, al abordarse individualmente en la organización, no crean *per se* valor agregado; es la sinergia de los mismos en los procesos que tienen lugar en la cadena de valor y su impacto con los *stakeholders* lo que influye en el desempeño de las organizaciones.

De este modo, al asumir la visión de que el capital intelectual es una combinación de información, contextos y experiencias, se concuerda con una postura cognoscitiva, espacial e intangible, ignorada en ocasiones, a pesar de ser un entramado consensuado acerca de la trascendencia de los intangibles (Larios Prado, 2009). Por consiguiente, es oportuno explicar que los principales enfoques de las metodologías que lo estudian van hacia la información y obvian las otras dos dimensiones. En las acciones que las organizaciones modernas emprenden para incrementar su posicionamiento en el mercado se está modificando tal percepción, y más bien se

enfatisa sobre el significado de las relaciones contextuales para explicar su comportamiento en la sociedad.

De la literatura se desprende que el capital intelectual se establece, a su vez, por las siguientes dimensiones:

1. **Capital estructural**, que corresponde al conocimiento organizacional que a manera de un repositorio se internaliza y genera valor para sus miembros. Incluye los recursos y capacidades tecnológicas, comerciales, procesos y productos que diferencian a la organización (Bueno et al., 2003);
2. **Capital humano**, visto como el conjunto de competencias de los miembros de la organización: conocimientos, habilidades, destrezas y valores que son útiles para crear valor en la cadena de suministros (Trillo Holgado y Sánchez Cañizares, 2006); y
3. **Capital relacional**, derivado de las relaciones que la organización mantiene con grupos de interés para acumular, compartir y utilizar los recursos con fines competitivos (Bueno et al., 2003). En la Figura 7 se observa la tipología de estos capitales.

De esta taxonomía, parecería que el capital relacional es el que genera las condiciones apropiadas para las prácticas de gestión y transferencia de conocimiento en contextos complejos y de incertidumbre, por cuanto permite a las organizaciones interactuar en su entorno y ejercer acciones colaborativas con agentes externos.

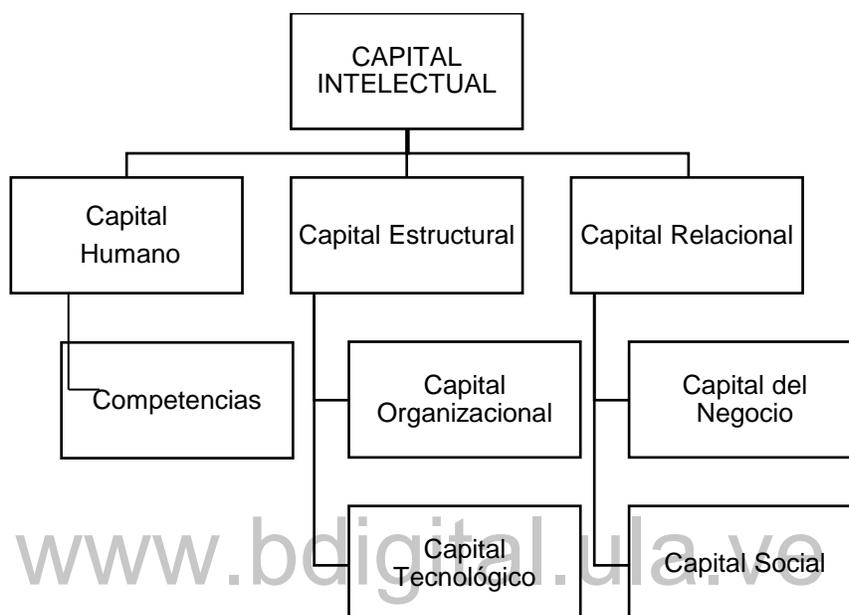
## 2.4 Capital Relacional

Para Seleim y Khalil (2011) el capital relacional es una capacidad dinámica que comprende el conjunto de relaciones que se establecen entre los miembros de una organización en sí misma y con involucrados externos (*stakeholders*), a manera de entramados de participación conjunta. Tal relación de cooperación, confianza y respeto es útil para mejorar el desempeño propio de la organización y el de esta como sistema abierto, por lo que la condición

de interacción con el ecosistema permite a las organizaciones identificar, absorber y explotar nuevos conocimientos con fines competitivos (Mehralian et al., 2013).

### Figura 7

#### Tipología del capital intelectual



*Nota.* Adoptado de “Evaluación y relaciones entre las dimensiones del capital intelectual: El caso de la cadena de la madera de Oberá (Argentina)”, por M. S. Martos, C. M. Fernández-Jardón y P. Figueroa, 2008, *Intangible Capital*, 4(2).

El andamiaje del capital relacional asienta sus bases en las relaciones preexistentes entre la empresa con sus clientes, proveedores, competidores y otros agentes externos, quienes transfieren conocimiento, experiencias y prácticas organizacionales con el propósito de alcanzar los objetivos corporativos. Al respecto, Dias y Casas (2017) argumentan que estas relaciones configuran un conocimiento inter-organizacional, fuente real de las ventajas competitivas y propósito principal de las relaciones cooperativas que incorporan las empresas a sus prácticas gerenciales.

En esta perspectiva, la categoría capital relacional es una expresión de ventajas competitivas que concentra significantes semánticos de productos intelectuales afines ya codificados, tales como las patentes y los derechos de autor, el prestigio, el valor de la marca, la capacitación y la experiencia adquiridas durante el período de aprendizaje, entre otros recursos que forman parte de los bienes de capital intelectual tanto individuales como corporativos de una organización y que bien pueden ser compartidos (Saffer, 2016).

En tanto integrantes del capital relacional, esta serie de bienes tienen un reconocimiento estratégico y es posible identificarlos como un conjunto de capacidades: conocimiento del mercado; inteligencia estratégica; recursos para el desarrollo de innovaciones en productos y procesos; componente humano poseedor de habilidades, actitudes, experiencias y conocimientos; sistemas de información específicos; relaciones con otras organizaciones y entidades (Sanz del Vecchio y Crissien Borrero, 2012). Dichas capacidades denotan características propias de intangibilidad y de compleja imitación y diferenciación, que en conjunto son constructoras de ventajas competitivas para producir beneficios tangibles.

De esta manera, Bueno (2002) identifica al capital relacional como integrante del ámbito social, el cual es resultado de relaciones directas e indirectas entre los agentes del entorno y la unidad social constitutivas de una nueva estructura social; una red de relaciones colaborativas y de procesos creadores de conocimiento que expresan la potencialidad contenida en ellas; que Kenmore (2001) denomina “conexiones durmientes” y que pueden ser experiencias compartidas. Por su parte, el Modelo Intellect introduce la noción de capital relacional como el valor del conjunto de relaciones que la empresa mantiene con el exterior (Euroforum, 1998).

Véanse a continuación, en la Tabla 4, las definiciones de capital relacional más relevantes para los propósitos del presente estudio que responden a una revisión amplia de la literatura:

**Tabla 4***Definiciones del capital relacional*

Concepto	Referencia
El valor generado para las empresas en la relaciones con sus clientes que conforma la perspectiva del cliente en la propuesta de <i>Balanced Score card</i> .	Kaplan, R. S. y Norton, D. P.
Valor generado por las relaciones que la organización mantiene con sus grupos de referencia tanto con sus <i>stakeholders</i> internos como externos.	Bontis, N. (1996).
Redes reales de relaciones en sí mismas.	Dyer, J. H. y Singh, H. (1998).
Valor generado por las relaciones no solo con los clientes, proveedores o accionistas, sino con todos los grupos de interés tanto internos como externos.	Bontis, N., Chua Chong Keow, W. y Richardson, S. (2000).
Nivel de disposición de los miembros del grupo para ayudar a otros debido a su orientación a objetivos colectivos.	Burt, R. (2000).
Valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior y con los agentes del entorno.	Nevado Peña, D. y López Ruiz, V. R. (2002).
Expresión del valor del conjunto de relaciones que la empresa mantiene con el exterior.	Bueno, E. (2002).
Surge de los procesos de relación que mantiene la organización con los agentes externos que la rodean.	Bueno E. y Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) (2003).
Valor que posee para la organización el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior.	Cegarra Navarro, J. G. y Rodrigo-Moya, B. (2004).
Capacidad de intercambiar diferentes habilidades, interactuar entre diferentes actores confiando y cooperando unos con otros.	Capello, R. y Faggian, A. (2005).
Representa el valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con los agentes de su entorno.	Martínez-Torres, M. R. (2006).

Concepto	Referencia
Conocimiento que se encuentra incluido en las relaciones de las organizaciones con sus grupos de referencia.	Hormiga Pérez, E., Batista Canino, R. M. y Sánchez Medina, A. J.(2007)
Vínculos que se tiene con los clientes, proveedores, bancos y accionistas, así como a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa.	Briones Peñalver, A. J. y Cegarra Navarro, J. G. (2007).
El valor de los conocimientos que se incorporan a las personas y a la organización derivado de las relaciones más o menos permanentes que mantienen con los agentes del mercado y con la sociedad en general.	Seguí-Mas, E. y Server Izquierdo, R. J. (2010).
Conocimientos, capacidades, procedimientos poseídos por la organización derivados de las relaciones mantenidas por otros agentes.	Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G., Navas-López, J. E. y Cruz-González, J. (2011).
La dimensión relacional del capital social se refiere a la confianza, obligaciones, respeto y amistad que los actores desarrollen entre sí a través de sus interacciones.	Villena, V. H., Revilla, E. y Choi, T. Y. (2011).
Implica una organización de actividades cruzadas, la gestión de la cadena de suministro requiere que una empresa establezca relaciones basadas en la confianza, el respeto la reciprocidad y la amistad a través de interacciones y comunicación a largo plazo.	Wu, G. C., Ding, J. H. y Chen, P. S. (2012).
Representa el conocimiento presente de los canales de distribución y de las relaciones con clientes desarrolladas por la organización como resultado de su actividad.	Machorro Ramos, F., Mercado Salgado, P., Cernas Ortiz, D. A. y Romero Ortiz, M. V. (2016).
Recursos que alimentan las relaciones entre los miembros de la red.	Saffer, A. J. (2016).
Valor o valores percibidos de la relación entre organizaciones y partes interesadas.	Johnston, K. A. y Lane, A. B. (2018).
Se relaciona con la interacción, la confianza, el respeto, amistad y la reciprocidad entre la empresa y sus proveedores.	Yu, Y. y Huo, B. (2019).

Las definiciones citadas hacen referencia a la interacción de la empresa con distintos agentes externos, así las relaciones con: clientes, proveedores, competidores, alianzas y redes

de cooperación, universidades e instituciones de investigación, marcas, reputación, entre otros, son aspectos integrantes de dicho constructo. No se evidencia consenso en la literatura al momento de definir el capital relacional, puesto que los autores no consideran a todos los agentes posibles con los cuales las organizaciones pueden relacionarse.

Mientras tanto, la definición propuesta por Bueno (2013) en el Modelo Intellectus, al proponer que en el capital relacional se debe integrar el conjunto de relaciones que las organizaciones mantienen con los *stakeholders*, tanto internos como externos, hace referencia al conocimiento individual, organizativo e inter-organizacional que converge para crear ventajas competitivas y que presenta singular significado para el desempeño de la organización. Es este el posicionamiento teórico que se pretende comprender y explicar en la presente investigación.

#### **2.4.1 Dimensiones del Capital Relacional**

La configuración del capital relacional, que emerge del entramado de relaciones que una organización mantiene con su entorno, evidencia el andamiaje de dimensiones del negocio y las sociales que subyacen del conocimiento organizacional gestado en dichas relaciones. Entonces conforman el capital relacional:

1. **el capital negocio**, corresponde al conjunto de relaciones que la organización provoca con los agentes externos que están directamente vinculados con el giro del negocio y que pueden aportar valor para su desarrollo desde la ejecución de acciones inmediatas. Esto es: clientes, proveedores, competencia y aliados estratégicos, y
2. **el capital social**, generado en el conjunto de relaciones que la organización despliega con agentes sociales, que a manera de acciones de cooperación, colaboración y responsabilidad dan cuenta de una organización comprometida con el desarrollo de la sociedad, sus instituciones y, de manera particular, con la ciudadanía.

De la adecuada gestión de estas dimensiones y su articulación con los capitales estructural y humano, deviene la posibilidad de crear valor en las organizaciones. La Tabla 5 presenta las principales dimensiones, variables y elementos del capital relacional.

De estas dimensiones se desprende el carácter heterogéneo y complejo del capital relacional, cuyo conocimiento es fruto de las relaciones que mantiene la empresa con el resto de agentes externos como clientes, proveedores, aliados estratégicos, administraciones públicas y medios de comunicación (Martín de Castro, 2015). Al proponer estos autores que en el capital intelectual hay, junto a las dimensiones humanas y estructurales, un capital relacional, redimensionan la importancia que para las ciencias organizacionales tienen esos capitales en cuanto valores sociales actuantes en el futuro inmediato empresarial; razón por la cual afirman que existe una visión relacional en el capital intelectual donde los vínculos con el exterior pueden jugar un papel en la competitividad empresarial.

Para efectos del presente estudio, el capital relacional es entendido como: conocimiento, información, bienes de capital intelectual y la experiencia poseída por la organización proveniente de la interacción de sujetos en la cadena de suministros, y que es utilizada para crear valores cuyos resultados, mediante mecanismos de inversión, generan percepciones estratégicas, entendidas como ventajas competitivas. El capital relacional supone un *continuum* de experiencias entre la empresa, sus clientes y proveedores insertos en la cadena de suministros y los actores de la producción orientados por una gestión estratégica, cuyas creencias justificadas en los individuos, organizaciones y grupos que tiene como base las habilidades y experiencias, y que por su manera de usarlas determinan las ventajas de la organización frente a la competencia (Paliszkievicz et al., 2017).

**Tabla 5***Dimensiones del capital relacional*

Dimensión	Variabes	Elementos
Capital Negocio	Clientes	Lealtad
		Satisfacción
		Relaciones con clientes
		Red de distribución
		Base de datos
	Proveedores	Formalización
		Soporte tecnológico
		Personalización de P/S
		Capacidad de respuesta
	Accionistas e inversores	Relación con accionistas e inversores institucionales
		Relaciones con instituciones del mercado
		Relaciones de participación empresarial
	Aliados	Base de aliados
		Solidez de alianzas
		Beneficios de alianzas
	Competencia	Conocimiento de proveedores
		<i>Benchmarking</i>
Instituciones Normativas	Relación con instituciones de calidad	

Dimensión	Variables	Elementos
Capital Social	Administraciones públicas	Colaboración con las administraciones públicas
		Participación en la gestión pública
	Medios de comunicación	Posicionamiento de marca
		Relación con medios de comunicación
	Medio ambiente	Relación con las instituciones de defensa del medio ambiente
		Códigos y certificaciones ambientales
	Relaciones sociales	Relaciones con organizaciones sindicales
		Relación con instituciones del mercado laboral
	Reputación corporativa	Conducta organizativa
		Código de gobierno de la empresa
Acción social		

*Nota.* Adaptado de Bueno y Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) (2003).

Es evidente la relación directa del capital relacional con el conocimiento organizacional. Esto facilita un avance hacia el reconocimiento de una especificidad del entorno como una dimensión trascendental de la sostenibilidad empresarial. En este sentido, el presente estudio pretende interpretarlo, cual mecanismo que estabiliza un *continuum* por su carácter vinculante y acumulativo. Su análisis representa el poder de las aglomeraciones empresariales y la interdependencia de sus miembros que, si son reconocidas por los mismos, pueden constituir un modo para erigir relaciones de cooperación y beneficios mutuos.

### **2.4.2 Teorías que Explican el Capital Relacional**

El capital relacional tiene como origen las prácticas organizacionales de empresas que creen que la competitividad depende del mejor uso de sus capacidades funcionales y gerenciales para aprender, detectar y solucionar problemas; comprender las necesidades de los clientes; planear y establecer estrategias; mantener redes sociales; comunicarse y cooperar; entre otras. Estas capacidades revelan al conocimiento como el recurso más notable para competir en un mercado global que experimenta cambios vertiginosos y demandas exigentes. Con este propósito las organizaciones buscan la comprensión del conocimiento para mejorar la efectividad empresarial, implementan diversas estrategias de negocio, acuden a las ciencias cognitivas, usan inteligencia artificial y desarrollan su capacidad de absorción para aprender más rápido que la competencia. Tratan de desplegar una inteligencia estratégica que les permita explotar sus competencias en contextos relacionales, aprovechar las oportunidades y adaptarse a los cambios con agilidad y urgencia.

Con anterioridad, en la Escuela de Administración de Elton Mayo, entre los años 1927-1930, se señalaba el carácter nuclear de lo social como una revelación de los antecedentes de lo intangible en la gestión organizacional. Es decir, se trataba de una mirada que va más allá del simple utilitarismo de los recursos físicos y económicos en la gestión, para posicionar a las personas como el factor primordial de las organizaciones con un enfoque fundamentalmente humanista de la administración.

Este pensamiento sobre las capacidades de los individuos como clave de la competitividad se corresponde con la visión de Edith Penrose (1959) al afirmar que en la empresa es requisito evaluar si sus recursos materiales son probablemente suficientes para el mantenimiento de una ventaja competitiva frente a los competidores, o más bien es necesario observar las capacidades intangibles (conocimientos) de las personas de manera

complementaria a esos recursos. Al comprender la importancia de los recursos intangibles se suministró un nuevo rumbo a las indagaciones empresariales, gestándose así un universo teórico y metodológico (ver Figura 8), a pesar de que dejaban un margen de duda acerca de la capacidad de los sujetos involucrados en las organizaciones como fuente de ventaja competitiva.

## Figura 8

### *Teorías que sustentan el capital relacional*



En el marco de esta dinámica, los aportes de Porter (1991), en su postura teórica sobre la competitividad, amplían la posición social y la centraliza en lo sectorial. Propone el modelo estratégico de las cinco fuerzas para analizar el nivel de competencia dentro de una industria frente al entorno. Esta posición es pertinente con el enfoque de los recursos estratégicos como fuente inagotable de ventaja competitiva, lo cual significa que atraviesa todos los procesos

acaecidos en la empresa industrial. Su mirada, aunque no se remite de manera particular a los conocimientos de los *stakeholders*, si los reconoce como poder subyacente. Postura emergente desde la década de los años setenta del siglo XX, cuando la ciencia administrativa había reconocido la trascendencia del conocimiento y aludía a determinar las competencias mediante pruebas basadas en criterios referenciales (McClelland, 1973), así como las tensiones y retos que provoca su uso (Etzioni-Halevy, 1979). Una medición que desafía a la organización para su mejor empleo.

Ese posicionamiento teórico-práctico se relaciona con los argumentos de Penrose (1959), quien subrayaba la responsabilidad de los individuos con el posicionamiento en el mercado de la empresa. Al respecto, Porter (1991) llamaba la atención hacia el rol de los recursos intangibles desde su capacidad orgánica y el impacto de estos en los costos de la industria; un ordenamiento donde establecía que una de las visiones de la gestión del conocimiento cuando se funda como disciplina, era atender como objeto de estudio la existencia de un sistema de relaciones estructurales que funciona para el logro del fin con que fue creada la organización.

A partir de los años noventa del siglo pasado se evidencia un redimensionamiento que Bueno Campos (1996) define como evolución de la teoría de la estrategia, propuesta por Porter, que pretende encontrar un denominador común que explique la diversidad. Para él, las modalidades teóricas transitan de la dirección estratégica a las ventajas competitivas, a partir de procesos de colaboración y participación conjunta de las empresas en aglomeraciones.

Por tanto, desde un punto de vista epistémico, la teoría de recursos y capacidades instruye que la competitividad es el reflejo del uso adecuado de las capacidades y recursos de una organización para crear valor, y que la razón económica que las origina es “un reflejo de la insatisfacción con el marco estático de la economía de la organización industrial que había dominado el pensamiento contemporáneo sobre la estrategia empresarial” (Suárez Hernández e

Ibarra Mirón, 2002. p.66). Esta postura considera que las organizaciones son un reservorio de recursos y conocimiento que en la medida que puedan ser utilizados crean capacidades individuales para competir, hecho que es mediado por decisiones gerenciales. Sin embargo, de su aporte en la construcción de un marco teórico, dados un enfoque de largo plazo y limitadas zonas de contacto con el entorno, excluye la integración de las funciones principales dentro de su ámbito, cuestión que fue considerada posteriormente por la teoría de capacidades dinámicas (Teece et al., 1997), al explicar que el uso estratégico de los recursos y la capacidad de adaptación a un entorno cambiante propician una posición superior de la organización para competir en el mercado, más aún cuando los recursos entre las empresas son heterogéneos.

En la actualidad, estas posiciones teóricas se complementan con la propuesta sobre la competitividad de Bellamy et al. (2014), al sostener que las capacidades de la organización para compartir sus recursos en un esquema de colaboración con otras organizaciones, que son parte de su ecosistema, es la clave para lograr ventajas competitivas. Cabe resaltar que estos constructos teóricos constituyen el marco referencial de la investigación.

A continuación se precisan, con mayor detalle, las principales teorías que permiten el abordaje del capital relacional como fuente de ventaja competitiva, desde una mirada evolutiva.

#### **2.4.2.1 Teoría de Recursos y Capacidades.**

Las organizaciones son diversas y complejas; por tal razón, la estrategia no puede ser común y explicar el entramado de relaciones existentes en las organizaciones, puesto que los recursos que disponen también son diversos (Wernerfelt, 1984). Este posicionamiento teórico da paso a la teoría de recursos y capacidades para argumentar que el valor de la organización, y su posición competitiva, viene marcada por la cantidad y características de los recursos y capacidades que la organización posea o pueda utilizar. Surgen en el seno de la dirección estratégica bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las

organizaciones, en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere, lo cual explica las diferencias de resultados entre ellas. Además, la teoría presenta un carácter ecléctico, ya que recoge numerosos aportes de no menos numerosas teorías, y a la vez un carácter integrador, en tanto en cuanto permite un acercamiento entre la economía y la organización.

En este marco, la formulación de la estrategia será particular para cada organización y por tanto deberá poner especial interés a los recursos y capacidades que posee. Esta teoría junto a la de aprendizaje organizacional devinieron años más tarde, en la década de los años noventa de la centuria pasada, en lo que hoy se conoce como gestión de conocimiento, considerada como una filosofía de negocios, cuyos principios, procesos, estructura organizacional y aplicaciones tecnológicas ayudan a las organizaciones a compartir y utilizar el conocimiento en contextos relacionales para lograr los objetivos corporativos.

Al respecto, Nevado Peña y López Ruiz (2002) consideran que la teoría de recursos y capacidades contribuye a crear ventaja competitiva, en atención a su alcance e impacto en la organización, incluso la ubican como la teoría de la ventaja competitiva, ya que, al discriminar los recursos y capacidades estratégicas, una organización puede establecer las fuentes claves para crear valor y diferenciarse de la competencia. Dichas ventajas deben ser sustentables y sostenibles en el tiempo.

Es evidente que las organizaciones tienen gran cantidad de información de sus clientes, competencia, productos y transacciones, etc., que en muchos de los casos no es aprovechada de manera eficiente. El desafío radica en la capacidad de encontrar, procesar y generar valor agregado a partir de la información disponible en un contexto de cooperación conjunta, de tal forma que la información se convierte en conocimiento útil para la organización; conocimiento que debe ser gestionado y relacionado con la estrategia empresarial para crear ventajas competitivas que, a su vez, garanticen la presencia de las organizaciones en una sociedad global

con altos niveles de incertidumbre, en la cual las exigencias son cada vez más drásticas. Una organización con inteligencia estratégica tiene proyección hacia el futuro, no vivirá adaptándose al entorno que otros determinen. Desde esta mirada los recursos y capacidades tienen que ver con la existencia de prácticas de gestión de conocimiento que sean coherentes con la estrategia empresarial.

La teoría de recursos y capacidades acentúa su análisis en tres condiciones fundamentales: (a) las organizaciones son diferentes entre sí en atención a los recursos que disponen y las capacidades de sus miembros; (b) los recursos y capacidades marcan la identidad de la organización; y (c) los resultados organizacionales devienen de las características del entorno en donde actúa la empresa, así como de la combinación óptima de los mismos. Estos aspectos tornan a esta teoría fundamental para explicar los procesos relacionales que las empresas pueden desarrollar con efectos competitivos en los clústeres. No obstante, para que los recursos y capacidades ostenten una condición de estratégicos, deben cumplir con ciertas características; en términos de Grant (1996) deben ser valiosos, escasos, no imitables e irremplazables. Además, con fines competitivos las organizaciones deben poner especial interés en crear capacidades diversas, múltiples y duraderas.

#### **2.4.2.2 Teoría de Capacidades Dinámicas.**

El panorama cambiante de la sociedad exige de las organizaciones un mayor dinamismo en su adaptación al entorno. Esto explica porque las ciencias administrativas trataban de abandonar las indagaciones en la orientación sectorial para ubicarse en los recursos internos de la organización. La fuente de esta perspectiva radica en el hecho de que, en un mundo incierto y complejo como el de hoy, una orientación externa no otorga referencias estables para formular una estrategia a largo plazo (Spender y Grant, 1996). Dicha perspectiva, al considerar en el ámbito sectorial complementarios a los clientes, los proveedores y, por supuesto, a los

competidores, exigió el replanteamiento de la teoría de recursos y capacidades para incorporar la condición de dinamismo a las relaciones existentes en el entorno, dando paso al enfoque de las capacidades dinámicas.

De esta forma, la teoría de capacidades dinámicas (Teece et al., 1997) surge desde la perspectiva basada en recursos y la teoría de la traducción de la innovación. Las capacidades dinámicas se aplican a entornos de cambio rápido para identificar fuentes de creación de valor. Se esfuerza por ubicar las capacidades que pueden llevar a la empresa al logro de una ventaja competitiva sostenible y explicar la manera cómo estas capacidades dinámicas contribuyen a una mejor asignación de recursos en la empresa. Las consideraciones respecto a la forma en que se desarrollan los recursos, cómo se integran dentro de la empresa y cómo se liberan, han sido poco exploradas en la literatura, por lo que las capacidades dinámicas intentan salvar estas brechas mediante la adopción de un paradigma basado en procesos relacionales (El-Kassar et al., 2017).

Estos conceptos se integran en una visión de la estrategia gerencial, como paradigma de aprendizaje colectivo, cuando la organización aprende de lo externo y absorbe experiencias valiosas que bien pueden ser adaptadas a sus propias realidades. De este modo, se generan capacidades internas distintivas, idiosincráticas y difíciles de imitar (Teece et al., 1997). Sin duda, en estas capacidades dinámicas ocupan un lugar significativo las relaciones con clientes, proveedores y otros actores de la economía (Cabrita y Bontis, 2008; Chang et al., 2008; Martín de Castro et al., 2009a; Hsu y Fang, 2009) que se han develado en la ciencia administrativa como alianzas y clientes usuarios (Bueno et al., 2012), accionistas e inversores (Bueno y Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), 2003), marcas y reputación (Sveiby, 2001).

De otra parte, la teoría de capacidades dinámicas sitúa a la gestión de conocimiento como una capacidad con características comunes de aplicación en las organizaciones, lo que significa que la creación, la transferencia y el uso del conocimiento obedecen a un proceso común, que tendrán un determinado modo de evolución y trayectoria según sea el tipo de organización, así como el entorno a enfrentar. Sin embargo, todas las organizaciones tendrán atributos claves y los procedimientos de gestión podrán ser reemplazados de manera dinámica por otros, esta condición determina el carácter competitivo de las organizaciones a partir de capacidades dinámicas, flexibles y adaptables. Las organizaciones deberán formular sus estrategias de manera coherente a dichas capacidades dinámicas.

#### **2.4.2.3 Teoría de los Recursos y Capacidades Compartidas.**

En las organizaciones modernas el conocimiento es considerado como el recurso crítico para crear valor en la cadena de suministro y como tal existe una intención creciente para redimensionarlo como fuente real de la competitividad. Entonces, gestionar de manera adecuada este recurso se convierte en el atributo clave para crear, desarrollar y mantener ventajas competitivas en un mercado altamente competitivo y que experimenta cambios dramáticos. Por tanto, la participación de las empresas en aglomeraciones o clústeres, propicia el intercambio de recursos y capacidades con fines competitivos; estas permutas, al ser frecuentes en contextos dinámicos, se interpretan como mecanismos de rendimiento y desempeño eficiente. Es precisamente esta condición de participación colaborativa de las empresas en clústeres lo que constituye un enfoque relacional; emerge así, de manera complementaria, la teoría de recursos y capacidades compartidas que explica la necesidad de las empresas por compartir de modo estratégico sus recursos y capacidades con empresas y agentes externos que conforman una red (Mowery et al., 2002; Bellamy et al., 2014).

La configuración relacional, también conocida como teoría de los clústeres, permite explicar que la competitividad en las organizaciones no depende únicamente de la capacidad de actuación individual, sino más bien de su relacionamiento y participación con otras organizaciones para compartir y absorber de manera complementaria los recursos y conocimientos novedosos (Lin y Chen, 2006), que pueden surgir de estos enlaces con base en la cooperación, confianza y respeto mutuo. La participación en aglomeraciones empresariales, dada la proximidad geográfica de las empresas participantes, así como sus características similares, agilitan el intercambio de recursos críticos y la gestión y transferencia de conocimiento; categorías que son abordadas por la teoría de recursos y capacidades compartidas para explicar la emergencia de capacidades contextuales como mecanismos de competitividad (Céspedes-Lorente y Martínez del Río, 2007).

Es el entorno quien marca la posibilidad de una organización para competir, esto es, las relaciones que se crean en las redes de cooperación determinan que el logro de las ventajas competitivas va mucho más allá del uso eficiente de los recursos y capacidades individuales; la interacción con agentes externos, que participan de un ecosistema para compartir recursos y aprovechar los factores contextuales, inciden en la creación y sostenimiento de dichas ventajas competitivas. Así, estudios sobre complejidad e incertidumbre, proactividad ambiental, redes de aprendizaje, grupos de interés, entre otros, dan cuenta de la imperiosa necesidad de las organizaciones por involucrarse con su medio ambiente para compartir recursos, dada su condición heterogénea y asimétrica, tanto a nivel de empresas, así como de las regiones territoriales donde actúan.

Por tanto, la participación de las empresas en clústeres tiene como propósito fundamental adecuar de manera complementaria los recursos y capacidades de la empresa con los recursos y capacidades propias de un determinado ámbito territorial. Al respecto, Pezoa Fuentes (2010)

enfatisa que los recursos y capacidades de una región, en donde actúan varios agentes externos, influye de manera significativa en las ventajas competitivas de las empresas que se localizan en un clúster. Esta localización permite actuar de manera sinérgica para crear y transferir conocimientos útiles, agregar valor a los sistemas productivos, diferenciar los productos y servicios, reducir costos, mejorar los canales de comunicación, etc., factores claves de las ventajas competitivas desde una perspectiva individual, pero también desde el enfoque grupal del clúster, puesto que la competitividad de una empresa no depende exclusivamente de la capacidad para gestionar sus propios recursos y capacidades, sino más bien de su disposición para integrar recursos y capacidades de su entorno más próximo.

Es importante señalar que no se trata únicamente de compartir recursos y capacidades entre las empresas y los *stakeholders* que conforman un clúster. Lo realmente significativo es que estas relaciones contextuales sean estables, permanentes y repetitivas, que permitan identificar y explorar las oportunidades del entorno en donde se localiza la aglomeración para lograr una eficiencia colectiva y aprendizaje asociado (Fonts et al., 2003). Los clústeres generan capacidades distintivas al compartir recursos y capacidades individuales de las cuales se aprovechan las empresas participantes; estos mecanismos de cooperación alientan la competitividad y un mejor desempeño.

Es el trabajo colaborativo el que realmente dota de ventajas competitivas a las empresas. Así, para Bellandi (2003) los equipos competitivos del clúster, dotados de una fuerza colaborativa inusitada, son quienes provocan los cambios, pues crean, comparten y transfieren recursos críticos que se visibilizan en la productividad, calidad, implementación de nuevos proyectos, innovaciones de procesos y productos, los cuales son aspectos necesarios para competir en mejores condiciones en el mercado. Los mecanismos de comunicación y participación de estos

equipos se caracterizan por trabajo en equipo, liderazgo y confianza. La capacidad de relacionamiento de estos grupos es la clave para la sostenibilidad del clúster.

En este sentido, los mecanismos de asociatividad parecen ser viables para el intercambio adecuado de recursos y capacidades con fines competitivos, es decir, la colaboración que nace de las relaciones recíprocas que mantienen las organizaciones provoca una eficiencia colectiva tendiente a superar las limitaciones individuales y explotar las capacidades grupales. Estos modelos de asociatividad son más evidentes en las pymes, ya que les permiten superar sus limitaciones frente a empresas de dimensiones más grandes, situación que sería difícil de superar desde una actuación particular o aislada.

## **2.5 Las Pymes**

Las empresas bajo estudio constituyen el motor del desarrollo social y económico de un país. Su impacto en el producto interno bruto, la generación de empleo y la dinámica económica que se gesta a su alrededor, sin duda, sitúan a este tipo de empresas como parte importante del sistema productivo y social (Saavedra García, 2012). Al propiciar una expansión de la actividad empresarial, en los distintos ámbitos de la producción, comercio y prestación de servicios, propician una distribución más equitativa del ingreso; su margen de contribución al comercio internacional también es significativo, dada sus capacidades de innovación empresarial. Por estas razones, las relaciones que mantienen las pymes con agentes externos configuran la existencia de un capital relacional que, como se ha explicado, son fuente de ventajas competitivas y que de ser explotado al máximo por los actores de la economía permite una redimensión de sus capacidades.

En la literatura no se evidencia consenso sobre su definición, a pesar de la existencia de un número representativo de estudios sobre este tópico. Pero, varios autores conceptualizan a estas unidades económicas en atención a su importancia social, beneficios económicos, cultura,

impacto en el tejido productivo, entre otros factores propios de cada país. Al respecto, Ferraro y Gatto (2010) señalan que el creciente proceso de globalización permite establecer criterios homogéneos para caracterizar a las pymes internacionalmente, aunque tienen prevalencia los factores culturales, idiosincráticos locales y regionales.

Según Cardozo et al. (2012) refieren a las pymes como el conjunto de pequeñas y medianas empresas que, en atención al número de trabajadores, niveles de producción, capacidad tecnológica, volumen de ventas y capital, poseen características similares en los procesos de generación de valor para producir productos y servicios útiles para la sociedad, claro está en menores proporciones que empresas de mayor tamaño.

Delgado y Chávez (2018) argumentan que las pymes están formadas por diferentes estructuras orgánicas. De este modo, se constituyen por familiares, socios e incluso amigos que aportan bienes, recursos y capacidades; en la mayoría de casos requieren financiamiento para producir los productos y servicios que satisfacen las necesidades principalmente de un mercado nacional y regional, pero en todos los casos son eje dinamizador del desarrollo de un país. Desde esta óptica, se entiende a las pymes como unidades productivas especiales para un determinado tipo de mercado; el número de trabajadores, infraestructura, volumen anual de ventas y el balance anual son menores frente a las grandes empresas. Sin embargo, su aporte al desarrollo económico de los países es significativo, así se evidencia en el aporte al producto interno bruto, generación de empleo y exportaciones (Urbano et al., 2011).

Este orden de ideas, deja entrever que la mayoría de pymes, inicialmente integradas por estructuras familiares, paulatinamente van creciendo hasta consolidarse en el mercado como empresas competitivas. Para esto comparten conocimientos y experiencias con otros actores económicos, a la vez que incorporan innovaciones en sus procesos productivos primarios. Su estrategia empresarial se basa en el trabajo eficiente, su enfoque se orienta a producir sin

cometer errores o al hacerlo minimizar el impacto de los mismos. Dada su fragilidad no actuar de esta forma podría significar un ciclo de vida relativamente corto; sin embargo, con el pasar del tiempo y el crecimiento de la actividad empresarial incorporan procesos normados, sistemas de dirección estratégicos, líneas de mando horizontales y otras herramientas de gestión que facilitan la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Su modelo de negocio debe trascender la informalidad administrativa, técnica y financiera propias de este tipo de organizaciones (Yance Carvajal et al., 2017).

### 2.5.1 Clasificación

La clasificación de las pymes es disímil en varios países. No obstante, en atención a parámetros estandarizados como: valor de facturación anual, ingresos totales, número de empleados, montos de inversión, entre otros, se puede realizar una clasificación apropiada. Además, para su tipología es necesario tomar en cuenta la constitución legal, esto es si la administración de la empresa corresponde a una persona natural o jurídica, así como también es relevante el análisis del entorno en donde se establecen (Gómez Morales, 2017). La tipología de las pymes, homologada en varios países de Latinoamérica, puede verse en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Clasificación de las pymes*

Clasificación	Activos (USD)	Número de trabajadores	Ventas (USD)
Micro	< 100.000	< 10	< 100.000
Pequeña	< 3.000.000	< 50	100.001 a 2'000.000
Mediana	< 15.000.000	< 300	2'000.001 a 5'000.000

*Nota.* Adaptado de Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, y la Asociación Latinoamericana de Integración (2018).

### **2.5.2 Características**

Las pymes se caracterizan principalmente por el número de trabajadores, volumen de ventas y activos que poseen, lo que les proporciona características específicas y marcan su posibilidad de actuación en el mercado. En referencia a estas variables, el Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, y la Asociación Latinoamericana de Integración (2018) caracteriza a este tipo de organizaciones por: (a) baja producción en volumen y calidad con respecto a las grandes empresas; (b) escasa especialización e innovación; (c) limitados mecanismos de integración vertical y horizontal en la cadena productiva; (d) altos costos de producción y comercialización de los productos y servicios que produce; (e) escasos niveles de formación y especialización talento humano; y (f) fácil capacidad de adaptación al contexto empresarial, dado el número reducido de trabajadores y estructuras orgánicas flexibles.

Además, la importancia de las pymes radica en su capacidad para generar desarrollo social y económico, aún en mayores proporciones que la gran empresa. Su impacto en las condiciones y calidad de vida de la población es determinante en varios países y regiones. El comportamiento y evaluación de variables como producción, inversión y generación de fuentes de trabajo, está marcada por la incidencia de estas unidades productivas en las economías de varios países. En el estudio realizado por Saavedra García (2012), en el que indaga el impacto de estas empresas en Latinoamérica, se concluye que el aporte de estas unidades productivas a las economías de los países es clave en su desarrollo, así la generación de empleo alcanza el 62,26% del total de fuentes de trabajo y en la producción su contribución corresponde en promedio al 50% del producto interno bruto.

Es necesario acotar que este tipo de organizaciones afrontan varios problemas: escasa liquidez e inversión para crecer en el mercado, insuficiente penetración en mercados nacionales e internacionales, innovación en productos incipiente, soporte tecnológico limitado, ausencia de

asesoría y programas de acompañamiento vía la implementación de políticas públicas, etc. Dichos aspectos deben ser superados en el orden de la asociatividad y participación en aglomeraciones empresariales para aprovechar las capacidades individuales en un contexto de colaboración y eficiencia colectiva.

De esta necesidad surgen los modelos de asociatividad como estrategias efectivas para el desarrollo de las pymes. Uno de ellos es identificado por la literatura académica como clústeres empresariales, vistos como mecanismos de actuación conjunta, cuyo objetivo principal radica en el fortalecimiento de las unidades productivas a partir del intercambio de recursos y capacidades. Al respecto, Lozano Monroy (2010) señala que este tipo de empresas requieren estrategias de colaboración colectiva y plantearse objetivos comunes para superar los problemas de las escalas individuales mediante la interacción en economías externas y de localización.

## **2.6 Clústeres Empresariales**

La creciente actividad empresarial, en muchos de los casos como consecuencia de la falta de empleo (GEM Ecuador, 2017), alienta a las personas a iniciar nuevos negocios. Estos emprendimientos tempranos requieren de una gran capacidad de sus gestores para adaptarse a las exigencias del mercado y alcanzar niveles de competitividad que garanticen su supervivencia en el tiempo. Para alcanzar este objetivo es imperante que las pymes superen visiones individuales y de competencia extrema con empresas que son parte de su entorno, más bien se requiere de una capacidad de actuación colaborativa, visualizar los factores claves de desarrollo que se sitúan en su ecosistema, para intervenir en ellos con una capacidad de innovación. Se trata de crear una cultura de apoyo (Cely, 2006).

Este redimensionamiento se inserta en el carácter de sistemas abiertos de las organizaciones, por mantener una participación activa en su entorno donde el intercambio de información con el ambiente provoca la transformación de las mismas, obviamente dentro de sus

límites (de Pablos et al., 2019). Este *continuum* tiene lugar entre las empresas constitutivas de una aglomeración empresarial o clúster y la mediación que acontece por la transferencia de conocimiento entre los participantes, en donde el carácter relacional de los clústeres puede ser la causa de una determinación de ventajas competitivas.

Cuando Porter (1998) definió el concepto de clúster como grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un sector concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí, estaba revelando la nueva anatomía del ámbito empresarial. Esa estructura supone una interacción secuencial que, en tanto procedimientos de negociación o interacción entre actores (Luhmann, 1998), es expresión de cualidades manifiestas y latentes que dan lugar a un desarrollo de las localidades. En consecuencia, está relacionada con el cumplimiento de funciones sociales que favorecen la sostenibilidad de las entidades, hecho que se explica desde la visión de que entre las funciones de las empresas está el desarrollo y la superación del entorno y que algunos señalan como condición que imprime dinamismo y prosperidad a la economía de un territorio.

Es así como Altenburg (2001) sostiene que los clústeres empresariales consisten en la aglomeración e interconexión de un grupo de empresas, clientes, proveedores especializados, empresas de servicios y agentes de apoyo que actúan en un determinado contexto geográfico, para apoyarse y competir a la vez, cuya interacción provoca mayor eficiencia e innovación.

A efectos de precisar las principales definiciones de clúster empresarial, a manera de un hilo evolutivo, se plasman en la Tabla 7.

**Tabla 7***Definiciones de clústeres empresariales*

Concepto	Referencia
Concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, entidades suministradoras de servicios e actividades relacionadas e instituciones asociadas como universidades, asociaciones de comercio y otras.	Porter, M. E. (1991).
Concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular que abarcan una variedad de industrias vinculadas a otras unidades importantes para la competencia.	Porter, M. E. (1991).
Concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas tanto hacia atrás, proveedores de insumos y equipos, como hacia delante y hacia los lados, industrias, procesadoras y usuarias, como servicios y actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas de aglomeración y especialización y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva.	Perego, L. H. (2000).
Aglomeración de una gran cantidad de empresas ubicadas en la misma ciudad o región para compartir recursos.	García Macías, A. (2002).
Empresas interconectadas y de instituciones asociadas, ligadas por actividades e intereses comunes y complementarios geográficamente próximos.	Iturrioz Landart, C., Larrea Aranguren, M., Aragón Amonarriz, C. y Aranguren, M. J. (2005).
Modelo organizativo de redes de empresas e instituciones contextualizadas en un determinado ámbito geográfico.	Alburquerque, F. (2006).

Concepto	Referencia
Concentraciones geográficas de compañías productoras y comercializadoras e instituciones interconectadas horizontalmente o verticalmente que compiten o se complementan para ofrecer un bien o un servicio intermedio o final.	López Posada, L. M. y Calderón Hernández, G. (2006).
Concentraciones geográficas de empresas productivas junto a suministradores especializados, proveedores e instituciones vinculadas al quehacer de ese sector.	García, J. (2006).
Conjunto de empresas independientes relacionadas a actividades relacionadas y posiblemente con estrategias similares que conducen a una ventaja competitiva y se caracteriza por una posición competitiva conjunta.	Chung, T. W. (2009).
Serie de empresas ubicadas en una región geográfica determinada y delimitada que es complementaria en términos de sus procesos de producción.	Valladão de Mattos, L. (2010).
Empresas e instituciones muy cercanas entre sí en un campo y área en particular que mantienen una relación interactiva, influyendo u apoyándose mutuamente donde se logra la eficiencia de la producción y se crean externalidades a través de una fina división del trabajo.	Dhewanto, W., Prasetio, E. A., Ratnaningtyas, S., Herliana, S., Chaerudin, R., Aina, Q., Bayuningrat, H. R. y Rachmawaty, E. (2012).
Capacidad de una empresa para innovar, se desempeña de manera más productiva en el acceso a la información, la tecnología y las instituciones necesarias, coordinando con empresas relacionadas.	Kulakova, N. (2014).
Relaciones entre las empresas de los distritos industriales que influyen tanto en la competencia como en la cooperación.	Hoffmann, V. E., Coelho Lopes, G. S. y Medeiros, J. J. (2014).
Agrupaciones de agentes económicos que participan de una manera directa o indirecta en la creación de bienes finales.	Ayaviri Nina, V. D., Chucho Morocho, D., Romero Flores, M. y Quispe Fernández, G. M. (2017).
Representa a la comunidad de las industrias y las empresas relacionadas sobre la base de la cooperación y los vínculos competitivos.	Romanova, A., Abdurakhmanov, A., Ilyin, V., Vygnanova, M. y Skrebutene, E. (2019).

Concepto	Referencia
Concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas cuyos límites pueden definirse por los vínculos y complementariedades entre industrias e instituciones en un campo particular.	Huang, A., Gallegos, L. y Lerman, K. (2017).
Cooperación de empresas para acceder a bienes tangibles, recursos competitivos y recursos intangibles como el conocimiento.	Hoffmann, V. E., Molina-Morales, F. X., Martínez-Fernández, M. T., Ribeiro Andrade, M. A. y Fernandes, S. (2010).

Vistas las definiciones presentadas se desprende que los clústeres son concentraciones geográficas de empresas próximas en una determinada actividad económica, se agrupan junto a otros grupos de interés, a saber: clientes, proveedores, competidores, instituciones de gobierno, organizaciones públicas o privadas, entre otros; para interactuar entre sí y ejercer acciones colaborativas que les permitan aprovechar las ventajas individuales y sus capacidades complementarias, en pos de alcanzar mayores niveles de eficiencia y competitividad.

### **2.6.1 Origen de los Clústeres**

En un mundo unipolar, en el que la globalización de las economías y mercados, desde todos los ámbitos del quehacer social, luego de la Segunda Guerra Mundial y de forma particular posterior a la Guerra Fría, ha experimentado un crecimiento inusitado (Fernández-Satto y Vigil-Greco, 2007) que demanda de las empresas desarrollar estrategias de gestión para alcanzar ventajas competitivas que les permitan integrarse y competir con éxito en ese mercado global. De esta condición deviene la emergencia de los clústeres en la economía de los países desarrollados como sistemas empresariales que fomentan la asociatividad, productividad y competitividad de las empresas asociadas. Es un mecanismo de apoyo que constituye sinergias de los sectores productivos para producir innovaciones y desarrollos, facilitando el intercambio y

absorción de nuevos conocimientos, el acceso a recursos y servicios especializados, la transferencia de tecnologías, entre otros aspectos, que conforman la participación en estas redes de cooperación como fuente de ventajas competitivas.

Es Marshall (1920) a finales de 1890, en su obra *Principios de Economía*, quien, a partir del desarrollo de las pymes en Italia, sugiere la participación de las empresas en aglomeraciones empresariales, redes de cooperación o clústeres, que para efectos de este estudio se entienden como términos similares, para dar respuesta efectiva a las economías de escala que hasta ese momento prevalecían en el mercado. El autor explica la importancia de las economías externas y de localización que se basan en la asociatividad y cooperación de los miembros partícipes de un particular ecosistema empresarial como estructura propicia para la innovación y competitividad. A partir de ese momento, varios han sido los aportes teóricos sobre este ámbito empresarial que pretenden explicar el relacionamiento como aporte a la competitividad, incluso se han acuñado varias denominaciones para identificar las relaciones externas que de manera intrínseca se producen entre las organizaciones (red de empresas, distritos industriales, concentraciones, etc.), pero es Porter, en 1990, quien imprime por primera ocasión el término clúster para mencionar a las aglomeraciones empresariales con fines competitivos. En la Tabla 8 se muestra la evolución del concepto de clúster.

Destaca que el concepto de clúster ampliado por Porter en 2003 es el que ha alcanzado mayor notoriedad en los ámbitos académicos, empresariales e incluso políticos, debido a la creación de sinergias derivadas de las interrelaciones que mantienen las empresas para crear, transferir y acumular conocimiento en su cadena de valor, así como también en el entramado de conexiones con los distintos grupos de interés. En este contexto, Pacheco-Vega (2007) argumenta que el concepto de clúster empresarial ha evolucionado desde una categoría de distritos industriales ubicados en una determinada región para compartir recursos, a una red de

empresas que transfieren y comparten conocimiento a manera de capital intangible con base en relaciones de confianza, credibilidad y soporte para crear valor.

**Tabla 8**

*Evolución conceptual de los clústeres*

Criterio	Autor
Industrias localizadas	Marshall (1920).
Centros de producción	Hoover (1943).
Concentraciones	Krugman (1991).
Clúster	Porter (1991-2003).
Redes industriales, sistemas industriales, sistemas tecnológicos, y áreas de recursos.	Almquist, Norgren y Strandell (1998).

*Nota.* Adaptado de Vera Garnica y Ganga Contreras (2007).

### **2.6.2 Características de los Clústeres**

Las características de integración o especialización marcan a los clústeres como sistemas de aglomeración empresarial. Al respecto, Arcos Proaño (2008) plantea que la particularidad principal de los clústeres es la integración vertical u horizontal que provoca en las empresas participantes, es decir, una serie de vínculos hacia adelante o hacia atrás que facilita el intercambio de intangibles, así como de bienes y servicios.

La participación de una serie de empresas, instituciones públicas y privadas, grupos de interés y *stakeholders* que conviven en el ecosistema empresarial para aprovechar de manera complementaria las capacidades de los participantes, les atribuyen a los clústeres una característica relacional y cooperativa. Además, las ventajas competitivas que crean las empresas a partir de su participación en aglomeraciones empresariales y los mecanismos de intercambio de experiencias, conocimiento y tecnología, promueven la innovación y desarrollo

en los procesos, productos y servicios que, sin duda, se constituyen en sus características fundamentales.

En los clústeres actúan grupos de interés con objetivos comunes; ya sean empresas, proveedores, comunidad científica, actores del gobierno, instituciones educativas, sujetos financieros y otros actores que, articulando procesos y mecanismos de cooperación, son quienes configuran niveles estructurales y funcionales para aprovechar las capacidades y competencias individuales de cada miembro desde un pensamiento complementario para asegurar que se cumplan los planes particulares y colectivos. Esta perspectiva teórica - práctica otorga a los clústeres una condición de competitividad.

Al estar un clúster conformado por un conjunto de empresas, con particularidades similares, comparten experiencias y desarrollan sus recursos en un marco de confianza y apoyo, la transferencia de conocimiento en estas relaciones es el factor clave para generar ventajas competitivas en el mercado (Perego, 2000).

Al igual que un producto, los clústeres empresariales experimentan un ciclo de vida, esto como consecuencia de las relaciones existentes entre las organizaciones participantes. Las fases de: nacimiento, crecimiento, madurez y declive son propias en las relaciones de interconexión; estas mismas relaciones pueden agotarse en un momento determinado cuando los intereses dejan de ser colectivos o comunes y más bien prevalecen comportamientos individuales y contradictorios que merman la capacidad de este organismo para explotar los recursos y capacidades, que como se ha mencionado son generatrices de ventajas competitivas.

### **2.6.3 Tipología de los Clústeres**

De manera genérica, los clústeres empresariales pueden ser clasificados en atención a los siguientes criterios: (a) tamaño de las empresas participantes; (b) tipo de productos y servicios

ofertados; (c) homogeneidad de las industrias; (d) ubicación geográfica; (e) estado de desarrollo; y (f) enfoque estratégico (Morales Rubiano et al., 2010). Ello se muestra en la Tabla 9.

**Tabla 9**

*Tipología de los clústeres*

Criterio	Tipo
Tamaño	Clústeres constituidos por empresas en diferentes fases y modos de producción.
	Clústeres de grandes y pymes.
Tipología	Clústeres en la industria de automóviles, textil, metalmecánica, turismo, servicios financieros, software, etc.
Homogeneidad	Clústeres de empresas aglomeradas alrededor de una actividad relacionada.
	Clústeres de empresas pertenecientes a diferentes sectores
Espacio geográfico	Urbanos
	Regionales
	Nacionales
	Internacionales
Desarrollo	Embrionarios
	Consolidados o maduros
	En declive
Enfoque estratégico	Naturales
	Forzados

*Nota.* Adoptado de Morales Rubiano et al. (2010).

Adicional a esta clasificación, Altenburg (2001) identifica una clasificación particular para este tipo de aglomeraciones en América Latina: (a) clúster de micro y pequeñas empresas “sobrevivientes”; (b) clústeres medianamente diversificados de empresas productoras de bienes de consumo; (c) clústeres basados en el procesamiento de recursos naturales; (d) clústeres de

empresas de servicios intensivos en conocimientos; y (e) clústeres dominados por empresas transnacionales.

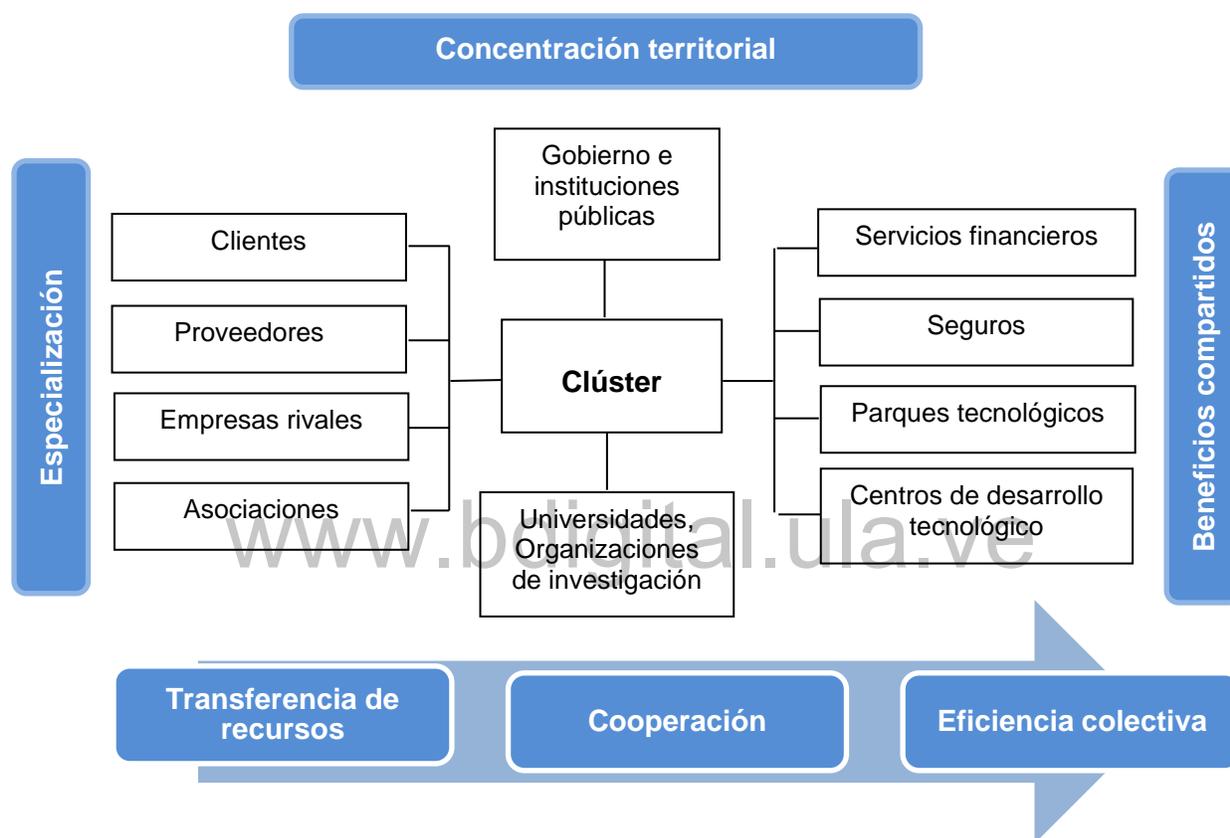
En todos los casos, los clústeres enfatizan en la concentración geográfica de la actividad empresarial. Alrededor de estas agrupaciones giran una serie de estructuras (ver Figura 9) que bien pueden integrarse de manera completaría en una circunscripción territorial para maximizar beneficios; los niveles de especialización creados promueven nuevos desarrollos e innovaciones en los productos y servicios, que cada vez más alcanzan mayor aceptación en el mercado por su diversidad y calidad; es evidente un efecto derrame pues no solo se comparten recursos sino también beneficios que asisten a toda la región; de otro lado el equilibrio entre competencia y colaboración rompe paradigmas estáticos de la gestión para posicionar un enfoque participativo, dinámico y holístico de las organizaciones en un sistema abierto; en los modelos de negocio se están incorporando la integración: empresa, sociedad y academia como motor del desarrollo socioeconómico de un país.

En este sentido, las pymes, al adoptar formas organizacionales que trabajan en un sector económico definido y en un entorno geográficamente limitado, son mecanismos de generación seriada de sinergias operativas que constituyen fuentes de las que se extrae ventajas competitivas. Al pensar en sinergias operativas, se está aludiendo a un movimiento ascensional de diferentes escalas capaz de imponer un ritmo a las organizaciones producto a un resultado, razón por la cual algunos las aprecian como aquellas que afectan al resultado de explotación de la empresa resultante (Fernández Fernández y Bajo Sanjuán, 2012). Un proceso que está regido por el resultado ya que tiene lugar cuando la fusión de empresas produce un efecto superior a la suma de los efectos individuales o que puede crear valores para los accionistas; el requisito que evita una mala interpretación de la sinergia radica en la conciencia de que la suma simplemente

no es una sinergia, sino sus resultados en términos de costos o ingresos, que influyen en las ventajas competitivas.

**Figura 9**

*Estructura de los clústeres*



Las acotaciones anteriores, evidencian a los clústeres como generadores de ventajas competitivas para las empresas involucradas a partir de la interacción entre ellas: los incentivos, complementariedad, paralelos de desempeño y los propios beneficios, entre otros factores, que fueran propuestos por Porter (1991) como requisitos para consolidar los clústeres empresariales, dan cuenta de su aporte a la competitividad. Esto significa una variedad de elementos a controlar para extraer valor de la ubicación geográfica, especialización y disposición colaborativa de las

empresas. Para ello se requiere un modelo de asociatividad claro, con política definidas y mecanismos de evaluación.

Esta complejidad la había advertido Marshall (1920) al considerar que existen tres fuentes de externalidades que generan ventajas competitivas en economías de aglomeración a nivel industrial: la difusión del conocimiento, la participación en los insumos y el acceso a un mercado de trabajo. Una percepción a la cual da continuidad Porter cuando al publicar su obra “La Ventaja Competitiva entre las Naciones” (1991) aborda la potencialidad del concepto de clúster en la mejora de la productividad de las empresas, su argumento ubica la importancia macroeconómica como condición necesaria pero no suficiente, debido a que únicamente crea las bases para la competitividad, mientras que su consecución real requiere de la interacción de las organizaciones en el ámbito microeconómico de la economía para transformarla.

La perspectiva que vincula lo macro con lo microeconómico, corrige una concepción geográfica y general de las ventajas empresariales, para situar el nexo de lo individual con lo colectivo como condición necesaria para el posicionamiento de las empresas y sus productos en mercados globales. En este sentido, se puede interpretar la localización como la existencia de externalidades positivas, es precisamente el entorno quien configura una serie de oportunidades y potencialidades para las organizaciones. En todas es relevante la capacidad relacional para acumular conocimientos y transferir recursos, no se pueden obviar la confianza y beneficios mutuos derivados de la práctica cotidiana, que visionan a los clústeres como fuentes de ventaja competitiva (Fujita y Thisse, 2002).

De este modo, la interacción de las empresas en clústeres debe observar los factores particulares de su concentración territorial, sin perder de vista la capacidad de actuación global en los mercados. Este enfoque permite una mejor circulación y aprovechamiento del conocimiento, comprende los mecanismos de introducción de nuevos productos y procesos,

modelos de gestión, métodos de comercialización y estrategias de relacionamiento externo; dichas innovaciones y desarrollos son la fuente real de las ventajas competitivas que diferencian a una empresa, agregan valor y mejoran su desempeño (Organization for Economic Co-operation and Development et al., 2018).

Finalmente, autores como Bell y Albu (1999) argumentan que los clústeres de países en desarrollo son débiles en sus capacidades relacionales para generar un sistema dinámico de conocimiento, presentan para cada uno de los factores que los caracterizan un desarrollo lento y limitado en las iniciativas de innovación. Asimismo, encontraron que el desarrollo de clústeres, como sistema dinámico de conocimiento, también está en función del tipo de tecnología y las características básicas de la industria, las cuales explican que pueden influir en su ciclo de vida.

## **2.7 La Competitividad**

Según Collis (1991) no existe una definición consensuada de competitividad, su interpretación resulta compleja en tanto el enfoque que se pretenda otorgarle, sin embargo, en una aproximación general puede explicarse como la diferenciación que provoca ventajas y posiciones de privilegio entre organizaciones. Dicha diferenciación es evidente en el conjunto de capacidades tangibles e intangibles desarrolladas, así existen organizaciones con mejores capacidades tecnológicas, financieras, administrativas, talento humano, marketing, etc., que responden de manera asertiva a los cambios del entorno. Se requiere entonces de una capacidad de actuación dinámica. Para Álvarez (2003) una organización es competitiva no sólo por los recursos que acumula, sino también por la rapidez con la que interviene en el mercado.

La competitividad puede ser definida como la posición de ventaja de una organización en función del conjunto de recursos que posee y las relaciones que establece para generar capacidades compartidas (Vásquez López y Morales López, 2017). Los agregados que propician los procesos de valor son vistos como fuente de competitividad; las capacidades por lo difícil de

imitar constituyen la base del posicionamiento empresarial y son resultado del esfuerzo por ampliarlas (Argote e Ingram, 2000). Integran entonces la estrategia de la empresa a través de un plan combinado donde se incorporan variables que inciden directamente en su subsistencia exitosa (Cabrera Martínez et al., 2011); tales factores permiten a la organización lograr bienes con las características de ser valiosos, escasos e inimitables, situación que les otorga una posición de privilegio (Barney y Wright, 1998).

Los atributos significativos de los recursos y capacidades son los generadores de las competencias, que para Wernerfelt (1984) corresponde al depósito de recursos críticos a través de los cuales la organización gestiona procesos cognitivos, promueve habilidades tecnológicas y prácticas complementarias que marcan diferencia. Desde esta perspectiva, la identificación de ventajas competitivas debe permitirle a la organización agregar valor a sus procesos, productos y servicios a partir de las características distintivas de sus potencialidades, de tal forma que los clientes y los usuarios perciban esas ventajas. Estas capacidades diferenciadoras, para que agreguen valor y formen ventajas competitivas, deben ser difíciles de imitar, poco comerciales y transferibles (Fahy, 2000). En este contexto, es necesario explicar que las ventajas competitivas serán sostenibles en el tiempo hasta que las empresas rivales desarrollen capacidades similares o mejor aún superiores. Se conforma, de esta manera, un espiral continuo de mejoras de las cuales se sirve la sociedad.

Esta comprensión de la competitividad permite configurar modelos gerenciales alternativos para la actividad empresarial como respuesta a los cambios vertiginosos de una economía globalizada (Fernández-Jardón y Martos, 2016) que combinan diferentes fuentes de ventajas competitivas, tanto tangibles como intangibles. Sus antecedentes se sitúan en los años noventa del siglo XX, cuando la heterogeneidad era el centro de los debates sobre el éxito empresarial, la estructura del mercado y la posición de la competencia, lo cual develaba el papel

de los recursos y capacidades en las organizaciones, elemento estratégico para su sostenibilidad en razón de su disposición para producir ventajas como calidad de difícil réplica, transferencia y sustitución. Esos valores necesariamente se deben medir en el contexto global.

Son los procesos de globalización, apertura e integración de mercados los que han obligado a las empresas a implementar estrategias competitivas para tratar de permanecer con éxito en ambientes complejos y de cambios dramáticos (Véase Figura 10). Así la emergencia de las nuevas tecnologías de la información y comunicación es un ejemplo claro de la capacidad organizacional para adaptarse. Ahora los negocios electrónicos usan plataformas que parecieran ser medios idóneos de comercialización, situación que era inesperada tan solo una década atrás. Identificar las capacidades que permitan elevar el nivel competitivo y reducir el deterioro medio de los resultados es el reto de las organizaciones modernas (Hernández et al., 2014).

**Figura 10**

*Globalización y competitividad*



En la búsqueda de la adaptación de las organizaciones, surge la teoría de la ventaja competitiva, que pretende dotar a la empresa de una fuente de competitividad permanente para enfrentar los procesos de globalización (Porter, 1990). Así una organización independientemente

de su tipología y orientación requiere desarrollar al máximo sus capacidades endógenas para aprovechar con eficiencia los recursos que dispone, agregar valor a sus productos y ejercer un esfuerzo permanente de superación. Por otra parte, también es indispensable considerar variables externas como el desarrollo de la industria, la apertura de mercados, la estabilidad económica para alcanzar rendimientos que le ubique en una posición superior frente a la competencia. Para esto es indispensable adoptar decisiones estratégicas, estructuras formales y relaciones continuadas; también deberá ser constante en su proceso de innovación y desarrollo de productos, pues sostener ventajas competitivas asegura su supervivencia en el mercado.

Por tanto, las definiciones presentadas en la Tabla 10 dan cuenta de la importancia de la competitividad en la sostenibilidad de las organizaciones, así como de los países en una época caracterizada por la globalización. Las distintas definiciones acentúan el posicionamiento de que la competitividad es un efecto de la función empresarial marcada por relación con el ecosistema, narrativa que los estudiosos aprecian como factores claves para imprimir dinamismo y prosperidad a la economía de un territorio (Hormiga, Batista y Sánchez, 2007); también explican cómo esa función hace una contribución a la prosperidad de la economía local, en virtud de los beneficios obtenidos fruto de las constantes innovaciones, una visión global de los entramados empresa-sociedad.

Esta visión es abonada por Porter (en 1991) en el libro señalado, en el que sostiene que la competitividad depende de la diversidad de las relaciones funcionales que las empresas sean capaces de crear en aglomeraciones empresariales o complejos productivos. Estas relaciones se representan en el Diamante de la Competitividad, plasmado en la Figura 11, que identifica los cuatro aspectos fundamentales, que al operar de manera sinérgica crean ventajas competitivas. Las empresas interactúan en espacios geográficos, sociales, culturales y económicos definidos;

**Tabla 10***Definiciones de competitividad*

Concepto	Referencia
Capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad.	Porter, M. E. (1991).
Concepto multidimensional que involucra la habilidad para explorar, el uso eficiente de los factores de producción y de los recursos naturales, y el incremento de la productividad, la cual garantiza un incremento en el nivel de vida.	Haque, I. U. (Ed.). (1991).
Refleja la medida en que una nación, un sistema libre de 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.	Organization for Economic Co-operation and Development (1997)
Proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales dependiendo tanto de las condiciones de la oferta como de la demanda.	Dussel Peters, E. (2001).
Variable multifactorial que se compone de formación empresarial, prácticas administrativas, laborales y productivas, la innovación y el progreso tecnológico.	Corona Treviño, L. (2002).
Capacidad de producir valor, el conocimiento y su gestión, por lo tanto, se convierte en uno de los factores claves para la innovación y la consolidación de una organización en el entorno global de los negocios.	Araya Guzman, S. A. y Orero Giménez, A. (2004).
Capital intelectual y su relación con la capacidad de innovación, de ahí que se propaga que existe una creciente necesidad de adoptar un enfoque sistémico para el análisis y diseño de las políticas de innovación.	Solleiro, J. L. y Castañón, R. (2005).

Concepto	Referencia
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, R. (2006).
Diversificar la canasta de explotaciones, sostener tasas más elevadas de crecimiento de estas a lo largo del tiempo, aumentar el contenido tecnológico y de habilidades en las actividades de explotación, y ampliar la base de empresas locales capaces de competir internacionalmente, de tal forma que la competitividad se vuelva sustentable y vuelva acompañada de ingresos crecientes.	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2006)
La competitividad de la economía descansa en medidas dirigidas a un objetivo articuladas en cuatro niveles del sistema (nivel meta, macro, micro y meso) y se basa a sí mismo en un concepto pluridimensional de conducción que incluye la competencia, el dialogo y la toma conjunta de decisiones.	Castellanos Castillo, J. R. y Castellanos Machado, C. A. (2010).
Concepto complejo sobre lo cual no existe una definición única, reside en la posibilidad de identificar vías para fomentar empresas nacionales que contribuyan a la elevación real de los niveles de bienestar.	Montoya, A., Montoya, I. y Castellanos, O. (2010).
Capacidades de crear oportunidades de mejora de las condiciones de vida de los seres humanos sin distinciones.	Benítez Codas, M. (2012).
Sinónimo de productividad.	Castro-González, S., Pena-Vinces, J., Ruiz-Torres, A. J. y Sosa, J. C. (2014).
Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.	Botero Pinzón, L. D. (2014).
Creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas y donde se determina el precio conforme a la ley de oferta y demanda.	Flores Ortiz, M. V., Vega López, A., y Chávez Moreno, E. A. (2015).

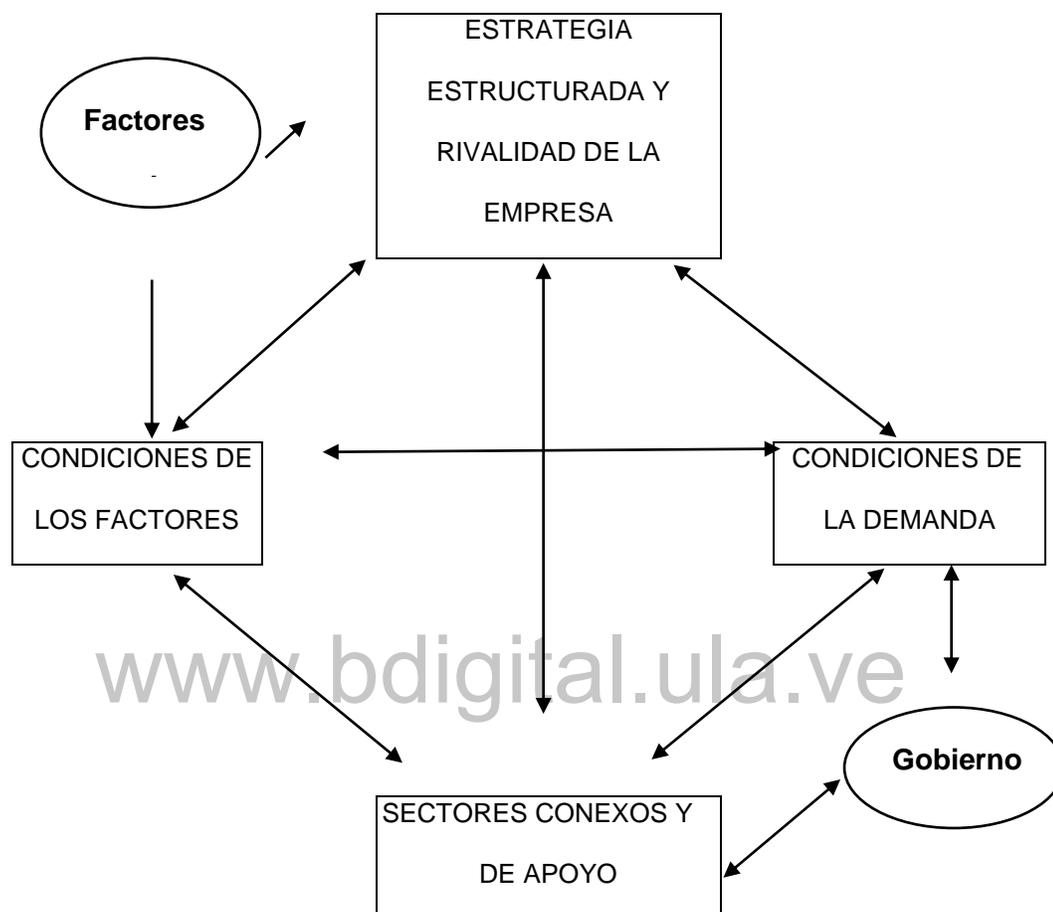
Concepto	Referencia
Asociada a lo que ocurre fuera de la organización (políticas gubernamentales, estructuras económicas del país, características del mercado y variables regionales) pero depende estrechamente del desempeño externo de la misma entidad.	Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A. y Melgarejo-Molina, Z. A. (2015).
Capacidad de competir en mercados, es un concepto aceptablemente claro cuando se refiere a las empresas, pero claramente ambiguo e impreciso cuando se trata de aplicar a las economías, sean estas consideradas a escala nacional o regional (ámbito microeconómico).	Mancha Navarro, T., Moscoso, F., y Santos, J. L. (2016).
La competitividad debe incrementar el nivel de vida de la población mediante aumentos en el ingreso y el empleo.	Vásquez López, R. y Morales López, R. A. (2017).
Capacidad de crear un entorno que favorezca el crecimiento sostenido de la productividad y que refleje el incremento de nivel de vida de la población.	Sandoval, K. V., Ávila, D. D. y Hernández Gracia, T. J. (2017).

por esta razón, las estrategias competitivas que adopten deben poner especial énfasis en la dimensión relacional que proporciona sustento a la creación de clústeres como estrategia de competitividad.

Los factores claves de la competitividad de este modelo establecen los esquemas de estrategia, estructura y rivalidad a adoptar, es decir, las normas e incentivos que son necesarios implementar en economías con escasa productividad, en donde la rivalidad es local y los niveles de competitividad se originan en las importaciones, generalmente la estrategia se basa en la imitación. Mientras que en una economía más grande existe una firme rivalidad local, lo que sugiere mejorar la gestión empresarial para diferenciar los productos y servicios, reducir los costos de producción y especializarse, en este sentido los clústeres empresariales al facilitar el intercambio de conocimientos y tecnología, permite alcanzar mayores niveles de competitividad.

**Figura 11**

*El diamante de la competitividad*



*Nota.* Adoptado de “La ventaja competitiva de las naciones”, por M. E Porter, 1991, *Revista Facetas*, (9).

De otra parte, la condición de la demanda en un mercado global, determina la estrategia de competitividad basada en la diferenciación e innovación, esto es pasar de la imitación de los productos a producirlos con elevados niveles de calidad, de tal forma que se pueda satisfacer una demanda cada vez más exigente y expandir el mercado, perspectiva estratégica que obliga a las empresas a mejorar sus procesos desde el marco de la asociatividad y cooperación.

Las empresas relacionadas se consideran como aliados estratégicos, si bien es cierto pueden ayudar a conseguir los objetivos organizacionales, también en un momento determinado pueden ser vistos como rivales u oponentes. Estas relaciones de apoyo deben considerar a los *stakeholders* como agentes provistos de conocimientos y experiencias que, al ser transmitidos al interior de un clúster, contribuyen a reducir costos, mejorar la capacidad de negociación y crear ventajas competitivas.

Ahora bien, la combinación de los factores, recursos y capacidades de las empresas deben promover la competitividad, no se trata de desarrollar únicamente la infraestructura física y tecnológica, maquinaria y equipo, sino también fortalecer los recursos intangibles, de alcanzar especialización en ellos para competir en una determinada industria, para las organizaciones parecería ser que el intercambio y transferencia de estos recursos en los clústeres empresariales facilita la creación de ventajas competitivas.

No obstante, las investigaciones sobre competitividad, develan limitaciones que se expresan en la desorientación entre las empresas a la hora de estructurar y organizar la dinámica de transferencia de conocimiento (Benito-Bilbao et al., 2016); en el entendimiento del capital relacional y los clústeres empresariales como mecanismos de colaboración y eficiencia colectiva, en los enfoques individuales de la competitividad (Krause y Ellram, 2014); y en la falta de análisis de la transferencia de conocimiento visto como mediación del capital intelectual hacia ventajas competitivas con base en efectos conjuntos o cruzados (Martín de Castro et al., 2009b).

La advertencia sobre la limitación de estudios que expliquen desde un enfoque cualitativo la importancia del capital relacional de los clústeres para la competitividad, constituye un indicativo de los desequilibrios en las relaciones de poder que se presentan entre las empresas participantes, así como en los comportamientos de los directivos y colaboradores, que en varios casos mantienen posiciones individuales, reservadas y poco cooperativas. En tal virtud,

Álvarez-Hernández et al. (2016) señalan la urgencia de una lectura a la cadena de suministros desde la integración de conocimientos y capacidades abiertas, hecho que habilitaría una nueva dimensión para el análisis y discusión de la competitividad y, posiblemente la emergencia de un nuevo tipo de organización (Ketche y Hult, 2007; Ishaq et al., 2012). En tal interpretación sería factible un enfoque más amplio sobre creación de valor (Kubina y Lendel, 2015). Para lo cual es imprescindible alinear los factores internos y externos de la cadena de suministro a la estrategia empresarial (Lee, 2002; Matthyssens y Vandenbempt, 2008). Indagaciones que significan un enfoque de gestión de relaciones con los clústeres (Álvarez-Hernández et al., 2016) que se convierten en una posibilidad equilibradora del comportamiento empresarial.

De esta manera, la competitividad constituye un criterio para evaluar la combinación de recursos críticos (Rodríguez y Hernández, 2008), lectura que redimensiona las dinámicas con que funcionan las relaciones en la entidad; cual símbolo requiere una interpretación particular ya que se expresan en diferentes unidades de medida (Bueno y Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), 2003), peculiaridad que obliga a una comprensión y una lógica que se inscriba en el contexto de su significado. En tanto descriptores demandan herramientas para interpretar y valorarlos, por ello las metodologías empleadas aspiran a explicar la creación de valor que tiene lugar al interior de las organizaciones, así como en el mercado.

Los estudios en pymes que abordan el análisis de las ventajas competitivas consideran las prácticas realizadas para mejorar la competitividad desde las capacidades intrínsecas de los equipos de trabajo (Cabrera Martínez et al., 2011). La reconsideración al talento humano como factor clave y su asignación a puestos valiosos (Argote e Ingram, 2000) tributa a la visión de la firma, además conforma requisito previo a la competición (Barney y Wrigth 1998); para lo cual se necesita de una comprensión de la empresa como un sistema complejo (Kupers, 2000) donde

todos los componentes se configuren bajo un criterio de congruencia para reforzar mutuamente sus efectos (Vásquez López y Morales López, 2017).

La congruencia requerida sustenta el necesario equilibrio entre estrategia competitiva, características del entorno y estructura interna que proporciona el soporte fundamental para las actividades de la empresa (López Felipe, 2016). En esta visión compensatoria, se destaca a los factores de la oferta como elementos que producen bienes y servicios competitivos, específicamente debido a buenos proveedores locales cuya estrategia y forma se enfocan en la agresividad empresarial y en la demanda exigente (Porter, 1990), argumento que devela el rol del capital relacional como mecanismo de competitividad.

Este posicionamiento conduce al modelo de la competitividad sistémica, originalmente sustentado en cuatro niveles interactuantes que condicionan y modelan el desempeño competitivo (Esser et al., 2013). Un modelo que reconoce el poder de negociación de los clústeres empresariales, y al cual se adiciona el modo en que la competitividad parece enfocada al quehacer del gestor, y su gestión de los recursos para generar capacidades en las organizaciones. Allí se destaca que para el estudio de una empresa es trascendente evaluar cómo se gestionan los factores exógenos y la forma como son aprovechados a favor del desempeño de la unidad productiva.

El subrayado del entorno supone procesos integrativos que orienten hacia fines comunes de la funcionalidad organizacional; por tal razón en la actualidad se propone un modelo de competitividad complejo, capaz de propiciar la obtención de ventajas competitivas sostenibles mediante los recursos internos y externos, así como la incorporación de ellos y sus capacidades a la complejidad competitiva que se genera.

Así, en Latinoamérica son escasos los estudios sobre las ventajas competitivas en el contexto de la cosmovisión del capital relacional y los que se declaran tienen un enfoque

empírico; resultado que se explica por la limitada inversión en investigaciones básicas vinculadas a los intangibles desde las universidades y centros de investigación. Una brecha inconsecuente con el enorme potencial de los recursos naturales y energéticos de la región, donde más de 600 millones de personas hablan el mismo idioma (Castro-González et al., 2015), escenario que la posiciona como la tercera economía más potente del mundo (Bonari et al., 2009).

Este panorama es confirmado por Vives y Peinado-Vara (2011), al señalar dicha carencia en la mayoría de empresas pequeñas y medianas, que revelan falta de calificación y conocimiento organizacional. Algunas empresas de Brasil, Costa Rica y Uruguay han evaluado sus mecanismos de competición, pero sin aplicación. En un estudio realizado en Colombia, Perú y Ecuador, los autores especifican que Colombia supera a Ecuador y a Perú en la producción de artículos publicados (Castro et al., 2015). La diferencia que se aprecia en Ecuador respecto de los otros países comparativamente puede reducirse si se advierte que el país tiene buenos valores en gastos públicos en educación y en transferencia de conocimientos.

Algunos autores acotan que en la competitividad influyen varios factores, entre los principales: (a) tangibles como inversión en capital físico e infraestructura, banca, finanzas e industria de la comunicación, y (b) intangibles como educación, gerencia del conocimiento, progreso tecnológico, desarrollo de los servicios (Liu y Hsu, 2009). A los factores estructurales descritos se suman otros subjetivos como la percepción de los recursos sobre la confianza que deposita la organización en ellos, el compromiso y lealtad que se genere entre los participantes, indicadores significativos en la actividad empresarial y su competitividad.

Las investigaciones recientes sobre competitividad se centran en perspectivas basadas en los siguientes enfoques conceptuales: (a) trabajos que estudian el modelo de competitividad sistémica en el liderazgo en costos basado en el acceso privilegiado a materias primas que faciliten la oferta, eficacia de las faenas y diseños que viabilicen la producción y colocación de

un precio inferior a los competidores; (b) análisis que marcan la diferenciación que propicie peculiaridad al producto, basada en materias primas de mayor valor, servicio al cliente específico y diseño exclusivo; (c) enfoques especializados en un segmento del mercado; y (d) perspectiva de la relación entre el capital humano y las ventajas competitivas porque proporcionan mayores valores de diferenciación (Delgado-Verde et al., 2016).

Por lo expuesto, la novedad de este estudio descansa en la búsqueda de los activos del capital relacional de los clústeres; los cuales al colocarse en un espacio estratégico del negocio en la actualidad y existir una estructura significativa como base, resultan un promisorio constructo del paradigma de competitividad sistémica. Al indagar en los proveedores, los clientes y las empresas aliadas se visualiza su aporte como una experiencia que enriquece la referida representación y que revelará presupuestos de alto valor académico para la ciencia administrativa.

## **2.8 El Capital Relacional en los Clústeres y su Significado para las Ventajas Competitivas**

La relación presentada es una aspiración para resolver el problema del escaso desarrollo de las dimensiones teóricas y prácticas que explican el significado del capital relacional y su efecto en las ventajas competitivas. Los conceptos revisados de capital relacional lo definen como el conocimiento, la información, los bienes de capital intelectual y la experiencia, que poseídos por la organización permiten crear valores que proceden de la interacción de sujetos en la cadena de suministros, cuyos resultados generan percepciones estratégicas (Hsu y Fang, 2009). Concepción inspirada en el modelo de Sveiby (2001) que hace una centralidad en la experiencia, aunque obvia las magnitudes que alcanza, lo cual hace limitado dicho modelo.

En este orden, el hecho de resaltar la experiencia responde a su importancia como dimensión principal del conocimiento. El capital relacional abordado desde los clústeres como estrategia de cooperación, constituye una mezcla de factores que internaliza los factores

externos, convirtiéndolos en sí mismos en ventajas competitivas (Fernández-Jardón y Martos, 2016), un capital que descubierto, capturado, compartido y aplicado puede reforzar de modo rentable el logro de la meta en la organización. Es precisamente la aspiración del estudio desarrollar ese papel y se soporta en nuevos recursos epistemológicos: posibles efectos cruzados (Martín de Castro, 2015) para alcanzar ventajas competitivas. Al respecto debe señalarse que otros autores han analizado el efecto del capital relacional y estructural en el desempeño del comprador (Cousins et al., 2006) y del capital estructural y cognitivo en la explicación de los resultados empresariales en términos de calidad (Krause et al., 2007), pero muy pocos aportes existen sobre el capital relacional creado en los clústeres a partir de la gestión y transferencia de recursos cognitivos como fuentes de ventajas competitivas.

Entonces, esta idea supone nuevos guiones de actuación, conflictos, límites y normas de comportamiento grupal que desafían a la dirección empresarial. Interesa subrayar los déficits de abordaje desde los clústeres y su experiencia, un ámbito que se obvia y reserva solamente para establecer generalizaciones y presupuestos, más no se explica la competitividad desde la profundidad del entramado de relaciones. Entre los impactos que el capital relacional genera en la organización puede citarse: (a) compromiso del cliente con el proveedor donde emergen vínculos a largo plazo, objetivos y valores; (b) participación en desarrollo de iniciativas; y (c) cooperación en información.

Por consiguiente, esos criterios explican tipos de relaciones colaborativas, estables y duraderas, pero a la vez dependientes y de poder, cuestión que en lugar de anticipar un conflicto con base en la motivación que hace presencia, pronostica un cambio hacia una relación de cooperación empresa-proveedor beneficiosa para ambos (Santos-Rodrigues y Alves de Almeida, 2009). Se trata de una perspectiva externa que Hsu y Fang (2009) aprecian cual redes relacionales que permiten a una empresa crear valor o una ventaja competitiva. Recursos

críticos, determinantes de la calidad y el costo, en tanto función de la red de proveedores con capacidad de relaciones y negociaciones (Modi y Mabert, 2007).

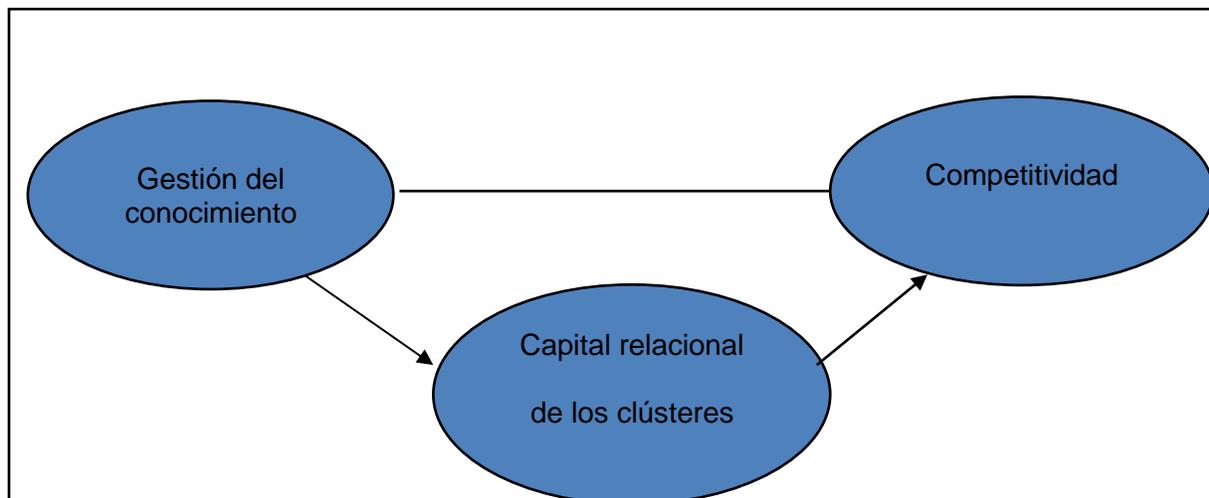
La interacción descrita representa una magnitud que algunos sintetizan en una suposición: cuanto mayor es el tiempo dedicado por el emprendedor a establecer relaciones con aliados estratégicos, mayor será el éxito de las empresas de nueva creación (Hormiga Pérez, et al., 2007). Una causalidad determinativa de la intangibilidad de las relaciones existentes entre las organizaciones y que requiere de una narrativa teórica explicada desde la esencia del fenómeno relacional.

Al expresar una ubicación en lo estratégico el estudio especifica la gestión de conocimiento en articulación con el capital relacional de los clústeres, de manera que la ciencia está subrayando una comprensión del interés de los *stakeholders* como base de una decisión beneficiosa para todos; ello hace del conocimiento organizacional su recurso llave (Egbu, 2004), e implica un posicionamiento que se sintetiza en un enfoque conceptual sobre las relaciones conjuntas o cruzadas empresariales.

En suma, es una construcción teórica que valora el aporte de la gestión y transferencia del conocimiento como recurso clave de la competitividad. Sin embargo, es necesario indagar sobre las relaciones creadas en contextos de actuación conjunta que se propician en los clústeres, que según la literatura se presume es fuente de acumulación de conocimiento útil para la creación y desarrollo de capacidades distintivas en las organizaciones. Esta tríada pretende comprender la dinámica de relacionamiento de las pymes desde una mirada cooperativa y de eficiencia colectiva (Figura 12).

**Figura 12**

*Modelo trádico de tensiones cruzadas relacionales*



La mirada al ámbito relacional permitirá explicar los modos y procedimientos con que participan estos sujetos en la activación de los conocimientos organizacionales, lo cual significa su incorporación como intangible acumulado externo. Esta lectura favorecerá a generar un constructo teórico que desde el principio del comportamiento previsor, acotado por Pereira (2017), discutirá teóricamente el entramado de relaciones que subyacen en las pautas de estabilización de expectativas de Luhman (1998) parte integral de la conducta de interlocutores, quienes calculan las acciones del otro y se auto-determinan porque con ello alcanzan sus propósitos en una relación mutua.

Esa concepción al ser aplicada a la relación empresa actores de la economía territorial, precisa que sea positiva y armónica en el diálogo que desarrollan dichos sujetos, sustentado en la confianza. Para lograr que la improbabilidad facilite la conducta favorable hay que especializar y hacer continua la experiencia de los individuos, es decir, construir un ámbito caracterizado por la percepción sensible para que se logre el aprendizaje mediante una vivencia reflexiva sobre los factores contextuales.

En el estudio de las pymes varios autores al abordar la competitividad hablan de diversas formas de caracterización. Por ejemplo, Saavedra García (2012) propone como criterios de la ventaja competitiva, entre otros aspectos, a los activos que es posible visionar: la diferenciación, el valor añadido, la información clave y estratégica para el negocio, etc. Por su parte, Santos-Rodrigues et al. (2009) precisan la rentabilidad, el volumen de ventas, el perfil del proveedor por el volumen y lugar de procedencia del mismo; además integran estas propuestas la comunicación, el compromiso y la socialización que Álvarez-Hernández et al. (2016) ubica en las empresas medianas.

Como factor emergente a este tipo de criterios tradicionales es oportuno comprender que la ventaja competitiva en las pymes además se debe interpretar por las dimensiones del capital intangible (Lissarrague et al., 2009), pues constituyen una pauta de análisis los grupos homogéneos de activos intangibles; los repositorios de conocimientos; la experiencia, la educación y las capacidades distintivas de los colaboradores; la inteligencia estratégica y los indicadores de medición del capital intelectual del Modelo *Intellectus Assets Monitor* (Bueno et al., 2012). Una dimensión particular a tomar en cuenta en el presente estudio para formular las estrategias de capital negocio y capital social corresponde a la visión de la experiencia como gnoseología, donde un conjunto de contenidos es el signo de un acto cognoscitivo o vivencial a posteriori porque se adquiere tras la experiencia en sí (Pérez y Dressler, 2007); por tal motivo, el capital relacional debe interpretarse desde la perspectiva del acervo de conocimientos que se adquieren en la vivencia e interrelación de las empresas con su entorno.

Es oportuno precisar que para la generación de criterios de competitividad se necesita comprender el carácter que asumen los individuos al participar en grupos; entre ellos se gestan modos y cualidades que se desarrollan de manera explícita en redes de cooperación, y se localiza entonces la noción de partes interesadas, grupos o individuos sin cuyo apoyo la

organización dejaría de existir (Pedrosa Ortega, 2009). Por consiguiente, se precisa ubicar la forma que adopta este interés en la visión de los actores, lo que ha llevado a la gestión empresarial a utilizar la creciente conciencia de que a las partes interesadas les podría afectar en igual magnitud el éxito o fracaso de una empresa, razón por la cual es imprescindible entender sus intereses e influencias, así como el apoyo a su desempeño (Brugha y Varvasovszky, 2000).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Enfoque Investigativo

Un estudio de tipo cualitativo sitúa especial interés al contexto en el que se desarrollan los distintos fenómenos sociales y otorga relevancia a los actos humanos, interpretando la realidad como consecuencia de sus percepciones, vivencias, principios, creencias, comportamientos, entre otros aspectos cotidianos. Por esta razón, este enfoque es enriquecedor para la ciencia, dado su alcance descriptivo, fenomenológico, holístico, sistémico, y principalmente flexible, que le permite adentrarse en la esencia de los problemas. En lo fundamental, su característica interpretativa le concede una aproximación cierta al objeto de estudio. Para esto requiere: una capacidad sensible para ubicar los procesos sociales como temporales y no terminados, con atención a los aspectos culturales, sociopolíticos, históricos del contexto a estudiar; una orientación teórica para conceptualizar los objetos de estudio; y un carácter participativo en la metodología a emplear.

Mejía Navarrete (2004) sobre la investigación cualitativa explica que “es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística, pues se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno” (p. 278). Así, para estudiar los fenómenos de la sociedad se requiere una lógica con profundo entendimiento del comportamiento humano y un acercamiento a la realidad de los hechos para explicar a profundidad las motivaciones que los provocan. En términos de González Agudelo (2013), la investigación cualitativa aborda lo real en cuanto proceso cultural desde una perspectiva subjetiva, con la que se intenta interpretar todas las acciones humanas, las experiencias y el sentir, a fin de crear formas de ser en el mundo de la vida.

De este modo, en el marco de las actuales transformaciones producidas en el ámbito empresarial, es imposible abordar la competitividad y las relaciones entre los sujetos actores de la economía sin un análisis profundo. Precisa adoptar posiciones científicas de la transferencia del conocimiento como instrumento axiológico que redimensiona la interacción secuencial de las distintas empresas agrupadas en clústeres. Entonces, la necesidad de explorar aristas subjetivas no abordadas en investigaciones anteriores sobre el capital relacional y su significancia para la competitividad de las pymes de Ecuador, con particular referencia a su participación en clústeres como fuente generatriz de la inteligencia competitiva y social (Bueno et al., 2012), determinó la metodología cualitativa como la perspectiva a seguir en este estudio.

Vale acotar que las organizaciones modernas demuestran la complejidad inherente al mundo empresarial y por ende las investigaciones no solo deben cuantificar resultados, sino también les corresponde adentrarse en los aspectos socioculturales, del orden subjetivo, que puedan develar los bienes de capital intelectual que se generan en las relaciones establecidas entre las empresas que se aglomeran en una economía externa, y encontrar las regularidades concluyentes como factores de significancia en la competitividad. Por ende, la complejidad viene dada por la visión del conocimiento como un recurso que se desempeña como factor estratégico de producción (Spender y Grant, 1996), el cual a pesar de su relevancia es un aspecto insuficientemente estudiado.

En este sentido, el abordaje del capital relacional en el marco de las relaciones que una organización mantiene con su ecosistema ha avanzado en función del ritmo marcado por las necesidades y requerimientos del mercado, en el que cada vez son más exigentes y complejas las demandas, no solo de clientes, sino de los distintos involucrados en la actividad empresarial. Además, parecería ser que los avances tecnológicos, propios de la evolución y de las preocupaciones de las ciencias administrativas, proporcionan un aporte valioso para el desarrollo de las relaciones organizacionales. Sin duda, la emergencia de plataformas, redes sociales, bases de datos, entre otros, facilitan los procesos de comunicación e intercambio de recursos

entre los individuos y las organizaciones (Pérez y Dressler, 2007). Por tanto, se trata de enriquecer la función empresarial a partir de la comprensión subjetiva de las relaciones externas como fenómeno social que enriquece las ventajas competitivas.

Lo expuesto en líneas anteriores facilitó la utilización de un enfoque cualitativo, con un propósito descriptivo, que indica el carácter de las relaciones que se establecen en los clústeres con prácticas recurrentes de creación y transferencia de conocimiento. Asimismo, permitió analizar los diversos aspectos del capital relacional como parte de la estrategia empresarial que las pymes adoptan para lograr mayores niveles de competitividad. De esta manera, se pudo describir e interpretar la realidad subjetiva de las relaciones esenciales de estas empresas en contextos cooperativos sin prejuicios o añadidos particulares del investigador. Es decir, se contextualizó el fenómeno para interiorizarlo en su real dimensión, lo cual adicionalmente facultó para fundamentar siguiendo la teoría existente sobre capacidades compartidas, con base en las experiencias de los sujetos de investigación.

Para fines del presente estudio resulta importante resaltar que el propósito central de la investigación cualitativa en ciencias sociales es descubrir la esencia de los fenómenos, tal como se presentan en las circunstancias que se producen. Por consiguiente, el enfoque cualitativo buscó interpretar los significados de las relaciones que se originan en la interacción de los individuos con el medio ambiente que lo rodea, cuestión que posiciona al estudio en el plano de lo subjetivo. Así, el capital relacional es implícito al intercambio de recursos y capacidades que se produce en las empresas que constituyen un clúster. En el entramado de estas relaciones se hallan las actitudes, los comportamientos y las percepciones de los distintos *stakeholders* sobre los procesos de creación, transferencia y aplicación de los conocimientos, que a manera de un capital acumulado tienen particular significancia en los procesos de valor, por lo que explicar cómo se producen estas relaciones y su relevancia en la competitividad podría mejorar la eficiencia colectiva de las empresas involucradas.

Por otra parte, la investigación fue abordada desde las percepciones de los integrantes

de las aglomeraciones empresariales sobre la realidad de los clústeres: procesos comunicacionales, innovación y desarrollo, áreas de mejora, limitaciones, etc., con un paradigma crítico, abierto y propositivo. Esto permitió una reflexión profunda para ampliar el reservorio de conocimientos que las ciencias organizacionales hasta el momento han delineado sobre los fenómenos relacionales de las empresas en economías territoriales. El otorgar un significado a estas relaciones contribuye a comprender con sentido más amplio el rol de los individuos y las organizaciones en la sociedad.

### **3.2 Enfoque Epistemológico**

Desde una visión muy general, la epistemología es una ciencia o parte de ella, cuyo propósito fundamental es abordar la teoría del conocimiento para explicar las cosas en su esencia y origen (Jaramillo, 2003). El conocimiento en las organizaciones constituye un recurso crítico para alcanzar ventajas competitivas y, en primera instancia, emerge como la expresión de una serie de saberes que nacen en el ambiente de la vida cotidiana y que penetran en la conciencia y el pensamiento del individuo. Es un conocimiento no estructurado ni sistemático; es contingente, en cuanto tiene validez en un determinado momento, y a la vez, es sensitivo, por cuanto se limita a percibir lo inmediato. Sin embargo, para hacer sostenible las ventajas competitivas las organizaciones requieren instrumentar un conocimiento especializado que pueda ser asimilado por todos sus miembros, de tal forma que sea capaz de provocar cambios en los procesos, los productos e incluso en los estilos gerenciales.

Estas consideraciones advierten la necesidad de gestionar el conocimiento, lo cual implica incorporar en la praxis gerencial nuevas formas para explotar al máximo los recursos y capacidades derivadas del conocimiento acumulado en la organización. Además, es trascendente explorar en el contexto nuevos conocimientos que sean válidos y desarrollen las capacidades dinámicas que la organización requiere para un mejor desempeño y posición competitiva. En este sentido, las organizaciones deben adaptarse a los cambios y definir una estrategia que promueva la competitividad. Por ello se edificó un constructo que explica la

competitividad en las pymes desde el conjunto de relaciones que se gestan en las aglomeraciones.

Ahora bien, la epistemología debe hacer esfuerzos para explicar las particularidades de una ciencia con base en la delimitación de su objeto de estudio. Esto es establecer un método a seguir para el proceso de investigación, así como para comunicar sus resultados. Sin duda, los principios y las normas de una disciplina científica no pueden ser ajenos a las características del objeto de estudio. En este sentido, es lógico pensar que la producción de conocimiento científico está estrechamente ligada a la crítica de la realidad y a la reflexión epistémica del acervo de conocimientos existentes, en la que, aunque existe una carga importante de racionalidad, las posiciones subjetivas de los sujetos subyacen la realidad dialéctica.

Por lo tanto, el abordaje de esta investigación tuvo una postura fenomenológica para explicar el objeto de estudio: el capital relacional de los clústeres. Esta postura resulta de singular importancia para comprender como fenómeno organizacional la configuración de un capital relacional a partir de las interrelaciones de las pymes en conglomerados empresariales como fuente de competitividad. La teoría de capacidades dinámicas, desde el uso óptimo de los recursos y capacidades en entornos cambiantes, explicada por Teece et al. (1997), otorga el carácter de capacidad dinámica al capital relacional en el proceso de creación de valor y ventajas competitivas. De manera complementaria, la teoría de recursos y capacidades compartidas trata de explicar que la competitividad de las organizaciones no depende únicamente de la disponibilidad de recursos y capacidades individuales, sino más bien de la capacidad de interactuar en contextos colaborativos con otras organizaciones para compartir recursos y capacidades claves, lo que provoca una eficiencia colectiva.

Los enunciados observacionales individuales formulados pueden ser generalizados para comprobar y aclarar estas teorías o, en su defecto, permiten la formulación de nuevos conceptos y categorías que amplíen la misma. Es importante señalar que las contribuciones teóricas a realizar, bajo ningún concepto serán definitivas, más bien se trata de bosquejar un escenario

propicio para continuar con futuras investigaciones que abonen el corpus teórico del capital relacional como estrategia de competitividad de las pymes con una mirada dialéctica.

### **3.3 Orientación Investigativa**

Las ciencias organizacionales buscan la comprensión de la realidad para intervenir en ella con una capacidad transformadora. Sus aproximaciones epistemológicas están influenciadas por las ciencias sociales, en atención a que el conocimiento es un constructo social. Por tal motivo se puede conocer, comprender e interpretar el ecosistema en el que se provocan los distintos fenómenos, dado que el acercamiento a la realidad del objeto de conocimiento constituye un mecanismo apropiado para develar la verdad.

Ahora bien, para percibir los significados profundos en el horizonte de comportamientos, el investigador requiere adentrarse en la estructura relacional de los distintos grupos, lo cual le permite conocer la realidad desde lo intrínseco de sus relaciones.

En este marco, la presencia de factores sociales en el análisis de las pymes y su interacción con actores de la economía inscribe el presente estudio en el paradigma cualitativo y sus implicaciones metodológicas. Al respecto, (González Ávila, 2002) esboza tres principios fundamentales que expresan la trascendencia de este enfoque interpretativo: (a) el conocimiento es una producción constructiva e interpretativa, no es una suma de hechos definidos por constataciones inmediatas del momento empírico; (b) el proceso de producción de conocimiento es interactivo; y (c) la significación de la singularidad tiene un nivel legítimo en la producción de conocimiento.

En tal propósito, el diseño de la investigación: (a) utilizó un enfoque cualitativo con una lógica inductiva, debido a que su intención se orienta al descubrimiento, más no a la comprobación, a partir de la interpretación de las dinámicas particulares que se presentan en la transferencia del conocimiento y el capital relacional en las aglomeraciones empresariales conformadas por las pymes de Ecuador. Por tanto, se pudo diseñar un constructo holístico que profundiza en el criterio de eficiencia colectiva como principio de la competitividad; (b) tiene un

propósito descriptivo, que indica el carácter de las relaciones que se establecen en los clústeres como consecuencia directa de la creación, transferencia y uso de recursos compartidos; (c) sigue un horizonte transversal, que integra un análisis de las variables propuestas en el marco conceptual en un tiempo determinado y (d) usó la entrevista y la observación como instrumentos; además, adoptó la metodología hermenéutica como herramienta cualitativa para analizar tales relaciones. Destaca que los instrumentos utilizados facilitaron a los sujetos informantes realizar una exposición amplia sobre las relaciones en los clústeres empresariales.

En el marco de esta dinámica, a partir de la revisión y sistematización de las diferentes teorías que tratan de explicar la competitividad desde la perspectiva de los recursos y capacidades, se profundizó en el marco conceptual propuesto: gestión del conocimiento, capital relacional en los clústeres y competitividad de las pymes, que admitió complementar los sustentos teóricos, doctrinarios y filosóficos existentes sobre dichas categorías. Las unidades de significancia que se hallaron y su posterior triangulación con los fundamentos epistemológicos, proporcionó el rigor científico que el estudio requería.

### **3.4 Método Investigativo**

La estrategia metodológica abordada en el estudio se basó en la hermenéutica textual, herramienta que proporcionó determinar, en los discursos, los valores que atribuyen los actores a los textos (Miguélez, 2002), que en este caso se ancla en la experiencia, cual convicciones determinantes del comportamiento de los actores que instrumentan el capital relacional en el contexto de las pymes de Ecuador. La metodología se complementó con la entrevista, que facultó para conocer el punto de vista que guía a los participantes en los clústeres empresariales en la creación, transferencia y almacenamiento del conocimiento organizacional como fundamento de la competitividad empresarial.

### **3.5 Instrumentos**

Al tratarse de una investigación con enfoque cualitativo, la entrevista a profundidad se posicionó como la herramienta adecuada para obtener información relevante. Con esta

consideración, se estructuró un cuestionario con una serie de postulados sobre las prácticas de gestión y transferencia del conocimiento y sobre los mecanismos de relacionamiento en clústeres empresariales de las pymes de Ecuador. De esta manera, los gerentes generales de las empresas seleccionadas precisaron sus opiniones y criterios sobre la relación empresa, clientes, proveedores y otros involucrados externos, que, según la literatura académica, son vistos como soportes del capital relacional que media en los procesos de creación de valor y en las capacidades para crear ventajas competitivas (Capó-Vicedo et al., 2007).

El cuestionario tomó como base la estructura de la “Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación”, realizada por el INEC en 2015, y el cuestionario para medir la gestión del conocimiento y el capital relacional en aglomeraciones empresariales, propuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en 2008. A partir de estos instrumentos fuente, se estructuró una guía de entrevista para recabar información relevante sobre los dos ejes temáticos propuestos: (a) capital relacional en los clústeres; y (b) competitividad de las pymes. La entrevista a profundidad estuvo compuesta por seis planteamientos agrupados en las categorías de estudio que han sido abordados en el marco referencial. La guía no pretendió ser un instrumento rígido, sino, más bien, orientador del diálogo que se instrumentó con los sujetos informantes.

Destaca que el entrevistador tuvo la facultad de incorporar inquietudes y comentarios que garantizaron la obtención de información relevante. Asimismo, que la entrevista no duró más de 30 minutos, en consideración de la disponibilidad de tiempo de los informantes. La Tabla 11 contiene los aspectos abordados en la entrevista.

Tabla 11

## Entrevista a profundidad

Perfil de la empresa  
Subsector económico:  
Número de empleados:

Ubicación:  
Volumen de ventas:

Ejes temáticos	Categorías	Postulados de la entrevista a profundidad
Capital relacional de los clústeres	Transferencia del conocimiento	Desde una perspectiva relacional, explique ¿De qué manera los empleados de su empresa son estimulados para crear, transferir y aplicar conocimientos que tributen al logro de ventajas competitivas? Detalle las prácticas comunes (simulación, experimentación, <i>benchmarking</i> , otras) que se utilizan para aprovechar el conocimiento derivado de las relaciones con <i>stakeholders</i> .
	Capital negocio	A partir del diálogo que mantiene con clientes y proveedores, describa ¿Cómo se sistematizan las opiniones de estos actores en la toma de decisiones sobre los procesos, productos y servicios? Argumente el grado de influencia que tienen estos <i>stakeholders</i> en los proyectos innovadores.
		Especifique el enfoque que su empresa tiene respecto de la competencia (aliados u oponentes) ¿Cómo se presentan las relaciones de cooperación con estas empresas?
Capital relacional de los clústeres	Capital social	Caracterice la participación de su empresa en el clúster que conforma ¿Qué ventajas ha obtenido con esta participación? Describa las relaciones que mantiene con instituciones públicas, asociaciones de productores, universidades y centros tecnológicos para incorporar conocimientos nuevos.
Competitividad de las pymes	Gestión estratégica	Explique el modelo de gestión que su empresa ha implementado a fin de crear mecanismos de relacionamiento con <i>stakeholders</i> basados en los principios de cooperación y confianza mutua.
	Productividad	A su criterio ¿Cuáles son los recursos y capacidades claves que la empresa requiere impulsar para agregar valor en sus procesos productivos? A partir de su participación en aglomeraciones empresariales, describa las estrategias implementadas para mejorar los niveles de competitividad

Ejes temáticos	Categorías	Postulados de la entrevista a profundidad
	Innovación	Desde su experiencia gerencial ¿cuáles han sido los resultados más visibles en innovación y desarrollo (patentes, prototipos, nuevos productos, etc.) logrados como consecuencia del capital relacional creado en el clúster? Podría comentar algún caso de éxito.

Por otra parte, la investigación fue complementada con la revisión documental de fuentes secundarias especializadas, esto es: publicaciones científicas, libros y tesis doctorales, que aportaron de forma significativa en el establecimiento de un constructo teórico sobre la relevancia de la gestión y transferencia de conocimiento mediada por el capital relacional de los clústeres, en la competitividad de las pymes.

Además, se recurrió a una observación directa que se realizó in situ en las pymes en las que se pudo tener acceso, por los problemas derivados de la pandemia del covid-19. Esto permitió al investigador fijar una percepción cercana a la realidad sobre los mecanismos implementados por las empresas para transferir conocimiento, así como el comportamiento de los distintos actores de la economía en su entorno natural.

### 3.6 Sujetos Informantes

En el estudio se apeló a individuos que están relacionados con las actividades de gestión y transferencia de conocimiento en aglomeraciones empresariales. Por ello, los instrumentos fueron aplicados a gerentes generales (Tabla 12), definidos como informantes claves gracias al conocimiento integral que poseen sobre sus organizaciones, así como por la facilidad de acceso a la información estratégica de las mismas (Wang y Wang, 2012).

Por tanto, la consideración de los gerentes generales como la fuente de información más relevante para la investigación se debió a que: (a) reciben de manera directa información de una amplia gama de departamentos, (b) posibilitan la evaluación de los procesos que se ejecutan en las diferentes áreas de la empresa, y (c) desempeñan un papel significativo en el modelado de

las categorías estudiadas, mediante la explicación de los tipos de comportamiento que se esperan en las relaciones empresariales (García-Morales et al., 2012).

**Tabla 12**

*Sujetos informantes de la investigación*

	Empresa	Cargo
<b>Clúster textil</b>		
1	DYTEX (Indutexma)	Gerente de Planta
<b>Clúster industrias metalmecánicas</b>		
2	Carrocerías PATRICIO CEPEDA	Gerente General
3	Carrocerías LEMAN'S	Gerente de Producción
<b>Clúster manufacturas del cuero</b>		
4	PROVECALZA	Gerente General
5	CONFORTCALZA	Gerente General
<b>Clúster tecnológico</b>		
6	Advicon	Gerente General
7	Citytech Ecuador	Gerente General
8	<b>Centro de Emprendimiento UTC</b>	

En fin, este tipo de gerentes son los responsables de establecer la dirección que tomará las pymes en el mediano y largo plazo, además de definir los planes y las acciones que deberán ejecutarse para alcanzar la visión planificada (Westphal y Fredickson, 2001), más aún cuando están comprometidos con la innovación y el crecimiento de la empresa y con el desarrollo estratégico y el fortalecimiento de sus conocimientos (Rawung et al., 2015); afirmaciones que justifican la pertinencia de su participación en la configuración del capital relacional en los clústeres empresariales conformados por las pymes de Ecuador.

En cuanto a la población de estudio estuvo integrada por las empresas que participan en clústeres empresariales en la fase de madurez, esto es aglomeraciones empresariales en las siguientes actividades económicas: 1) clúster textil, en el cantón Atuntaqui, provincia de Pichincha; 2) clúster metalmecánico de la industria carrocera, en Ambato, provincia de Tungurahua; 3) clúster de manufactureras del cuero, ubicado en el cantón Cevallos, provincia de Tungurahua; 4) clúster de servicios turísticos, en la provincia de Pichincha; y 5) clúster de servicios tecnológicos en Quito, provincia de Pichincha. Se trata de empresas donde se requieren procesos intensivos relacionados a la gestión de conocimiento, así como procesos de innovación constante para la generación de ventajas competitivas. Este tipo de organizaciones son las que mejor se adaptan y donde más se necesitan investigaciones referentes al capital relacional, ya que precisamente son empresas intensivas en conocimiento y como tal requieren desarrollar nuevas capacidades para implementar estrategias de innovación en sus productos y servicios (Analoui et al., 2013).

Por otro lado, la información secundaria y estadística manejada fue tomada de registros oficiales, de preferencia de aquellos que provinieran de agencias oficiales y que permitieran una comparabilidad internacional (Suñe Luis, 2015). En atención a lo expuesto, el presente estudio utilizó como fuentes de información a los registros de empresas de: (a) la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros del Ecuador (2018), (b) el Servicio de Rentas Internas (SRI) y (c) el Directorio de Empresas y Establecimientos (INEC, 2019), cuyas bases de datos arrojaron que en el Ecuador existen 899.208 empresas, y entre ellas 78.385 corresponden a pymes, que se agrupan según el sector económico al que pertenecen.

De la población identificada, y de manera no probabilística, pues se trata de una investigación cualitativa, por conveniencia se identificaron ocho pymes. El criterio para la selección de la muestra estuvo relacionado con empresas cuyos procesos resultan significativos para el estudio y que evidencian una orientación a la innovación como mecanismos para crear ventajas competitivas de manera constante.

### **3.7 Consentimiento Informado**

Para el proceso de recolección de información, se redactó una carta informando a los participantes sobre la información relevante de la investigación, que incluía: (a) el título; (b) los objetivos que se persiguen; (c) el grado académico que se quiere obtener; (d) el tiempo que llevaría responder las preguntas; y (e) la no obligación de su participación. Además, se especificó que no existe ninguna clase de riesgo para los participantes, así como el tratamiento transparente que se dará a los resultados de la investigación, enfatizando la garantía del anonimato para cada uno de los ellos y que se les brindaría acceso a los resultados obtenidos de forma general.

### **3.8 Confidencialidad**

Para garantizar la seguridad y la confidencialidad de la información obtenida en el estudio, así como la de las empresas participantes en la investigación, los resultados fueron alojados en un archivo magnético con las seguridades informáticas necesarias, mediante las cuales solo el autor dispone de las claves y contraseñas de acceso, de tal forma que será el único custodio y responsable de la información. En la presentación de los resultados del estudio se expone exclusivamente la información agregada y considerada como relevante.

### **3.9 Localización Geográfica**

La investigación explicó las relaciones entre gestión de conocimiento, capital relacional de los clústeres y competitividad en un conjunto de ocho pymes, ubicadas en las principales provincias de Ecuador: Pichincha, Tungurahua y Cotopaxi y que son parte de aglomeraciones empresariales. Los planteamientos propuestos son significativos para establecer las perspectivas de colaboración y aprovechamiento de los recursos que, al ser compartidos, contribuyen a una mejor comprensión del desempeño organizacional.

### **3.10 Diseño del Análisis de la Información**

La unidad de análisis corresponde a las pymes de Ecuador que se agrupan en aglomeraciones empresariales. Las entrevistas se aplicaron a gerentes generales de estas compañías. Siguiendo la sugerencia de Do Nascimento et al. (2015), se solicitó una carta

compromiso que incluye el logotipo de la universidad que respalda el estudio para presentarla a todos los entrevistados.

La aplicación de la entrevista se realizó de manera directa, es decir, mediante un diálogo personal entre el entrevistador y el entrevistado, en el caso de las empresas que facilitaron realizar la entrevista en la planta industrial. Adicionalmente, se contactó a los gerentes vía telefónica y se solicitó su participación en el estudio; se envió un correo electrónico que incluyó una carta de presentación, una explicación del propósito de la investigación y la confidencialidad de la información. Luego, se programó una fecha y se procedió a aplicar el instrumento de manera virtual con el fin de garantizar la salud de los participantes. Al existir dudas fueron aclaradas antes y durante la entrevista.

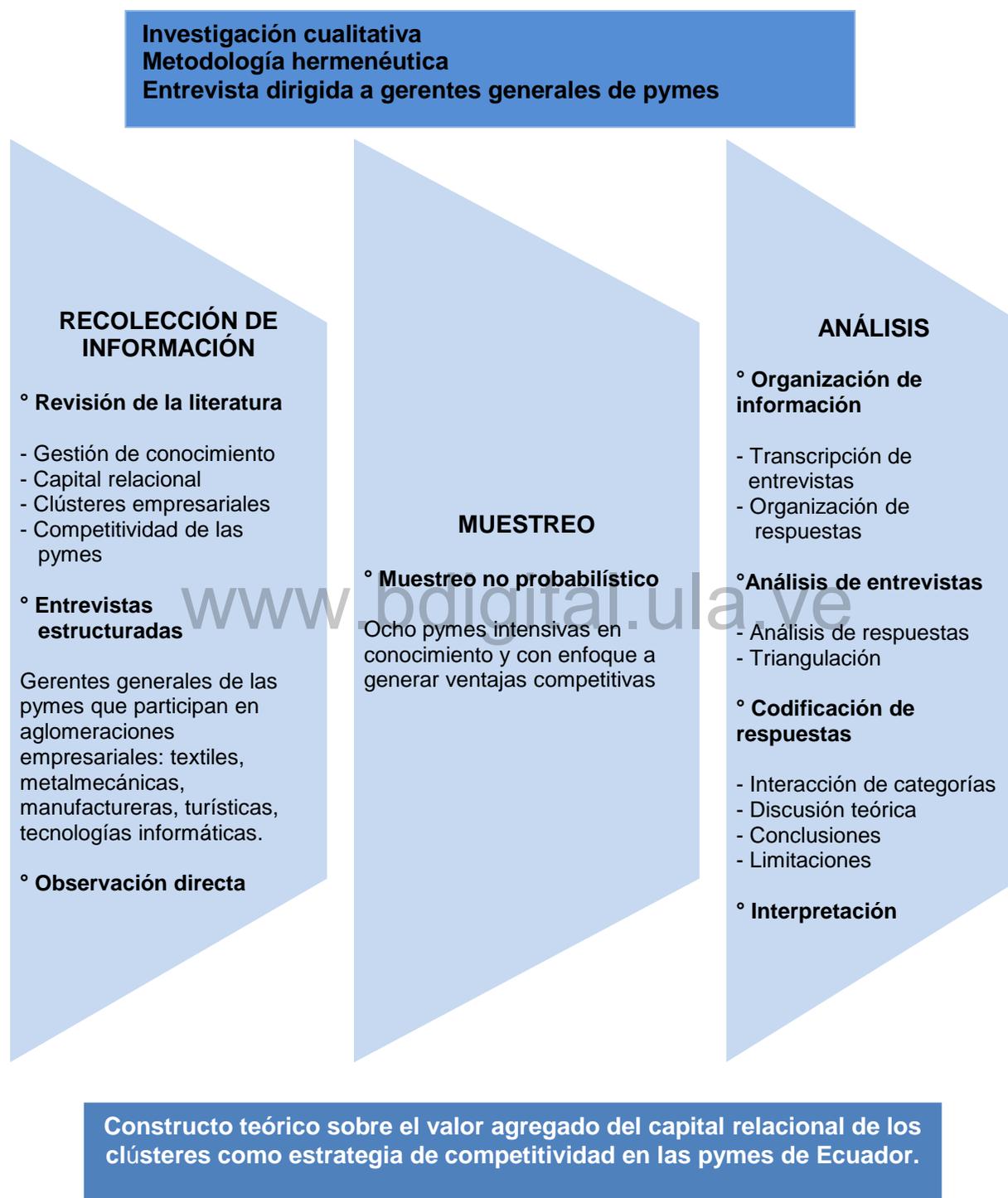
Con respecto al análisis de la información fue configurado a través de dos etapas. En la primera fase se realizó una evaluación descriptiva de los planteamientos derivados de las respuestas individuales, para identificar las características más sobresalientes de los sujetos informantes y establecer las cualidades comunes sobre el capital relacional en las pymes. La segunda etapa correspondió a la triangulación a nivel ontológico para definir el constructo teórico sobre la gestión y transferencia de conocimiento, el capital relacional de los clústeres y la competitividad. A través de la triangulación se buscó modular los diálogos descriptivos que se sostuvieron con los gerentes de las empresas que conforman estas aglomeraciones, así como de las observaciones *in situ*, con las teorías y la realidad, a manera de una profundización y comprensión del objeto de estudio desde lo interpretativo.

Finalmente, se plantearon los principales hallazgos de la investigación, con las conclusiones que sintetizan los resultados y la discusión teórica, las limitaciones del estudio y las posibles líneas de investigación futuras.

A manera de una síntesis gráfica, la Figura 13 presenta la metodología que se adoptó en la investigación:

Figura 13

Esquema metodológico de la investigación



## CAPÍTULO IV

### HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 Comprensión y Sistematización

A partir de una exposición teórica de las diferentes categorías fundamentales que explican la investigación, se ha sistematizado la información obtenida de las entrevistas a profundidad aplicadas a los versionantes clave como una aproximación al objeto de estudio en sus distintas manifestaciones; esto ha permitido captar ontológicamente la realidad presente en las relaciones que mantienen las pymes con su entorno. El nuevo conocimiento generado es un proceso mediante el cual los actores de las empresas reflejan las características y condiciones elementales del capital relacional que emerge de su participación en clústeres. La investigación vista como un proceso interpretativo va mucho más allá del recogimiento de datos; más bien constituye un conjunto de procedimientos teóricos, metodológicos y técnicos para llegar a la esencia del conocimiento e interpretar sus relaciones fundamentales.

Con este propósito, la aplicación de una entrevista estructurada, para identificar las percepciones de las empresas participantes en clústeres sobre los mecanismos relacionales empleados y las ventajas competitivas alcanzadas, ha facilitado la interrelación con los sujetos investigados para obtener información relevante mediante un sistema de postulados formulados de manera oral y que fueron debidamente planeados y administrados y que guardan estrecha relación con el problema, los objetivos y las preguntas de investigación. En este sentido, los hallazgos explican con claridad y profundidad la configuración de un capital relacional creado por las pymes para mejorar su desempeño organizacional. La entrevista ofrece validez en las respuestas, dado que el entrevistador estuvo en una posición no solo de observador, sino que también pudo constatar la consistencia de las respuestas al procurar la libertad para que el entrevistado pudiera expresar sus apreciaciones e incluso emociones para explicar aspectos

complejos.

La entrevista se aplicó a gerentes de las principales empresas aglomeradas en distritos industriales y espacios territoriales de Ecuador. Si bien es cierto existen varias experiencias de conformación de clústeres, para garantizar la relevancia del estudio, se seleccionó a aglomeraciones empresariales que se encuentran en una fase de desarrollo y madurez, ya que precisamente esta tipología de empresas son las que en mejor condición propician los mecanismos de relacionamiento para crear ventajas competitivas.

A continuación, se describen las principales características de los clústeres seleccionados: (a) **clúster de la industria textil de Atuntaqui**, se especializa en la confección de prendas de vestir y surge de manera natural como un mecanismo de asociatividad de las pequeñas empresas y gremios artesanales para superar la rivalidad y competitividad entre industrias y generar valor agregado a la producción. Participan de esta aglomeración algunas empresas complementarias principalmente de insumos y materias primas; (b) **clúster de la industria de calzado**, se localiza en el Cantón Cevallos, provincia de Tungurahua. Esta aglomeración desde hace 10 años, aproximadamente, promueve la fabricación de calzado de calidad a través de procesos asociativos. Las industrias localizadas comparten recursos y cooperan para mejorar sus niveles de productividad, control de materias primas y participación en el mercado. A su vez, las tendencias en el sector y una presencia cada vez mayor de marcas internacionales impulsa la aglomeración de 18 empresas que fortalecen la cadena productiva y generan valor a los productos; (c) **clúster de empresas tecnológicas**, la emergencia de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, y su uso masivo en las industrias, facilita la asociatividad de empresas dedicadas a la arquitectura de software y soluciones informáticas. Así, las estrategias de asociatividad y cooperación interempresarial, desarrolladas en las provincias de Pichincha y Cotopaxi, tienen por objetivo ofrecer productos y servicios tecnológicos competitivos para el sector público y privado; y (d) **clúster de la industria carrocera**, esta aglomeración se orienta a fortalecer la productividad y competitividad de las empresas

participantes con base en la implementación de nuevos sistemas de producción, ingeniería, transferencia de conocimiento, asesoría especializada y provisión de insumos y materiales especializados. Además, en esta aglomeración confluyen instituciones del sector público y gremios artesanales de la provincia de Tungurahua. Adicionalmente, se aplicó la entrevista al **Centro de Emprendimiento de la Universidad Técnica de Cotopaxi** por cuanto en el marco de sus competencias está desarrollando procesos de asociatividad, transferencia de conocimiento y asesoría especializada con 180 pequeñas y medianas empresas.

Una vez definidos los ejes temáticos y las categorías fundamentales del estudio, en atención al capital relacional creado por las pymes y su aporte a la generación de ventajas competitivas, se estructuró un conjunto de postulados para recoger la opinión de los versionantes, los cuales se recogen en la Tabla 13.

**Tabla 13**

*Sistema de postulados para recoger la información*

Ejes temáticos	Categorías	Información relevante
<b>Capital relacional de los clústeres</b>	Gestión del conocimiento	Los mecanismos para crear, transferir y aplicar conocimientos que tributen a la competitividad de las pymes.
		Las prácticas comunes que se utilizan para aprovechar el conocimiento derivado de las relaciones con <i>stakeholders</i> .
	Capital negocio	La sistematización de las opiniones de clientes y proveedores en la toma de decisiones sobre los procesos, productos y servicios.
		El grado de influencia que tienen los <i>stakeholders</i> en los proyectos innovadores.
		El enfoque de las pymes en relación a la competencia (aliados u oponentes).
	Capital social	Los mecanismos de relacionamiento entre las pymes.
La caracterización de la participación de las pymes en clústeres y las ventajas obtenidas de esta participación.		
	Capital social	Las relaciones que mantienen con instituciones públicas, asociaciones de productores, universidades y centros tecnológicos para incorporar conocimientos nuevos.

Ejes temáticos	Categorías	Información relevante
Competitividad de las pymes	Gestión estratégica	La identificación de si el modelo de gestión de las pymes facilita la creación de espacios relacionales con los <i>stakeholders</i> , y de si se ubica especial interés en la participación en clústeres como estrategia de competitividad.
		La descripción de las estrategias que las pymes han desarrollado para mejorar los niveles de competitividad, a partir de su participación en aglomeraciones empresariales.
	Productividad	La definición de los recursos tecnológicos que son necesarios desarrollar de manera conjunta en los clústeres (plataformas digitales, software, aplicaciones App, etc.) para fortalecer las relaciones de cooperación y transferencia de conocimientos.
		La especificación de las capacidades que requieren los colaboradores de las pymes para mejorar su desempeño.
	Innovación	La identificación de los resultados más visibles en innovación y desarrollo (patentes, prototipos, nuevos productos, etc.) logrados como consecuencia del capital relacional creado en el clúster.

#### 4.2 Caracterización de los Versionantes

Una vez que se identificaron los versionantes claves para el estudio, en atención a su participación en aglomeraciones empresariales y a los resultados organizacionales alcanzados, se aplicó las entrevistas a las siguientes pymes:

- **ADVICOM:** Proporciona soluciones tecnológicas para los mercados de Telecomunicaciones, Radiodifusión y Televisión. La empresa se especializa en el desarrollo de proyectos “LLAVE EN MANO”, puesto que un solo proveedor realiza la integración total de los sistemas y soporte, garantizando óptimos resultados. Su misión empresarial se orienta a liderar cambios tecnológicos en Ecuador con nuevas tecnologías para las industrias de comunicación, transmisión y conectividad de audio, video, voz y datos para los mercados convergentes.
- **ADSFENIX SOFTWARE:** La empresa tiene como propósito proveer soluciones informáticas, funcionales y adaptables a los continuos cambios empresariales. Tiene

17 años de presencia en el mercado, con cobertura a nivel nacional e internacional; se ha posicionado como una de las empresas líderes en soluciones tecnológicas empresariales.

- **CARROCERÍAS LEMAN'S:** Leman's Carrocerías Metálicas se dedica a la construcción de carrocerías para buses de transporte: urbanos de última generación, interurbanos, interprovinciales, turísticos Premium y mini buses. Su premisa es innovar los procesos de producción con mano de obra calificada, cumpliendo con las normas vigentes del sector carrocerero para garantizar la calidad y seguridad de sus productos; además es una empresa honesta, responsable y comprometida con la satisfacción de sus clientes.
- **CARROCERÍAS PATRICIO CEPEDA:** La empresa provee de carrocerías metálicas al sector del transporte de pasajeros; sus productos son de calidad, con diseño, confort, seguridad y a precios justo para superar las expectativas de sus clientes, usuarios y demás grupos de interés, a través de la mejora continua de sus procesos que son certificados bajo normas de calidad, personal calificado y el uso óptimo de recursos.
- **CONFORTCALZA:** Es una empresa dedicada a la a fabricación de calzado de alta calidad. Se caracteriza por ser innovadora, producir con mano de obra local calificada y con materia prima seleccionada. Se proyecta a ser los productores líderes dentro del mercado nacional, con productos de óptima calidad y cumpliendo las exigencias y estándares que el mercado requiere.
- **PROVECALZA:** Fabrica el mejor calzado para damas, caballeros y niños; con este fin prioriza la mejora continua de sus procesos e innova los diseños para satisfacer las demandas del mercado nacional con productos de calidad, mano de obra calificada y tecnología de punta. Procura el desarrollo integral de sus colaboradores en armonía con la sociedad y el medio ambiente; de esta forma garantiza un crecimiento continuo

y rentable.

- **INDUTEXMA:** Fabrica y comercializa tejido de punto y tejido plano cumpliendo los requisitos de calidad, servicio y tiempo de entrega, para fidelizar a sus clientes. Satisface requerimientos y expectativas de sus clientes por medio de su sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9001:2015. Se orienta a innovar la industria textil y consolidar una cultura de calidad y tecnología de punta en toda la cadena de valor, para ser líderes en la producción, la comercialización de productos y los servicios textiles.
- **CENTRO DE EMPRENDIMIENTO UTC:** Surge para sembrar la cultura emprendedora y fomentar las iniciativas empresariales que por falta de apoyo público – privado no cumplen su ciclo de vida; por esta razón crea, incuba, asesora y potencia los emprendimientos para contribuir con el desarrollo del país. Además, busca vincular a los estudiantes en la génesis empresarial, para que esta iniciativa sea una experiencia su formación personal y académica, con lo cual se genera responsabilidad y vinculación del estudiante con la sociedad.

El acercamiento empírico a las pymes que participan en aglomeraciones empresariales, tuvo como propósito conocer de cerca la realidad del proceso relacional que se lleva a cabo en los clústeres definidos. Además, indagar en la subjetividad de los versionantes permitió que sus percepciones sean interpretadas de manera profunda y se establezca un constructo teórico sobre el capital relacional como mecanismo de competitividad de las organizaciones, analizado desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades.

#### **4.3 Identificación de Unidades de Significancia**

Con base en la información levantada mediante la entrevista a profundidad que se aplicó a los gerentes de las pymes aglomerados en distritos industriales, se procedió a sistematizar, interpretar y triangular las fuentes. Para este propósito, se utilizó el programa MAXQDA 2018.2. Este es un programa para apoyar el análisis cualitativo con métodos mixtos, además permite

gestionar los proyectos de investigación importando datos de entrevistas, grupos focales, cuestionarios, páginas web, imágenes, audio o vídeo e información de datos bibliográficos. Se destaca su funcionalidad de trabajo en equipo con validaciones internas y externas de la codificación para realizar una interpretación hermenéutica que vincula la recurrencia de los datos observados y las ideas de los versionantes.

En un primer momento, se transcribió el contenido textual de las entrevistas, que se realizaron de manera presencial y virtual (por la situación actual de la pandemia del covid-19), para posteriormente ingresar la información al sistema. De esta forma se pudo identificar de manera clara las principales unidades de significancia derivadas de las respuestas a cada postulado, las mismas que se distinguen por colores y corchetes que son arrojados automáticamente por el sistema.

A continuación, se presenta el reporte de las entrevistas por empresas versionantes, con sus respectivas unidades de significancia que emergen de la investigación de campo:

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Entrevista	1	<b>Entrevista: 1</b>
Unidad de Análisis	2	<b>Empresa: ADVICOM</b>
	3	<b>Pregunta 1: Desde una perspectiva relacional, explique ¿De qué manera los empleados de su empresa son estimulados para crear, transferir y aplicar conocimientos que tributen al logro de ventajas competitivas? Detalle las prácticas comunes (simulación, experimentación, <i>benchmarking</i>, otras) que se utilizan para aprovechar el conocimiento derivado de las relaciones con <i>stakeholders</i>.</b>
<b>Unidades de significancia</b>	4	<p data-bbox="647 873 1419 1108"><b>R1:</b> La transferencia de conocimientos en ADVICOM, constituye parte fundamental de su planificación estratégica, es formulada para lograr de forma eficiente y eficaz los objetivos generales y específicos de la empresa. Esta</p> <p data-bbox="647 1146 1419 1444">planificación estratégica toma en cuenta todos los departamentos que tienen directa relación con la transmisión de información, desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos, así como una política de capacitación permanente. Nuestros colaboradores por medio de estas</p> <p data-bbox="647 1482 1419 1717">capacitaciones y estímulos afectivos que reconocen su desempeño, son motivados para generar un nuevo conocimiento que a su vez debe ser transferido, implementado y posteriormente evaluado. Tratamos de</p> <p data-bbox="647 1755 1419 1843">fomentar prácticas relacionales y de trabajo conjunto que faciliten en mejor condición crear y compartir los</p>
Capacitación para crear y transferir conocimiento		
Motivación psicosocial y económica		
Capacitación para crear y transferir conocimiento		



6 **Pregunta 2: A partir del diálogo que mantiene con clientes y proveedores, describa ¿Cómo se sistematizan las opiniones de estos actores en la toma de decisiones sobre los procesos, productos y servicios? Argumente el grado de influencia que tienen estos *stakeholders* en los proyectos innovadores.**

7 **R2:** Los *stakeholders* externos de la compañía sin duda influyen en las decisiones y en la forma de elaborar, planear y evaluar las estrategias corporativas de ADVICOM, por lo que, en proyectos innovadores como la creación, rediseño o reestructuración en las diferentes ramas de las telecomunicaciones, están siempre inmersos los grupos de interés con quienes mantenemos vínculos de cooperación.

En el caso de nuestros clientes con miras a mejorar la calidad de los productos tecnológicos que ofertamos y estar a la vanguardia del mercado., los procesos productivos que forman parte de la cadena de suministro, tienen una fuerte influencia de las opiniones y requerimientos identificados en la relación directa que mantenemos con los clientes; Un 75% de nuestras decisiones se ven influenciadas por el valor agregado que obtenemos de los vínculos creados con las instituciones públicas y privadas que forman parte de nuestra cartera de clientes. De la misma manera la influencia que ejercen los proveedores es alta, debido a que su participación en los proyectos tecnológicos desarrollados por la empresa son de vital importancia para cumplir con las

Decisiones participativas

Valor agregado de clientes

Valor agregado de proveedores

especificaciones técnicas requeridas los clientes, siempre pretendemos que los productos y servicios ofertados sean de la mejor calidad, por lo que hemos establecido políticas internas de selección, control y evaluación de proveedores tanto nacionales como internacionales, para garantizar servicios de primer nivel, buscamos encontrar un equilibrio en la relación costo-beneficio.

- 8 **Pregunta 3: Especifique el enfoque que su empresa tiene respecto de la competencia (aliada u oponente).  
¿Cómo se presentan las relaciones de cooperación con estas empresas?**

- 9 **R3:** El mundo de hoy es, sin dudas, el mundo de las competencias. Por tanto, ADVICOM es una empresa que a lo largo de los años ha desarrollado un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en cuanto a sus aliados y oponentes dentro del mercado ecuatoriano; manteniendo un enfoque integral de gestión estratégica que engloba la planificación, desarrollo, ejecución y seguimiento de todos sus bienes y servicios.

En cuanto a las relaciones de cooperación o simbiosis empresarial, ADVICOM salvaguarda la relación con la competencia dando un precio justo al cliente, atención personalizada, desarrollo de nuevos giros de negocio y ejecución de políticas internas antimonopolio y competencia justa, lo que conlleva a la participación equitativa dentro del mercado sin perjudicar a las demás estructuras

Competidores como aliados estratégicos

Acuerdos de Cooperación

Efectos Conjuntos

Relaciones de Confianza

empresariales del sector. El enfoque actual que utilizamos sobre la competencia es de aliados estratégicos, esta relación de cooperación está basada en la confianza y en la ayuda mutua entre las organizaciones. La estrategia empresarial es compartida, razón por la cual la cooperación se basa en convenios marco y acuerdos de confidencialidad, etc.

10

La orientación que utilizamos para nuestra competencia es el de aprender de los errores o logros de estos, es decir tomamos lo positivo y lo implementamos, y de la misma manera de los errores nos cuidamos para no cometerlos, en lo fundamental se trata de una relación en doble sentido que nos permite ganar-ganar a las partes involucradas

11

**Pregunta 4: Caracterice la participación de su empresa en el clúster que conforma. ¿Qué ventajas podría obtener con esta participación? Describa las relaciones que mantiene con instituciones públicas, asociaciones de productores, universidades y centros tecnológicos para incorporar conocimientos nuevos.**

**R4:** Dentro del sector de las telecomunicaciones se necesita estar un paso adelante y ser innovadores, por lo que, para incorporar nuevos conocimientos contamos con acuerdos de los fabricantes de las marcas que representamos, tanto nacionales como internacionales, generamos procesos relacionales con empresas públicas y privadas para conocer de cerca sus requerimientos tecnológicos, asesorarles y



Gestión abierta y relacional

Estrategias competitivas

Pensamiento estratégico

un requisito fundamental para el éxito empresarial, por esta razón estamos atentos a apertura la empresa y relacionarnos de manera permanente. Es por ello que, a fin de garantizar alianzas estratégicas, alrededor de los años hemos desarrollado estrategias de manejo interno y externo de la empresa como talleres y capacitaciones de relacionamiento con proveedores, clientes públicos y privados, carteras de Estado y municipalidades para mejorar nuestra competitividad, buscamos ser competitivos en productos, precios y servicio al cliente a fin de liderar el mercado. Nuestro enfoque estratégico nos permite identificar nuevas oportunidades de negocio basadas en la comunicación directa, aprendizaje continuo e innovación, lo que beneficia a nuestras relaciones con los grupos de interés externos bajo principios de cooperación y confianza.

15 **Pregunta 6: A su criterio ¿Cuáles son los recursos y capacidades claves que la empresa requiere impulsar para agregar valor en sus procesos productivos? A partir, de su participación en aglomeraciones empresariales describa las estrategias implementadas para mejorar los niveles de competitividad.**

16 **R6:** Para agregar valor al giro de negocio, ADVICOM ha implementado, a lo largo de los años, estrategias integrales de gestión empresarial para alcanzar adecuados niveles de competitividad en el mercado de tecnologías, en nuestra



17

**Pregunta 7: Desde su experiencia gerencial ¿Cuáles han sido los resultados más visibles en innovación y desarrollo (patentes, prototipos, nuevos productos, etc.) logrados como consecuencia del capital relacional creado? Podría comentar algún caso de éxito.**

18

**R7:** ADVICOM se inició en el mercado ecuatoriano en 1997, en el área de BROADCASTING (Radiodifusión) como respuesta a una constante demanda de soluciones profesionales en las áreas de radiodifusión y televisión, mediante la implementación de nuevas tecnologías enfocadas a optimizar la relación costo / beneficio para nuestros clientes a través de representaciones y distribuciones directas de importantes fabricantes a nivel mundial. Los constantes cambios tecnológicos, la integración de sistemas, la convergencia digital y los requerimientos de nuestros clientes, que principalmente son identificados en la asociatividad que mantenemos, han determinado nuevas necesidades de innovación y desarrollo, esto indujo a ADVICOM a ampliar su gama de productos y servicios en áreas tales como radiocomunicaciones, diseño, implementación e integración para sistemas de transmisión de vídeo, voz y datos, soluciones satelitales, redes de telecomunicaciones, *networking*, *wireless*, entre otros.

Innovación de  
productos

Innovación de productos

19

mediante los departamentos de Ingeniería, Estudios Técnicos, Comercial y Administrativo. Una de las principales preocupaciones de nuestra empresa es el permanente perfeccionamiento, entrenamiento y actualización del personal técnico mediante cursos y seminarios en el exterior para mejorar día a día nuestros procesos, cabe mencionar que los mismos son revisados con frecuencia para incorporar actualizaciones y desarrollos de conformidad a los requerimientos de los clientes, así como respuestas a las acciones emprendidas por la competencia, podemos señalar que lideramos el mercado con procesos innovadores.

20

En cuanto a casos de éxito son los siguientes:

- Implementación de la primera Plataforma Satelital MPEG-4 para la red nacional de un canal de TV (2005)
- Instalación del primer enlace IP-MPLS para transporte de video en el país (2010).
- Instalación del primer Canal de TV Digital Terrestre (2010)
- Instalación del primer servidor comercial para EWBS (alerta de emergencias) y *Close Caption* Automático en un canal de TVD (2018)
- Primera compañía en brindar soluciones en Radio Multimedia (2018).

Entrevista	1	<b>Entrevista: 2</b>
Unidad de Análisis	2	<b>Empresa: ADSFENIX</b>
<b>Unidades de significancia</b>	3	<b>Pregunta 1: Desde una perspectiva relacional, explique ¿De qué manera los empleados de su empresa son estimulados para crear, transferir y aplicar conocimientos que tributen al logro de ventajas competitivas? Detalle las prácticas comunes (simulación, experimentación, <i>benchmarking</i>, otras) que se utilizan para aprovechar el conocimiento derivado de las relaciones con <i>stakeholders</i>.</b>
Capacitación para crear y transferir conocimiento	4	<b>R1:</b> Es importante para nuestra empresa mantener al personal organizado en las distintas áreas: programación, técnicos, comercial, entre otros, el conocimiento se transfiere a través de sesiones directas; los procesos son documentados en su parte teórica y cargados a una base de datos junto con las fichas técnicas o aspectos técnicos relacionados. A esta información, el personal tiene acceso como base de consulta para dar soluciones según la necesidad del cliente. Nuestras prácticas dependen de las casuísticas, pero generalmente se realiza a través de simulación y experimentación acoplado a nuestro proceso de implementación de software que tiene que ver con la fase de diseño, desarrollo, pruebas, puesta en marcha y socialización a nuestros técnicos y distribuidores. Además,
Aplicación del conocimiento con fines de mejora		

se maneja un proceso tanto para cliente interno como para cliente externo.

5 **Pregunta 2: A partir del diálogo que mantiene con clientes y proveedores, describa ¿Cómo se sistematizan las opiniones de estos actores en la toma de decisiones sobre los procesos, productos y servicios? Argumente el grado de influencia que tienen estos *stakeholders* en los proyectos innovadores.**

6 **R2:** No mantenemos una sistematización de opiniones de clientes y proveedores, lo que realizamos es mantener una bitácora de peticiones, solicitudes, observaciones que nos permite generar participación para establecer procesos de mejora al control interno, técnico, comercial u otros. Para los nuevos proyectos la influencia es de un 5% o nula ya que éstos no dependen de la solicitud de éstos, sino más bien de las necesidades del mercado al que estamos enfocados o a las innovaciones en tecnología relacionados con contabilidad y comercial. Sin embargo, creemos que hacer una reflexión crítica sobre las experiencias de nuestros clientes es importante para en lo futuro brindar un valor agregado a los servicios que ofrecemos. De igual manera, la oportuna opinión de nuestros proveedores es fundamental para el desarrollo organizacional, puesto que nos permitirá identificar posibles aciertos y desaciertos para mejorar la calidad de los procesos.

Decisiones participativas

Valor agregado de clientes

Valor agregado de proveedores

7 **Pregunta 3: Especifique el enfoque que su empresa tiene respecto de la competencia (aliada u oponente). ¿Cómo se presentan las relaciones de cooperación con estas empresas?**

8 **R3:** En el negocio de las tecnologías, la realidad es que no se evidencia mayores niveles de cooperación, puede ser un tema cultural a nivel país o regional, el tema de la competencia es un verdadero silo y cada uno trabaja de forma individual. No obstante, como empresa hemos considerado realizar acuerdos de cooperación con otras empresas de software permitiendo generar alianzas con nuestra competencia, para brindar nuestro portafolio comercial MAKI a manera de una estrategia corporativa.

Acuerdos de cooperación

Esto surge de los procesos relacionales que mantenemos con empresas aliadas. En nuestro rubro de negocio es necesario establecer una participación en conjunto con otras empresas de similares características para complementarlas capacidades y el desarrollo empresarial, el paradigma de la competencia de a poco van cambiando, hay mejores niveles de comprensión sobre la necesidad de trabajar de manera conjunta.

Competidores como aliados estratégicos

9 **Pregunta 4: Caracterice posible participación de su empresa en el clúster que conforma. ¿Qué ventajas podría obtener con esta participación? Describa las relaciones que mantiene con instituciones públicas,**

**asociaciones de productores, universidades y centros tecnológicos para incorporar conocimientos nuevos.**

10 **R4:** Las relaciones comerciales, alianzas y acuerdos tendrán ventajas competitivas para las partes, siempre y cuando esté perfectamente delineado el bien común entre las mismas. Dentro de instituciones públicas como: municipios, consejos y otros mantenemos relaciones comerciales limitadas debido al proceso democrático de cada lugar, toda la inversión tanto de tecnología como bienes y servicios son colocados a proveedores de otras ciudades, hemos estimado no buscar proyectos en estas instituciones por todo el proceso administrativo, costos y tiempos que genera sin tener un fin claro. Como empresa estamos comprometidos con las universidades a los cuales en varios casos **colocamos FENIX en sus laboratorios para prácticas de los estudiantes,** desarrollamos eventos de capacitación, transferencia de conocimiento, motivación y liderazgo como parte de nuestra **responsabilidad social.**

Responsabilidad social

Desarrollo de nuevos conocimientos

11 **Pregunta 5: Explique el modelo de gestión que su empresa ha implementado a fin de crear mecanismos de relacionamiento con *stakeholders* basados en los principios de cooperación y confianza mutua.**

12 **R5:** El modelo de gestión implementado por nuestra empresa es horizontal, esto significa que **se considera en la toma de decisiones las opiniones, criterios y sugerencias del talento humano, principalmente de los ingenieros de software, que**

Gestión abierta y relacional

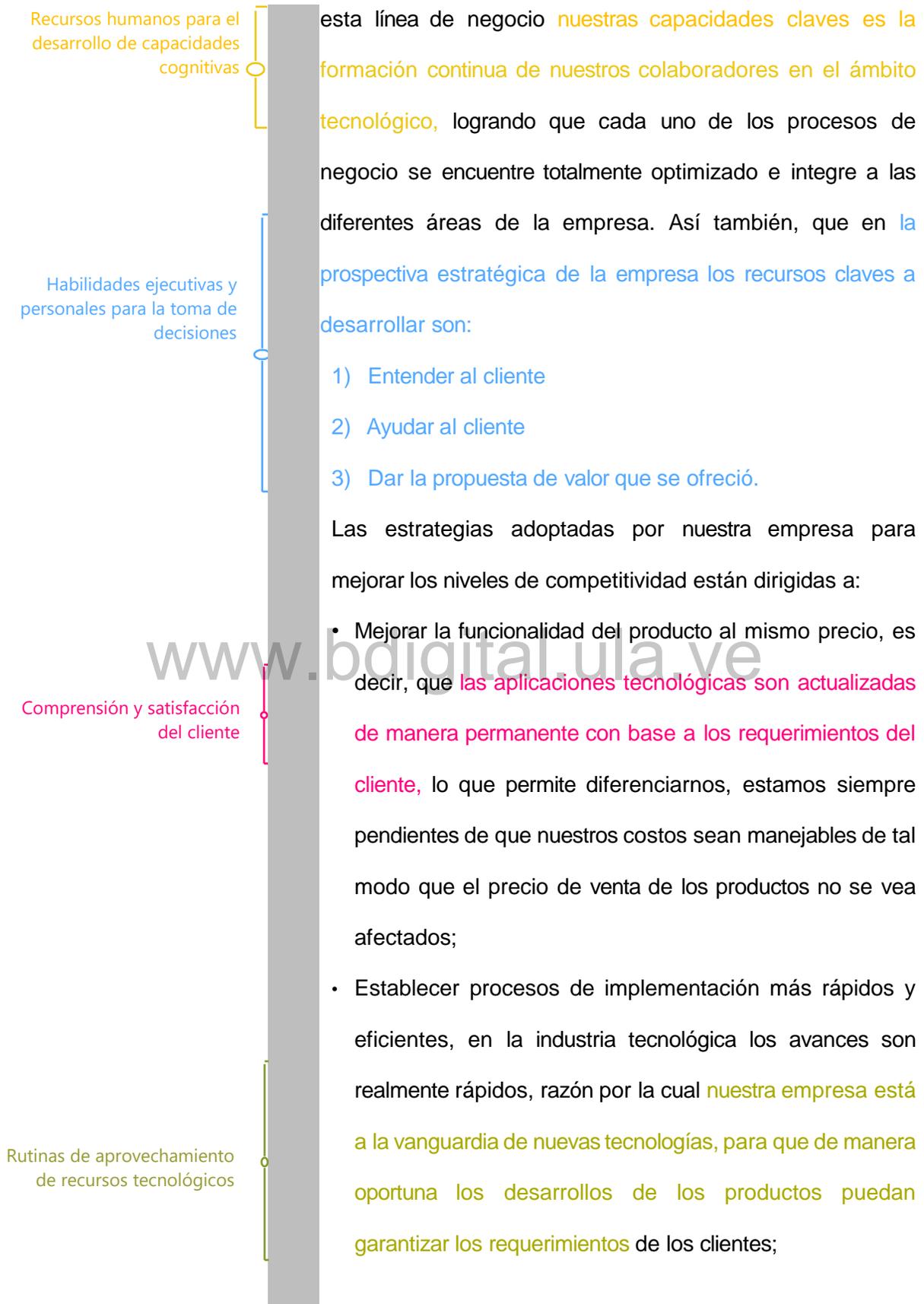
Cultura organizacional

Pensamiento Estratégico

visitan de manera permanente a nuestros clientes, que pertenecen al sector público y privado, para promocionar los productos y servicios, permitiendo mejorar nuestro nivel de liderazgo en el mercado y a su vez, conocer de cerca sus requerimientos, es nuestra intención consolidar una cultura organizacional tendiente a fortalecer las relaciones tanto internas como externas de tal forma que este enfoque promueva la competitividad. Con la información obtenida se programa reuniones trimestrales para evaluar el impacto de nuestros productos y analizar la posibilidad de incorporar nuevos desarrollos. Esta orientación estratégica hacia la innovación y la calidad prevee consolidar un modelo de gestión abierto a nuestros involucrados externos en una dinámica de colaboración permanente y retroalimentación de los procesos.

13 **Pregunta 6: A su criterio ¿Cuáles son los recursos y capacidades claves que la empresa requiere impulsar para agregar valor en sus procesos productivos? A partir de su participación en aglomeraciones empresariales, describa las estrategias implementadas para mejorar los niveles de competitividad.**

14 **R6:** FENIX es una empresa que está en constante evolución, su objetivo principal es impulsar su sistema de soluciones empresariales para facilitar los procesos contables, administrativos y financieros de nuestros clientes. Basado en



Comprensión y satisfacción del cliente

- Mejorar el nivel del servicio al cliente, mediante **procesos de postventa orientados al seguimiento continuo de los requerimientos de nuestros clientes para su fidelización**;
- Mejorar los canales de comunicación con clientes a través del uso de herramientas de marketing relacional que nos permita generar mayor valor al cliente.

16

**Pregunta 7: Desde su experiencia gerencial ¿Cuáles han sido los resultados más visibles en innovación y desarrollo (patentes, prototipos, nuevos productos, etc.,) logrados como consecuencia del capital relacional creado? Podría comentar algún caso de éxito.**

17

Innovación en Procesos

**R7:** Como resultado de **nuestra participación en procesos relacionales con cliente, proveedores e incluso empresas de la competencia hemos desarrollado la aplicación informática MAKI**. Esta herramienta es una plataforma poderosa Web que genera varios canales de venta para los clientes, su desarrollo fue aproximadamente de 6 meses y a la fecha ya se encuentra en comercialización. Además, el relacionamiento directo que mantenemos con nuestros clientes del sector público y privado nos ha facilitado **incorporar innovaciones en nuestros procesos de producción, principalmente a nuestro producto estrella "FENIX" para facturación, de forma interna nuestros técnicos por sugerencia de los clientes han incorporado el módulo de**

Innovación de Productos

 facturación que ahora se contabiliza a través del programa FENIX.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

Entrevista	1	<b>Entrevista: 3</b>
Unidad de Análisis	2	<b>Empresa: Carrocerías LEMAN´S</b>
<b>Unidades de significancia</b>	3	<p><b>Pregunta 1: Desde una perspectiva relacional, explique ¿De qué manera los empleados de su empresa son estimulados para crear, transferir y aplicar conocimientos que tributen al logro de ventajas competitivas? Detalle las prácticas comunes (simulación, experimentación, <i>benchmarking</i>, otras) que se utilizan para aprovechar el conocimiento derivado de las relaciones con <i>stakeholders</i>.</b></p>
Motivación psicosocial y económica	4	<p><b>R1: Los incentivos que tienen los trabajadores para desarrollar nuevos conocimientos son de orden económicos-legales, esto es, el sueldo básico para la mayoría de obreros y para otros que tienen mayores conocimientos su remuneración es mayor, es decir, ganan un poco más, son afiliados al IESS, tiene vacaciones una vez al año; y se les entrega un bono anual por buen desempeño; y la segunda forma de estimular a los trabajadores es a</b></p>
Motivación psicosocial y económica		<p><b>través de factores psicosociales, esto se logra mediante un buen ambiente de trabajo, horarios adecuados de 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00, y a las 10h00 tienen un receso para un refrigerio, reconocimientos por un buen desempeño, integración familiar a las actividades de la empresa.</b></p>

Capacitación para crear y transferir conocimiento

5

Además, se organizan de manera permanente un conjunto de cursos, seminarios, talleres, mediante los cuales nuestros empleados puedan generar nuevos conocimientos, como es nuestra intención fortalecer el perfil de cada uno de nuestros trabajadores; a su vez los nuevos conocimientos son sociabilizados y ampliados a los otros miembros de la organización para crear un conocimiento corporativo, mediante mecanismos de capacitación organizados en el clúster con la participación de las empresas asociadas.

6

Aplicación del conocimiento con fines de mejora

El ingeniero de planta, es quien se encarga de los estudios de mercado para innovar los procesos de producción se ha incorporado prácticas como: análisis comparativo de la competencia, con esa información tratamos de innovar nuestros modelos, se crean prototipos que una vez cumplidas las especificaciones técnicas se empiezan a producir de manera masiva. Lo que nos permite ser más competitivos en la industria. La premisa de la empresa es la mejora continua, es por ello que cada seis meses se realiza un análisis general de aspectos como: competitividad, procesos de producción, innovación, posicionamiento en el mercado, entre otros; lo que permite establecer estrategias de mejora e innovación.

7

**Pregunta 2: A partir del diálogo que mantiene con clientes y proveedores, describa ¿Cómo se sistematizan las opiniones de estos actores en la toma de decisiones sobre los procesos, productos y servicios? Argumente el grado de influencia que tienen estos *stakeholders* en los proyectos innovadores.**

Valor agregado de clientes	8	<p><b>R2:</b> Nuestros clientes exigen calidad, nuevos diseños y modelos; por ejemplo, faros tipo led y neón, estos requerimientos recibidos a través de buzones de sugerencias son incorporadas a la cadena de producción. Por otro lado, con nuestros proveedores, mantenemos un acuerdo de calidad de materias primas, con base a su experiencia nos sugieren nuevos materiales, insumos y productos a utilizar, siempre con la visión de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y fortalecer las relaciones de cooperación conjunta. Al recibir las sugerencias que nos hacen llegar nuestros clientes y proveedores por los diferentes medios, es analizada por el equipo de innovación y desarrollo, con esta información se toman las decisiones estratégicas para cumplir con los requerimientos técnicos de las carrocerías y mejorar cada día nuestros procesos, es frecuente la participación de estos involucrados en las decisiones estratégicas de la empresa. Es así, que el grado de influencia de nuestros <i>stakeholders</i> es muy significativa en los procesos productivos.</p>
Valor agregado de clientes		
Valor agregado de proveedores		
Decisiones participativas		
	9	<p><b>Pregunta 3: Especifique el enfoque que su empresa tiene respecto de la competencia (aliada u oponente). ¿Cómo se presentan las relaciones de cooperación con estas empresas?</b></p>
	10	<p><b>R3:</b> El enfoque tradicional sobre las empresas de la competencia en la industria carrocera ha sido de rivalidad, es decir, siempre han existido niveles de competencia tanto</p>

Participación en  
asociaciones - redes

Competidores como aliados  
estratégicos

Efectos conjuntos

Imagen y posicionamiento

en precios, modelos, diseños, materiales etc. Hasta finales del año 2019, alrededor de 18 empresas carroceras formamos parte de una cooperativa o asociación, la cual fue creada con el propósito de conseguir trabajo común y equitativo para todos. En esta experiencia asociativa, podemos considerar que la cooperación fue parte fundamental para el desarrollo productivo de nuestra empresa. Actualmente, en esta asociación, la competencia es vista como aliados estratégicos, interactuar con las empresas que se encuentran en nuestro giro de negocio nos ha permitido ampliar nuevos segmentos de mercado y mejorar nuestra competitividad. Carrocerías Leman's forma parte de la cooperativa de empresas carroceras de la ciudad de Ambato, la cual permite trabajar de manera conjunta para buscar más clientes y obtener mayores réditos económicos.

11

**Pregunta 4: Caracterice participación de su empresa en el clúster que conforma. ¿Qué ventajas podría obtener con esta participación? Describa las relaciones que mantiene con instituciones públicas, asociaciones de productores, universidades y centros tecnológicos para incorporar conocimientos nuevos.**

12

**R4:** Carrocerías Leman's tiene como propósito ser una empresa que alcance niveles importantes de reconocimiento social, consideramos que este es un factor relevante para proyectar una imagen empresarial positiva y que siempre esté atenta a los requerimientos, no solo de sus clientes, sino

Desarrollo de nuevos  
conocimientos y  
capacidades

Responsabilidad social

Responsabilidad social

de la sociedad en general. Para ello participamos en el clúster carrocerero que se conforma de 18 empresas del sector, también mantenemos relaciones con gremios de artesanos, universidades y centros de capacitación, esto nos ha permitido compartir conocimientos, ubicar clientes potenciales, estrechar lazos de cooperación, con organizaciones públicas y no gubernamentales y ser más competitivos. Además, a partir del año 2010, las empresas carroceras debemos cumplir un proceso de calificación y certificación con el Centro de Transferencia Tecnológica para la Capacitación e Investigación en Control de Emisiones Vehiculares (CICCEV) de la Escuela Politécnica Nacional de Quito como el ente fiscalizador de este proceso. Esto significa un avance a los esfuerzos de entregar a nuestros clientes un producto de calidad, que cumpla con las normas vigentes y ser socialmente responsables. En este sentido, nuestra empresa cumple con el proceso de homologación vehicular, que se lo realiza en el Centro de Apoyo al Desarrollo Metalmecánico – CADME de la Universidad Técnica de Ambato, el cual está autorizado por la Agencia Nacional de Tránsito. Con esto, se evidencia que nuestra empresa cumple con los requisitos legales para entregar un producto de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

13

**Pregunta 5: Explique el modelo de gestión que su empresa ha implementado a fin de crear mecanismos**

**de relacionamiento con *stakeholders* basados en los principios de cooperación y confianza mutua.**

14

**R5:** El modelo de gestión de nuestra empresa está orientado a generar valor en cada uno de los procesos que son parte de la cadena de suministros, tratamos en lo posible de que las decisiones a adoptarse sean participativas, en el diseño de modelos de las carrocerías, nuevos materiales y acabados, sean principalmente participativas, es decir, que la opinión de nuestros clientes, proveedores y usuarios de la transportación se incorpore en nuestros procesos productivos. Procuramos que la gestión se desarrolle no únicamente al interior de la empresa sino más bien en una estrecha relación con los distintos grupos de interés con quienes participamos de manera activa en el clúster carrocerero de la ciudad de Ambato. Este modelo de gestión busca alentar la participación de nuestros colaboradores, para nosotros siempre será importante valorar las ideas y sugerencias de los trabajadores, clientes y proveedores por cuanto su experiencia en el negocio puede marcar la pauta para desarrollar mejores estrategias competitivas. Estas estrategias están orientadas a reducir costos tanto directos como indirectos, a especializar nuestra marca en carrocerías para buses interprovinciales con altos estándares de calidad. Pretendemos crear nuestros propios modelos y dejar de imitar a modelos de buses provenientes de Brasil. Es por ello que la empresa trabaja con base a las Normas ISO 9001 y

Gestión abierta y relacional

Gestión abierta y relacional

Pensamiento Estratégico

Cultura organizacional

de acuerdo a las normas legales, para la mejora continua de nuestros productos y así ser más competitivos en el mercado. La cultura organizacional de la empresa ha ido cambiando de manera paulatina, nuestros colaboradores son más proclives a desarrollar sus iniciativas, a compartir conocimientos, y a vincular a la empresa con los sectores externos.

15

**Pregunta 6: A su criterio ¿Cuáles son los recursos y capacidades claves que la empresa requiere impulsar para agregar valor en sus procesos productivos? A partir de su participación en aglomeraciones empresariales, describa las estrategias implementadas para mejorar los niveles de competitividad.**

16

Rutinas de aprovechamiento de recurso

**R6:** En Carrocerías LEMAN'S principalmente se requiere impulsar la innovación, es por ello que nuestros buses son tecnificados, esto quiere decir, que cada seis meses se realiza nuevas adecuaciones y variaciones en los diseños, materiales y equipos con el propósito de ser más competitivos. En este sentido, no escatimamos recursos para adquirir insumos de calidad, e implementar nuevas tecnologías para brindar comodidad, confort, diseños panorámicos al interior, con faros y luces que duren un tiempo prolongado. La premisa de la empresa es la satisfacción del cliente y la mejora continua, es por ello que cada seis meses se realiza un análisis general de aspectos como: competitividad, procesos de producción, innovación,

Comprensión y satisfacción del cliente

Comprensión y satisfacción del cliente

posicionamiento en el mercado, entre otros; lo nos permite establecer estrategias para adecuar las carrocerías a los requerimientos de las distintas compañías de transporte que se muestran interesadas en nuestros servicios. Es necesario mencionar que tenemos competencia desleal, por lo que nuestra empresa hace esfuerzos por mantenerse en un nivel intermedio en precios, con insumos de calidad y diseños únicos en el mercado, **tratamos de diferenciarnos con un talento humano y equipo de colaboradores que desarrollen nuevos conocimientos que se preparan y entrenan de manera permanente y con gran capacidad de aprendizaje.**

Recursos humanos para el desarrollo de capacidades cognitivas

17

**Pregunta 7: Desde su experiencia gerencial ¿Cuáles han sido los resultados más visibles en innovación y desarrollo (patentes, prototipos, nuevos productos, etc.) logrados como consecuencia del capital relacional creado? Podría comentar algún caso de éxito.**

18

R7: El equipo de innovación y desarrollo de manera conjunta con la gerencia general son quienes realizan los diseños para la fabricación de las carrocerías, **el proceso productivo se retroalimenta con la información que obtenemos de nuestra participación en el clúster carrocerero; aunque no todos los diseños se encuentran patentados, el bus más vendido es el modelo *Kalite Full 4P*, que es una unidad de servicio urbano que si cumple con el registro de patente, este bus es el más vendido en la ciudad de Quito, hemos fabricado en promedio 80 unidades anuales, a este modelo se ha hecho**

Innovación de productos

Innovación en procesos

algunas variaciones tecnológicas y de diseño, pero el modelo se mantiene. Los procesos de fabricación se los realizan bajo un estándar de calidad controlado por el jefe de producción, cada bus inicia su proceso de ensamblaje teniendo en cuenta la seguridad, confort, requerimientos técnicos y calidad; información que la mayoría de casos es identificada en la relación que mantenemos con clientes, proveedores y empresas asociadas en el clúster, en estas circunstancias los procesos productivos se innovan de manera permanente; posteriormente este proceso de producción pasa al área de pintura y acabados exteriores e interiores; cada elemento que se instala en la unidad de transporte lleva un estricto control para salvaguardarla vida de los pasajeros y conductor de la unidad de bus.

www.digitaluia.ve

Entrevista	1	<b>Entrevista: 4</b>
Unidad de Análisis	2	<b>Empresa: Carrocerías Patricio Cepeda</b>
<b>Unidades de significancia</b>	3	<p><b>Pregunta 1: Desde una perspectiva relacional, explique ¿De qué manera los empleados de su empresa son estimulados para crear, transferir y aplicar conocimientos que tributen al logro de ventajas competitivas? Detalle las prácticas comunes (simulación, experimentación, <i>benchmarking</i>, otras) que se utilizan para aprovechar el conocimiento derivado de las relaciones con <i>stakeholders</i>.</b></p>
Capacitación para crear y transferir conocimiento	4	<p><b>R1:</b> Históricamente la empresa generaba fuentes de trabajo para jóvenes desde los 14 años, quienes aprendían el trabajo y se formaban dentro de la empresa, pero actualmente con las nuevas leyes vigentes esas fuentes de trabajo fueron reducidas. La empresa cuenta con trabajadores bachilleres y profesionales, a quienes se les capacita sobre los procesos y gestión de la empresa; además, periódicamente asisten a cursos, seminarios y talleres de actualización sobre la industria carrocera, esto es importante para conocer las nuevas tendencias y procesos tecnológicos que se están implementando en las grandes industrias principalmente de Brasil y Colombia, con el propósito de mejorar los procesos productivos de la fábrica y garantizar que los productos logren estándares de calidad acordes a los requerimientos de los transportistas y usuarios. Los empleados que participan en</p>

Aplicación del conocimiento  
con fines de mejora.

Motivación psicosocial y  
económica

las capacitaciones desarrollan nuevas ideas y conocimientos sobre el negocio, principalmente en lo referente a materias primas, insumos, procesos, normas técnicas, uso de tecnologías, entre otros; a su vez, es parte de las políticas de la empresa que se difundan los nuevos conocimientos, habilidades y experiencias adquiridas entre los colaboradores de las distintas áreas, para ello, se forman equipos de trabajo que comparten la información, con esto se crea un efecto multiplicador, generando un conocimiento más amplio y profundo para mejorar nuestros modelos, producir con calidad, reducir costos y ser innovadores, permitiéndole de esta forma la empresa ser más competitiva en el mercado nacional. Cabe mencionar que, nuestra empresa busca fortalecer la motivación personal y profesional de todos nuestros colaboradores; por ello los empleados acceden a los beneficios laborales establecidos en la normativa legal, pero además reciben estímulos económicos a manera de bonos por cumplimiento de objetivos; por buen desempeño también se nombra al empleado del mes, el mismo que es reconocido de manera pública y sirve de ejemplo para los demás. En la asociación de empresas carroceras, siempre se difunden las buenas prácticas de fabricación, los proveedores de materias primas, equipos y tecnología también nos capacitan con regularidad; por lo general tratamos de compararnos con las empresas extranjeras que están en el mercado desde hace

varios años, este análisis comparativo nos ha permitido innovar para hacer carrocerías tipo que puedan competir en calidad y principalmente en precios, estos modelos experimentales una vez que cumplen con las normas técnicas requeridas por la industria, se producen masivamente y se comercializan. Para nuestra empresa es vital el conocimiento que tengamos del mercado.

5 **Pregunta 2: A partir del diálogo que mantiene con clientes y proveedores, describa ¿Cómo se sistematizan las opiniones de estos actores en la toma de decisiones sobre los procesos, productos y servicios? Argumente el grado de influencia que tienen estos stakeholders en los proyectos innovadores.**

6 **R2:** Con nuestros clientes mantenemos buenas relaciones, tratamos en lo posible de ofrecerles las mejores carrocerías y condiciones de compra del mercado. Con la intención de fidelizarlos hemos aperturado un canal de comunicación directa, interactuamos con ellos de manera permanente, a través de reuniones de trabajo, exposiciones de modelos y visitas a nuestros talleres; la información que obtenemos sirve de base para la toma de decisiones, de esta forma, los clientes se sienten parte de la empresa por cuanto sus opiniones, que son valiosas, se toman en cuenta para diseñar los modelos y utilizar los materiales que les brinda satisfacción y confort a los usuarios de las cooperativas de transporte. Así ha ocurrido con clientes por más de 33 años,

Valor agregado de clientes

Valor agregado de  
proveedores

como es el caso de la Cooperativa de Transportes Zaracai de la ciudad de Santo Domingo, que siempre adquiere nuestras carrocerías por los modelos particularizados que les ofrecemos, la calidad de los materiales, precios competitivos y el buen servicio brindado. En el caso de los proveedores, con el transcurso de los años, se han convertido en nuestros aliados estratégicos, están pendientes de compartir con nosotros las nuevas innovaciones en materias primas, procesos productivos, equipos y maquinaria para la industria, y requerimientos de las empresas de transporte; con ellos mantenemos reuniones de trabajo con nuestro equipo de desarrollo para establecer nuevos modelos y la ingeniería de procesos necesaria para fabricar las carrocerías con los más altos estándares de calidad y cumpliendo todas las normativas de los entes reguladores; sus sugerencias son valoradas por nuestro equipo de trabajo y si resultan convenientes se incorporan en los procesos productivos, además ellos colaboran con la capacitación y entrenamiento de nuestros colaboradores.

De manera conjunta buscamos mantenernos a la vanguardia de la industria carrocera, con proveedores certificados y con experiencia, lo que contribuye a fabricar carrocerías con diseños innovadores que proporcionan Confort y seguridad a nuestros clientes, logrando así fidelizarlos. Por tal razón, es

Decisiones participativas

elemental fomentar una relación directa, tanto con clientes como con proveedores, ya que se constituyen en grupos fundamentales para el desarrollo y competitividad de nuestra empresa y su grado de influencia es alto a la hora de definir decisiones compartidas.

7

**Pregunta 3: Especifique el enfoque que su empresa tiene respecto de la competencia (aliada u oponente). ¿Cómo se presentan las relaciones de cooperación con estas empresas?**

8

**R3:** Carrocerías Patricio Cepeda, es parte de la Asociación de Empresas Carroceras de Tungurahua, si bien es cierto, en el mercado existe cierta reserva y sigilo entre las empresas participantes; en los últimos años los niveles de cooperación ha ido creciendo paulatinamente, el propósito central de esta participación es crecer en el mercado y poder hacer frente de manera conjunta a las grandes empresas carroceras que están ingresando con fuerza en el mercado nacional, empresas carroceras como Marcopolo y Buscar de Brasil son nuestros directos competidores, y últimamente las empresas importadoras de buses carrozados chinos como Yutong tienen nuevas cooperativas de transporte trabajando con ellos. Al conformar la Asociación podemos ubicar para todas las empresas integrantes: nuevos mercados, compartir nuestras experiencias y conocimientos de la industria, comprar por volumen materiales e importar tecnología de punta. Estamos interesados en aliarnos para tener mayor

Participación en asociaciones -  
redes

Efectos conjuntos

capacidad de competitividad, el beneficio es compartido y se basa en relaciones de confianza y cooperación; sin embargo, es necesario mantener los acuerdos de confidencialidad. En nuestro caso, a más de las empresas carroceras. Mantenemos convenios de cooperación con otras empresas proveedoras de esponja, asientos, paneles electrónicos, entre otros insumos; esto contribuye al crecimiento mutuo. Para nosotros la competencia se presenta como una oportunidad de desarrollo, porque nos permite gestionar eficazmente los procesos industriales y comerciales. En este sentido, la familia (Grupo Cepeda) cada 10 años hemos ido creando una empresa, por la ilusión de ser empresarios, generar fuentes de empleo y contribuir en el desarrollo del país, en la actualidad forma parte del negocio carrocerero:

- Carrocerías Cepeda 55 años
- IMCE 45 años
- Patricio Cepeda 33 años

Entre estas empresas hemos encontrado adecuados niveles de relación, nos vemos como aliados y tratamos en lo posible de ayudarnos mutuamente.

9 **Pregunta 4: Caracterice posible participación de su empresa en el clúster que conforma. ¿Qué ventajas podría obtener con esta participación? Describa las relaciones que mantiene con instituciones públicas,**

Competidores como aliados estratégicos

Competidores como aliados estratégico

www.bdigital.ula.ve



Responsabilidad social

de calidad; es primordial para nosotros garantizar la seguridad de los pasajeros de las distintas compañías de transporte que confían en la empresa; esta política de seguridad es parte de nuestro proceso de relaciones con las instituciones de control y forma parte de nuestra responsabilidad social, al entregar carrocerías que cumplen con todas las normas técnicas. Este enfoque de negocio nos ha permitido que los clientes y la ciudadanía en general configuren una imagen positiva de la empresa, la marca “Carrocerías Cepeda” es sinónimo de prestigio, calidad y satisfacción; aspiramos a seguir fortaleciendo nuestra posición en el mercado nacional como una de las empresas líderes, ser cada día más competitivos y ampliarnos a nuevos segmentos internacionales.

Imagen y posicionamiento

www.digital.ula.ve

11 **Pregunta 5: Explique el modelo de gestión que su empresa ha implementado a fin de crear mecanismos de relacionamiento con *stakeholders* basados en los principios de cooperación y confianza mutua.**

Estrategias competitivas

12 **R5:** La empresa “Carrocerías Cepeda” en su modelo de gestión y procesos productivos, ha incorporado a manera de una estrategia de integración vertical, materias primas producidas por empresas complementarias que son parte del mismo grupo empresarial, a fin de crear ventajas competitivas, es así que, se han creado empresas complementarias de asientos, fibra, esponjas, entre otros insumos. También se trabaja en acuerdos de cooperación

Gestión abierta y relacional

con otras empresas, que proporcionan diferentes insumos y materias primas para la fabricación de los buses, y que se requiere que los proveedores puedan entregarnos en las cantidades requeridas, a tiempo y de manera oportuna. Es nuestra intención mejorar la gestión de la empresa, incentivando la participación de los colaboradores internos y externos en la toma de decisiones estratégicas, por cuanto en la industria carrocera es importante la experiencia adquirida a la hora de innovar para mantenernos a la

Gestión abierta y relacional

vanguardia de la industria; por esta razón, siempre estamos atentos a participar con los clientes, proveedores y empresas de la competencia que forman parte de la Asociación de Carroceros de la provincia de Tungurahua para intercambiar criterios, conocer sugerencias, identificar tendencias, de tal forma que, este proceso relacional aporte a la competitividad.

Pensamiento Estratégico

Visualizamos el futuro de manera estratégica y preparamos a la empresa para afrontar los nuevos retos con capacidad, innovación y mejoramiento continuo, buscamos adaptarnos a los cambios del mercado con una posición de liderazgo; con este propósito la dinámica de la empresa hoy es más

. Cultura organizacional

abierta hacia el mercado, las políticas, prácticas y rutinas productivas de nuestros colaboradores toman como base la influencia de los distintos involucrados en el negocio, es parte de nuestra cultura organizacional.

13

**Pregunta 6: A su criterio ¿Cuáles son los recursos y capacidades claves que la empresa requiere impulsar para agregar valor en sus procesos productivos? A partir de su participación en aglomeraciones empresariales, describa las estrategias implementadas para mejorar los niveles de competitividad.**

14

**R6:** El valor agregado para nuestra empresa se basa en la innovación y la construcción de productos con calidad y seguridad; en este sentido, nos preocupamos por la educación, capacitación y entrenamiento de nuestros colaboradores, estamos convencidos que generar capacidades cognitivas para aplicar el conocimiento en los distintos procesos productivos nos permitirá alcanzar mejores niveles de competitividad. Además, nuestra empresa forma parte del único laboratorio científico de ensayo de materiales, estudios de diseño y alta tecnología para el uso del sector carroceros y metalmecánico del país que lo implementó la Universidad Técnica de Ambato. Es nuestro objetivo que de estas experiencias nuestros empleados y trabajadores aprendan de manera acelerada para dar respuesta oportuna a las innovaciones que se requieren en la industria carroceros; este laboratorio nos permite utilizar los equipos de última tecnología que sirven para analizar los materiales con los que se construyen los automotores, como son los espesores, la comprensión, tracción, ensayos climáticos y tratamientos térmicos, resistencia de materiales,

Recursos humanos para el desarrollo de capacidades cognitivas

Rutinas de aprovechamiento de recursos tecnológicos

www.bdigital.ula.ve

Comprensión y satisfacción del cliente

Habilidades ejecutivas y personales para la toma de decisiones

entre otros factores que se revisan en el Centro de Fomento Carrocero Metalmecánico. Cabe mencionar que, este laboratorio es el único en el país y el tercero en América Latina, los otros dos están en Brasil y Argentina; también el Centro cuenta con una impresora 3D, la más grande del país, que tiene las funciones para crear nuevos diseños de carrocería y prototipo. De esta manera, estamos proporcionando un valor agregado a nuestros procesos productivos; la experiencia acumulada en los treinta y cinco años de presencia de la empresa, ha permitido que Carrocerías Patricio Cepeda construya una variedad extensa de modelos para los distintos tipos de transporte, por ejemplo: urbanos de última generación, interurbanos, interprovinciales, turísticos premium y escolares, desde el primer autobús que fabricamos hemos proporcionado seguridad y confiabilidad. En los últimos años a partir de nuestra participación en el clúster carrocero, creemos necesario fortalecer las habilidades de nuestros colaboradores para construir y mantener redes sociales que propicien la transferencia de conocimiento, intercambio de experiencias y asegurar la calidad de manera conjunta.

15

**Pregunta 7: Desde su experiencia gerencial ¿Cuáles han sido los resultados más visibles en innovación y desarrollo (patentes, prototipos, nuevos productos, etc.) logrados como consecuencia del capital relacional creado? Podría comentar algún caso de éxito.**

16

Innovación en procesos

Innovación en procesos

Innovación de Productos

**R7:** Como empresa fabricante tenemos alta capacidad de producción, gracias a la tecnificación de nuestros procesos la mayoría de las actividades se están automatizando, la tecnología de vanguardia que utilizamos avala nuestros productos y nos posiciona en el mercado. La innovación permanente es nuestro reto, para ello, contamos con colaboradores altamente calificados y usamos materiales de calidad para la fabricación de las carrocerías; así mismo, todas las unidades integran un diseño moderno y exclusivo que genera un alto impacto visual sin descuidar el confort y la comodidad que se adapta a las carreteras de nuestro país; por tal razón, consideramos importante seguir innovando la planta industrial, adquirir nueva tecnología y vincularnos con mayor fuerza con los clientes, proveedores y empresas aliadas, esto permitirá que nuestros procesos productivos cada vez sean más eficientes. Como experiencia innovativa, proveniente de los vínculos externos que fortalecen a nuestra empresa, es la construcción del último modelo de bus urbano, que es un modelo europeo - español que conjuga calidad, seguridad y confort, acorde a los requerimientos de los usuarios, y que ha sobrepasado las expectativas de fabricación de las distintas compañías de transporte en la zona central del país; en el clúster empresarial siempre se analizan los estándares de calidad, requerimientos técnicos y normas de seguridad para la fabricación de todos nuestros modelos, esta es una práctica común que apuntala la

 competitividad de las empresas involucradas.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

Entrevista	1	<b>Entrevista: 5</b>
Unidad de Análisis	2	<b>Empresa: CONFORTCALZA</b>
<b>Unidades de significancia</b>	3	<b>Pregunta 1: Desde una perspectiva relacional, explique ¿De qué manera los empleados de su empresa son estimulados para crear, transferir y aplicar conocimientos que tributen al logro de ventajas competitivas? Detalle las prácticas comunes (simulación, experimentación, <i>benchmarking</i>, otras) que se utilizan para aprovechar el conocimiento derivado de las relaciones con <i>stakeholders</i>.</b>
Capacitación para crear y transferir conocimiento	4	<b>R1:</b> Los empleados de la empresa son motivados para crear conocimiento a través de la capacitación en empresas acreditadas y especialistas en las diferentes áreas del negocio, tomando en consideración el inventario y las necesidades reales de capacitación requeridas por la organización. En estas capacitaciones se emplea por lo general la simulación y resolución de casos como mecanismos que permitan aprovechar el conocimiento derivado de la interacción con los grupos de interés. Las simulaciones de casos, consideran diferentes escenarios (optimistas y pesimistas) para la empresa y se aprovecha el conocimiento de los colaboradores como elemento sustancial para afrontar los problemas propuestos.

Aplicación del conocimiento con fines de mejora

5

Además, es preciso señalar además que, a través del área de marketing, se realizan investigaciones de mercado, con la participación de los empleados de las diferentes unidades y secciones de la organización. Con el conocimiento interno y externo generado, la empresa lo utiliza para mejorar los procesos productivos, crear nuevos productos y mejorar los canales de comercialización.

Motivación psicosocial y económica

6

Nuestros trabajadores son estimulados para determinar las necesidades, gustos, preferencias del mercado, y desarrollar nuevas ideas, con esta intención se entregan bonos de eficiencia a aquellos trabajadores que contribuyen al desarrollo de la empresa, más allá de sus propias responsabilidades. Los niveles de competitividad de la empresa se evalúan regularmente, la información levantada de este proceso constituye un insumo relevante para retroalimentar al negocio.

Motivación psicosocial y económica

7

Esta actividad es también motivante para los colaboradores ya que ponen en práctica su experticia multidisciplinaria en beneficio de la organización.

**Pregunta 2: A partir del diálogo que mantiene con clientes y proveedores, describa ¿Cómo se sistematizan las opiniones de estos actores en la toma de decisiones sobre los procesos, productos y servicios? Argumente el grado de influencia que tienen estos *stakeholders* en los proyectos innovadores.**

8

**R2:** Dentro de la organización estamos conscientes de comprender de las necesidades de los clientes, para con productos y servicios de calidad buscar su satisfacción. En

Valor agregado de clientes	atención a esta premisa, la empresa utiliza un <i>check list</i> en donde se detallan las opiniones de clientes (satisfacción, insatisfacción, nuevas necesidades, etc.) y proveedores (cantidad, calidad, precio de materia prima, etc.) a fin de sustentar la toma de decisiones empresariales. Con esta
Valor agregado de clientes	sistematización, los procesos de la empresa son valorados y corregidos de ser el caso. El grado de influencia de estos <i>stakeholders</i> es elevado, por cuanto, sobre la base de las expectativas de los clientes se decide el diseño y elaboración de los modelos de calzado, considerando que sus gustos y
Valor agregado de proveedores	preferencias son evolutivos. A su vez, se considera el criterio de los proveedores a fin de lograr una relación de poder con ellos y manejar inventarios que permitan producir en las cantidades propicias y con la calidad exigida por el mercado. De esta manera, podemos considerar que
Decisiones participativas	dependemos de nuestros clientes y proveedores para la toma de decisiones efectiva en el proceso de diseño, producción y venta.
Competidores como aliados estratégicos	<p>9 <b>Pregunta 3: Especifique el enfoque que su empresa tiene respecto de la competencia (aliada u oponente). ¿Cómo se presentan las relaciones de cooperación con estas empresas?</b></p> <p>10 <b>R3:</b> Por el giro y el tamaño de la empresa, requiere involucrarse con otras empresas y grupos para mejorar su competitividad en la industria del calzado, por este motivo, se considera a la competencia como aliada estratégica. Es</p>

Participación en  
asociaciones - redes

Efectos Conjuntos

Efectos Conjuntos

importante señalar que al tratarse de una PYME se requiere aprender y adoptar las prácticas administrativas más adecuadas que se llevan a cabo por las empresas del sector, debido a que la industria del calzado es dinámica y depende en gran medida de las tendencias, gustos y preferencias de los clientes. En el cantón Cevallos se han agrupado varias industrias del calzado, muchas de ellas artesanales, en la Asociación de Productores de Calzado, para complementar sus recursos, compartir experiencias, adoptar nuevos procesos y de esta forma hacer frente a las empresas grandes que operan en el mercado. Nos hemos aliado con estas empresas para poder producir en mayor volumen, reducir costos, y cumplir con varios contratos grandes, especialmente aquellos relacionados con la dotación de calzado escolar para algunas unidades educativas. Las relaciones de cooperación se traducen en una mayor participación de las empresas en el mercado, podemos en conjunto atender los requerimientos y necesidades de distribuidores nacionales que buscan una producción de calidad y a precios competitivos; también estas alianzas estratégicas nos han permitido crear nuevos diseños de calzado, incorporar en la cadena productiva nuevos materiales y mejorarla rentabilidad; se puede sostener que la participación en esta Asociación es beneficiosa para las partes y obviamente para el cliente final.

11 **Pregunta 4: Caracterice posible participación de su empresa en el clúster que conforma. ¿Qué ventajas podría obtener con esta participación? Describa las relaciones que mantiene con instituciones públicas, asociaciones de productores, universidades y centros tecnológicos para incorporar conocimientos nuevos.**

12 **R4:** La empresa dentro del clúster de calzado se caracteriza por diseñar y producir calzado escolar, es decir, buscamos especializarnos en un determinado segmento del mercado, situación que se ve favorecida por una mejora en el sistema de producción, que se retroalimenta de conformidad a la información proveniente de nuestra participación en la Asociación de Productores. En los últimos años, con esta participación, se ha fortalecido la productividad y competitividad de la empresa, nuestros productos paulatinamente se fabrican con mejores estándares de calidad y diseños innovadores; la capacitación y actualización de nuestros trabajadores sobre de nuevos materiales, tecnologías de calzado, comercialización y venta son permanentes, sin embargo, se requiere fortalecer aún más estas capacidades. Esta relación debe ampliar los niveles de apoyo y cooperación que hemos recibido en clúster, para estar en las condiciones de enfrentar a las grandes empresas nacionales y extranjeras que tienen una fuerte presencia en el mercado. Adicionalmente, la relación con la Asociación de Productores, debe incluir programas de publicidad y promoción para nuestros productos, cuyo propósito sea permitir posicionar nuestra marca, alcanzar reconocimiento y prestigio en el ámbito de la industria del calzado. Por otro lado, con las universidades públicas y

Desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades

Relaciones de confianza

Imagen y posicionamiento

Desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades

privadas del país, la relación se sustenta en la firma de convenios que permiten a los alumnos de los últimos ciclos de carreras de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría entre otras, hacer sus prácticas pre profesionales, desarrollar cursos de capacitación, y a la vez su colaboración impartiendo conocimientos actualizados sobre las diferentes áreas académicas de su formación profesional.

13 **Pregunta 5: Explique el modelo de gestión que su empresa ha implementado a fin de crear mecanismos de relacionamiento con *stakeholders* basados en los principios de cooperación y confianza mutua.**

Gestión abierta y relacional

14 **R5:** Nuestro modelo de gestión se basa en el relacionamiento con *stakeholders* a fin de alcanzar la especialización en la producción de calzado escolar en la zona central del país, se sustenta en los siguientes elementos: **generación de estrategias competitivas** (mejora de procesos, adquisición de nueva tecnología, nuevos canales de distribución, entre otros) a fin de definir los objetivos a alcanzarse; **análisis situacional** interno y externo de la empresa, para definir los procesos productivos óptimos para la producción de calzado de calidad, tendiente a satisfacer las necesidades del mercado; selección de proveedores para adquirir materias primas, materiales e insumos certificados con el propósito de reducir los costos de producción. **El talento humano de nuestra empresa cuenta con perfiles afines a la filosofía organizacional, su compromiso es permanente y se enfoca al**

Estrategias competitivas

Cultura organizacional

Cultura organizacional	trabajo en equipo, empoderamiento y liderazgo, identificar conocimientos nuevos y transferirlo a los demás colaboradores, así como a los involucrados externos; son comunes las prácticas de colaboración, relacionamiento y apoyo mutuo. Adicionalmente, la toma de decisiones se apoya en sistemas de información y tecnologías existentes en el mercado; suscribimos alianzas estratégicas con empresas del sector y otros agentes para atender a las exigencias de clientes grandes, siempre con un pensamiento propositivo que alienta cambios, desarrollo y mejora continua.
Pensamiento estratégico	15 <b>Pregunta 6: A su criterio ¿Cuáles son los recursos y capacidades claves que la empresa requiere impulsar para agregar valor en sus procesos productivos? A partir de su participación en aglomeraciones empresariales, describa las estrategias implementadas para mejorar los niveles de competitividad.</b>
Recursos humanos para el desarrollo de capacidades cognitivas	16 <b>R6:</b> Los recursos claves que necesitamos impulsar se orientan a la capacitación del personal principalmente en la sección del diseño del calzado, es preciso que nuestros diseñadores adquieran conocimientos nuevos para agregar valor a los productos; no nos conformamos en replicar diseños de calzado de empresas extranjeras, que ha sido una práctica común en la industria, más bien, estamos diseñando nuestros propios modelos que como estrategia de diferenciación está dirigida a satisfacer los gustos y exigencias de nuestros clientes. Adicionalmente, se requiere
Comprensión y satisfacción del cliente	

Habilidades ejecutivas y personales para la toma de decisiones

mejorar la relación con proveedores y empresas complementarias ya que, en muchas ocasiones, por falta de confianza y colaboración, se han perdido oportunidades de negocio, que benefician a las partes involucradas. La principal estrategia empleada para incrementar los niveles de competitividad considerando las aglomeraciones empresariales, se fundamentan en la especialización.

Rutinas de aprovechamiento de recursos tecnológicos

Nuestra empresa se especializa en la producción de calzado escolar, para lo cual hemos incorporado nueva tecnología, mejorado los procesos productivos y entregas a tiempo; estrategia que ha permitido el crecimiento y posicionamiento organizacional.

17

www.digital.ula.ve

**Pregunta 7: Desde su experiencia gerencial ¿Cuáles han sido los resultados más visibles en innovación y desarrollo (patentes, prototipos, nuevos productos, etc.) logrados como consecuencia del capital relacional creado? Podría comentar algún caso de éxito.**

18

Innovación de productos

**R7:** Definitivamente la producción de calzado escolar se ha constituido en el resultado más visible de nuestro desarrollo, al estar vinculados en el clúster de calzado hemos podido identificar que el segmento de mercado potencial para poder crecer como empresa corresponde al segmento infantil y escolar; en la actualidad este segmento es cubierto en un 75% por la empresa Plasticaucho con su producto de calzado "Venus", no obstante, al incursionar con nuevos modelos y con buena calidad, de manera progresiva estamos

ampliando nuestra participación.

Dentro del mercado regional; nuestra empresa se ha posicionado de manera adecuada, logrando altos niveles de competitividad en la producción y comercialización de calzado escolar; el clúster nos ha permitido especializarnos en la producción y comercialización de calzado para este segmento de mercado, generando beneficios organizacionales. Sin embargo, una de las problemáticas más complejas de la empresa ha sido la gran participación de la mano de obra en los procesos productivos, es decir, tradicionalmente la producción ha tenido un fuerte componente artesanal, situación que limitaba mejorar nuestra productividad. Esto ha ido cambiando de manera progresiva, en el clúster de calzado con las otras empresas asociadas y con los proveedores hemos podido identificar nuevas tecnologías, equipos y maquinarias para adaptarlas a nuestros procesos productivos, por importación directa y volumen de compra, nos ha resultado factible tecnificar en mejor condición la fábrica; este hecho ha provocado que paulatinamente se desarrollen nuevas innovaciones en la cadena de producción, así tenemos mejoras en la sección de diseño, corte, armado y acabados, dando como resultado final un producto de calidad y a precios competitivos.

Innovación en procesos

Innovación en productos

Entrevista	1	<b>Entrevista: 6</b>
Unidad de Análisis	2	<b>Empresa: PROVECALZA</b>
Unidades de significancia	3	<b>Pregunta 1: Desde una perspectiva relacional, explique ¿De qué manera los empleados de su empresa son estimulados para crear, transferir y aplicar conocimientos que tributen al logro de ventajas competitivas? Detalle las prácticas comunes (simulación, experimentación, <i>benchmarking</i>, otras) que se utilizan para aprovechar el conocimiento derivado de las relaciones con <i>stakeholders</i>.</b>
	4	<b>R1:</b> Dentro de la empresa se evidencian algunas maneras de estimular a los empleados para crear conocimiento, en lo posible <b>tratamos que sus ideas y sugerencias se tomen en cuenta a la hora de definir las actividades y procesos que se deben incorporar para mejorar el sistema productivo de la empresa; así también les hacemos partícipes en las decisiones</b> sobre la adquisición de materiales, materias primas y en el diseño de los nuevos modelos que la fábrica ofrece al mercado. <b>Forma parte de las políticas de la empresa ejecutar cada año un plan de capacitación, para superar las brechas sobre nuevas tecnologías, uso de materiales de confección alternativos, y mejora continua de los procesos; nos preocupamos por fortalecer las competencias de nuestros colaboradores como parte fundamental de la calidad. Una de las primeras prácticas</b>
Motivación psicosocial y económica		
Capacitación para crear y transferir conocimiento		

Aplicación del conocimiento  
con fines comerciales

implementadas en la empresa, fue el de observar y compararnos con la competencia, sobre los diferentes modelos de calzado, calidad de materias primas, precios, comercialización y distribución del producto, de esta manera los empleados identifican las ventajas que tenemos sobre la competencia, para posteriormente con los datos obtenidos de este análisis, nuestros colaboradores generan una nueva idea que a su vez se incorpora en el proceso productivo, y en los diseños del calzado para ofertar productos mucho más competitivos, cuando esto sucede los empleados reciben un reconocimiento económico a manera de un estímulo al aporte brindado.

5 **Pregunta 2: A partir del diálogo que mantiene con clientes y proveedores, describa ¿Cómo se sistematizan las opiniones de estos actores en la toma de decisiones sobre los procesos, productos y servicios? Argumente el grado de influencia que tienen estos *stakeholders* en los proyectos innovadores.**

Valor agregado de  
clientes

6 **R2:** La comunicación que se mantiene con los clientes es muy productiva, mediante un buzón de sugerencias y encuestas aleatorias hemos logrado plasmar sus opiniones en la calidad de nuestros productos sobre el nivel de satisfacción de nuestros productos. Con los proveedores de materia prima se mantienen reuniones frecuentes en donde ofertan sus productos y promociones de acuerdo a los estándares de calidad exigidos por la empresa, lo que nos permite acceder a insumos de calidad, para ofrecer productos acordes a las exigencias del mercado. Por tal

Valor agregado de  
proveedor

Decisiones participativas

razón, las sugerencias de los clientes y proveedores tienen un alto grado de incidencia dentro de nuestro giro de negocio, ya que son considerados para la toma de decisiones, principalmente al momento de producir nuevos diseños de calzados.

7

**Pregunta 3: Especifique el enfoque que su empresa tiene respecto de la competencia (aliados u oponentes).  
¿Cómo se presentan las relaciones de cooperación con estas empresas?**

Competidores como aliados estratégicos

8

**R3:** Desde nuestro punto de vista la competencia se convierte en un aliado estratégico ante la alta demanda de producción que se genera en nuestro negocio; es así que, con la mayoría de empresas que están inmersas en el sector industrial conformamos el gremio de productores de calzado de la zona central del país como un mecanismo de apoyo para mejorar la competitividad, dando paso a tener una participación asociativa activa para el desarrollo de nuestras industrias. Esto nos ha permitido también mejorar la productividad en el mercado puesto que, con la importación de mercadería china a gran escala por parte de las grandes empresas como La Favorita, Juan Lejura y El TIA, entre otras, nos pone en una situación de desventaja. Sin embargo, en los últimos años, además de nuestra participación en el gremio de productores de calzado, hemos ampliado nuestras relaciones de colaboración con otras empresas afines al giro del negocio mediante la firma acuerdos de cooperación que permitan efectuar importaciones directas de materia prima, equipos y maquinaria y otros insumos necesarios para la mejora de los procesos productivos, de esta forma nos beneficiamos de manera integral.

Participación en asociaciones

Acuerdos de cooperación

Efectos Conjuntos

9

**Pregunta 4: Caracterice la posible participación de su empresa en el clúster que conforma. ¿Qué ventajas podría obtener con esta participación? Describa las relaciones que mantiene con instituciones públicas, asociaciones de productores, universidades y centros tecnológicos para incorporar conocimientos nuevos.**

10

**R4:** Consideramos que una de las ventajas competitivas de nuestra empresa, es su ubicación estratégica, puesto que al estar ubicada en el centro del país, nos permite tener una mayor cobertura en los segmentos de mercado a los cuales dirigimos nuestros productos, además en atención a los factores demográficos de las provincias centrales del país, hemos tratado de ampliar nuestra red de distribución y puntos de venta con empresas reconocidas en el mercado, esto ha hecho que Provecalza logre posicionar su marca y obtener un mejor posicionamiento en el negocio del calzado. Por la crisis sanitaria que atraviesa el país, el negocio ha experimentado una contracción significativa, hemos tenido problemas para producir en las mismas cantidades, la estructura de costos se ha incrementado y la comercialización es limitada; no obstante, hemos mantenido nuestra participación en el clúster, afianzando las relaciones de confianza y cooperación con las industrias involucradas, se han compartido experiencias y conocimientos para estar atentos a los cambios y tendencias que el mercado ofrece, se han desarrollado cursos de capacitación, y se ha buscado

Imagen y  
posicionamiento

Relaciones de Confianza

Desarrollo de nuevos  
conocimientos

Responsabilidad social

encontrar nuevos distribuidores principalmente para las provincias de la región Litoral, además, como parte de nuestra responsabilidad, a la medida de nuestras posibilidades hemos mantenido la nómina para no afectar a la economía de nuestros colaboradores y sus familias, estamos activando un proyecto de reactivación productiva en la zona de influencia de la empresa, para en la zona desarrollar pequeños emprendimientos agrícolas y pecuarios.

11

**Pregunta 5: Explique el modelo de gestión que su empresa ha implementado a fin de crear mecanismos de relacionamiento con *stakeholders* basados en los principios de cooperación y confianza mutua.**

www.bdigital.ula.ve

12

Gestión abierta y relacional

**R5:** Nuestra empresa se gestiona de manera flexible, además de tener un organigrama estructural con una línea de mando no muy extensa, se usa la comunicación directa entre todos los niveles de la empresa para compartir conocimiento, desarrollar ideas, proponer nuevos modelos de calzado, etc. A su vez, las áreas encargadas de ventas y compras mantienen una relación directa con los clientes y proveedores para incorporar estrategias competitivas que nos permitan mejorar los procesos productivos, calificar proveedores, reducir los costos de las materias primas, y producir calzado de calidad que satisfaga las necesidades de nuestros clientes. Nuestros empleados y trabajadores tienen una actitud propositiva frente a los retos del mercado, están conscientes de que para mejorar e innovar, es necesario ampliar sus conocimientos y

Estrategias competitivas

Pensamiento estratégico

Cultura organizacional

13

compartir las experiencias con los demás trabajadores de las distintas áreas de la empresa y tratan de relacionarse externamente; esta visión del negocio es parte de los valores y principios que compartimos entre todos quienes conforman la empresa Provecalza.

**Pregunta 6: A su criterio ¿Cuáles son los recursos y capacidades claves que la empresa requiere impulsar para agregar valor en sus procesos productivos? A partir de su participación en aglomeraciones empresariales, describa las estrategias implementadas para mejorar los niveles de competitividad.**

14

Recursos humanos para el desarrollo de capacidades cognitivas

**R6:** Para Provecalza es fundamental potenciar los conocimientos, habilidades y destrezas de nuestros colaboradores, por ello reciben de manera periódica la capacitación y entrenamiento necesarios, que les permita aplicar sus conocimientos en la implementación y elaboración de nuevos modelos, mejorar la calidad de los productos y uso de nuevas materias primas. Para nuestra empresa, la parte operativa juega un papel muy importante, requerimos estar a la vanguardia del negocio para mantener nuestros niveles de competitividad, por esta razón es necesario investigar sobre los nuevos avances tecnológicos que se presentan en el giro de negocio para incorporar en la fabricación del calzado nuevas formas de producción, actualizar los modelos según las preferencias de nuestros clientes y mejorar los canales de distribución, en este sentido tenemos planes de capacitación técnica en manufactura, para que los trabajadores adquieran las herramientas y metodologías necesarias que permitan mejorar la eficiencia y productividad. La apuesta que hacemos como empresa de calzado, es llegar a la

Rutinas de aprovechamiento de la tecnología

Comprensión y  
satisfacción del cliente

innovación tecnológica, de esa manera, **pretendemos centrar nuestra atención en dar un valor agregado a los clientes; para ser más competitivos tratamos de tener una relación directa con ellos, para conocer sus requerimientos sobre la calidad de los productos a fabricar, el servicio y atención requerida, así como el aseguramiento total de la calidad;** en lo posible buscamos que el cliente se sienta satisfecho con los productos y servicios ofertados por la empresa, para nosotros sus sugerencias constituyen el elemento principal a la hora de desarrollar los diferentes procesos de producción y comercialización.

15 **Pregunta 7: Desde su experiencia gerencial ¿Cuáles han sido los resultados más visibles en innovación y desarrollo (patentes, prototipos, nuevos productos, etc.) logrados como consecuencia del capital relacional creado? Podría comentar algún caso de éxito.**

16 **R7:** En un mercado cada vez más cambiante, la innovación en los productos resulta la clave para mantener los segmentos y nichos que con mucho esfuerzo se han alcanzado en el transcurso del tiempo, más aún cuando, la industria del calzado responde a las tendencias de las marcas internacionales, que por lo general establecen las pautas y orientaciones del negocio. Para enfrentar esta dinámica, **nuestra empresa trata de crear sus propios modelos en referencia a los gustos y preferencia de los clientes nacionales, para nosotros es importante que la industria pase de la imitación a crear su identidad propia; para cumplir este objetivo tratamos de desarrollar inteligencia empresarial, con el *benchmarking* que hacemos en las empresas competidoras, y de la relación directa que mantenemos con distribuidores y consumidores**

Innovación de productos

Innovación en Procesos

cada seis meses lanzamos una nueva línea de calzado, en los últimos años la línea casual y deportiva nos ha dado buenos resultados. En relación a los procesos, nuestros empleados y trabajadores incorporan nuevas prácticas de manufactura, nos interesa mucho hacerlos más ágiles y eficientes, el tiempo de producción por unidad de calzado ha disminuido en 15% aproximadamente y la productividad se refleja en un mayor volumen de ventas.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

Entrevista	1	<b>Entrevista: 7</b>
Unidad de Análisis	2	<b>Empresa: DYTEX</b>
Unidades de significancia	3	<b>Pregunta 1: Desde una perspectiva relacional, explique ¿De qué manera los empleados de su empresa son estimulados para crear, transferir y aplicar conocimientos que tributen al logro de ventajas competitivas? Detalle las prácticas comunes (simulación, experimentación, <i>benchmarking</i>, otras) que se utilizan para aprovechar el conocimiento derivado de las relaciones con <i>stakeholders</i>.</b>
	4	<b>R1:</b> La industria textil del país ha tenido que enfrentar grandes retos, por un lado, la competitividad de las empresas de Colombia y Perú que compiten en el mercado nacional con productos de calidad y con una estructura de costos relativamente menor a la de nuestras empresas. Para enfrentar este escenario, hemos tenido que implementar varias estrategias con el fin de mejorar nuestros productos: hemos invertido en formación y capacitación de nuestros colaboradores para crear nuevos modelos, adquirir nueva tecnología y realizar publicidad y promoción con mucha más fuerza. Con este propósito, crear y transferir conocimiento organizacional resulta vital en el actual momento, en nuestra empresa se organiza cada seis meses un análisis comparativo o <i>benchmarking</i> para compararnos con los productos de la competencia y mejorar continuamente; esta
. Capacitación para crear y transferir conocimiento		
Aplicación del conocimiento con fines de mejora		

Motivación psicosocial y económica

comparación se la realiza principalmente con las empresas colombianas que tiene un importante segmento de mercado, nos interesa conocer las nuevas tendencias de la moda, las marcas que tienen mayor presencia, los materiales que utilizan y los precios referenciales, como resultado de esta práctica la empresa ha mejorado notablemente sus niveles de producción y somos más competitivos. También se organizan de manera frecuente, al menos una vez al mes, reuniones con los colaboradores de los distintos departamentos para motivarlos, intercambiar opiniones y aprovechar el conocimiento creado en la empresa; es de nuestro interés que el conocimiento individual sea compartido por todos. Además, se organiza una rueda de negocios en la que participan los principales productores textiles de Atuntaqui, clientes y proveedores, a más de presentar en pasarela los nuevos modelos, es el espacio propicio para compartir ideas, experiencias y fijar un horizonte conjunto para la industria. Según la tendencia de la moda se diseñan nuevos productos, con materiales alternativos y de calidad que satisfagan las expectativas del cliente, estamos pasando de estrategias de imitación a crear con base en nuestro conocimiento modelos propios que son presentados en catálogos.

Aplicación del conocimiento con fines comerciales

5

**Pregunta 2: A partir del diálogo que mantiene con clientes y proveedores, describa ¿Cómo se sistematizan las opiniones de estos actores en la toma**

**de decisiones sobre los procesos, productos y servicios? Argumente el grado de influencia que tienen estos *stakeholders* en los proyectos innovadores.**

6 **R2:** En la industria textil es de mucha importancia las percepciones de los clientes sobre los productos; cuando se trata de prendas de vestir los gustos y preferencias de los clientes son el factor fundamental para estructurar los diseños y modelos a producir, con este propósito, **nuestra empresa realiza una investigación de mercado semestral, porque el negocio es cambiante y dinámico, estos nos ha permitido conocer de manera directa y oportuna las expectativas de los clientes,** entre los aspectos a indagar están las tendencias de la moda, los materiales de preferencia, el tipo de acabado, los medios de comunicación más utilizados, los precios y capacidad adquisitiva, etc. **La información obtenida se sistematiza a través de un informe del departamento de mercadeo que luego es analizado de manera conjunta con el departamento de producción y la gerencia para incorporar en la cadena de suministro dicha información y proceder a producir con innovaciones;** además se ha estructurado un canal de comunicación con los clientes de manera virtual, a través de la página web y redes sociales, por este medio los clientes nos pueden hacer conocer sus requerimientos y sugerencias, utilizamos mecanismos de marketing relacional para tratar de fidelizar a los clientes, esto es posible cuando atendemos sus demandas.

Valor agregado de clientes

Decisiones participativas

Valor agregado de clientes

Valor agregado de  
proveedores

De igual forma, con los proveedores se realizan reuniones de trabajo permanentes, para que expongan sus productos, nos interesa siempre conocer las innovaciones, tipos de materiales e insumos que nos pueden ofertar. La mayoría de nuestros proveedores tienen experiencia en la industria textil y trabajan con empresas de similares características, esto les hace conocedores del mercado, por tal razón, a más de proveernos de nuestras materias primas, se convierten en asesores, lo que es importante debido a que el negocio textil debe estar en contacto permanente con el mercado y los proveedores son parte importante del mismo, además ellos también conocen sobre tendencias y el trabajo conjunto nos fortalece a las dos partes.

**Pregunta 3: Especifique el enfoque que su empresa tiene respecto de la competencia (aliada u oponente). ¿Cómo se presentan las relaciones de cooperación con estas empresas?**

**R3:** Si bien es cierto en Atuntaqui existen varias industrias textiles, la mayoría de ellas tratan de ser competitivas de manera particular. No obstante, las empresas agrupadas en la Asociación de Industrias Textiles, que asocia a un poco más de 25 empresas, trabajamos de manera colaborativa, tratamos de compartir el conocimiento adquirido para mejorar nuestros procesos productivos y ofertar un mejor producto a los clientes, no se trata únicamente de competir entre nosotros, sino más bien de fortalecer nuestras

Participación en asociaciones-  
redes

Efectos Conjuntos		capacidades para competir con empresas extranjeras, el objetivo es ampliar nuestra participación en el mercado con productos de calidad y a precios competitivos, a partir de esta asociatividad estamos ubicando nuestros productos en las grandes cadenas de moda del país y nos hemos hecho más fuertes, sin duda estamos contribuyendo al desarrollo económico del cantón, generamos empleo y dinamizamos el sector productivo con industrias complementarias. Son permanentes las ferias textiles y de moda que de manera conjunta organizamos para exponer nuestros productos a nivel nacional, se organizan además procesos de capacitación en la que cada empresa comparte sus experiencias con las empresas competidoras que hoy son también nuestras aliadas. Es importante señalar que siempre existirán procesos y estrategias particulares de cada empresa de cara a mejorar su producción y participación en el mercado, somos respetuosos de cada acción, pero de manera general tratamos de colaborar y generar acuerdos de cooperación empresarial para afianzarnos en el mercado de la industria textil.
competidores como aliados estratégicos		
Acuerdos de Cooperación		
	9	<b>Pregunta 4: Caracterice posible participación de su empresa en el clúster que conforma. ¿Qué ventajas podría obtener con esta participación? Describa las relaciones que mantiene con instituciones públicas, asociaciones de productores, universidades y centros tecnológicos para incorporar conocimientos nuevos.</b>
Desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades	10	<b>R4:</b> Nuestra participación en el clúster textil, data de aproximadamente 15 años, en este tiempo hemos podido aprovechar de manera compartida el conjunto de

Desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades

Relaciones de confianza

Desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades cognitivas

Imagen y posicionamiento

conocimientos, habilidades, y destrezas de las empresas que tradicionalmente se han dedicado a esta industria, los procesos de capacitación han sido uno de los mejores mecanismos para poder desarrollar nuevos conocimientos. A partir del cierre de la fábrica Imbabura, varios emprendedores que acumularon esa experiencia han creado sus propias empresas, la clave del éxito ha sido la unión y las relaciones de cooperación para enfrentar la competencia de industrias más grandes de otras provincias y en los últimos años la producción de Colombia y Perú que ha ingresado con fuerza a nuestro país, esto hizo que sumemos esfuerzos para ir consolidando una industria sólida. Al estar nuestros negocios localizados de manera cercana, en un primer momento pudimos trabajar con proveedores nacionales y extranjeros de calidad, que por volumen de compra nos era imposible hacerlo de manera individual, al comprar en conjunto abaratamos costos fijos y variables, en igual condición el transporte de materias primas y productos elaborados a mercados nacionales se lo hacía en conjunto.

La cooperación existente entre las empresas se refleja en la suscripción de acuerdos a largo plazo (contratos y convenios) para compartir conocimientos nuevos, intercambiar experiencias y ampliar mercados, ha sido la tónica de nuestra participación en este tipo de asociatividad o clúster, lo que nos ha permitido tener mayor eficiencia, productividad y rentabilidad frente a empresas más grandes, cabe señalar que estos beneficios han sido conjuntos, es decir para todas las empresas involucradas.

Hemos recibido el apoyo del sector público, principalmente de la Municipalidad, nuestra Asociación goza del

Imagen y  
posicionamiento

reconocimiento de estos sectores, con quienes hemos participado de manera conjunta en la elaboración de una propuesta de ciudad, basada en la productividad, el empleo y la innovación de la industria textil, para ello se ha desarrollado un Plan Estratégico con proyectos de innovación y desarrollo de nuevos productos, comercialización, publicidad, y capacitación permanente; en este último ámbito la participación de la Universidad Técnica del Norte, Institutos Tecnológicos y centros de capacitación ha sido importante, con ellos se han fortalecido la creación y apoyo de nuevos negocios generando nuevas plazas de empleo para la comunidad, es así que estamos contribuyendo a la sociedad, a su vez se han fortalecido las capacidades de los colaboradores, se ha realizado la transferencia de tecnología y se incorporado buenas prácticas de manufactura en la cadena de suministro.

Responsabilidad social

11

**Pregunta 5: Explique el modelo de gestión que su empresa ha implementado a fin de crear mecanismos de relacionamiento con *stakeholders* basados en los principios de cooperación y confianza mutua.**

12

**R5:** La gestión realizada por nuestra empresa ha experimentado cambios en los últimos años, estamos migrando de un modelo de gestión vertical, centrado en el conocimiento y experiencia de la gerencia, a un modelo contextualizado, desconcentrado y abierto. Estamos interesados en gestionar el negocio de manera participativa,

Gestión abierta y  
relacional

Estrategias competitivas

Estrategias competitivas

Cultura organización

Pensamiento  
estratégico

esto es incorporar estrategias de especialización en prendas de vestir femenina, reducir costos y liderar el mercado. Para esto es necesario que las decisiones sean consensuadas y respondan a las expectativas del negocio, nuestros empleados siempre están pendientes de la opinión, ideas y motivaciones de los usuarios internos, pero principalmente de nuestros involucrados externos, con ellos se puede desarrollar nuevos productos y mejorar los procesos.

En lo posible tratamos de relacionarnos con clientes, proveedores, gobierno local y otras empresas privadas para impulsar el desarrollo de la empresa de manera más acelerada, esto es posible porque tenemos confianza y creemos en la asociatividad como mecanismo de competitividad. La ampliación de nuestro segmento de mercado con productos diversificados y de buena calidad es la premisa, para ello el modelo de gestión debe permitirle a la empresa interactuar de manera oportuna con los distintos actores de la economía para identificar y aprovechar nuevas oportunidades.

13

**Pregunta 6: A su criterio ¿Cuáles son los recursos y capacidades claves que la empresa requiere impulsar para agregar valor en sus procesos productivos? A partir de su participación en aglomeraciones empresariales, describa las estrategias implementadas para mejorar los niveles de competitividad.**

14

Comprensión y  
satisfacción del cliente

Recursos humanos para el  
desarrollo de capacidades  
cognitivas

Recursos humanos para el  
desarrollo de capacidades  
cognitivas

Habilidades ejecutivas y  
personales

**R6:** En la actualidad nuestra empresa debe basarse en la innovación, esta es la clave para poder competir, si no innovamos los procesos, la tecnología y los productos, estaremos relegados de lo que pueda hacerla competencia, que día a día está desarrollándose. Requerimos **crear una marca propia, fuerte y potente, que tenga reconocimiento nacional y en el mediano plazo nos permita posicionarnos de mejor forma para poder ingresar a mercados internacionales.** Esto es posible siempre que nuestros empleados alcancen mejores niveles de desempeño, en este sentido, **el conocimiento es de vital importancia para la industria textil, por tanto, la capacitación de los empleados y trabajadores debe ser permanente, desarrollar sus conocimientos para que alcancen especificidad en sus tareas y principalmente un pensamiento emprendedor e innovador resulta valioso.** Los nuevos conocimientos deben ser compartidos y difundidos entre los miembros de la organización, **creemos que es necesario crear una red de conocimientos, es decir, que se intercambien entre los miembros de la empresa las capacidades, habilidades y destrezas.** También es importante como estrategia de crecimiento, **suscribir alianzas estratégicas con proveedores y las instituciones educativas, universidades y centros de investigación, para que la transferencia de conocimientos, desarrollo tecnológico y procesos de mercadeo reciban especial tratamiento en la empresa y se conviertan en procesos que generen valor.**

Comprensión y  
satisfacción del cliente

Rutinas de  
aprovechamiento de  
recursos tecnológicos

Nuevas formas de comercialización también son importantes, a más de las tradicionales ferias textiles y ventas por catálogos, hoy **es necesario crear mercados virtuales, el comercio electrónico dada las condiciones de la sociedad resulta una herramienta clave para el negocio.** Calificar a los proveedores me parece que es un reto inmediato, las materias primas para la confección deben ser de primera calidad, esto garantizará un proceso productivo de primera calidad con el uso de tecnologías modernas.

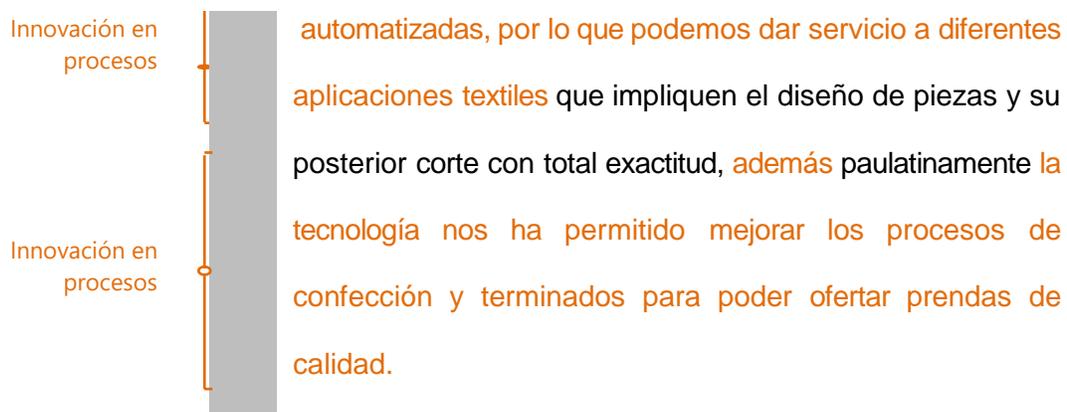
15 **Pregunta 7: Desde su experiencia gerencial ¿Cuáles han sido los resultados más visibles en innovación y desarrollo (patentes, prototipos, nuevos productos, etc.) logrados como consecuencia del capital relacional creado? Podría comentar algún caso de éxito.**

Innovación de  
productos

16 **R7:** Como consecuencia de nuestra participación en esta asociatividad con otras empresas, proveedores, gremios y universidades, **hemos podido desarrollar un catálogo de productos propio. Nuestros modelos son originales, a un lado han quedado las réplicas y más bien hemos obtenido su registro y patentes en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. La ropa deportiva y urbana son nuestros productos estrella,** la información que obtenemos de la investigación de mercado que realizamos de manera periódica nos ha permitido innovar nuestros procesos.

Innovación en  
procesos

**En DYTEX disponemos de secciones tecnológicas que permiten dar un patrón y corte completamente**



[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Entrevista	1	<b>Entrevista: 8</b>
Unidad de Análisis	2	<b>Empresa: CENTRO DE EMPRENDIMIENTO UTC</b>
<b>Unidades de significancia</b>	3	<p><b>Pregunta 1: Desde una perspectiva relacional, explique ¿De qué manera los empleados de su empresa son estimulados para crear, transferir y aplicar conocimientos que tributen al logro de ventajas competitivas? Detalle las prácticas comunes (simulación, experimentación, <i>benchmarking</i>, otras) que se utilizan para aprovechar el conocimiento derivado de las relaciones con <i>stakeholders</i>.</b></p>
Capacitación para crear y transferir conocimiento	4	<p><b>R1:</b> El Centro de Emprendimiento de la Universidad Técnica de Cotopaxi, está integrado por docentes y estudiantes de las diferentes carreras del alma mater, quienes como resultado de su proceso formativo y de investigación generan conocimiento en las distintas asignaturas o áreas, y que a su vez se ven motivados por aportar al desarrollo del país a través de su formación académica; el propósito principal de nuestro Centro es fortalecer la transferencia de conocimientos y llevarlos al siguiente nivel práctico a través de programas de capacitación, congresos y ferias dirigido a las empresas asociadas y para preparar a los estudiantes en el ámbito del emprendimiento para su futura etapa profesional, así como también a los emprendedores para brindarle herramientas que les permita sus ideas de negocios en el mercado. Siempre con un enfoque social como una forma de</p>

Motivación psicosocial y económica

retribución a la sociedad. Con el propósito de la mejora continua del Centro de Emprendimiento, al ser una entidad sin fines de lucro, tomamos como referencias modelos de gestión exitosos de universidades fraternas nacionales e internacionales mediante convenios de cooperación y consultorías. Desde el Centro de Emprendimiento, durante cada ciclo académico, **motivamos a los participantes a que se integren al cronograma de actividades que incluye: ferias de emprendedores, rueda de negocios, prácticas pre profesionales, investigación y actividades de vinculación; exponer y demostrar ante la sociedad las iniciativas productivas, su talento y capacidades, constituye la principal motivación para generar emprendimientos y mejorar su situación económica.**

5 **Pregunta 2: A partir del diálogo que mantiene con clientes y proveedores, describa ¿Cómo se sistematizan las opiniones de estos actores en la toma de decisiones sobre los procesos, productos y servicios? Argumente el grado de influencia que tienen estos *stakeholders* en los proyectos innovadores.**

www.bdigital.ula.ve

6 **R2: El Centro de Emprendimiento, tiene mecanismos de relación con clientes y proveedores, por ejemplo, ruedas de negocios y asistencia financiera que ha permitido incidir de manera completa en los proyectos de emprendimiento e innovación que llevan a cabo especialmente asociaciones a las cuales la universidad apoya. Otro mecanismo es la planificación de capacitaciones en función de los requerimientos de nuestros clientes: Asociaciones, estudiantes, docentes, actividad que principalmente se la**

Valor agregado de proveedores

Valor agregado de clientes

Decisiones participativas

realiza de manera gratuita. Las necesidades de nuestros clientes influyen en gran medida para la toma de decisiones o estrategias a realizar puesto que el Centro de Emprendimiento se adapta a la realidad del momento, un caso particular es la Tienda Virtual UTC y su APP para celular, que nace de la necesidad de apoyar la reactivación económica de los emprendedores a través de la oferta de productos y servicios en medios *on line*.

7

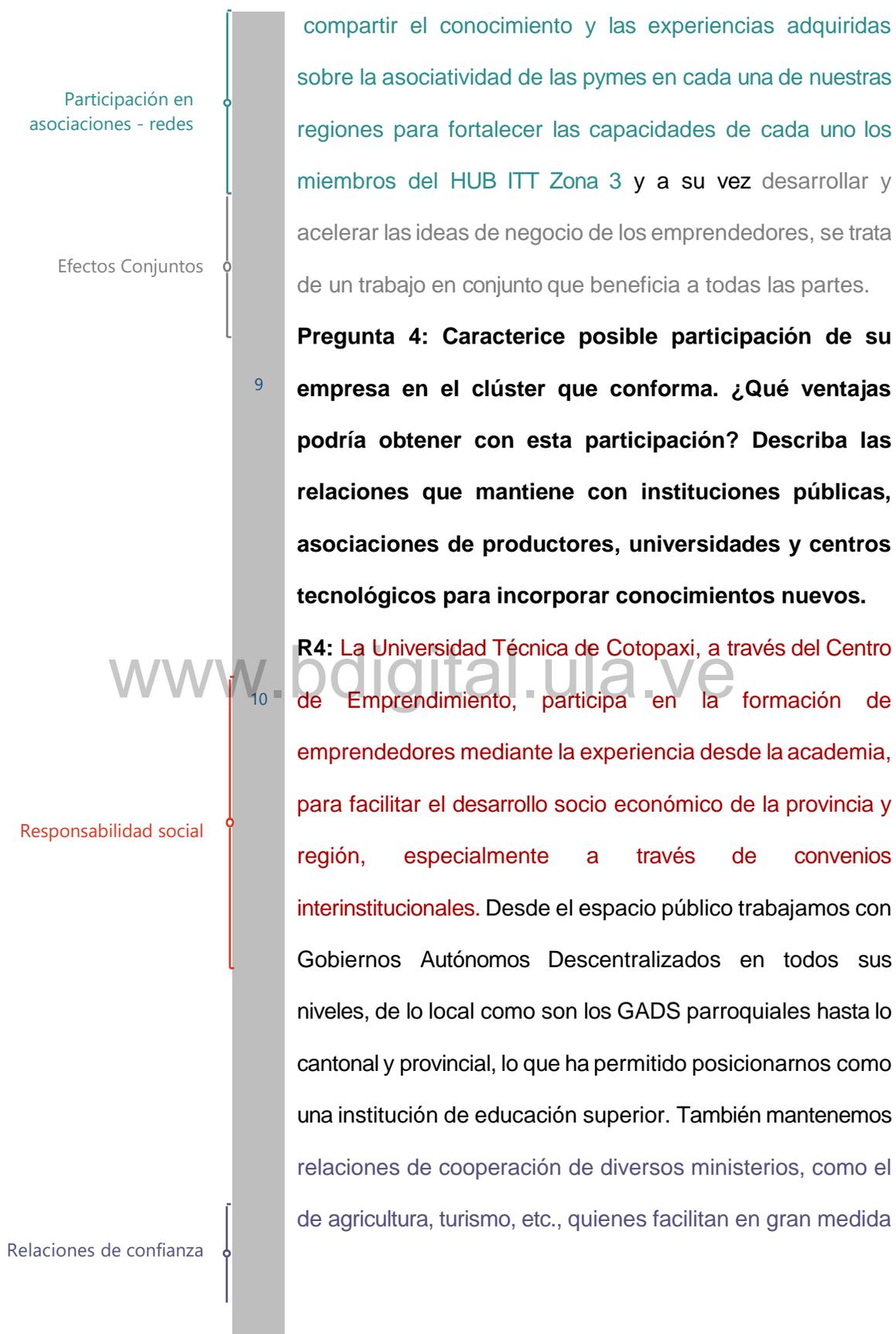
**Pregunta 3: Especifique el enfoque que su empresa tiene respecto de la competencia (aliada u oponente). ¿Cómo se presentan las relaciones de cooperación con estas empresas?**

8

**R3:** El Centro de Emprendimiento surge como una necesidad de fortalecer la innovación y emprendimiento de nuestros clientes, aprovechando la experticia en las funciones sustantivas de la universidad: Docencia, investigación y vinculación. Principalmente buscamos crear alianzas estratégicas con un enfoque de complementariedad y en ningún momento generar rivalidad con otras instancias públicas y privadas de apoyo a emprendedores. Un caso concreto es el HUB ITT Zona 3, constituido por la red de instituciones de educación superior del centro del país, del cual somos parte y trabajamos en conjunto en la búsqueda de fortalecer las destrezas de los emprendedores para mejorar su calidad de vida. Este trabajo tiene como propósito

Competidores como aliados estratégicos

Acuerdos de Cooperación





Pensamiento estratégico

13

que permitan acceder a nuevos beneficios y también contribuir con nuestras experiencias ya consolidadas con el propósito de mejora continua e innovación.

**Pregunta 6: A su criterio ¿Cuáles son los recursos y capacidades claves que la empresa requiere impulsar para agregar valor en sus procesos productivos? A partir de su participación en aglomeraciones empresariales, describa las estrategias implementadas para mejorar los niveles de competitividad.**

Recursos humanos para el desarrollo de capacidades cognitivas

14

**R6:** Se agrega valor a los procesos de emprendimiento e innovación a través de un programa de desarrollo de habilidades y capacidades de los emprendedores para generar ideas de negocios, pre incubación, incubación, plan de negocios y *desing thinking*, por lo general estas capacitaciones tienen una duración de cuatro meses y nos ha permitido disponer de un talento humano con mejores conocimientos y experiencias para crear negocios, como estrategia de competitividad además fijamos en el horizonte de los emprendedores el aspecto sustentable, incentivando a nuestros emprendedores, la búsqueda permanente del equilibrio entre la producción y el uso de los recursos naturales y tecnológicos.

Habilidades ejecutivas y personales para la toma de decisiones

Comprensión y satisfacción del cliente

Por otro lado, el concepto que promulgamos en relación a la sostenibilidad, implica que la competitividad bajo ningún punto de vista puede basarse en el atropello a la competencia, sino en entregar productos de excelente calidad al cliente, así como el trato justo a todos quienes integran la cadena productiva. Mediante el uso de las TICS estamos creando procesos de asociatividad, contamos con

Rutinas de aprovechamiento  
de recursos tecnológicos

una tienda virtual en la cual 180 pequeñas empresas difunden y comercializan virtual sus productos y servicios, además hemos consolidado una base de datos con la información más relevante de los participantes de la tienda virtual y otros procesos de emprendimiento que nos permite tomar decisiones de manera oportuna para interactuar con el mercado y facilitar la competitividad de nuestros asociados.

15 **Pregunta 7: Desde su experiencia gerencial ¿Cuáles han sido los resultados más visibles en innovación y desarrollo (patentes, prototipos, nuevos productos, etc.) logrados como consecuencia del capital relacional creado? Podría comentar algún caso de éxito.**

16 **R7:** La universidad desarrolló un proceso de diseño de imagen corporativa, manual de marca, y con el apoyo del Centro de Emprendimiento, realizó el registro de signo distintivo y logo; con el propósito de aportar una imagen corporativa moderna acorde a las tendencias de las actuales generaciones. Conforme a la emergencia sanitaria que vive el país y el mundo, creemos que un caso de éxito para nuestra institución es la tienda Virtual UTC; al momento es complicado que las actividades comerciales se desarrollen de manera física, por lo que el Centro de Emprendimiento ha innovado la actividad de oferta y demanda, mediante la creación de una Tienda virtual, herramienta *online* para realizar transacciones comerciales que fomentan la solución

Innovación de productos

Innovación de productos

a necesidades de abastecimiento así como a reactivar la economía de la zona. Consta de varios espacios como es la APP para celular, chats comunitarios, intercambio no monetario “trueque”; herramienta tecnológica que se diferencia de las demás por ser 100% sin fines de lucro.

Innovación en procesos

A partir de la relación que mantenemos con las pymes asociadas al centro de emprendimiento y de manera particular a las tiendas virtuales, hemos iniciado una etapa de mejora de nuestros procesos, para impactar en la competitividad de los nuevos negocios emprendidos, para ello estamos trabajando en: Capacitación y entrenamiento sobre emprendimiento; desarrollo y aceleración de nuevos negocios, e incubación; con este objetivo los procesos de docencia, investigación, y vinculación con la sociedad se han integrado de tal forma que los estudiantes y docentes que son parte de los grupos formadores de los emprendedores han definido de manera clara sus roles y atribuciones.

www.odigital.ula.ve

#### 4.4 Análisis Hermenéutico

A partir de las unidades de significancia identificadas en cada uno de los postulados, y que se derivan de las respuestas emitidas por los versionantes clave, se procedió a compararlas y establecer su recurrencia: El sistema extrae las respuestas de cada empresa y las agrupa cualitativamente por cada unidad, para su ubicación se señala el número de párrafo y línea de donde provienen, esta forma de sistematización y comparación facilita la interpretación cualitativa. A continuación, se presenta el análisis hermenéutico por cada categoría y unidades de significancia emergentes:

##### ***Categoría 1: Gestión del Conocimiento***

Esta categoría emerge por cuanto los versionantes consideran que para crear un capital relacional en los clústeres empresariales es fundamental la gestión y la transferencia de conocimiento como recurso clave para la competitividad. El conocimiento es enunciado, amplificado, y se transfiere como un conjunto de experiencias y habilidades con el fin de facilitar su aplicación y explotación con fines comerciales. Las unidades de significancia derivadas de la gestión del conocimiento son: (a) capacitación para crear y transferir conocimiento, que está presente en los 8 versionantes y con una recurrencia de 12 ocasiones; (b) motivación psicosocial y económica, que aparece en 7 empresas y es citada en 10 ocasiones; y (c) aplicación del conocimiento con fines de mejora, esta unidad se identifica en 7 empresas y su frecuencia corresponde a 10 ocasiones (Figura 14).

##### **1.1. Unidad de Significancia: Capacitación para Crear y Transferir Conocimiento.**

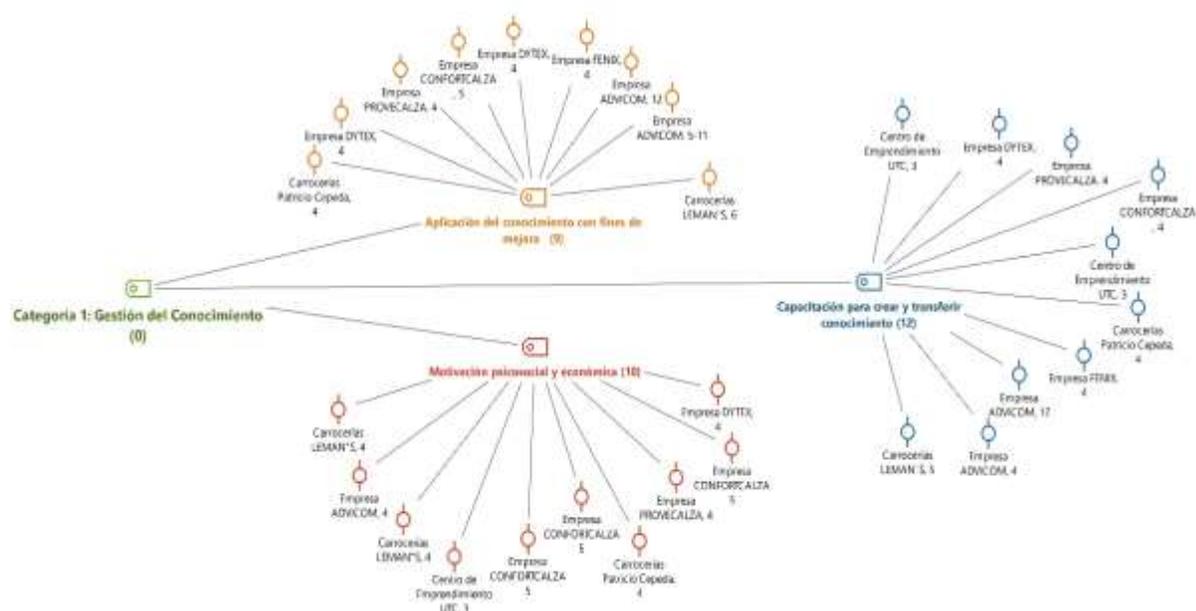
1.

"Esta planificación estratégica toma en cuenta todos los departamentos que tienen directa relación con la transmisión de información, desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos, así como una política de capacitación permanente."

*Empresa ADVICOM; Posición: 4 – L4.*

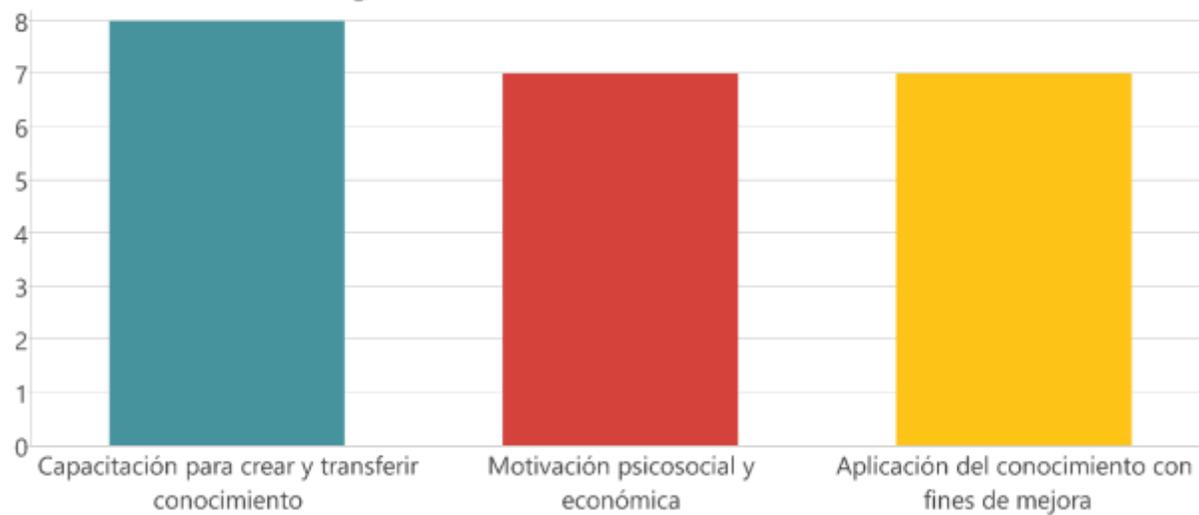
Figura 14

Recurrencia gestión del conocimiento



www.bdigital.ula.ve

Categoría 1 Gestión del Conocimiento



2.

"fomentar prácticas relacionales y de trabajo conjunto que faciliten en mejor condición crear y compartir los conocimientos."

*Empresa ADVICOM; Posición: 4 – 13.*

3.

"El compromiso para el desarrollo del aprendizaje y la disciplina de nuestro equipo de trabajo, permite lograr rendimientos óptimos en nuestros procesos productivos, además del eficiente manejo de recursos nos permite lograr una ventaja competitiva a partir de la creación y transferencia de nuevos conocimientos, promoviendo una marcada diferencia en torno a las empresas de la competencia."

*Empresa ADVICOM; Posición: 5 – L1.*

4.

"el conocimiento se transfiere a través de sesiones directas; los procesos son documentados en su parte teórica y cargados a una base de datos junto con las fichas técnicas o aspectos técnicos relacionados. A esta información, el personal tiene acceso como base de consulta para dar soluciones según la necesidad del cliente."

*Empresa FENIX; Posición: 4 – L3.*

5.

"se organizan de manera permanente un conjunto de cursos, seminarios, talleres, mediante los cuales nuestros empleados puedan generar nuevos conocimientos"

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 5 – L1.*

6.

"los nuevos conocimientos son sociabilizados y ampliados a los otros miembros de la organización para crear un conocimiento corporativo, mediante mecanismos de capacitación organizados en el clúster con la participación de las empresas asociadas."

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 5 – L5.*

7.

"La empresa cuenta con trabajadores bachilleres y profesionales, a quienes se les capacita sobre los procesos y gestión de la empresa; además, periódicamente asisten a cursos, seminarios y talleres de actualización sobre la industria carrocera, esto es importante para conocer las nuevas tendencias y procesos tecnológicos"

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 4 – L5.*

8.

"Los empleados de la empresa son motivados para crear conocimiento a través de la capacitación en empresas acreditadas y especialistas en las diferentes áreas del negocio, tomando en consideración el inventario y las necesidades reales de capacitación requeridas por la organización."

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 4 – L1.*

9.

"Forma parte de las políticas de la empresa ejecutar cada año un plan de capacitación, para superar las brechas sobre nuevas tecnologías, uso de materiales de confección alternativos, y mejora continua de los procesos; nos preocupamos por fortalecer las competencias de nuestros colaboradores"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 4 – L8.*

10.

"Para enfrentar este escenario, hemos tenido que implementar varias estrategias con el fin de mejorar nuestros productos: hemos invertido en formación y capacitación de nuestros colaboradores para crear nuevos modelos, adquirir nueva tecnología y realizar publicidad y promoción con mucha más fuerza."

*Empresa DYTEX; Posición: 4 – L5.*

11.

"El Centro de Emprendimiento de la Universidad Técnica de Cotopaxi, está integrado por docentes y estudiantes de las diferentes carreras del alma mater, quienes como resultado de su proceso formativo y de investigación generan conocimiento en las distintas asignaturas o áreas, y que a su vez se ven motivados por aportar al desarrollo del país a través de su formación académica"

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 3 – L1.*

12.

"fortalecer la transferencia de conocimientos y llevarlos al siguiente nivel práctico a través de programas de capacitación, congresos y ferias dirigido a las empresas asociadas y para preparar a los estudiantes en el ámbito del emprendimiento para su futura etapa profesional, así como también a los emprendedores para brindarle herramientas que les permita sus ideas de negocios en el mercado."

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 3 – L9.*

### **Interpretación.**

Las pymes consideran a la capacitación y formación como el principal mecanismo para crear, transferir y aplicar conocimientos que tributen a la competitividad; en este sentido, organizan de manera permanente seminarios, talleres, cursos, mesas de trabajo, entre otros. Al ser una prioridad la capacitación, asignan los recursos económicos necesarios para este propósito: consideran que un talento humano calificado, con mayores conocimientos, habilidades y destrezas para cumplir las distintas tareas y procesos, fortalece y desarrolla las capacidades de las empresas. Su participación en clústeres empresariales les permite compartir recursos, por tanto, son varios los eventos de capacitación y formación que son organizados en conjunto por las empresas participantes. Se evidencia que existen niveles adecuados de confianza y credibilidad entre los distintos actores (clientes, proveedores y competencia) de las asociaciones.

Otro mecanismo para crear y transferir conocimiento, utilizado por la mayoría de empresas, es el análisis comparativo o *benchmarking*. Esta herramienta se utiliza con relativa

frecuencia para identificar las posibles limitaciones y potencialidades de las organizaciones frente a la competencia. Factores como: procesos productivos, materiales e insumos, tecnología, canales de distribución y venta, precios, entre otros, merecen especial atención para la toma de decisiones y proyección estratégica de las empresas.

Es notoria la predisposición de las empresas por aprender; están interesadas en que el conocimiento individual logrado por los miembros de la organización pueda ser compartido, en un efecto multiplicador, con los distintos equipos de trabajo, de tal forma que se cree un conocimiento organizacional visto como factor clave de la competitividad; el mismo que también es transferido y compartido con las empresas que conforman el clúster, constituyéndose en un espacio propicio para mejorar.

## **1.2. Unidad de Significancia: Motivación Psicosocial y Económica.**

1.

"colaboradores por medio de estas capacitaciones y estímulos afectivos que reconocen su desempeño, son motivados para generar un nuevo conocimiento que a su vez debe ser transferido, implementado y posteriormente evaluado."

*Empresa ADVICOM; Posición: 4 – L9.*

2.

"Los incentivos que tienen los trabajadores para desarrollar nuevos conocimientos son de orden económicos – legales, esto es, el sueldo básico para la mayoría de obreros y para otros que tienen mayores conocimientos su remuneración es mayor"

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 4 – L1.*

3.

"estimular a los trabajadores es a través de factores psicosociales, esto se logra mediante un buen ambiente de trabajo"

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 4 – L8.*

4.

"nuestra empresa busca fortalecer la motivación personal y profesional de todos nuestros colaboradores; por ello los empleados acceden a los beneficios laborales establecidos en la normativa legal, pero además reciben estímulos económicos a manera de bonos por cumplimiento de objetivos; por buen desempeño también se nombra al empleado del mes, el mismo que es reconocido de manera pública y sirve de ejemplo para los demás."

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 4 – L28.*

5.

"Nuestros trabajadores son estimulados para determinar las necesidades, gustos, preferencias del mercado, y desarrollar nuevas ideas, con esta intención se entregan bonos de eficiencia a aquellos trabajadores que contribuyen al desarrollo de la empresa, más allá de sus propias responsabilidades."

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 6 – L1.*

6.

"Los niveles de competitividad de la empresa se evalúan regularmente,"

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 6 – L6.*

7.

"Esta actividad es también motivante para los colaboradores ya que ponen en práctica su experticia multidisciplinaria en beneficio de la organización."

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 6 – L9.*

8.

"tratamos que sus ideas y sugerencias se tomen en cuenta a la hora de definir las actividades y procesos que se deben incorporar para mejorar el sistema productivo de la empresa; así también les hacemos partícipes en las decisiones"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 4 – L3.*

9.

"se organizan de manera frecuente, al menos una vez al mes, reuniones con los colaboradores de los distintos departamentos para motivarlos, intercambiar opiniones y aprovechar el conocimiento creado en la empresa; es de nuestro interés que el conocimiento individual sea compartido por todos."

*Empresa DYTEX; Posición: 4 – L23.*

10.

"motivamos a los participantes a que se integren al cronograma de actividades que incluye: ferias de emprendedores, rueda de negocios, prácticas pre profesionales, investigación y actividades de vinculación; exponer y demostrar ante la sociedad las iniciativas productivas, su talento y capacidades, constituye la principal motivación para generar emprendimientos y mejorar su situación económica."

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 3 – L21.*

### **Interpretación.**

Las empresas buscan mecanismos apropiados para motivar y estimular a sus colaboradores a crear y transferir conocimientos; con este fin, entregan bonos económicos a los empleados que como consecuencia de su capacitación y formación incorporan nuevos conocimientos y desarrollan innovaciones en la cadena de suministros y en los productos. Por consiguiente, además de las remuneraciones establecidas en la normativa legal vigente, por buen desempeño, los empleados y trabajadores reciben estos estímulos económicos que les ha permitido mejorar en sus rutinas diarias. También, se da la motivación psicosocial a través de reconocimientos que intervienen en las emociones, sentimientos y afectos de los colaboradores, sus familias y entorno, los cuales tienen impacto en la creación y transferencia de conocimientos, puesto que, se sienten parte importante de la empresa al ser consideradas sus opiniones como relevantes para impulsar el desarrollo empresarial. La entrega de certificados, la designación del empleado del mes, la participación en la toma de decisiones, el involucrar a sus familias en eventos institucionales, entre otros, son medios válidos para incentivar un mejor desempeño y

crear conocimiento individual y organizacional para alcanzar mayores niveles de competitividad.

### **1.3. Unidad de Significancia: Aplicación del Conocimiento con Fines de Mejora.**

1.

"Plan y manual de diseño de puestos de trabajo. Plan anual de capacitación y entrenamiento, incluye implementación de conocimientos. Retroalimentación individual y grupal. Plan de capacitación preventiva y correctiva. Recursos y tecnología adecuada para el aprendizaje. Evaluación de desempeño por competencias. Análisis comparativo con las empresas de la competencia."

*Empresa ADVICOM; Posición: 5 – L17.*

2.

"Los conocimientos derivados de las relaciones con los grupos de interés externos, como los subcontratistas, clientes y competencia, los tomamos de referencia para mejorar nuestros procesos e innovar en los productos tecnológicos que ofertamos a nuestros clientes."

*Empresa ADVICOM; Posición: 5 – L10.*

3.

"se realiza a través de simulación y experimentación acoplado a nuestro proceso de implementación de software que tiene que ver con la fase de diseño, desarrollo, pruebas, puesta en marcha y socialización a nuestros técnicos y distribuidores."

*Empresa FENIX; Posición: 4 – L9.*

4.

"análisis comparativo de la competencia, con esa información tratamos de innovar nuestros modelos, se crean prototipos que una vez cumplidas las especificaciones técnicas se empiezan a producir de manera masiva. Lo que nos permite ser más competitivos en la industria."

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 6 – L3.*

5.

"es parte de las políticas de la empresa que se difundan los nuevos conocimientos, habilidades y experiencias adquiridas entre los colaboradores de las distintas áreas, para ello, se forman equipos de trabajo que comparten la información, con esto se crea un efecto multiplicador, generando un conocimiento más amplio y profundo para mejorar nuestros modelos, producir con calidad, reducir costos y ser innovadores, permitiéndole de esta forma a la empresa ser más competitiva"

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 4 –L19.*

6.

"a través del área de marketing, se realizan investigaciones de mercado, con la participación de los empleados de las diferentes unidades y secciones de la organización. Con el conocimiento interno y externo generado, la empresa lo utiliza para mejorar los procesos productivos, crear nuevos productos y mejorar los canales de comercialización."

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 5 –L1.*

7.

"observar y compararnos con la competencia, sobre los diferentes modelos de calzado, calidad de materias primas, precios, comercialización y distribución del producto, de esta manera los empleados identifican las ventajas que tenemos sobre la competencia, para posteriormente con los datos obtenidos de este análisis, nuestros colaboradores generan una nueva idea que a su vez se incorpora en el proceso productivo, y en los diseños del calzado para ofertar productos mucho más competitivos"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 4 –L15.*

8.

"en nuestra empresa se organiza cada seis meses un análisis comparativo o *benchmarking* para compararnos con los productos de la competencia y mejorar continuamente;"

*Empresa DYTEX; Posición: 4 – L12.*

9.

"Según la tendencia de la moda se diseñan nuevos productos, con materiales alternativos y de calidad que satisfagan las expectativas del cliente, estamos pasando de estrategias de imitación a crear con base en nuestro conocimiento modelos propios que son presentados en catálogos."

*Empresa DYTEX; Posición: 4 – L33.*

### **Interpretación.**

Las empresas buscan trabajar de manera colaborativa con la intencionalidad de fijar un horizonte conjunto para la industria que participa de la aglomeración. En tal objetivo, comparten conocimientos y adaptan buenas prácticas de manufactura y prácticas administrativas; esto les ha permitido innovar sus procesos productivos y desarrollar nuevos productos. La aplicación de los conocimientos adquiridos en las relaciones gestadas en los clústeres está orientada a incorporar mejoras en: las actividades de producción, manufactura y servicios; la utilización de nuevas materias primas, materiales e insumos; y el uso de nuevas tecnologías aplicadas a la industria, así como en los canales de comercialización y distribución, simulaciones y experimentación, entre otras.

Las pymes comprenden que no solo se requiere compartir y transferir conocimiento para mejorar la competitividad, sino que ese conocimiento debe ser aprovechado con fines comerciales para mejorar el desempeño organizacional. Están empeñadas en fortalecer sus capacidades empresariales, principalmente, la capacidad de absorción, que es la habilidad de las empresas para identificar, asimilar, transformar y explotar conocimiento externo con fines competitivos; esto se traduce en: eficiencia de los procesos productivos, mayor productividad y calidad, especialización en determinados segmentos de mercados y rentabilidad.

### **Categoría 2: Capital Negocio**

Se identifica al capital negocio como parte de las relaciones que las pymes mantienen

con sus grupos de interés vinculados de manera directa con el giro del negocio. Es evidente un tejido empresarial conformado por empresas, clientes y proveedores. Las unidades de significancia procedentes de esta categoría corresponden a: (a) decisiones participativas, presente en las versiones de los ocho informantes clave y con una repetición de ocho ocasiones; (b) valor agregado de clientes, que es mencionado por los ocho versionantes y su recurrencia en 11 ocasiones; y (c) valor agregado de proveedores, identificado por ocho empresas y su frecuencia corresponde a nueve ocasiones (Figura 15).

### **2.1. Unidad de Significancia: Decisiones Participativas.**

1.

"Los *stakeholders* externos de la compañía sin duda influyen en las decisiones y en la forma de elaborar, planear y evaluar las estrategias corporativas de ADVICOM, por lo que, en proyectos innovadores como la creación, rediseño o reestructuración en las diferentes ramas de las telecomunicaciones, están siempre inmersos los grupos de interés con quienes mantenemos vínculos de cooperación. En el caso de nuestros clientes"

*Empresa ADVICOM; Posición: 7– L1.*

2.

"nos permite generar participación para establecer procesos de mejora al control interno, técnico, comercial u otros."

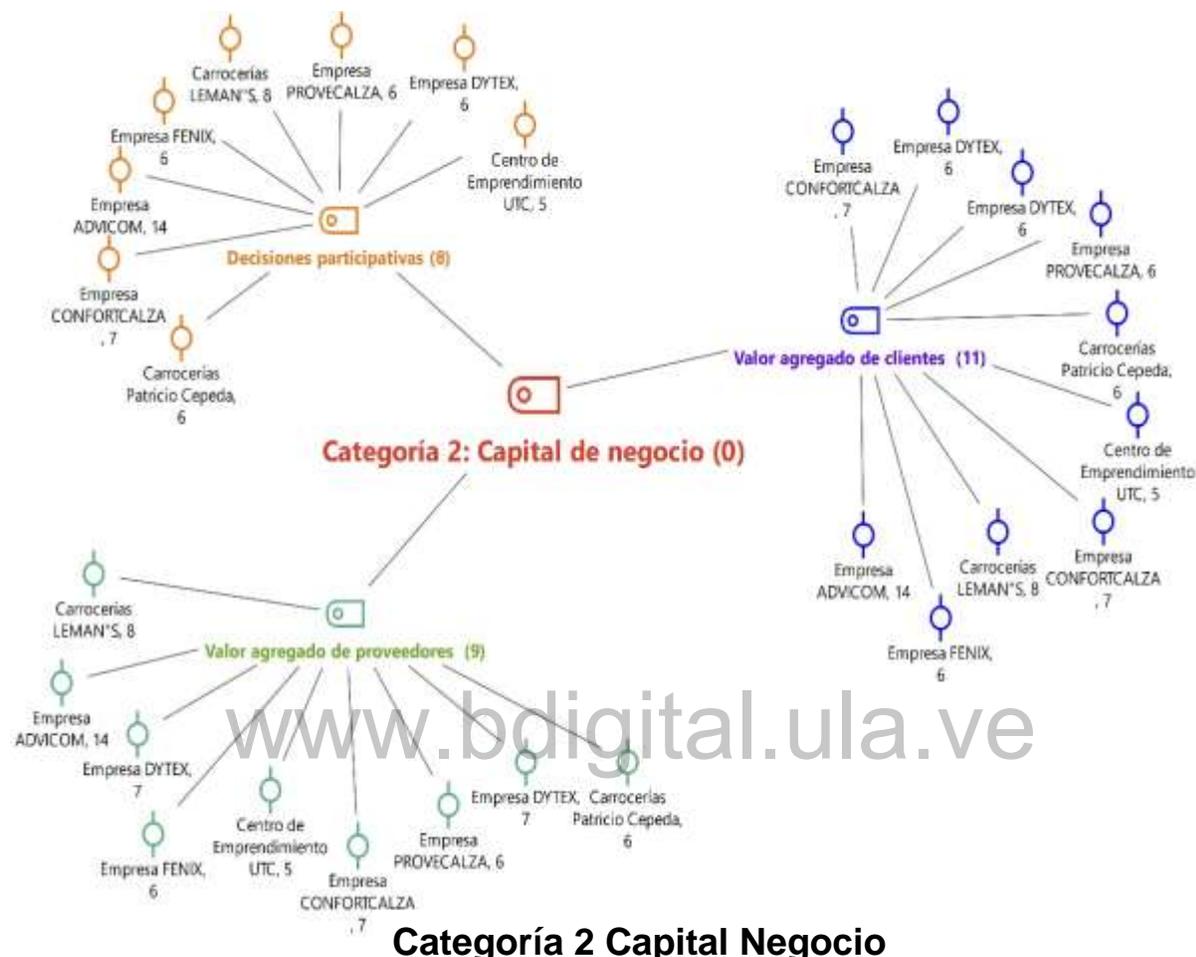
*Empresa FENIX; Posición: 6 – L3.*

3.

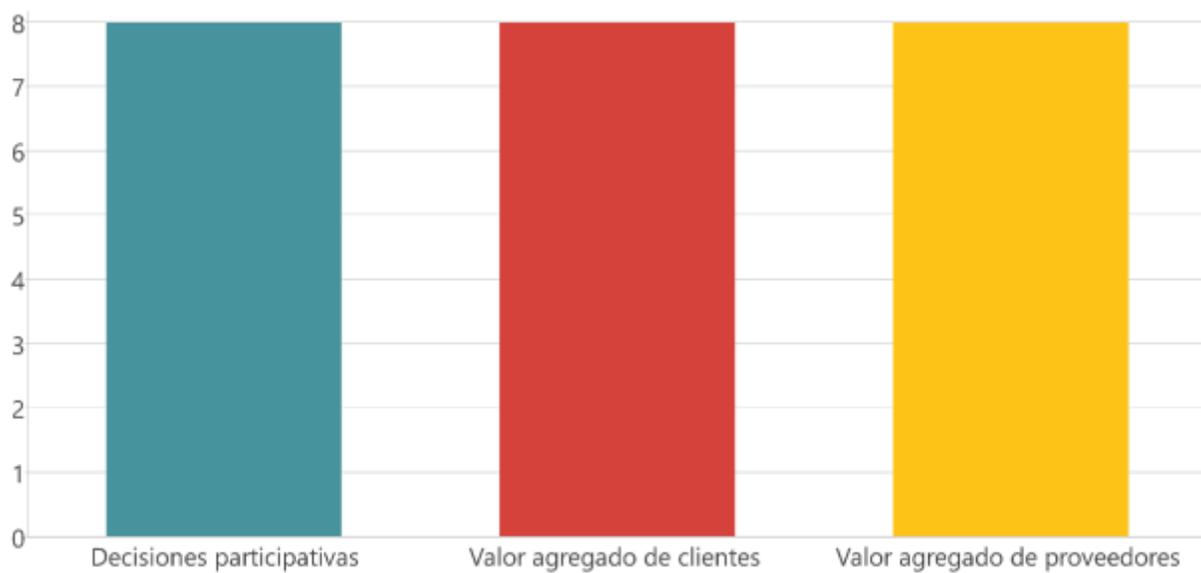
"las sugerencias que nos hacen llegar nuestros clientes y proveedores por los diferentes medios, es analizada por el equipo de innovación y desarrollo, con esta información se toman las decisiones estratégicas para cumplir con los requerimientos técnicos de las carrocerías y mejorar cada día nuestros procesos, es frecuente la participación de estos

Figura 15

Recurrencia capital de negocio



Categoría 2 Capital Negocio



involucrados en las decisiones estratégicas de la empresa."

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 8 – L10.*

4.

"es elemental fomentar una relación directa, tanto con clientes como con proveedores, ya que se constituyen en grupos fundamentales para el desarrollo y competitividad de nuestra empresa y su grado de influencia es alto a la hora de definir decisiones compartidas."

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 6 – L38.*

5.

"dependemos de nuestros clientes y proveedores para la toma de decisiones efectiva en el proceso de diseño, producción y venta."

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 7 –L19.*

6.

"las sugerencias de los clientes y proveedores tienen un alto grado de incidencia dentro de nuestro giro de negocio, ya que son considerados para la toma de decisiones"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 6 – L10.*

7.

"La información obtenida se sistematiza a través de un informe del departamento de mercadeo que luego es analizado de manera conjunta con el departamento de producción y la gerencia para incorporar en la cadena de suministro dicha información y proceder a producir con innovaciones;"

*Empresa DYTEX; Posición: 6 – L12.*

8.

"Las necesidades de nuestros clientes influyen en gran medida para la toma de decisiones o estrategias a realizar puesto que el Centro de Emprendimiento se adapta a

la realidad del momento, un caso particular es la Tienda Virtual UTC y su APP para celular"

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 5 – L10.*

### **Interpretación.**

Las percepciones de las empresas respecto de los distintos grupos de interés con los que interactúan son las que sitúan a estos grupos como actores influyentes en los distintos procesos empresariales, considerando valiosas sus opiniones y sugerencias para la toma de decisiones. En consecuencia, tratan en lo posible de identificar los posibles aportes que pueden realizar para alcanzar sus objetivos. Con este propósito, articulan una serie de acciones para recoger información, a través de buzones de sugerencia (físicos y actualmente virtuales), y organizan reuniones de trabajo y talleres para compartir conocimientos y adaptar tales sugerencias en las actividades de la empresa.

En suma, una vez identificada la información relevante y los conocimientos válidos para el negocio, la información se sistematiza a través de investigaciones de mercado, análisis comparativos, informes y reportes de las distintas áreas o departamentos; dicha información constituye un insumo importante para la toma de decisiones, por lo que las empresas buscan ampliar su gestión con base en: los requerimientos y demandas que los *stakeholders* tienen en relaciones a los productos o servicios ofertados. Existe el criterio de que mientras más participativa sea la toma de decisiones se minimiza el riesgo que toda medida y acción tiene implícita. Se trata de superar visiones particulares de la gestión, para adoptar decisiones estratégicas mucho más amplias que incluyan de manera general las visiones de los involucrados internos y externos de las organizaciones; un dialogo en doble vía resulta valioso para construir el escenario futuro de la empresa.

## **2.2. Unidad de Significancia: Valor Agregado de Clientes.**

### 1.

"los procesos productivos que forman parte de la cadena de suministro, tienen una fuerte influencia de las opiniones y requerimientos identificados en la relación directa que mantenemos con los clientes; Un 75% de nuestras decisiones se ven influenciadas por el valor agregado que obtenemos de los vínculos creados con las instituciones públicas y privadas que forman parte de nuestra cartera de clientes."

*Empresa ADVICOM; Posición: 7 – L10.*

2.

"reflexión crítica sobre las experiencias de nuestros clientes es importante para en lo futuro brindar un valor agregado a los servicios que ofrecemos."

*Empresa FENIX; Posición: 6 – L10.*

3.

"Nuestros clientes exigen calidad, nuevos diseños y modelos;"

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 8 – L1.*

4.

"estos requerimientos recibidos a través de buzones de sugerencias son incorporadas a la cadena de producción."

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 8 – L2.*

5.

"Con la intención de fidelizarlos hemos aperturado un canal de comunicación directa, interactuamos con ellos de manera permanente, a través de reuniones de trabajo, exposiciones de modelos y visitas a nuestros talleres; la información que obtenemos sirve de base para la toma de decisiones"

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 6 – L3.*

6.

"la empresa utiliza un *checklist* en donde se detallan las opiniones de clientes (satisfacción, insatisfacción, nuevas necesidades, etc.) y proveedores (cantidad, calidad, precio de materia prima, etc.) a fin de sustentar la toma de decisiones empresariales"

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 8 – L4.*

7.

"El grado de influencia de estos *stakeholders* es elevado, por cuanto, sobre la base de las expectativas de los clientes se decide el diseño y elaboración de los modelos de calzado,"

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 8 – L10.*

8.

"La comunicación que se mantiene con los clientes es muy productiva, mediante un buzón de sugerencias y encuestas aleatorias hemos logrado plasmar sus opiniones en la calidad de nuestros productos sobre el nivel de satisfacción de nuestros productos."

*Empresa PROVECALZA; Posición: 6 – L1.*

9.

"nuestra empresa realiza una investigación de mercado semestral, porque el negocio es cambiante y dinámico, esto nos ha permitido conocer de manera directa y oportuna las expectativas de los clientes,"

*Empresa DYTEX; Posición: 6 – L5.*

10.

"se ha estructurado un canal de comunicación con los clientes de manera virtual, a través de la página web y redes sociales, por este medio los clientes nos pueden hacer conocer sus requerimientos y sugerencias, utilizamos mecanismos de marketing relacional para tratar de fidelizar a los clientes, esto es posible cuando atendemos sus demandas."

*Empresa DYTEX; Posición: 6 – L18.*

11.

"la planificación de capacitaciones en función de los requerimientos de nuestros clientes: Asociaciones, estudiantes, docentes, actividad que principalmente se la realiza de manera gratuita."

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 5–L6.*

### **Interpretación.**

Los clientes constituyen el elemento esencial a la hora de planear las estrategias organizacionales; en los clústeres de manera general, y en las empresas participantes de manera particular, se analizan los requerimientos, los gustos y las preferencias de estos involucrados para incorporar innovaciones y desarrollos que satisfagan tales demandas; la opinión de los clientes agrega valor en los procesos productivos o de manufactura, en la innovación y desarrollo de los productos y servicios, en la estructura de costos, precios y demás factores relevantes para la industria.

Si bien es cierto, podría parecer trillada la frase “el cliente siempre tiene la razón”, en el caso de las pymes que participan en aglomeraciones empresariales, se evidencian grandes esfuerzos por crear y mantener una estrecha relación con los clientes. Son vistos como actores importantes del quehacer empresarial por el conjunto de conocimientos y experiencias adquiridas en la relación que mantienen con las empresas.

En este sentido, las empresas implementan prácticas de marketing relacional con el objetivo de fidelizar a los clientes. Tienen entonces una preocupación permanente por satisfacer sus requerimientos y asegurar una recompra. Así, las pymes perciben la necesidad de mejorar los atributos de los productos y servicios ofertados, de tal forma que el cliente obtenga mayores beneficios de la relación que mantienen con la empresa; además pretenden encontrar un equilibrio entre los deseos del cliente con la oferta la empresa; para satisfacer estos requerimientos la información y conocimiento provenientes de los clientes agrega valor a la gestión empresarial.

### 2.3. Unidad de Significancia: Valor Agregado de Proveedores

1.

"la influencia que ejercen los proveedores es alta, debido a que su participación en los proyectos tecnológicos desarrollados por la empresa es de vital importancia para cumplir con las especificaciones técnicas requeridas los clientes, siempre pretendemos que los productos y servicios ofertados sean de la mejor calidad"

*Empresa ADVICOM; Posición: 7 – L17.*

2.

"La oportuna opinión de nuestros proveedores es fundamental para el desarrollo organizacional, puesto que nos permitirá identificar posibles aciertos y desaciertos para mejorar la calidad de los procesos."

*Empresa FENIX; Posición: 6 – L13.*

3.

"con nuestros proveedores, mantenemos un acuerdo de calidad de materias primas, con base a su experiencia nos sugieren nuevos materiales, insumos y productos a utilizar, siempre con la visión de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y fortalecer las relaciones de cooperación conjunta."

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 8 – L5.*

4.

"los proveedores, con el transcurso de los años, se han convertido en nuestros aliados estratégicos, están pendientes de compartir con nosotros las nuevas innovaciones en materias primas, procesos productivos, equipos y maquinaria para la industria, y requerimientos de las empresas de transporte; con ellos mantenemos reuniones de trabajo con nuestro equipo de desarrollo para establecer nuevos modelos y la ingeniería de procesos necesaria para fabricar las carrocerías con los más altos estándares de calidad y cumpliendo todas las normativas de los entes reguladores"

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 6 – L18.*

5.

"se considera el criterio de los proveedores a fin de lograr una relación de poder con ellos y manejar inventarios que permitan producir en las cantidades propicias y con la calidad exigida por el mercado"

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 8 – L14.*

6.

"los proveedores de materia prima se mantienen reuniones frecuentes en donde ofertan sus productos y promociones de acuerdo a los estándares de calidad exigidos por la empresa, lo que nos permite acceder a insumos de calidad,"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 6 – L5.*

7.

"con los proveedores se realizan reuniones de trabajo permanentes, para que expongan sus productos, nos interesa siempre conocer las innovaciones, tipos de materiales e insumos que nos pueden ofertar"

*Empresa DYTEX; Posición: 7 – L1.*

8.

"nuestros proveedores tienen experiencia en la industria textil y trabajan con empresas de similares características, esto les hace conocedores del mercado, por tal razón, a más de proveernos de nuestras materias primas"

*Empresa DYTEX; Posición: 7 – L5.*

9.

"El Centro de Emprendimiento, tiene mecanismos de relación con clientes y proveedores, por ejemplo, ruedas de negocios y asistencia financiera que ha permitido incidir de manera completa en los proyectos de emprendimiento e innovación que llevan a cabo especialmente asociaciones a las cuales la universidad apoya"

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 5 – L1.*

### **Interpretación.**

Al igual que los clientes son importantes para el giro del negocio de las empresas participantes en clúster; las empresas ubican especial interés en sus proveedores. Los identifican como grupos provistos de conocimientos y experiencias que pueden tributar a mejorar los niveles de competitividad en las organizaciones. Entonces, son frecuentes las prácticas relacionales que mantienen con estos grupos para crear y transferir conocimiento; por tal razón, las empresas buscan calificar a sus proveedores y adquirir materias primas e insumos de calidad, como elemento sustantivo de los procesos productivos.

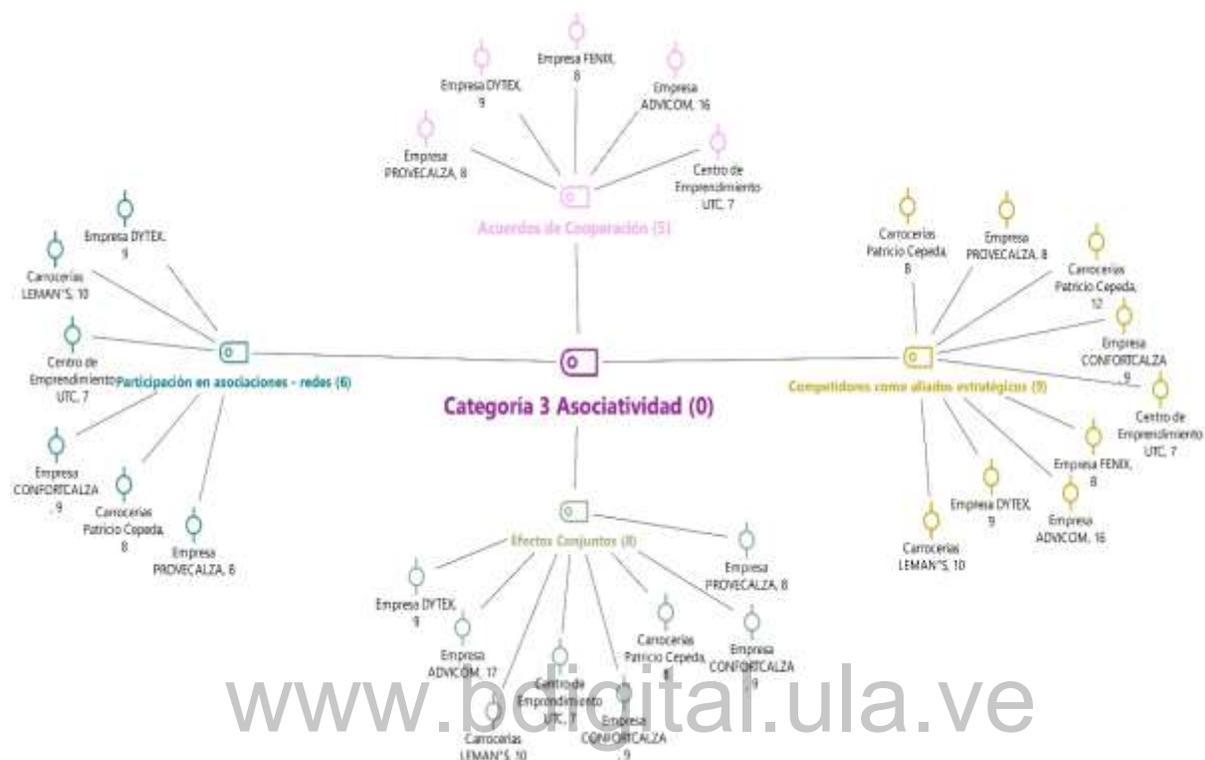
A fin de favorecer dichas tareas, las empresas organizan reuniones de trabajo y visitan a las empresas productoras para definir nuevos procesos productivos, insumos, modelos, prototipos a fabricar, uso de nuevas tecnologías (equipos y maquinarias) que brinden soporte a la industria. En síntesis, las acciones colaborativas que mantienen las empresas con sus proveedores constituyen un mecanismo para asegurar la calidad y mejorar la competitividad.

### **Categoría 3: Asociatividad**

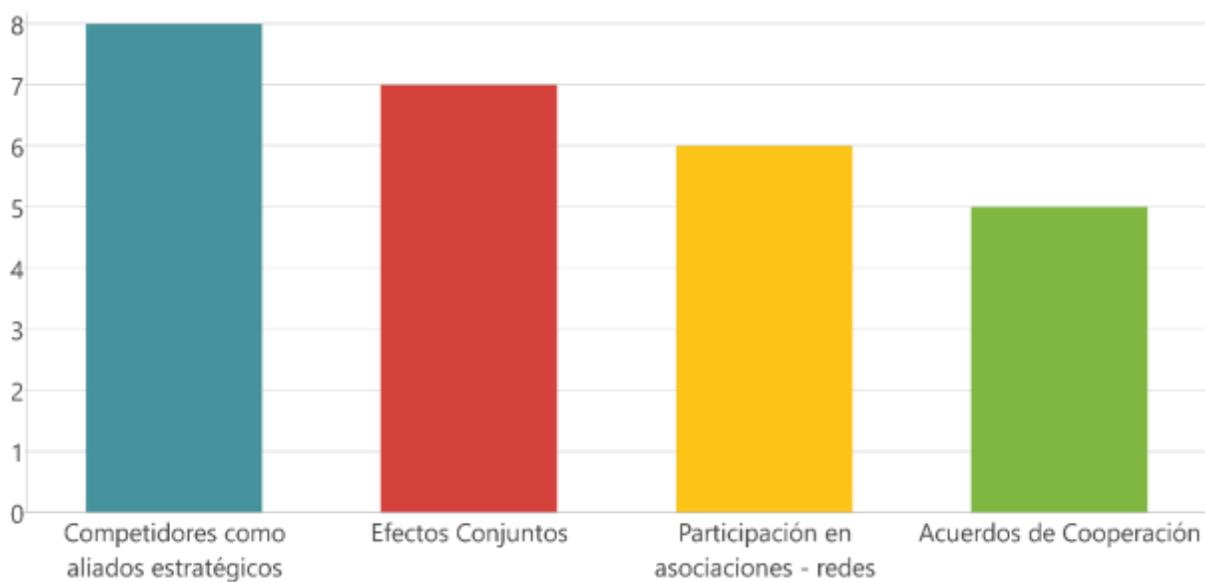
La asociatividad propiciada en los clústeres empresariales se presenta en diversas formas, pero en todas ellas el objetivo es común: cooperar, compartir recursos y desarrollar capacidades para lograr mejores niveles de desempeño organizacional. Las pymes se asocian principalmente en gremios especializados, redes de cooperación y cámaras de la producción; buscan con esta participación modificar el resultado final de su competitividad en el mercado. Las unidades de significancia cualitativas que se evidencian en esta categoría son las siguientes: (a) participación en asociaciones y redes, presente en seis informantes clave y se menciona en seis ocasiones; (b) acuerdos de cooperación, señalados por cinco versionantes y su recurrencia también es de cinco veces; (c) competidores como aliados estratégicos, mencionado por los ocho versionantes y su recurrencia es de nueve ocasiones; y (d) efectos conjuntos, presente en siete empresas, con una frecuencia de ocho ocasiones (Figura 16).

Figura 16

Recurrencia asociatividad



### Categoría 3 Asociatividad



### 3.1. Unidad de Significancia: Competidores como Aliados Estratégicos.

1.

"El enfoque actual que utilizamos sobre la competencia es de aliados estratégicos, esta relación de cooperación está basada en la confianza y en la ayuda mutua entre las organizaciones"

*Empresa ADVICOM; Posición: 9– L16.*

2.

"una participación en conjunto con otras empresas de similares características para complementar las capacidades y el desarrollo empresarial"

*Empresa FENIX; Posición: 8 – L12.*

3.

"Actualmente, en esta asociación, la competencia es vista como aliados estratégicos, interactuar con las empresas que se encuentran en nuestro giro de negocio"

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 10 –L10.*

4.

"Para nosotros la competencia se presenta como una oportunidad de desarrollo, porque nos permite gestionar eficazmente los procesos industriales y comerciales. En este sentido, la familia (Grupo Cepeda) cada 10 años hemos ido creando una empresa, por la ilusión de ser empresarios, generar fuentes de empleo y contribuir en el desarrollo del país,"

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 8 –L25.*

5.

"Entre estas empresas hemos encontrado adecuados niveles de relación, nos vemos como aliados y tratamos en lo posible de ayudarnos mutuamente."

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 9–L1.*

6.

"Por el giro y el tamaño de la empresa, requiere involucrarse con otras empresas y grupos para mejorar su competitividad en la industria del calzado, por este motivo, se considera a la competencia como aliada estratégica"

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 10–L1.*

7.

"la competencia se convierte en un aliado estratégico ante la alta demanda de producción que se genera en nuestro negocio;"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 8 –L1.*

8.

"se organizan además procesos de capacitación en la que cada empresa comparte sus experiencias con las empresas competidoras que hoy son también nuestras aliadas."

*Empresa DYTEX; Posición: 9 –L19.*

9.

"buscamos crear alianzas estratégicas con un enfoque de complementariedad y en ningún momento generar rivalidad con otras instancias públicas y privadas de apoyo a emprendedores"

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 7 –L5.*

### **Interpretación.**

La participación de las empresas en clústeres empresariales ha facilitado generar espacios propicios para el intercambio de conocimientos, experiencias y definir de manera conjunta acciones estratégicas para mejorar la productividad, la calidad y la competitividad de las pymes en el mercado. Estas relaciones tienen un enfoque de complementariedad y no de competencia entre los miembros del clúster; más bien se orientan a fortalecer sus propias necesidades para enfrentar a la competencia de empresas extranjeras, lo cual muy difícilmente sería posible lograr de manera individual; su objetivo es ampliar la participación en el mercado con productos de calidad y a precios competitivos.

En tal sentido, el enfoque de las pymes hacia las empresas de la competencia aglomeradas en el clúster es mirarlas como aliados estratégicos. De esta manera, si ciertamente cada empresa tiene sus propias particularidades y trata de aprovechar sus capacidades para mejorar la competitividad, también es evidente que buscan relacionarse para beneficiarse de las potencialidades que surgen de una economía externa y localizada. Este nuevo enfoque colaborativo, implementado por las empresas, facilita la interacción entre los distintos actores del mercado para mejorar los procesos, innovar productos, ampliar mercados y potenciar la industria frente a grandes competidores.

### **3.2. Unidad de Significancia: Efectos Conjuntos.**

1.

"La orientación que utilizamos para nuestra competencia es el de aprender de los errores o logros de estos, es decir tomamos lo positivo y lo implementamos, y de la misma manera de los errores nos cuidamos para no cometerlos, en lo fundamental se trata de una relación en doble sentido que nos permite ganar-ganar a las partes involucradas"

*Empresa ADVICOM; Posición: 10 – L1.*

2.

"forma parte de la cooperativa de empresas carroceras de la ciudad de Ambato, la cual permite trabajar de manera conjunta para buscar más clientes y obtener mayores réditos económicos."

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 10 – L15.*

3.

"Al conformar la Asociación podemos ubicar para todas las empresas integrantes: nuevos mercados, compartir nuestras experiencias y conocimientos de la industria, comprar por volumen materiales e importar tecnología de punta. Estamos interesados en aliarnos para tener mayor capacidad de competitividad, el beneficio es compartido y se basa en relaciones de confianza y cooperación;"

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 8 –L12.*

4.

"Nos hemos aliado con estas empresas para poder producir en mayor volumen, reducir costos, y cumplir con varios contratos grandes, especialmente aquellos relacionados con la dotación de calzado escolar para algunas unidades educativas."

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 10–L15.*

5.

"podemos en conjunto atender los requerimientos y necesidades de distribuidores nacionales que buscan una producción de calidad y a precios competitivos;"

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 10–L21.*

6.

"de esta forma nos beneficiamos de manera integral."

*Empresa PROVECALZA; Posición: 8 – L19.*

7.

"a partir de esta asociatividad estamos ubicando nuestros productos en las grandes cadenas de moda del país y nos hemos hecho más fuertes, sin duda estamos contribuyendo al desarrollo económico del cantón, generamos empleo y dinamizamos el sector productivo con industrias complementarias."

*Empresa DYTEX; Posición: 9 –L12.*

8.

"desarrollar y acelerar las ideas de negocio de los emprendedores, se trata de un trabajo en conjunto que beneficia a todas las partes"

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 7 –L17.*

### **Interpretación.**

De la asociatividad de las pymes en clústeres empresariales se derivan efectos conjuntos para los participantes a manera de beneficios compartidos. Las relaciones se presentan en una

condición de “ganar – ganar”, lo que significa que la acción de crear y transferir conocimientos y experiencias entre los miembros de la red tiene un efecto en los resultados de las empresas y grupos involucrados. Este efecto conjunto provoca que los beneficios colectivos sean superiores a la sumatoria de los efectos individuales que cada *stakeholders* provocaría de manera particular. Cuando se combinan los esfuerzos de dos o más empresas, cada una con una especialidad diferente, pero que se complementan, obtienen beneficios mayores a los que podría alcanzar a través de estrategias individuales. Los principales efectos conjuntos identificados en las relaciones de asociatividad de las pymes guardan relación con: fortalecimiento del talento humano, a través de la capacitación y la formación, la eficiencia y la eficacia de los procesos productivos y la reducción de costos directos e indirectos de fabricación e innovación tecnológica de productos y servicios.

### 3.3. Unidad de Significancia: Participación en Asociaciones – Redes.

1.

"Alrededor de 18 empresas carroceras formamos parte de una cooperativa o asociación, la cual fue creada con el propósito de conseguir trabajo común y equitativo para todos."

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 10–L5.*

2.

"Carrocerías Patricio Cepeda, es parte de la Asociación de Empresas Carroceras de Tungurahua, si bien es cierto, en el mercado existe cierta reserva y sigilo entre las empresas participantes; en los últimos años los niveles de cooperación han ido creciendo paulatinamente, el propósito central de esta participación es crecer en el mercado y poder hacer frente de manera conjunta a las grandes empresas carroceras que están ingresando con fuerza en el mercado nacional,"

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 8 –L1.*

3.

"En el cantón Cevallos se han agrupado varias industrias del calzado, muchas de ellas artesanales, en la Asociación de Productores de Calzado, para complementar sus recursos, compartir experiencias, adoptar nuevos procesos y de esta forma hacer frente a las empresas grandes que operan en el mercado"

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 10–L10.*

4.

"con la mayoría de empresas que están inmersas en el sector industrial conformamos el gremio de productores de calzado de la zona central del país como un mecanismo de apoyo para mejorar la competitividad"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 8 –L3.*

5.

"No obstante, las empresas agrupadas en la Asociación de Industrias Textiles, que asocia a un poco más de 25 empresas, trabajamos de manera colaborativa, tratamos de compartir el conocimiento adquirido para mejorar nuestros procesos productivos y ofertar un mejor producto a los clientes,"

*Empresa DYTEX; Posición: 9 –L3.*

6.

"compartir el conocimiento y las experiencias adquiridas sobre la asociatividad de las pymes en cada una de nuestras regiones para fortalecer las capacidades de cada uno los miembros del HUB ITT Zona 3"

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 7 –L14.*

### **Interpretación.**

La participación de las pymes en clústeres se formaliza a través de la conformación de asociaciones y redes, con la intención de articular acciones, compartir recursos, y fortalecer sus capacidades para enfrentar en mejores condiciones el reto de la competitividad. Este es el caso de la cooperativa de empresas carroceras de la ciudad de Ambato, con la participación de 18

empresas; la asociación de productores Textiles de Atuntaqui, con la participación de más de 25 empresas asociadas y la Asociación de Productores de calzado del cantón Cevallos. Además, las pymes interactúan de manera formal con las cámaras de comercio, las industrias y los centros de transferencia tecnológica. La configuración de estas asociaciones y redes tiene por principios la cooperación, la confianza y la reciprocidad; a partir de los mismos las empresas buscan mejorar su desempeño organizacional, mayor posicionamiento de mercado e innovar permanentemente con fines competitivos.

### **3.4. Unidad de Significancia: Acuerdos de Cooperación.**

1.

"La estrategia empresarial es compartida, razón por la cual la cooperación se basa en convenios marco y acuerdos de confidencialidad, etc."

*Empresa ADVICOM; Posición: 9 – L19.*

2.

"procesos relacionales que mantenemos con empresas aliadas"

*Empresa FENIX; Posición: 8 – L10.*

3.

"hemos ampliado nuestras relaciones de colaboración con otras empresas afines al giro del negocio mediante la firma acuerdos de cooperación que permitan efectuar importaciones directas de materia prima, equipos y maquinaria y otros insumos necesarios para la mejora de los procesos productivos"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 8 – L14.*

4.

"de manera general tratamos de colaborar y generar acuerdos de cooperación empresarial para afianzarnos en el mercado de la industria textil."

*Empresa DYTEX; Posición: 9 – L26.*

5.

"caso concreto es el HUB ITT Zona 3, constituido por la red de instituciones de educación superior del centro del país, del cual somos parte y trabajamos en conjunto en la búsqueda de fortalecer las destrezas de los emprendedores"

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 7 – L8.*

### **Interpretación.**

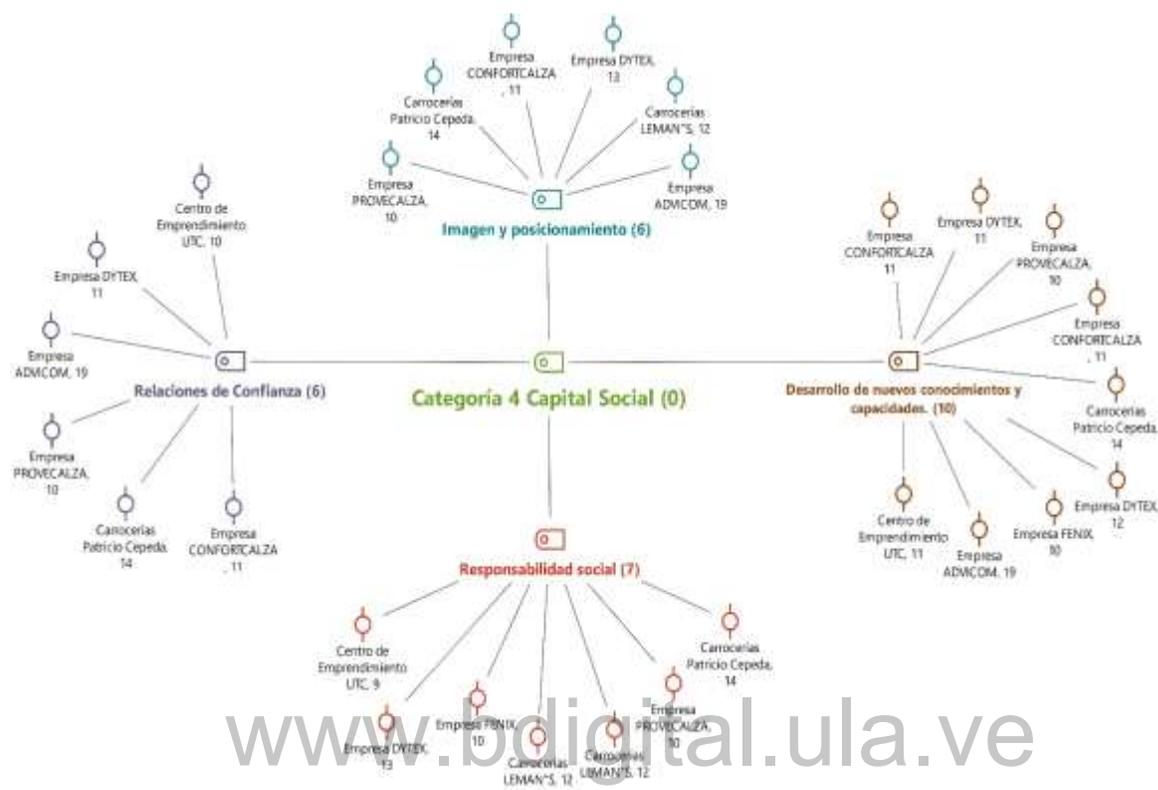
Las pymes están desarrollando mecanismos de cooperación empresarial, basados en el respeto y la confianza; pretenden salvaguardar la relación con los competidores, mediante la suscripción de acuerdos de cooperación puntuales, para transferir conocimiento, desarrollar nuevos productos, ampliar segmentos y nichos de mercado, determinar precios justos y aplicar políticas antimonopolio y de competencia justa, entre otras. Las empresas muestran su interés para participar de manera equitativa y en igualdad de oportunidades en el mercado, sin perjudicar a las empresas de la competencia que forman parte de la industria localizada. Con este propósito las pymes ubican aliados estratégicos y empresas complementarias que pueden aportar recursos y capacidades para mejorar la competitividad; estas relaciones de cooperación tienen sustento en convenios marco, alianzas estratégicas y acuerdos de confidencialidad, siendo estas las formas más representativas.

### **Categoría 4: Capital Social**

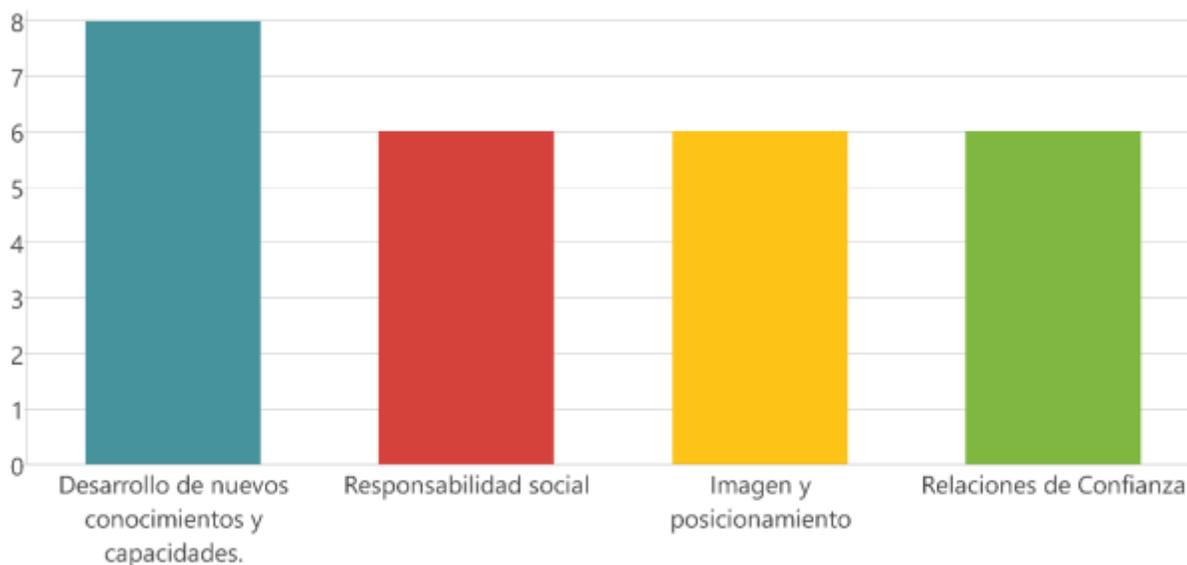
Las pymes consideran importante desarrollar el capital social, enfocado como su capacidad de interacción con el entorno, así como la percepción de la gente frente a las acciones emprendidas y la responsabilidad con que actúa frente a la sociedad y sus instituciones. Las siguientes unidades de significancia caracterizan las relaciones de cooperación con agentes externos: (a) desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades, en ocho versionantes y una repetición de 10 ocasiones; (b) responsabilidad social, presente en seis versiones de los informantes clave y una frecuencia de siete repeticiones; (c) imagen y posicionamiento, con seis versionantes y seis repeticiones; y (d) relaciones de confianza, evidenciada en seis de las versiones y una frecuencia de seis ocasiones (Figura 17).

Figura 17

Recurrencia capital social



Categoría 4 Capital Social



#### 4.1. Unidad de Significancia: Desarrollo de Nuevos Conocimientos y Capacidades.

1.

"ADVICOM con el propósito de mejorar continuamente, busca incorporar nuevos conocimientos en sus procesos, razón por la cual se encuentra siempre participando activamente en foros, talleres y capacitaciones internacionales organizados por las marcas que representamos, asistimos a ferias internacionales, donde se obtienen y comparten los nuevos conocimientos y avances tecnológicos"

*Empresa ADVICOM; Posición: 12– L19.*

2.

"desarrollamos eventos de capacitación, transferencia de conocimiento, motivación y liderazgo"

*Empresa FENIX; Posición: 10 –L14.*

3.

"mantenemos relaciones con gremios de artesanos, universidades y centros de capacitación, esto nos ha permitido compartir conocimientos, ubicar clientes potenciales, estrechar lazos de cooperación"

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 12 –L8.*

4.

"Este nivel de asociatividad, ha permitido que nuestra empresa desarrolle nuevos conocimientos, capacidades y experiencias, tratamos de adaptar a la realidad del negocio las buenas prácticas de la industria carrocera, principalmente de las empresas que han alcanzado ventajas competitivas"

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 11–L7.*

5.

"Se ha fortalecido la productividad y competitividad de la empresa, nuestros productos paulatinamente se fabrican con mejores estándares de calidad y diseños innovadores; la

capacitación y actualización de nuestros trabajadores sobre de nuevos materiales, tecnologías de calzado, comercialización y venta son permanentes, sin embargo, se requiere fortalecer aún más estas capacidades."

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 12–L8.*

6.

"la relación se sustenta en la firma de convenios que permiten a los alumnos de los últimos ciclos de carreras de Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría entre otras, hacer sus prácticas pre profesionales, desarrollar cursos de capacitación, y a la vez su colaboración impartiendo conocimientos actualizados sobre las diferentes áreas académicas"

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 12–L25.*

7.

"se han compartido experiencias y conocimientos para estar atentos a los cambios y tendencias que el mercado ofrece, se han desarrollado cursos de capacitación, y se ha buscado encontrar nuevos distribuidores principalmente para las provincias de la región Litoral,"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 10 –L17.*

8.

"Nuestra participación en el clúster textil, data de aproximadamente 15 años, en este tiempo hemos podido aprovechar de manera compartida el conjunto de conocimientos, habilidades, y destrezas de las empresas que tradicionalmente se han dedicado a esta industria, los procesos de capacitación han sido uno de los mejores mecanismos para poder desarrollar nuevos conocimientos."

*Empresa DYTEX; Posición: 11– L1.*

9.

"la suscripción de acuerdos a largo plazo (contratos y convenios) para compartir conocimientos nuevos, intercambiar experiencias y ampliar mercados, ha sido la tónica de nuestra participación en este tipo de asociatividad o clúster, lo que nos ha permitido tener mayor eficiencia, productividad y rentabilidad frente a empresas más grandes,"

*Empresa DYTEX; Posición: 12 –L2.*

10.

"el aporte de las empresas ha sido fundamental para la transferencia de nuevas tecnologías, fomentando el crecimiento del capital social que es el individuo."

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 11 –L1*

### **Interpretación.**

Las aglomeraciones empresariales que conforman las pymes se caracterizan por un trabajo colaborativo y el compartir de conocimientos y experiencias. Esta relación se presenta principalmente con el propósito de mejorar los procesos productivos y ofertar un mejor producto a los clientes; por lo que tiene especial interés en la capacitación y formación especializada de los colaboradores como requisito de mejora de las distintas áreas del negocio y de transferencia de tecnología.

De este modo, las empresas participantes aprovechan de manera conjunta el acumulado de conocimientos, tanto individuales como corporativos, que las pymes han desarrollado en el transcurso del tiempo. Una práctica común es el análisis comparativo entre las empresas que conforman la industria para identificar las buenas prácticas, las habilidades y las destrezas de los colaboradores, con el objeto de adaptar las mismas a la realidad particular de cada empresa y potenciar sus capacidades para enfrentar a la competencia de industrias nacionales e industrias extranjeras, que en los últimos años están ingresando al mercado. La tónica de esta participación ha permitido alcanzar mejores niveles de eficiencia, productividad y rentabilidad.

### **4.2. Unidad de Significancia: Responsabilidad Social.**

1.

"colocamos FENIX en sus laboratorios para prácticas de los estudiantes, desarrollamos eventos de capacitación, transferencia de conocimiento, motivación y liderazgo como parte de nuestra responsabilidad social."

*Empresa FENIX; Posición: 10 –L12.*

2.

"las empresas carroceras debemos cumplir un proceso de calificación y certificación con el Centro de Transferencia Tecnológica para la Capacitación e Investigación en Control de Emisiones Vehiculares (CICCEV)"

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 12 –L13.*

3.

"Esto significa un avance a los esfuerzos de entregar a nuestros clientes un producto de calidad, que cumpla con las normas vigentes y ser socialmente responsables."

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 12 –L18.*

4.

"es primordial para nosotros garantizar la seguridad de los pasajeros de las distintas compañías de transporte que confían en la empresa; esta política de seguridad es parte de nuestro proceso de relaciones con las instituciones de control y forma parte de nuestra responsabilidad social, al entregar carrocerías que cumplen con todas las normas técnicas."

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 11–L22.*

5.

"hemos mantenido la nómina para no afectar a la economía de nuestros colaboradores y sus familias, estamos activando un proyecto de reactivación productiva en la zona de influencia de la empresa, para en la zona desarrollar pequeños emprendimientos agrícolas y pecuarios."

*Empresa PROVECALZA; Posición: 10 –L15.*

6.

"la participación de la Universidad Técnica del Norte, Institutos Tecnológicos y centros de capacitación ha sido importante, con ellos se han fortalecido la creación y apoyo de nuevos negocios generando nuevas plazas de empleo para la comunidad, es así que estamos contribuyendo a la sociedad,"

*Empresa DYTEX; Posición: 13 –L10.*

7.

"La Universidad Técnica de Cotopaxi, a través del Centro de Emprendimiento, participa en la formación de emprendedores mediante la experiencia desde la academia, para facilitar el desarrollo socio económico de la provincia y región, especialmente a través de convenios interinstitucionales."

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 9 –L1.*

### **Interpretación.**

De las relaciones que mantienen las pymes con los *stakeholders* involucrados en la industria se desprenden buenas prácticas de manufactura y el cumplimiento de normas y especificaciones técnicas que regulan la actividad de dicha industria y que les permite cumplir con su responsabilidad social. Así atienden los requerimientos de los clientes con enfoque de protección del ambiente, cuidado de los recursos naturales, desarrollo socioeconómico de la zona de influencia, generación de empleo, atención a grupos vulnerables, entre otros factores. Las pymes, a más de participar en clústeres, se involucran con instituciones del sector público, gobiernos locales, universidades y centros de transferencia tecnológica para impulsar de manera participativa proyectos de desarrollo productivo, empresarial y social.

El proyectar una imagen de responsabilidad ante la sociedad constituye un compromiso de las pymes, más allá de la producción de los bienes y servicios para la satisfacción de los clientes y de las actividades propias del giro del negocio. Por consiguiente, es evidente la conciencia sobre el impacto de la actividad empresarial en la sociedad y su bienestar futuro.

### 4.3. Unidad de Significancia: Imagen y Posicionamiento.

1.

"fomentamos la capacitación de nuestros clientes y socios estratégicos para que ellos puedan usar y sacar el mejor provecho a las soluciones brindadas por nuestra empresa, proyectamos una imagen positiva del negocio al crear el concepto de "alcance futuro" a los nuevos desarrollos tecnológicos, esto nos ha permitido posicionarnos de mejor forma en el mercado nacional"

*Empresa ADVICOM; Posición: 12–L12.*

2.

"ser una empresa que alcance niveles importantes de reconocimiento social, consideramos que este es un factor relevante para proyectar una imagen empresarial positiva"

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 12–L1.*

3.

"Este enfoque de negocio nos ha permitido que los clientes y la ciudadanía en general configuren una imagen positiva de la empresa, la marca "Carrocerías Cepeda" es sinónimo de prestigio, calidad y satisfacción;"

*Carrocerías Patricia Cepeda; Posición: 11–L28.*

4.

"la relación con la Asociación de Productores, debe incluir programas de publicidad y promoción para nuestros productos, cuyo propósito sea permitir posicionar nuestra marca, alcanzar reconocimiento y prestigio en el ámbito de la industria del calzado."

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 12–L19.*

5.

"en atención a los factores demográficos de las provincias centrales del país, hemos tratado de ampliar nuestra red de distribución y puntos de venta con empresas

reconocidas en el mercado, esto ha hecho que Provecalza logre posicionar su marca y obtener un mejor posicionamiento en el negocio del calzado"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 10 –L5.*

6.

"Hemos recibido el apoyo del sector público, principalmente de la Municipalidad, nuestra Asociación goza del reconocimiento de estos sectores, con quienes hemos participado de manera conjunta en la elaboración de una propuesta de ciudad, basada en la productividad, el empleo y la innovación de la industria textil"

*Empresa DYTEX; Posición: 13 –L1.*

### **Interpretación.**

El mercado altamente competitivo, con cambios vertiginosos, alienta a las empresas a fortalecer su imagen y posicionamiento frente a clientes reales y potenciales. Las pymes al aglomerarse pretenden proyectar una imagen de una industria fuerte y competitiva. En el imaginario de los clientes se identifica a este tipo de empresas como productivas, de calidad y atentas a satisfacer los requerimientos de los grupos de interés con quienes interactúan. Con esta concepción las pymes desarrollan campañas publicitarias para posicionar los atributos de sus productos y servicios y utilizan distintos medios de comunicación, tanto tradicionales como virtuales, siendo estos últimos los de mayor énfasis en los últimos años.

De esta manera, forma parte de la política de publicidad y promoción de las pymes, posicionar su participación en las distintas asociaciones, gremios y redes. Incluso son estos mismos niveles de asociatividad los que desarrollan sus propios mecanismos publicitarios; en conjunto estas acciones han permitido proyectar una imagen positiva de las pymes.

#### **4.4. Unidad de Significancia: Relaciones de Confianza.**

1.

"para incorporar nuevos conocimientos contamos con acuerdos de los fabricantes de las marcas que representamos, tanto nacionales como internacionales, generamos procesos

relacionales con empresas públicas y privadas para conocer de cerca sus requerimientos tecnológicos, asesorarles y transferir nuevas experiencias; éstas relaciones se facilitan por la confianza y credibilidad que nuestra empresa ha creado a lo largo de su trayectoria,"

*Empresa ADVICOM; Posición: 12–L2.*

2.

"A partir del reconocimiento generado por nuestra empresa hacia las distintas compañías de transporte a nivel nacional, que utilizan nuestros servicios, hemos fortalecido nuestra participación en el clúster, formando parte de la Cámara de Carroceros;"

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 11–L1.*

3.

"Esta relación debe ampliar los niveles de apoyo y cooperación que hemos recibido en clúster, para estar en las condiciones de enfrentar a las grandes empresas nacionales y extranjeras que tienen una fuerte presencia en el mercado."

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 12–L15.*

4.

"hemos mantenido nuestra participación en el clúster, afianzando las relaciones de confianza y cooperación con las industrias involucradas,"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 10 –L15.*

5.

"la clave del éxito ha sido la unión y las relaciones de cooperación para enfrentar la competencia de industrias más grandes de otras provincias y en los últimos años la producción de Colombia y Perú que ha ingresado con fuerza a nuestro país, esto hizo que sumemos esfuerzos para ir consolidando una industria sólida."

*Empresa DYTEX; Posición: 11 –L10.*

6.

"relaciones de cooperación de diversos ministerios, como el de agricultura, turismo, etc., quienes facilitan en gran medida procesos de capacitación sobre aspectos regulatorios y desarrollo de proyectos de innovación y emprendimiento."

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 10 –L1.*

### **Interpretación.**

Si bien es cierto que en varias de las pymes se identifican posiciones individuales y mecanismos de competitividad que surgen del desarrollo de sus propios recursos y necesidades, no es menos cierto que, en los últimos años, las percepciones sobre la competencia, clientes y proveedores emigraron de una posición de rivalidad y de grupo desprovistos de conocimiento a un enfoque de cooperación y complementariedad.

La participación en clúster, asociaciones, redes y otros niveles de asociatividad se basan en relaciones de confianza, respeto y ayuda mutuas. Las pymes progresivamente incorporan en sus procesos el conocimiento individual y corporativo proveniente de dichas aglomeraciones. Por ello, cada vez es más frecuente el compartir recursos y experiencias para mejorar las capacidades individuales y colectivas del clúster. Los acuerdos de cooperación, alianzas estratégicas y convenios son parte fundamental de la asociatividad.

### **Categoría 5: Gestión Estratégica**

La gestión estratégica de las organizaciones constituye la brújula que permite establecer el rumbo en todo momento, tanto para definir las estrategias internas como externas, pero principalmente en la constitución de un capital relacional que permita aprovechar las oportunidades del entorno para favorecer la competitividad. En las pymes se evidencia que el modelo de gestión adoptado es congruente con la filosofía organizacional y valores compartidos. Esta gestión corresponde a la voluntad y compromiso por relacionarse, y se traduce en la fuerza conductora de la dirección estratégica. Las unidades de significancia derivadas de la gestión estratégica en las organizaciones son: (a) pensamiento estratégico, que está presente en los ocho versionantes y con una recurrencia similar de ocho ocasiones; b) gestión abierta y

relacional, que aparece en ocho empresas y es mencionada en 10 ocasiones; c) cultura organizacional, que es identificada en siete empresas y su frecuencia también corresponde a siete ocasiones; y d) estrategias competitivas, referenciada por siete versionantes y con una recurrencia de siete veces (Figura 18).

### **5.1. Unidad de Significancia: Pensamiento Estratégico.**

1.

"Nuestro enfoque estratégico nos permite identificar nuevas oportunidades de negocio basadas en la comunicación directa, aprendizaje continuo e innovación,"

*Empresa ADVICOM; Posición: 14–L14.*

2.

"se programa reuniones trimestrales para evaluar el impacto de nuestros productos y analizar la posibilidad de incorporar nuevos desarrollos."

*Empresa FENIX; Posición: 12 –L12.*

3.

"Estas estrategias están orientadas a reducir costos tanto directos como indirectos, a especializar nuestra marca en carrocerías para buses interprovinciales con altos estándares de calidad,"

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 14 –L18.*

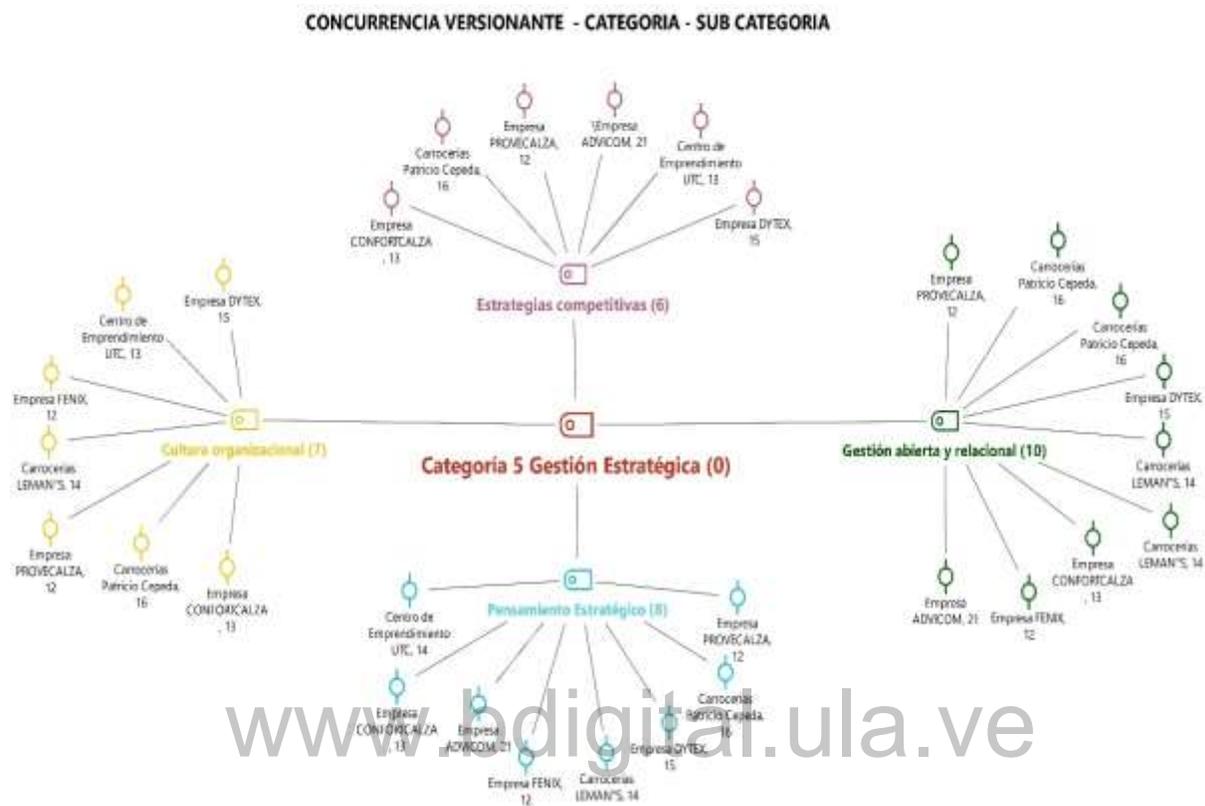
4.

"futuro de manera estratégica y preparamos a la empresa para afrontar los nuevos retos con capacidad, innovación y mejoramiento continuo, buscamos adaptarnos a los cambios del mercado con una posición de liderazgo;"

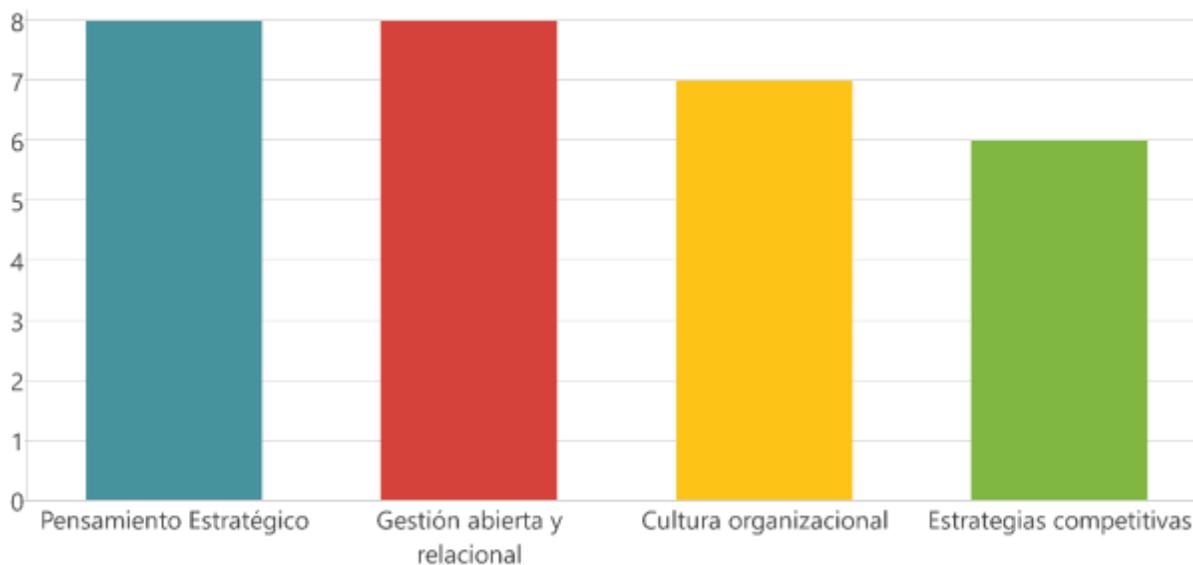
*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 13–L24.*

Figura 18

Recurrencia gestión estratégica



**Categoría 5 Gestión Estratégica**



5.

"toma de decisiones se apoya en sistemas de información y tecnologías existentes en el mercado; suscribimos alianzas estratégicas con empresas del sector y otros agentes para atender a las exigencias de clientes grandes, siempre con un pensamiento propositivo que alienta cambios, desarrollo y mejora continua."

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 14–L20.*

6.

"Nuestros empleados y trabajadores tienen una actitud propositiva frente a los retos del mercado, están conscientes de que para mejorar e innovar, es necesario ampliar sus conocimientos y compartir las experiencias con los demás trabajadores de las distintas áreas de la empresa"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 12 –L11.7.*

7.

"tratamos de relacionarnos con clientes, proveedores, gobierno local y otras empresas privadas para impulsar el desarrollo de la empresa de manera más acelerada, esto es posible porque tenemos confianza y creemos en la asociatividad como mecanismo de competitividad."

*Empresa DYTEX; Posición: 15–L15.*

8.

"la búsqueda constante de nuevos aliados estratégicos para robustecer la red de contactos que permitan acceder a nuevos beneficios y también contribuir con nuestras experiencias ya consolidadas con el propósito de mejora continua e innovación."

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 14 –L1.*

### **Interpretación.**

En las aglomeraciones empresariales se analiza de manera profunda las principales potencialidades y limitaciones de la industria, y a partir de identificar los avances y logros de cada

una de las empresas participantes se proyectan nuevos retos y se define la prospectiva estratégica para el clúster. A su vez, este nuevo paradigma a manera de un efecto multiplicador se traslada al análisis interno de cada organización, es decir, que la gerencia está preocupada no únicamente por los aspectos operativos del negocio, sino más bien por construir un escenario estratégico que incluya aspectos relevantes como: innovación de productos y procesos, aseguramiento de la calidad y mejora continua, diversificación del portafolio de productos y cartera de clientes, reducción de costos, productividad y competitividad. Resulta significativo que en la toma de decisiones los criterios de los distintos grupos de interés sobre los aspectos mencionados sean parte de las rutinas del negocio.

## **5.2. Unidad de Significancia: Cultura Organizacional.**

1.

"es nuestra intención consolidar una cultura organizacional tendiente a fortalecer las relaciones tanto internas como externas de tal forma que este enfoque promueva la competitividad."

*Empresa FENIX; Posición: 12 –L9.*

2.

"La cultura organizacional de la empresa ha ido cambiando de manera paulatina, nuestros colaboradores son más proclives a desarrollar sus iniciativas, a compartir conocimientos, y a vincular a la empresa con los sectores externos."

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 14 –L26.*

3.

"las políticas, prácticas y rutinas productivas de nuestros colaboradores toman como base la influencia de los distintos involucrados en el negocio, es parte de nuestra cultura organizacional."

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 13–L29.*

4.

"El talento humano de nuestra empresa cuenta con perfiles afines a la filosofía organizacional, su compromiso es permanente y se enfoca al trabajo en equipo, empoderamiento y liderazgo, identificar conocimientos nuevos y transferirlo a los demás colaboradores, así como a los involucrados externos"

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 14–L13.*

5.

"esta visión del negocio es parte de los valores y principios que compartimos entre todos quienes conforman la empresa Provecalza"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 12 –L16.*

6.

"las decisiones sean consensuadas y respondan a las expectativas del negocio, nuestros empleados siempre están pendientes de la opinión, ideas y motivaciones de los usuarios internos, pero principalmente de nuestros involucrados externos, con ellos se puede desarrollar nuevos productos y mejorar los procesos."

*Empresa DYTEX; Posición: 15 –L9.*

7.

"dentro de nuestra cultura organizacional apreciamos a los estudiantes como los futuros emprendedores del país, por ello nuestras prácticas y políticas están dirigidas a fomentar la creatividad, la imaginación y el desarrollo de ideas de negocios."

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 13 – L6.*

### **Interpretación.**

Son parte del modelo de gestión de las pymes aglomeradas el desarrollar prácticas relacionales. Así, se identifica como una constante de la mayoría de empresas su predisposición a compartir conocimientos y recursos, transferir tecnología y aplicar nuevos conocimientos con fines comerciales. Esto implica que la cooperación y el trabajo conjunto forman parte de los valores corporativos. Además, el modelo de gestión promueve la participación en la toma de

decisiones, la creatividad y la innovación.

Es significativo que los elementos descritos son practicados y compartidos por los colaboradores de la mayoría de las organizaciones. También es notorio que los equipos directivos de las pymes ejercen adecuados procesos de liderazgo, motivación y empoderamiento.

### **5.3. Unidad de Significancia: Estrategias Competitivas.**

1.

"hemos desarrollado estrategias de manejo interno y externo de la empresa como talleres y capacitaciones de relacionamiento con proveedores, clientes públicos y privados, carteras de Estado y municipalidades para mejorar nuestra competitividad,"

*Empresa ADVICOM; Posición: 14–L9.*

2.

"Carrocerías Cepeda" en su modelo de gestión y procesos productivos, ha incorporado a manera de una estrategia de integración vertical, materias primas producidas por empresas complementarias que son parte del mismo grupo empresarial, a fin de crear ventajas competitivas, es así que, se han creado empresas complementarias de asientos, fibra, esponjas, entre otros insumos"

*Carrocerías Patricia Cepeda; Posición: 13–L1.*

3.

"generación de estrategias competitivas (mejora de procesos, adquisición de nueva tecnología, nuevos canales de distribución, entre otros) a fin de definir los objetivos a alcanzarse;"

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 14–L4.*

4.

"las áreas encargadas de ventas y compras mantienen una relación directa con los clientes y proveedores para incorporar estrategias competitivas que nos permitan mejorar

los procesos productivos, calificar proveedores, reducir los costos de las materias primas, y producir calzado de calidad"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 12 –L5.*

5.

"incorporar estrategias de especialización en prendas de vestir femenina, reducir costos y liderar el mercado."

*Empresa DYTEX; Posición: 15 –L7.*

6.

"como estrategia de relacionamiento es el trabajo directo con emprendedores a quienes a más de capacitar en las diferentes etapas de una *start up*: Ideación, pre incubación, incubación y aceleración; colaboramos con el acompañamiento en gestiones de propiedad intelectual, regulatorios, tributación, imagen corporativa, etc."

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 13 –L12.*

### **Interpretación.**

El modelo de gestión implementado por las pymes se orienta a desarrollar las capacidades de la organización para ser competitivas; la creación de vínculos de cooperación entre los actores de la industria y del mercado constituye uno de los elementos esenciales en una dinámica de colaboración, de cooperación y de efectos conjuntos. En este marco, las pymes implementan principalmente las siguientes estrategias competitivas: (a) Diferenciación. A través de esta estrategia las empresas tratan de agregar valor a sus productos y servicios, y añadir a los atributos básicos elementos complementarios que marquen una diferencia con los productos ofrecidos por empresas similares; (b) Enfoque o especialización. Las pymes están interesadas en especializarse en determinados segmentos del mercado, dado que comprenden que no están en la capacidad de competir con empresas internacionales en la globalidad del mercado y prefieren dirigir sus productos a segmentos particulares, considerando que existen mayores posibilidades de desarrollo. Así por ejemplo las empresas de mercado están interesadas en

especializase en mercado infantil y escolar, las empresas carroceras en buses urbanos, las empresas textiles en prendas de vestir casuales y deportivas, mientras que las empresas de tecnología están enfocadas en desarrollar aplicaciones informáticas para empresas comerciales y del sector público; y (c) Eficiencia en costos. Las empresas de manera permanente revisan sus sistemas de coste para identificar oportunidades de mejora, haciendo especial énfasis en materiales, insumos y tecnología de los proveedores, con lo que es una constante la calificación y certificación de los mismos. Destaca que además de estas estrategias generales, varias pymes se han enfocado en estrategias de marketing relacional tendientes a fidelizar a sus clientes.

#### **5.4. Unidad de Significancia: Gestión Abierta y Relacional.**

1.

"política organizacional pensamos que el compromiso con los involucrados en el giro del negocio es un requisito fundamental para el éxito empresarial, por esta razón estamos atentos a apertura la empresa y relacionarnos de manera permanente."

*Empresa ADVICOM; Posición: 14–L2.*

2.

"se considera en la toma de decisiones las opiniones, criterios y sugerencias del talento humano, principalmente de los ingenieros de software, que visitan de manera permanente a nuestros clientes,"

*Empresa FENIX; Posición: 15–L2.*

3.

"Procuramos que la gestión se desarrolle no únicamente al interior de la empresa sino más bien en una estrecha relación con los distintos grupos de interés con quienes participamos de manera activa en el clúster carroceros"

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 14 –L8.*

4.

"Este modelo de gestión busca alentar la participación de nuestros colaboradores, para nosotros siempre será importante valorar las ideas y sugerencias de los trabajadores, clientes y proveedores por cuanto su experiencia en el negocio puede marcar la pauta para desarrollar mejores estrategias competitivas."

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 14 –L13.*

5.

"Es nuestra intención mejorar la gestión de la empresa, incentivando la participación de los colaboradores internos y externos en la toma de decisiones estratégicas,"

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 13–L12.*

6.

"estamos atentos a participar con los clientes, proveedores y empresas de la competencia que forman parte de la Asociación de Carroceros de la provincia de Tungurahua para intercambiar criterios, conocer sugerencias, identificar tendencias, de tal forma que, este proceso relacional aporte a la competitividad"

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 13–L18.*

7.

"Nuestro modelo de gestión se basa en el relacionamiento con *stakeholders* a fin de alcanzar la especialización en la producción de calzado escolar en la zona central del país"

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 14–L1.*

8.

"Nuestra empresa se gestiona de manera flexible, además de tener un organigrama estructural con una línea de mando no muy extensa, se usa la comunicación directa entre todos los niveles de la empresa para compartir conocimiento, desarrollar ideas, proponer nuevos modelos de calzado,"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 12 –L1.*

9.

"La gestión realizada por nuestra empresa ha experimentado cambios en los últimos años, estamos migrando de un modelo de gestión vertical, centrado en el conocimiento y experiencia de la gerencia, a un modelo contextualizado, desconcentrado y abierto."

*Empresa DYTEX; Posición: 15 –L1.*

10.

"El modelo de gestión del centro de emprendimiento busca relacionarse de manera directa con los distintos actores sociales y de la economía popular y solidaria de la provincia"

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 13 –L1.*

### **Interpretación.**

La gestión estratégica de las pymes se caracteriza por limitar los niveles jerárquicos, así como la integración horizontal y vertical en su cadena de suministros y producción. En tal sentido, los vínculos creados con clientes, proveedores y empresas de la competencia constituyen la fuente de conocimiento e insumo para impulsar el desarrollo empresarial; cada vez es más frecuente ampliar los mecanismos de cooperación entre los distintos tipos de interés que interactúan en los clústeres, se identifican a estos grupos como actores provistos de conocimiento y experiencias que al ser aprovechados se convierten en oportunidades de mejora.

La tendencia configura un modelo de gestión abierta y relacional, en la cual la participación de los actores descritos en la toma de decisiones es fuente de innovación, desarrollo y competitividad. En este sentido, la visión gerencial reconoce que la empresa no es un ente aislado sino parte de un sistema abierto o tejido empresarial, y, por lo tanto, para incidir en el mismo se requiere construir un diálogo con los *stakeholders* y estar dispuesta a incorporar en las decisiones empresariales las opiniones y visiones de otros actores.

### **Categoría 6: Productividad**

Para las pymes constituye relevante mejorar sus niveles de productividad y eficiencia

organizacional. Están empeñadas en innovar sus procesos, así como incorporar a su cadena de suministros nuevas tecnologías y certificar la calidad de sus productos. Además, se denota que su participación en clústeres les faculta a compartir recursos, capacidades y acceder a capacitación especializada con el propósito de producir más para atender los requerimientos del mercado.

Las principales unidades de significancia y las características identificadas en esta categoría se señalan a continuación: (a) recursos humanos para el desarrollo de capacidades cognitivas, presente en las versiones de los ocho informantes clave y con una repetición de nueve veces; (b) rutinas de aprovechamiento de recursos tecnológicos, que es mencionado por los ocho versionantes y su recurrencia de ocho ocasiones; (c) comprensión y satisfacción del cliente, identificada por ocho empresas y su frecuencia corresponde a 10 ocasiones; y (d) habilidades ejecutivas y personales para la toma de decisiones, presente en seis empresas versionantes y una recurrencia también de seis ocasiones (Figura 19).

### **6.1. Unidad de Significancia: Recursos Humanos para el Desarrollo de Capacidades Cognitivas.**

1.

"el recurso humano constituye el pilar fundamental del desarrollo y fortalecimiento de la empresa, por tal razón estrechamos nuestras relaciones con los trabajadores, alentamos su desarrollo personal y profesional a través de la capacitación y entrenamiento, nos interesa sobre manera ampliar y desarrollar sus conocimientos para la mejora continua."

*Empresa ADVICOM; Posición: 16 – L5.*

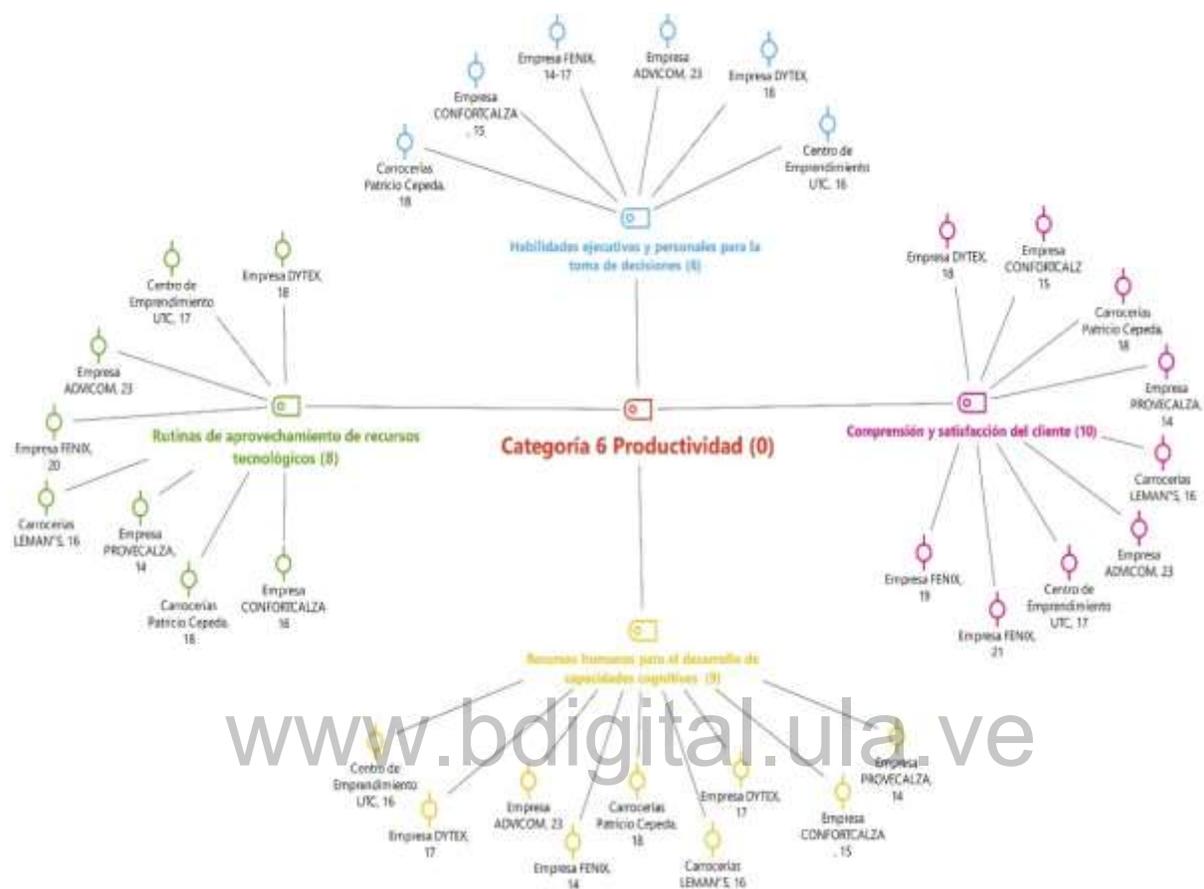
2.

"es la formación continua de nuestros colaboradores en el ámbito tecnológico,"

*Empresa FENIX; Posición: 14 –L6.*

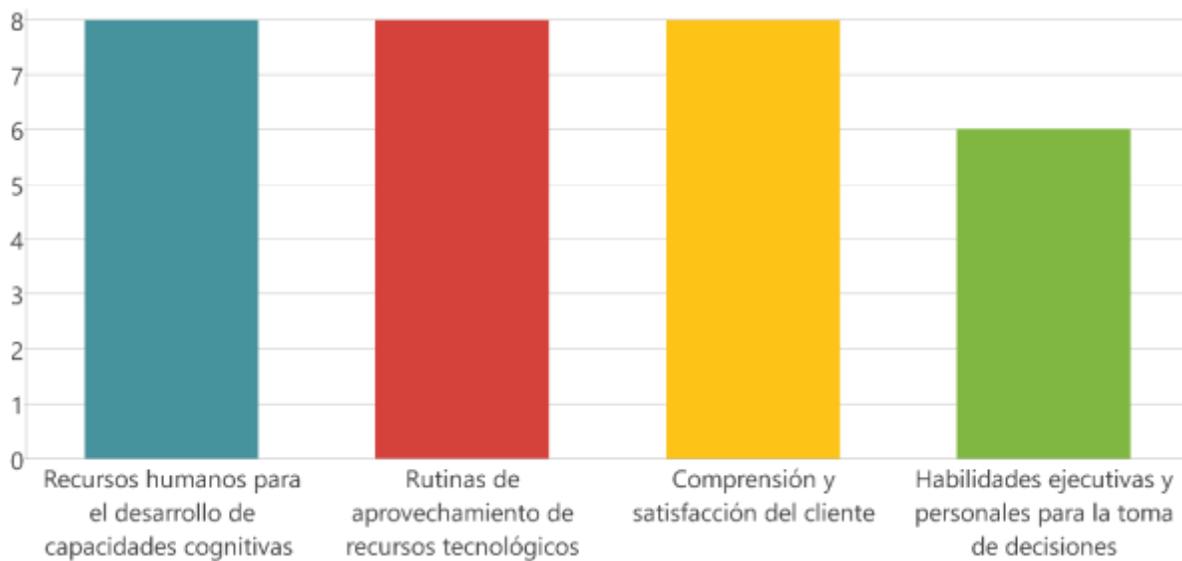
Figura 19

Recurrencia productividad



www.bdigital.ula.ve

**Categoría 6 Productividad**



3.

"tratamos de diferenciarnos con un talento humano y equipo de colaboradores que desarrollen nuevos conocimientos que se preparan y entrenan de manera permanente y con gran capacidad de aprendizaje."

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 16 –L21.*

4.

"nos preocupamos por la educación, capacitación y entrenamiento de nuestros colaboradores, estamos convencidos que generar capacidades cognitivas para aplicar el conocimiento en los distintos procesos productivos nos permitirá alcanzar mejores niveles de competitividad"

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 15–L3.*

5.

"es preciso que nuestros diseñadores adquieran conocimientos nuevos para agregar valor a los productos;"

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 16–L3.*

6.

"es fundamental potenciar los conocimientos, habilidades y destrezas de nuestros colaboradores, por ello reciben de manera periódica la capacitación y entrenamiento necesarios, que les permita aplicar sus conocimientos en la implementación y elaboración de nuevos modelos, mejorar la calidad de los productos y uso de nuevas materias primas"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 14 –L1.*

7.

"el conocimiento es de vital importancia para la industria textil, por tanto, la capacitación de los empleados y trabajadores debe ser permanente, desarrollar sus conocimientos para que alcancen especificidad en sus tareas y principalmente un pensamiento emprendedor e innovador resulta valioso."

*Empresa DYTEX; Posición: 17 –L10.*

8.

"creemos que es necesario crear una red de conocimientos, es decir, que se intercambien entre los miembros de la empresa las capacidades, habilidades y destrezas."

*Empresa DYTEX; Posición: 17 –L17.*

9.

"Se agrega valor a los procesos de emprendimiento e innovación a través de un programa de desarrollo de habilidades y capacidades de los emprendedores para generar ideas de negocios, pre incubación, incubación, plan de negocios y *desingthinking*, por lo general estas capacitaciones tienen una duración de cuatro meses y nos ha permitido disponer de un talento humano con mejores conocimientos y experiencias para crear negocios,"

*Empresa Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 16–L1*

### **Interpretación.**

La esencia estratégica del conocimiento lo posiciona como el recurso clave para crear desarrollar y mantener ventajas competitivas. Por tal virtud, aprender de lo externo y generar capacidades para absorber, aplicar y diseminar esos aprendizajes con los grupos de interés con quienes interactúa la organización estructura un conocimiento inter – organizacional. Estas capacidades se ubican en el talento humano, pues son quienes poseen habilidades cognitivas, actitudes y aptitudes para procurar la productividad, la configuración de una cultura organizativa y el enfrentar los grandes cambios del ecosistema empresarial. El recurso cognitivo o capital intelectual se forma en la empresa como consecuencia de la combinación de información y experiencias en contextos relacionales; por esta razón, las organizaciones pretenden fortalecer el conjunto de competencias de su equipo de colaboradores, tratando de encontrar un equilibrio entre conocimientos, habilidades y destrezas para crear valor en los procesos productivos y en la cadena de suministro.

En este sentido, las organizaciones incentivan a sus colaboradores a fortalecer sus

capacidades cognitivas. Se orientan al desarrollo consciente de capacidades provocadas por la acción de su talento humano, a partir de la ejecución de proyectos de educación formal, capacitación y entrenamiento. Las principales capacidades identificadas para crear una ventaja competitiva son: habilidad para resolver problemas, habilidades de comunicación y colaboración, capacidad de aprendizaje y absorción, capacidad para construir y mantener redes sociales y capacidad para adaptación al cambio.

## **6.2. Unidad de Significancia: Habilidades Ejecutivas y Personales para la Toma de Decisiones.**

1.

"se requiere ampliar nuestra participación en alianzas estratégicas con *stakeholders* para mejorar los servicios y soluciones integrales"

*Empresa ADVICOM; Posición: 16–L11.*

2.

"en la prospectiva estratégica de la empresa los recursos claves a desarrollar son: 1) entender al cliente; 2) ayudar al cliente; 3) cumplir la propuesta de valor que se ofreció."

*Empresa FENIX; Posición: 14–L9.*

3.

"a partir de nuestra participación en el clúster carrocerero, creemos necesario fortalecer las habilidades de nuestros colaboradores para construir y mantener redes sociales que propicien la transferencia de conocimiento, intercambio de experiencias y asegurar la calidad de manera conjunta."

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 15–L36.*

4.

"se requiere mejorar la relación con proveedores y empresas complementarias ya que, en muchas ocasiones, por falta de confianza y colaboración, se han perdido oportunidades de negocio"

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 16–L10.*

5.

"suscribir alianzas estratégicas con proveedores y las instituciones educativas, universidades y centros de investigación, para que la transferencia de conocimientos, desarrollo tecnológico y procesos de mercadeo reciban especial tratamiento en la empresa y se conviertan en procesos que generen valor."

*Empresa DYTEX; Posición: 18 –L2.*

6.

"en el horizonte de los emprendedores el aspecto sustentable, incentivando a nuestros emprendedores, la búsqueda permanente del equilibrio entre la producción y el uso de los recursos naturales y tecnológicos"

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 16–L9.*

### **Interpretación.**

La toma de decisiones en las pymes aglomeradas se presenta de manera participativa; es clara la intención de las organizaciones por incorporar a sus procesos productivos y cadena de valor las opiniones, las ideas y las sugerencias no solo de su equipo de trabajo, sino que buscan involucrar a los grupos de interés con quienes interactúan en el mercado. Por consiguiente, de manera periódica, realizan ejercicios de evaluación sobre el impacto de estas decisiones en el desempeño de la organización. La información que se obtiene a su vez retroalimenta dichos procesos y se genera un círculo de mejora continua.

Así, las principales decisiones estratégicas se enfocan en la productividad, la calidad y la innovación; para ello las pymes implementan mecanismos para desarrollar habilidades personales, ejecutivas y de negocio que tributen a la competitividad. Entre las más importantes se identifican: habilidades para el trabajo en equipo, empoderamiento y estilos de dirección, comprensión y compromiso, intermediario del cambio y proactividad y planeación y políticas estratégicas.

### 6.3. Unidad de Significancia: Rutinas de Aprovechamiento de Recursos

#### Tecnológicos.

1.

"Es importante como empresa impulsar nuestra productividad en relación a los constantes cambios tecnológicos, la integración de sistemas y la convergencia de tecnologías"

*Empresa ADVICOM; Posición: 16–L17*

2.

"nuestra empresa está a la vanguardia de nuevas tecnologías, para que de manera oportuna el desarrollo de los productos pueda garantizar los requerimientos"

*Empresa FENIX; Posición: 15 – L11.*

3.

"se requiere impulsar la innovación, es por ello que nuestros buses son tecnificados, esto quiere decir, que cada seis meses se realiza nuevas adecuaciones y variaciones en los diseños, materiales y equipos con el propósito de ser más competitivos."

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 16 –L1.*

4.

"Es nuestro objetivo que de estas experiencias nuestros empleados y trabajadores aprendan de manera acelerada para dar respuesta oportuna a las innovaciones que se requieren en la industria carrocera; este laboratorio nos permite utilizar los equipos de última tecnología que sirven para analizar los materiales con los que se construyen los automotores, como son los espesores, la comprensión, tracción, ensayos climáticos y tratamientos térmicos, resistencia de materiales, entre otros factores que se revisan en el Centro de Fomento Carrocero Metalmecánico."

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 15–L12.*

5.

"nuestra empresa se especializa en la producción de calzado escolar, para lo cual hemos incorporado nueva tecnología, mejorado los procesos productivos y entregas a tiempo;"

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 17–L4.*

6.

"es necesario investigar sobre los nuevos avances tecnológicos que se presentan en el giro de negocio para incorporar en la fabricación del calzado nuevas formas de producción, actualizar los modelos según las preferencias de nuestros clientes y mejorar los canales de distribución,"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 14 –L9.*

7.

"Calificar a los proveedores me parece que es un reto inmediato, las materias primas para la confección deben ser de primera calidad, esto garantizará un proceso productivo de primera calidad con el uso de tecnologías modernas."

*Empresa DYTEX; Posición: 18 –L12.*

8.

"tienda virtual en la cual 180 pequeñas empresas difunden y comercializan virtual sus productos y servicios, además hemos consolidado una base de datos con la información más relevante de los participantes de la tienda virtual y otros procesos de emprendimiento"

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 17 - L7*

### **Interpretación.**

La tecnología ocupa un espacio importante en la construcción de ventajas competitivas. Con tal propósito las pymes, a través de su participación en espacios relacionales y de asociatividad, comparten conocimientos, capacidades tecnológicas y funcionales; identifican buenas prácticas que se generan en la industria y adaptan estas prácticas a sus procesos

productivos y de generación de valor. Además, desarrollan rutinas productivas y gerenciales, por medio de las cuales aprovechan los recursos tecnológicos en toda su magnitud. Estas rutinas involucran, entre otros aspectos, el uso eficiente de: tecnología (equipos y maquinaria), sistema de información gerencial, patentes, certificaciones y normalización.

#### **6.4. Unidad de Significancia: Comprensión y Satisfacción del Cliente.**

1.

"como valor agregado se ha logrado ampliar el portafolio de productos y servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes"

*Empresa ADVICOM; Posición: 16–L20.*

2.

"las aplicaciones tecnológicas son actualizadas de manera permanente con base a los requerimientos del cliente,"

*Empresa FENIX; Posición: 15–L4.*

3.

"procesos de postventa orientados al seguimiento continuo de los requerimientos de nuestros clientes para su fidelización"

*Empresa FENIX; Posición: 15–L15.*

4.

"La premisa de la empresa es la satisfacción del cliente y la mejora continua, es por ello que cada seis meses se realiza un análisis general de aspectos como: competitividad, procesos de producción, innovación, posicionamiento en el mercado, entre otros; lo nos permite establecer estrategias para adecuar las carrocerías a los requerimientos de las distintas compañías de transporte que se muestran interesadas en nuestros servicios."

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 16–L9.*

5.

"la experiencia acumulada en los treinta y cinco años de presencia de la empresa, ha permitido que Carrocerías Patricio Cepeda construya una variedad extensa de modelos para los distintos tipos de transporte, por ejemplo: urbanos de última generación, interurbanos, interprovinciales, turísticos *premium* y escolares, desde el primer autobús que fabricamos hemos proporcionado seguridad y confiabilidad".

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 15–L28.*

6.

"estamos diseñando nuestros propios modelos que como estrategia de diferenciación está dirigida a satisfacer los gustos y exigencias de nuestros clientes."

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 16–L7.*

7.

"pretendemos centrar nuestra atención en dar un valor agregado a los clientes; para ser más competitivos tratamos de tener una relación directa con ellos, para conocer sus requerimientos sobre la calidad de los productos a fabricar, el servicio y atención requerida, así como el aseguramiento total de la calidad;"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 14–L19.*

8.

"crear una marca propia, fuerte y potente, que tenga reconocimiento nacional y en el mediano plazo nos permita posicionarnos de mejor forma para poder ingresar a mercados internacionales"

*Empresa DYTEX; Posición: 17–L5.*

9.

"es necesario crear mercados virtuales, el comercio electrónico dada las condiciones de la sociedad resulta una herramienta clave para el negocio."

*Empresa DYTEX; Posición: 18–L9.*

10.

"la competitividad bajo ningún punto de vista puede basarse en el atropello a la competencia, sino en entregar productos de excelente calidad al cliente, así como el trato justo a todos quienes integran la cadena productiva"

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 17 –L2.*

### **Interpretación.**

En las pymes existe la comprensión de que para mejorar su desempeño organizacional y obtener una posición superior en el mercado se requiere identificar y atender los requerimientos de los *stakeholders*, que son parte de su ecosistema empresarial. Los mecanismos de asociatividad y las relaciones creadas con estos grupos amplían la visión gerencial respecto de los atributos básicos y complementarios de los productos y servicios que demandan los clientes. En los clústeres se analizan estos requerimientos y se incorporan los criterios de los involucrados a la cadena de producción y suministro, con el propósito de que los productos y servicios cumplan con los requerimientos del mercado y satisfagan las necesidades de los clientes.

De esta manera, ampliar las capacidades de marketing y ventas ocupan especial atención del equipo directivo de las pymes. Por consiguiente, construye habilidades para comprender y satisfacer las necesidades del cliente, a través de las siguientes estrategias: relación directa y efectiva con clientes (CRM), análisis de la calidad de los productos y servicios, cumplimiento de las garantías ofrecidas y ampliación del volumen y monto de compras para mejorar los niveles de recompra.

### **Categoría 7: Innovación**

Para alcanzar competitividad, las pymes se muestran interesadas en desarrollar nuevas ideas para sus productos y servicios y propuestas e innovaciones tecnológicas con fines comerciales y aplicaciones exitosas en el mercado. Su participación en clústeres alimenta este objetivo y hace más visibles los resultados alcanzados. Varias son las experiencias exitosas que se originan como consecuencia del capital relacional creado. Las siguientes unidades de

significancia caracterizan las relaciones de cooperación para promover innovaciones: (a) innovación en procesos, presente en ocho versionantes, con una repetición de 11 ocasiones; y (b) innovación en productos, identificada en ocho versionantes clave y una frecuencia también de ocho repeticiones (Figura 20).

### **7.1. Unidad de Significancia: Innovación en Procesos.**

1.

"Una de las principales preocupaciones de nuestra empresa es el permanente perfeccionamiento, entrenamiento y actualización del personal técnico mediante cursos y seminarios en el exterior para mejorar día a día nuestros procesos, cabe mencionar que los mismos son revisados con frecuencia para incorporar actualizaciones y desarrollos de conformidad a los requerimientos de los clientes, así como respuestas a las acciones emprendidas por la competencia, podemos señalar que lideramos el mercado con procesos innovadores."

*Empresa ADVICOM; Posición: 19– L4.*

2.

"nuestra participación en procesos relacionales con cliente, proveedores e incluso empresas de la competencia hemos desarrollado la aplicación informática MAKI."

*Empresa FENIX; Posición: 17–L1.*

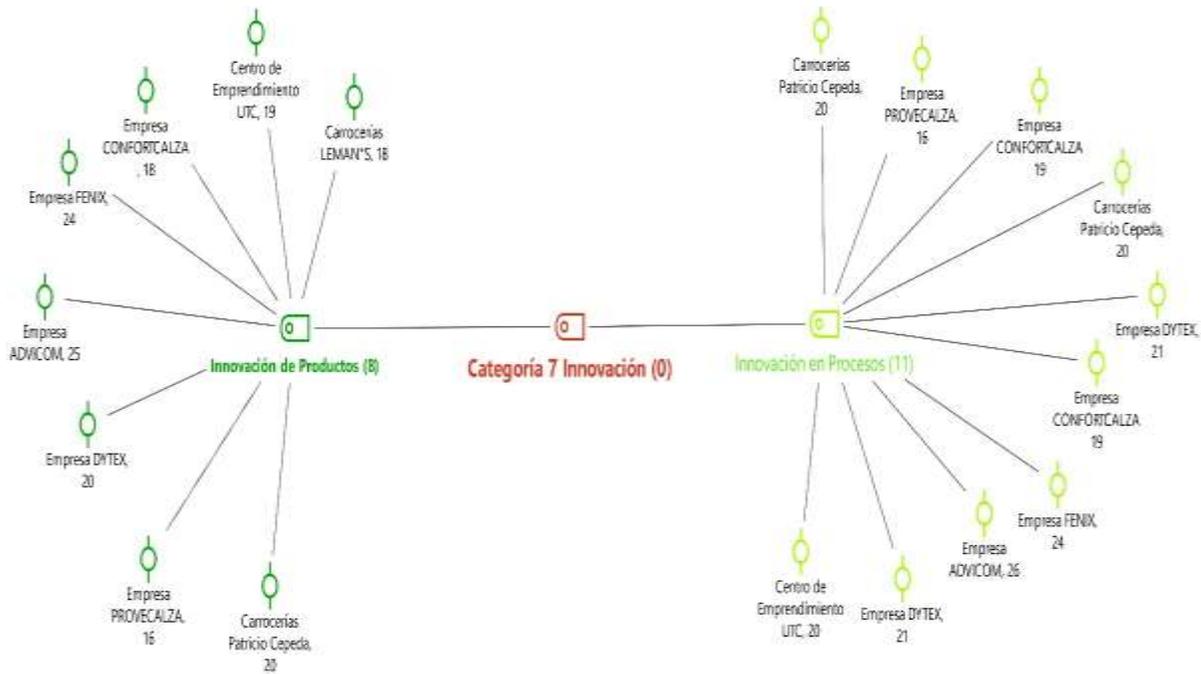
3.

"Los procesos de fabricación se los realizan bajo un estándar de calidad controlado por el jefe de producción, cada bus inicia su proceso de ensamblaje teniendo en cuenta la seguridad, confort, requerimientos técnicos y calidad; información que la mayoría de casos es identificada en la relación que mantenemos con clientes, proveedores y empresas asociadas en el clúster, en estas circunstancias los procesos productivos se innovan de manera permanente;"

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 18 –L12.*

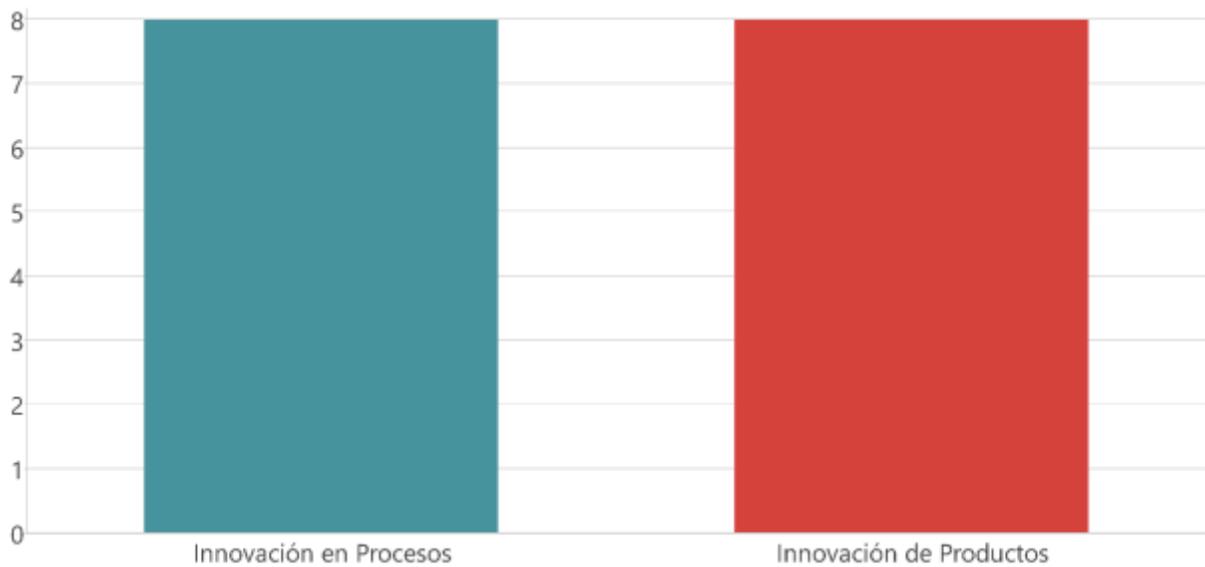
**Figura 20**

*Recurrencia innovación*



www.bdigital.ula.ve

**Categoría 7 Innovación**



c.c Reconocimiento

4.

"La innovación permanente es nuestro reto, para ello, contamos con colaboradores altamente calificados y usamos materiales de calidad para la fabricación de las carrocerías"

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 17–L5*

5.

"consideramos importante seguir innovando la planta industrial, adquirir nueva tecnología y vincularnos con mayor fuerza con los clientes, proveedores y empresas aliadas, esto permitirá que nuestros procesos productivos cada vez sean más eficientes"

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 17–L12.*

6.

"Esto ha ido cambiando de manera progresiva, en el clúster de calzado con las otras empresas asociadas y con los proveedores hemos podido identificar nuevas tecnologías, equipos y maquinarias para adaptarlas a nuestros procesos productivos"

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 20–L12.*

7.

"paulatinamente se desarrollen nuevas innovaciones en la cadena de producción, así tenemos mejoras en la sección de diseño, corte, armado y acabados, dando como resultado final un producto de calidad y a precios competitivos."

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 20–L19.*

8.

"En relación a los procesos, nuestros empleados y trabajadores incorporan nuevas prácticas de manufactura, nos interesa mucho hacerlos más ágiles y eficientes, el tiempo de producción por unidad de calzado ha disminuido en 15% aproximadamente y la productividad se refleja en un mayor volumen de ventas."

*Empresa PROVECALZA; Posición: 16 –L15.*

9.

"En DYTEX disponemos de secciones tecnológicas que permiten dar un patrón y corte completamente automatizadas, por lo que podemos dar servicio a diferentes aplicaciones textiles que impliquen el diseño de piezas y su posterior corte con total exactitud,"

*Empresa DYTEX; Posición: 21 –L1.*

10.

"la tecnología nos ha permitido mejorar los procesos de confección y terminados para poder ofertar prendas de calidad."

*Empresa DYTEX; Posición: 21 –L5.*

11.

"hemos iniciado una etapa de mejora de nuestros procesos, para impactar en la competitividad de los nuevos negocios emprendidos, para ello estamos trabajando en: Capacitación y entrenamiento sobre emprendimiento; desarrollo y aceleración de nuevos negocios, e incubación; con este objetivo los procesos de docencia, investigación, y vinculación con la sociedad se han integrado"

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 20 –L3.*

### **Interpretación.**

Las pymes aglomeradas visiblemente se enfocan en la innovación como factor clave de transformación y adaptación al cambio. Una innovación disruptiva se empieza a discutir en los clústeres, esto significa crear algo nuevo, dejar sin efecto las rutinas productivas anteriores, que en muchos casos son obsoletas; además las aglomeraciones analizan la posibilidad de incursionar en sectores del mercado diferentes o incluso modificar el giro del negocio. No obstante, este tipo de innovación parecería ser viable en las empresas más consolidadas y con mayores capacidades competitivas, aunque les resulta complejo romper paradigmas, más aún cuando creen que sus procesos y productos les proporcionan beneficios superiores y ventajas competitivas en el mercado.

Por tal razón, la innovación incremental para incorporar mejoras en los procesos existentes es el ámbito de acción más recurrente de las pymes. La orientación es mejorar la manera de realizar las cosas. Para ello, las rutinas de producción observan las buenas prácticas que se implementan en la industria, hacen uso de nuevas tecnologías e incorporan metodologías de trabajo alternativas. El propósito central de esta innovación es atender los requerimientos del cliente, que es el foco de atención de las empresas, y alcanzar mayor eficiencia y eficacia en la producción de bienes y servicios. En lo fundamental, la emergencia de nuevas metodologías de trabajo presenta como factor común el trabajo colaborativo y la cooperación; de manera que se propicia el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la gestión de proyectos y hoy en día el trabajo en línea.

## **7.2. Unidad de Significancia: Innovación de Productos.**

1.

"Los constantes cambios tecnológicos, la integración de sistemas, la convergencia digital y los requerimientos de nuestros clientes, que principalmente son identificados en la asociatividad que mantenemos, han determinado nuevas necesidades de innovación y desarrollo, esto indujo a ADVICOM a ampliar su gama de productos y servicios en áreas tales como radiocomunicaciones, diseño, implementación e integración para sistemas de transmisión de vídeo, voz y datos, soluciones satelitales, redes de telecomunicaciones, *networking, wireless*"

*Empresa ADVICOM; Posición: 18-L8.*

2.

"incorporar innovaciones en nuestros procesos de producción, principalmente a nuestro producto estrella "FENIX" para facturación, de forma interna nuestros técnicos por sugerencia de los clientes han incorporado el módulo de facturación que ahora se contabiliza a través del programa FENIX."

*Empresa FENIX; Posición: 17-L9.*

3.

"aunque no todos los diseños se encuentran patentados, el bus más vendido es el modelo Kalite Full 4P, que es una unidad de servicio urbano que, si cumple con el registro de patente, este bus es el más vendido en la ciudad de Quito"

*Carrocerías LEMAN"S; Posición: 18 – L5*

4.

"Como experiencia innovativa, proveniente de los vínculos externos que fortalecen a nuestra empresa, es la construcción del último modelo de bus urbano, que es un modelo europeo - español que conjuga calidad, seguridad y confort, acorde a los requerimientos de los usuarios, y que ha sobrepasado las expectativas de fabricación de las distintas compañías de transporte en la zona central del país"

*Carrocerías Patricio Cepeda; Posición: 17–16.*

5.

"la producción de calzado escolar se ha constituido en el resultado más visible de nuestro desarrollo, al estar vinculados en el clúster de calzado hemos podido identificar que el segmento de mercado potencial para poder crecer como empresa corresponde al segmento infantil y escolar"

*Empresa CONFORTCALZA; Posición: 19–L1.*

6.

"nuestra empresa trata de crear sus propios modelos en referencia a los gustos y preferencia de los clientes nacionales, para nosotros es importante que la industria pase de la imitación a crear su identidad propia; para cumplir este objetivo tratamos de desarrollar inteligencia empresarial, con el *benchmarking* que hacemos en las empresas competidoras, y de la relación directa que mantenemos con distribuidores y consumidores cada seis meses lanzamos una nueva línea de calzado"

*Empresa PROVECALZA; Posición: 16 –L7.*

7.

"hemos podido desarrollar un catálogo de productos propio. Nuestros modelos son originales, a un lado han quedado las réplicas y más bien hemos obtenido su registro y patentes en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. La ropa deportiva y urbana son nuestros productos estrella,"

*Empresa DYTEX; Posición: 20 – L3.*

8.

"Centro de Emprendimiento ha innovado la actividad de oferta y demanda, mediante la creación de una Tienda virtual, herramienta *on line* para realizar transacciones comerciales que fomentan la solución a necesidades de abastecimiento, así como a reactivar la economía de la zona."

*Centro de Emprendimiento UTC; Posición: 19 –L10.*

### **Interpretación.**

Especial interés se evidencia en las pymes por agregar valor a sus clientes. En este sentido, se predisponen a entregar beneficios funcionales y emocionales en los productos que son ofertados a los grupos de interés, que a su vez los reconocen como distintivos y específicos de la empresa, permitiéndoles diferenciarse y lograr una posición de ventaja frente a la competencia.

Por ende, a partir de la innovación de procesos y cambios en la tecnología, y como consecuencia directa de su interacción en los clústeres, son evidentes las innovaciones estructurales en los productos: nuevos diseños y prototipos con el empleo de materiales, insumos y materias primas renovadas que a su vez permiten nuevos y mejorados productos que se introducen en el mercado; también existen variaciones en los canales de distribución y comercialización, así como en los mecanismos de publicidad y promoción para fortalecer la interacción con los clientes a través de la utilización de medios de comunicación tradicionales y con mayor énfasis virtuales. Además, es visible el surgimiento de patentes, marcas nuevas,

certificaciones y registros. Con este propósito, las empresas han desarrollado mecanismos relacionales para indagar sobre las demandas y servicios que los clientes aspiran de los productos; el trato y atención esperada, las rutinas de compra, valores y medios de pago. Dejar fluir la imaginación y la creatividad de los equipos de trabajo para satisfacer estos requerimientos es la prioridad de las empresas.

#### **4.5 Triangulación de Fuentes**

Esta investigación buscó comprender la cosmovisión del capital relacional creado por las pymes que participan de aglomeraciones empresariales o clústeres. Las unidades de significancia, identificadas mediante la aplicación de una entrevista a profundidad, se asocian con la epistemología interpretativa, es decir, corresponde a la interpretación realizada a los planteamientos emitidos por los versionantes en los distintos postulados formulados. Por otro lado, constituye una proyección intersubjetiva entre el sujeto y el objeto de investigación, que facilita la comprensión profunda de los significados y la definición de la situación actual del capital relacional, tal cual se presenta y es concebido por los actores de la economía. Además, los hallazgos permitieron identificar las categorías fundamentales que explican las ventajas competitivas en las organizaciones a partir de la asociatividad.

Ahora bien, la complejidad de lo social, como consecuencia de las múltiples dimensiones que contiene, requiere un abordaje metodológico amplio y abierto que a la vez permita alcanzar confiabilidad del constructo teórico a definirse. En este sentido, la triangulación de la información cualitativa ofrece mejores posibilidades de comprensión e interpretación precisa de la realidad, al considerar las distintas teorías que explican el capital relacional en los clústeres y contrastarlas con los resultados obtenidos de las fuentes de información.

De esta manera, mediante la triangulación, como técnica de análisis de datos, se principaliza la comparación de los enfoques sobre las categorías de estudio identificadas en un mismo contexto, lo cual permite evaluar las relaciones presentes en los clústeres conformados por las pymes con mayor amplitud, diversidad y objetividad (García, 2006). Se trata de superar

los posibles sesgos que pueden presentarse al intentar explicar la realidad del objeto de estudio desde una sola visión teórica y plantear unidades de significancia alternativas, incluso desde una crítica constructiva coherente con la investigación científica que facilite la construcción teórica sobre gestión de conocimiento, capital relacional y competitividad de las pymes desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades.

A continuación, en la Tabla 14, se presenta la triangulación, como una técnica de contraste, que combina los resultados de la investigación con las fuentes de información teórica y las categorías de estudio:

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Tabla 14

Categorías emergentes del capital relacional en los clústeres

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
Capital relacional	Capacitación para crear y transferir conocimiento	Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de conocimiento</li> <li>• Transferencia de conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las pymes consideran a la capacitación y formación como el principal mecanismo para crear, transferir y aplicar conocimientos que tributen a la competitividad.</li> <li>• Al ser una prioridad la capacitación, asignan los recursos económicos necesarios para este propósito, consideran que un talento humano calificado, con mayores conocimientos, habilidades y destrezas para cumplir las distintas tareas y procesos, fortalece y desarrolla las capacidades empresariales.</li> <li>• Su participación en clústeres les permite compartir recursos, por tanto, son varios los eventos de capacitación y formación que son organizados en conjunto por las empresas participantes; se evidencian niveles adecuados de confianza y credibilidad entre los distintos actores de las asociaciones.</li> <li>• Otro mecanismo para crear y transferir conocimiento, es el análisis comparativo o <i>benchmarking</i>. Esta herramienta se utiliza con relativa frecuencia para identificar las posibles limitaciones y potencialidades de las organizaciones frente a la competencia y de esta forma aplicar una serie de estrategias.</li> <li>• Es notoria la predisposición de las empresas por aprender, están interesados en que el conocimiento individual logrado por los miembros de la organización pueda ser compartido, en un efecto multiplicador, con los distintos equipos de trabajo, de tal forma que se cree un conocimiento organizacional visto como factor clave de la competitividad.</li> </ul>

c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
	Motivación psicosocial y económica para gestionar el conocimiento		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de conocimiento</li> <li>• Transferencia de conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas buscan mecanismos apropiados para motivar y estimular a sus colaboradores para crear y transferir conocimientos. Con este fin entregan incentivos económicos o bonos a los empleados que incorporan nuevos conocimientos y desarrollan innovaciones en la cadena de suministros como consecuencia de su capacitación y formación.</li> <li>• Además, la motivación psicosocial a través de reconocimientos y estímulos relacionados con las emociones, sentimientos y afectos de los colaboradores, sus familias y entorno, tienen impacto en la creación y transferencia de conocimientos, puesto que, se sienten parte importante de la empresa al ser consideradas sus opiniones como relevantes.</li> <li>• La entrega de certificados, la designación del empleado del mes, la participación en la toma de decisiones, el involucrar a sus familias en eventos institucionales; entre otros, son medios válidos para incentivar un mejor desempeño y crear conocimiento individual y organizacional.</li> <li>• Las empresas buscan trabajar de manera colaborativa, con la intencionalidad de fijar un horizonte conjunto para la industria que participa en la aglomeración.</li> <li>• Comparten conocimientos y adaptan buenas prácticas de manufactura y de gestión administrativa de la industria; esto les ha permitido innovar sus procesos productivos y crear nuevos productos.</li> </ul>

c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• La aplicación de los conocimientos adquiridos está orientada a incorporar mejoras en las actividades de producción, manufactura y servicios; en la utilización de nuevas materias primas, materiales e insumos; en el uso de nuevas tecnologías aplicadas a la industria, así como, en los canales de comercialización y distribución.</li> <li>• Con frecuencia realizan simulación y experimentación en sus procesos.</li> <li>• Las pymes comprenden la necesidad de fortalecer sus capacidades empresariales, principalmente, la capacidad de absorción, que es la habilidad de las empresas para identificar, asimilar, transformar y explotar conocimientos externos con fines competitivos; esto se traduce en: eficiencia de los procesos productivos, mayor productividad y calidad, especialización en determinados segmentos de mercados y rentabilidad financiera</li> </ul>
		Aplicación del conocimiento con fines de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de absorción</li> <li>• Aplicación del conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las percepciones de las empresas respecto de los distintos grupos de interés con los que interactúan, los ubican como actores influyentes en los procesos empresariales, considerando valiosas sus opiniones y sugerencias para la toma de decisiones</li> </ul>
	Decisiones participativas	Capital negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con clientes</li> <li>• Relación con proveedores</li> <li>• Competencia</li> </ul>	

# c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
	Valor agregado de clientes		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con clientes</li> <li>• Relación con proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulan una serie de acciones para recoger información a través de buzones de sugerencia (físicos y actualmente virtuales), y organizan reuniones de trabajo y talleres para compartir conocimientos y adaptar tales sugerencias en las actividades de la empresa.</li> <li>• La información se sistematiza a través de investigaciones de mercado, análisis comparativos, informes y reportes de las distintas áreas o departamentos; dicha información constituye un insumo importante para la toma de decisiones.</li> <li>• Las empresas buscan mejorar su desempeño con base en los requerimientos y demandas que los <i>stakeholders</i> tienen en relación a los productos o servicios ofertados. Existe el criterio de que mientras más participativa sea la toma de decisiones se minimiza el riesgo de las acciones implícitas.</li> <li>• Las organizaciones superan visiones particulares de la gestión para adoptar decisiones estratégicas mucho más amplias, que incluyan de manera general las visiones de los involucrados internos y externos de las organizaciones, se evidencia un dialogo en doble vía que resulta valioso.</li> <li>• Los clientes constituyen el elemento esencial a la hora de planear las estrategias organizacionales, en los clústeres de manera general se analizan los requerimientos, gustos y preferencias de estos involucrados para incorporar innovaciones y desarrollos que satisfagan tales demandas.</li> </ul>

# c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• La opinión de los clientes agrega valor en los procesos productivos o de manufactura, en la innovación y desarrollo de los productos y servicios, en la estructura de costos, precios y demás factores relevantes para la industria.</li> <li>• En las pymes se evidencian grandes esfuerzos por crear y mantener una estrecha relación con los clientes. Son vistos como actores importantes del quehacer empresarial por el conjunto de conocimientos y experiencias adquiridas en la relación que mantienen con la empresa.</li> <li>• Implementan prácticas de marketing relacional o CRM con el objetivo de fidelizar a los clientes, satisfacer sus requerimientos y asegurar una recompra.</li> <li>• Las pymes perciben la necesidad de mejorar los atributos básicos y diferenciadores de los productos y servicios ofertados, de tal forma que el cliente obtenga mayores beneficios de la relación que mantienen con la empresa; además pretenden encontrar un equilibrio entre los deseos del cliente con la oferta de la empresa.</li> </ul>
	Valor agregado de proveedores		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con clientes</li> <li>• Relación con proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas ubican especial interés en sus proveedores, los identifican como grupos provistos de conocimientos y experiencias que pueden tributar a mejorar los niveles de competitividad.</li> <li>• Son frecuentes las prácticas relacionales que se mantienen con estos grupos para crear y transferir conocimiento; por tal razón, las empresas buscan calificar a sus proveedores y adquirir materias primas e insumos de calidad, como elemento sustantivo de los procesos productivos.</li> </ul>

# c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se organizan reuniones de trabajo, visitas a las empresas productoras para definir nuevos procesos productivos, insumos, modelos, prototipos a fabricar, uso de nuevas tecnologías (equipos y maquinarias) que brinden soporte a la industria.</li> <li>• Las acciones colaborativas que mantienen las empresas con sus proveedores constituyen un mecanismo para asegurar la calidad y mejorar la competitividad.</li> <li>• Las asociaciones organizan con regularidad rondas de negocios en las que existe una participación activa de los proveedores. Algunas empresas aplican estrategias de integración.</li> </ul>
	Aliados estratégicos	Asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia colectiva</li> <li>• Capacidad para construir redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación de las empresas en clústeres empresariales ha facilitado generar espacios propicios para el intercambio de conocimientos, experiencias y definir de manera conjunta estrategias para mejorar la productividad, la calidad y la competitividad de las pymes en el mercado.</li> <li>• Estas relaciones tienen un enfoque de complementariedad y no de competencia; más bien se orientan a fortalecer sus propias necesidades para enfrentar a la competencia de empresas extranjeras, lo cual muy difícilmente sería posible lograr de manera individual.</li> <li>• Su objetivo es ampliar la participación en el mercado con productos de calidad y precios competitivos. En tal sentido, el enfoque de las pymes hacia las empresas de la competencia aglomeradas en el clúster es mirarlas como aliados estratégicos. De esta manera, si ciertamente cada empresa tiene sus propias particularidades y trata de aprovechar sus capacidades para mejorar la</li> </ul>

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
				<p>competitividad, también es evidente que buscan relacionarse para beneficiarse de las potencialidades que surgen de una economía externa y localizada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este nuevo enfoque colaborativo, aplicado por la mayoría de pymes aglomeradas, facilita la interacción entre los distintos actores del mercado para mejorar los procesos, innovar productos, ampliar mercados y potenciar la industria frente a grandes competidores.</li> </ul>
	Efectos conjuntos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia colectiva</li> <li>• Capacidad para construir redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la asociatividad de las pymes en clústeres empresariales se derivan efectos conjuntos a manera de beneficios compartidos para los participantes.</li> <li>• Las relaciones se presentan en una condición de “ganar – ganar”, esto significa que la acción de crear y transferir conocimientos y experiencias entre los miembros de la red tiene un efecto positivo en los resultados de las empresas y grupos involucrados.</li> <li>• Este efecto conjunto provoca que los beneficios colectivos sean superiores a la sumatoria de los efectos individuales que cada <i>stakeholders</i> provocaría de manera particular.</li> <li>• Es notorio que cuando se combinan los esfuerzos de dos o más empresas, cada una con una especialidad diferente, pero que se complementan, obtienen beneficios mayores a los que podría alcanzar a través de estrategias individuales.</li> <li>• Los principales efectos conjuntos identificados en las relaciones de asociatividad de las pymes guardan relación con: fortalecimiento del talento humano, a través de la capacitación y la formación; la eficiencia y eficacia de los procesos productivos;</li> </ul>

c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
				la reducción de costos directos e indirectos de fabricación; la innovación tecnológica de productos y servicios y el mayor reconocimiento y prestigio de las marcas.
	Participación en asociaciones y redes		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para construir redes sociales</li> <li>• Comunicación y colaboración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación de las pymes en clústeres se formaliza a través de la conformación de asociaciones y redes, con el propósito central de articular acciones, compartir recursos, y fortalecer sus capacidades para enfrentar en mejores condiciones el reto de la competitividad.</li> <li>• Así el caso de la Cooperativa de Empresas Carroceras de la ciudad de Ambato, con la participación de 18 miembros; la Asociación de productores Textiles de Atuntaqui, con la colaboración de más de 25 empresas asociadas, y la Asociación de Productores de calzado del cantón Cevallos.</li> <li>• Además, las pymes interactúan de manera formal con las cámaras de comercio, las industrias y los centros de transferencia tecnológica. La configuración de estas redes tiene por principios la cooperación, la confianza y la reciprocidad; a partir de estos principios las empresas buscan mejorar su desempeño organizacional, mayor posicionamiento de mercado e innovar permanentemente con fines competitivos.</li> </ul>
	Acuerdos de cooperación		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación y colaboración</li> <li>• Capacidad para construir redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las pymes desarrollan mecanismos de cooperación empresarial específicos, basados en el respeto y la confianza; pretenden salvaguardar la relación con los competidores, mediante la suscripción de acuerdos de cooperación puntuales, para transferir conocimiento, desarrollar nuevos productos, ampliar segmentos y nichos de mercado, determinar precios justos, aplicar</li> </ul>

c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
				<p>políticas antimonopolio y de competencia justa, entre otras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas muestran su interés para participar de manera equitativa y en igualdad de oportunidades en el mercado, sin perjudicar a las empresas de la competencia que forman parte de la industria localizada.</li> <li>• Con este propósito, las pymes ubican aliados estratégicos y empresas complementarias que pueden aportar recursos y capacidades para mejorar la competitividad; estas relaciones de cooperación tienen sustento en convenios, alianzas estratégicas, acuerdos de confidencialidad, entre otros.</li> </ul>
	Desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades	Capital social	Aprendizaje social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las aglomeraciones empresariales se caracterizan por un trabajo colaborativo para compartir de conocimientos y experiencias. Esta relación se presenta principalmente con el propósito de mejorar los procesos productivos y ofertar un mejor producto a los clientes.</li> <li>• Especial interés en la capacitación y formación especializada de los colaboradores como requisito de mejora de las distintas áreas del negocio y de transferencia de tecnología.</li> <li>• Las empresas participantes aprovechan de manera conjunta el acumulado de conocimientos, tanto individuales como corporativos, que las pymes han desarrollado en el transcurso del tiempo.</li> <li>• Una acción común es el análisis comparativo entre las empresas que conforman la industria para identificar protocolos y buenas prácticas,</li> <li>• Con el conocimiento adquirido promueven las habilidades y destrezas de los colaboradores para adaptar las mismas a la realidad particular de cada</li> </ul>

c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
	Responsabilidad social		Experiencia social	<p>empresa y potenciar sus capacidades para enfrentar a la competencia de industrias nacionales e industrias extranjeras, que en los últimos años están ingresando al mercado. La tónica de esta participación ha permitido alcanzar mejores niveles de eficiencia, productividad y rentabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De las relaciones que mantienen las pymes con los <i>stakeholders</i> se desprenden buenas prácticas de gestión, así como el cumplimiento de normas y especificaciones técnicas que regulan la actividad de cada industria.</li> <li>• Las empresas buscan cumplir con su responsabilidad social y atender los requerimientos de sus clientes con un enfoque de protección del ambiente, cuidado de los recursos naturales, desarrollo socioeconómico de la zona de influencia, generación de empleo, atención a grupos vulnerables, entre otros factores.</li> <li>• Las pymes a más de participar en clústeres, se involucran con instituciones del sector público, gobiernos locales, universidades y centros de transferencia tecnológica para impulsar de manera participativa proyectos de desarrollo social.</li> <li>• El proyectar una imagen de responsabilidad ante la sociedad constituye un compromiso de las pymes, más allá de la producción de los bienes y servicios propios del giro del negocio. Por consiguiente, es evidente la conciencia sobre el impacto de la actividad empresarial en la sociedad y su bienestar futuro.</li> </ul>

c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
	Imagen y posicionamiento			<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado altamente competitivo, con cambios vertiginosos, alienta a las empresas a fortalecer su imagen y posicionamiento frente a los clientes reales y potenciales.</li> <li>• Las pymes al aglomerarse pretenden proyectar una imagen de una industria fuerte y competitiva. En el imaginario de los clientes se identifica a este tipo de empresas como productivas, de calidad y atentas a satisfacer los requerimientos de los grupos de interés con quienes interactúan.</li> <li>• Con esta concepción las pymes desarrollan campañas publicitarias para posicionar los atributos de sus productos y servicios.</li> <li>• Utilizan distintos medios de comunicación, tanto tradicionales como virtuales, siendo estos últimos los de mayor énfasis en los últimos años.</li> <li>• Forma parte de la política de publicidad y promoción de las pymes, posicionar su participación en las distintas asociaciones, gremios y redes, incluso son estos mismos niveles de asociatividad los que desarrollan sus propios mecanismos publicitarios.</li> <li>• En conjunto estas acciones han permitido proyectar una imagen positiva de las pymes.</li> </ul>
	Relaciones de confianza			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si bien es cierto que en varias de las pymes se identifican posiciones individuales y mecanismos de competitividad que surgen del desarrollo de sus propios recursos y necesidades, no es menos cierto que, en los últimos años, las percepciones sobre la competencia, los clientes y los proveedores migraron de una posición de rivalidad y de grupos desprovistos de conocimiento, a un</li> </ul>

c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
				<p>enfoque de cooperación y complementariedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación en clústeres, asociaciones, redes y otros niveles de asociatividad se basan en relaciones de confianza, respeto y ayuda mutua.</li> <li>• Las pymes progresivamente incorporan en sus procesos el conocimiento individual y corporativo proveniente de dichas aglomeraciones.</li> <li>• Cada vez es más frecuente el compartir recursos y experiencias para mejorar las capacidades individuales y colectivas del clúster.</li> <li>• Los acuerdos de cooperación, alianzas estratégicas y convenios son parte fundamental de la asociatividad.</li> </ul>
Competitividad de las pymes	Pensamiento estratégico	Gestión estratégica	Modelo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las aglomeraciones empresariales, se analiza de manera profunda las principales potencialidades y limitaciones de la industria, y a partir de identificar los logros de cada una de las empresas participantes se proyectan nuevos retos y se define la prospectiva estratégica para el clúster.</li> <li>• A su vez, este nuevo paradigma, a manera de un efecto multiplicador, se traslada al análisis interno de cada organización, es decir, es obvio que la gerencia está preocupada no únicamente por los aspectos operativos del negocio, sino más bien por construir un escenario estratégico que incluya aspectos relevantes como: innovación de productos y procesos, aseguramiento de la calidad y mejora continua, diversificación del portafolio de productos y cartera de clientes, reducción de costos, productividad y competitividad.</li> </ul>

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resulta significativo que en la toma de decisiones los criterios de los distintos grupos de interés sobre los aspectos mencionados sean parte de las rutinas del negocio.</li> </ul>
	Cultura organizacional		Empoderamiento y estilos de dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el modelo de gestión de las pymes aglomeradas son evidentes las prácticas relacionales, se identifica como una constante de la mayoría de empresas su predisposición a compartir conocimientos y recursos, a transferir tecnología, y aplicar nuevos conocimientos con fines comerciales.</li> <li>• La cooperación, el trabajo conjunto y el liderazgo forman parte de los valores corporativos.</li> <li>• Además, el modelo de gestión promueve la participación en la toma de decisiones, la creatividad y la innovación.</li> <li>• Es significativo que los elementos descritos son practicados y compartidos por los colaboradores de la mayoría de las organizaciones. También es notorio que los equipos directivos de las pymes ejercen adecuados procesos de liderazgo, motivación y empoderamiento.</li> </ul>
	Estrategias competitivas		Planeación y políticas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El modelo de gestión implementado por las pymes se orienta a desarrollar integralmente las capacidades de la organización de cara a la competitividad, esto es capacidades: estructurales, de talento humano, de mercadotécnica y tecnológicas.</li> <li>• La creación de vínculos de cooperación entre los actores de la industria y del mercado constituye uno de los elementos esenciales en una dinámica de cooperación y de efectos conjuntos.</li> </ul>

c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las pymes implementan entre otras las siguientes estrategias competitivas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Diferenciación. A través de esta estrategia las empresas tratan de agregar valor a sus productos, y añadir a los atributos básicos elementos complementarios que marquen una diferencia con los productos ofrecidos por empresas similares;</li> <li>b) Enfoque o especialización. Las pymes están interesadas en especializarse en determinados segmentos del mercado, comprenden que no están en la capacidad de competir con empresas internacionales en la globalidad del mercado, es por eso que dirigen sus productos a segmentos particulares en los cuales se considera que existen mayores posibilidades de desarrollo, así por ejemplo las empresas de mercado están interesadas en especializarse en mercado infantil y escolar, las empresas carroceras en buses urbanos, las empresas textiles en prendas de vestir casuales y deportivas, mientras que las empresas de tecnología están enfocados en desarrollar aplicaciones informáticas para empresas comerciales y del sector público;</li> <li>c) Eficiencia en costos. Las empresas de manera permanente revisan sus sistemas de costeo para identificar oportunidades de mejora, haciendo especial énfasis en materiales, insumos y tecnología de los proveedores, con lo que es una constante la calificación y certificación de los mismos.</li> </ul> </li> </ul>

c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Además de estas estrategias generales, varias pymes se han enfocado en estrategias de marketing relacional tendientes a fidelizar a sus clientes.</li> </ul>
	Gestión abierta y relacional		Adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión estratégica de las pymes se caracteriza por limitar los niveles jerárquicos, así como la integración horizontal y vertical en su cadena de suministros y producción.</li> <li>• Los vínculos creados con clientes, proveedores y empresas de la competencia constituyen la fuente de conocimiento e insumo para impulsar el desarrollo empresarial.</li> <li>• Cada vez es más frecuente ampliar los mecanismos de cooperación entre quienes interactúan en los clústeres, se identifican a estos grupos como actores provistos de conocimiento y experiencias que al ser aprovechados se convierten en oportunidades de mejora.</li> <li>• La tendencia configura un modelo de gestión abierta y relacional, en la cual la participación de los actores descritos en la toma de decisiones es fuente de innovación, desarrollo y competitividad.</li> <li>• En este sentido, la visión gerencial reconoce que la empresa no es un ente aislado, sino parte de un sistema abierto o tejido empresarial, y por lo tanto para adaptarse al mercado e incidir en el mismo se requiere construir un dialogo con los <i>stakeholders</i> que facilite la incorporación de opiniones y visiones de otros actores.</li> </ul>

c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
	Recursos humanos para el desarrollo de capacidades cognitivas	Productividad	Competencias del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La esencia estratégica del conocimiento lo posiciona como el recurso clave para crear desarrollar y mantener ventajas competitivas. Por tal virtud, aprender de lo externo y generar capacidades para absorber, aplicar y diseminar esos aprendizajes con los grupos de interés con quienes interactúa la organización estructura un conocimiento inter – organizacional.</li> <li>• Las capacidades relacionales se ubican en el talento humano, pues son los colaboradores quienes poseen habilidades cognitivas, actitudes y aptitudes para procurar la productividad, y la configuración de una cultura organizativa y enfrentar los grandes cambios del ecosistema empresarial.</li> <li>• El recurso cognitivo o capital intelectual se forma en la empresa como consecuencia de la combinación de información y experiencias en contextos relacionales; por esta razón, las organizaciones pretenden fortalecer el conjunto de competencias de su equipo de colaboradores, tratando de encontrar un equilibrio entre los conocimientos, habilidades y destrezas para crear valor en los procesos productivos y cadena de suministro.</li> <li>• Las organizaciones incentivan a sus colaboradores a fortalecer sus capacidades cognitivas, se orientan al desarrollo consciente de capacidades provocadas por la acción de su talento humano, a partir de la ejecución de proyectos de educación formal, capacitación y entrenamiento.</li> </ul>

c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Las principales capacidades identificadas para crear una ventaja competitiva son: habilidad para resolver problemas, habilidades de comunicación y colaboración, capacidad de aprendizaje y absorción, capacidad para construir y mantener redes sociales y capacidad para adaptación al cambio.</li> </ul>
	Habilidades ejecutivas y personales para la toma de decisiones		Eficiencia tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>La toma de decisiones en las pymes aglomeradas se presenta de manera participativa; es clara la intención de las organizaciones por incorporar a sus procesos productivos y cadena de valor las opiniones, las ideas y las sugerencias, no solo de su equipo de trabajo, sino que buscan involucrar a los grupos de interés con quienes interactúan en el mercado.</li> <li>De manera periódica, se realizan ejercicios de evaluación sobre el impacto de las decisiones en el desempeño organizacional. La información que se obtiene a su vez retroalimenta dichos procesos y se genera un círculo de mejora continua.</li> <li>Las principales decisiones estratégicas se enfocan al fomento de la productividad, la calidad y la innovación. Las pymes implementan mecanismos para desarrollar habilidades personales, ejecutivas y de negocio que tributen a la competitividad. Entre las más importantes se identifican: habilidades para el trabajo en equipo, empoderamiento y estilos de dirección, comprensión y compromiso, intermediario del cambio y proactividad y planeación y políticas estratégicas.</li> </ul>

c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
	Rutinas de aprovechamiento de los recursos tecnológicos		Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tecnología ocupa un espacio importante en la construcción de ventajas competitivas. Con tal propósito, las pymes, a través de su participación en espacios relacionales, comparten sus conocimientos y capacidades tecnológicas, identifican buenas prácticas que se generan en la industria y adaptan estas prácticas a sus procesos productivos y de generación de valor. Desarrollan rutinas productivas y gerenciales, por medio de las cuales aprovechan los recursos tecnológicos en toda su magnitud. Estas rutinas involucran, entre otros aspectos, el uso eficiente de: tecnología (equipos y maquinaria), sistema de información gerencial, patentes, certificaciones y normalización.</li> </ul>
	Comprensión y satisfacción del cliente		Certificaciones de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las pymes existe la comprensión de que para mejorar su desempeño organizacional y obtener una posición superior en el mercado se requiere identificar y atender con calidad los requerimientos de los <i>stakeholders</i>, que son parte de su ecosistema empresarial.</li> <li>• Los mecanismos de asociatividad creados amplían la visión gerencial respecto de los atributos básicos y complementarios de los productos y servicios que demanda los clientes.</li> <li>• En los clústeres analizan estos requerimientos y se incorporan los criterios de los involucrados a la cadena de producción y suministro, con el propósito de que los productos y servicios cumplan con los requerimientos del mercado y satisfagan las necesidades de los clientes.</li> </ul>

c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar las capacidades de mercadeo y ventas ocupan especial atención del equipo directivo de las pymes. Por consiguiente, construye habilidades para comprender y satisfacer las necesidades del cliente, a través de las siguientes estrategias: relación directa y efectiva con clientes (CRM), análisis de la calidad de los productos y servicios, cumplimiento de las garantías ofrecidas y ampliación del volumen y monto de compras para mejorar los niveles de recompra.</li> </ul>
	Innovación de procesos	Innovación	Innovación disruptiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las pymes aglomeradas visiblemente se enfocan en la innovación como factor clave de transformación y adaptación al cambio.</li> <li>• Una innovación disruptiva se empieza a discutir en los clústeres, esto significa crear algo nuevo, dejar sin efecto las rutinas productivas anteriores, que en muchos casos son obsoletas; además las aglomeraciones analizan la posibilidad de incursionar en sectores del mercado diferentes o incluso modificar el giro del negocio.</li> <li>• Este tipo de innovación parecería ser viable en las empresas más consolidadas y con mayores capacidades competitivas, aunque les resulta complejo romper paradigmas, más aún cuando creen que sus procesos y productos les proporcionan beneficios superiores y ventajas competitivas en el mercado.</li> <li>• Por tal razón, la innovación incremental para incorporar mejoras en los procesos existentes, es el ámbito de acción más recurrente de las pymes. Para ello, las rutinas de producción observan las buenas prácticas que se implementan en la industria, hacen uso de nuevas tecnologías e incorporan metodologías de trabajo alternativas.</li> </ul>

c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• El propósito central de esta innovación es cumplir con los requerimientos del cliente, que es el foco de atención de las empresas, y alcanzar mayor eficiencia y eficacia en la producción de bienes y servicios.</li> <li>• En lo fundamental, la emergencia de nuevas metodologías de trabajo presenta como factor común el trabajo colaborativo y la cooperación; de manera que se propicia el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la gestión de proyectos y hoy en día el trabajo en línea.</li> </ul>
	Innovación de productos		Innovación incremental Patentes y prototipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especial interés se evidencia en las pymes por agregar valor a los clientes. En este sentido, las organizaciones se predisponen a entregar mayores beneficios funcionales y emocionales en los productos ofertados a los grupos de interés, que a su vez los reconocen como distintivos y específicos de cada empresa, permitiéndoles diferenciarse y lograr una posición superior frente a la competencia.</li> <li>• A partir de la innovación de procesos y cambios en la tecnología, y como consecuencia directa de su interacción en los clústeres, son evidentes las innovaciones estructurales en los productos.</li> <li>• Nuevos diseños y prototipos con el empleo de materiales, insumos y materias primas renovadas se ponen en marcha.</li> <li>• Se introducen en el mercado productos nuevos y mejorados;</li> <li>• También existen variaciones en los canales de distribución y comercialización, así como en los mecanismos de publicidad y promoción para</li> </ul>

# c.c Reconocimiento

Ejes Temáticos	Unidades de significancia	Categorías	Subcategorías	Interpretación
				<p>fortalecer la interacción con los clientes a través de la utilización de medios de comunicación tradicionales y con mayor énfasis virtual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es visible el surgimiento de patentes, marcas nuevas, certificaciones y registros. Con este propósito, las empresas han desarrollado mecanismos relacionales para indagar sobre las demandas y servicios que los clientes aspiran de los productos; el trato y atención esperada; sobre las rutinas de compra, valores y medios de pago.</li> <li>• Dejar fluir la imaginación y la creatividad de los equipos de trabajo para satisfacer los requerimientos de los <i>stakeholders</i> es la prioridad de las empresas.</li> </ul>

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

## CAPÍTULO V

### INTROSPECCIÓN SOBRE EL CAPITAL RELACIONAL EN CLÚSTERES COMO MECANISMO DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES

#### 5.1 Constructo Teórico

Los estudios organizacionales no corresponden a una disciplina científica reciente, más bien, los distintos análisis realizados los sitúan, con énfasis, en la epistemología del conocimiento que ha recibido una fuerte incidencia de las ciencias sociales, en función de que el conocimiento es el resultado de un gran constructo social y, por tanto, para interpretar la realidad de las organizaciones se debe indagar en el ecosistema al que pertenecen. Las aproximaciones a estas realidades, con base en estructuras lógicas, constituyen el pilar para establecer y desarrollar teorías que se aproximen a la realidad del objeto de estudio.

La discusión epistemológica del capital relacional en las organizaciones no debe sustentarse en la deducción de que las ciencias organizacionales, o cualquier otro tipo de disciplina, corresponden a un conjunto de normas y principios fijos e inapelables. Por el contrario, la epistemología debe esforzarse por explicar sus particularidades en atención a los siguientes postulados: (a) la delimitación precisa del objeto de estudio; (b) el análisis e interpretación de las características observables del objeto de estudio; (c) un método científico riguroso que garantice la fiabilidad de la información obtenida; y (d) una comunicación asertiva de los resultados.

Al respecto, Fernández Fernández y Bajo Sanjuán (2012) sostienen que las organizaciones son parte de un entorno social dinámico, en el que confluyen factores sociales, culturales, políticos, económicos y tecnológicos; razón por la que su participación reconstruye su ecosistema a través de la apertura a espacios sociales diversos y multidisciplinarios para reconocerse como organizaciones complejas y multivariantes. Este aspecto es corroborado por

Fernández-Satto y Vigil-Greco (2007) con el argumento de que el objetivo de la ciencia no es buscar estrictamente la verdad, sino el desarrollo de teorías que contribuyan a explicar en mejor forma la realidad de los fenómenos sociales; en este caso particular, el relacionamiento como fuente de ventajas competitivas. Desde esta mirada, las ciencias administrativas comprenden que el conocimiento es el recurso trascendental para mejorar su desempeño, de ahí que varias investigaciones ubican especial interés en la gestión del conocimiento como el intangible más importante para crear valor y alentar a la competitividad de las organizaciones (McGaughey, 2002). No obstante, el conocimiento individual y organizacional no son las únicas fuentes de agregación de valor, es más bien el conocimiento proveniente de lo externo, del conjunto de relaciones que las organizaciones mantienen entre sí, lo que genera un conocimiento contextualizado, que recoge la realidad del ecosistema empresarial y que de ser aprovechado de manera sostenida puede provocar cambios significativos en el rendimiento. Por esta razón, el capital relacional, que no es otra cosa que el conjunto de relaciones que mantienen las organizaciones con sus *stakeholders* para compartir recursos y capacidades con fines comerciales y competitivos, constituye el factor clave a fortalecer en la dinámica relacional de las pymes.

De conformidad a los postulados de la teoría de recursos y capacidades dinámicas (Tecce, Pissano y Shuen, 1997) las organizaciones son eficientes en tanto y en cuanto logran articular los recursos y capacidades que disponen para alcanzar los objetivos corporativos. En este sentido, no se trata únicamente de disponer de un mayor número de recursos o capacidades, sino más bien, que se integren en la cadena de suministro para crear valor. Esa es la clave para crear ventajas competitivas, más aún cuando el equilibrio debe ser concreto entre los activos tangibles e intangibles. No obstante, las organizaciones forman parte de un contexto empresarial y, en tal virtud, es posible que los recursos y capacidades que disponen sean compartidos entre los miembros de redes y grupos de interés con quienes interactúan; esta suerte de trabajo colaborativo, provoca sinergias y efectos conjuntos que eleva el rendimiento

individual de cada organización, pero, a la vez, el desempeño conjunto de los miembros. Desde esta perspectiva teórica y axiológica, emerge como complemento la teoría de recursos y capacidades compartidas (Bellamy et al., 2014), que sostiene que los recursos y capacidades generadas por las organizaciones deben ser compartidos con los miembros de su ecosistema empresarial y que esta suerte de transferencia provoca mayores rendimientos.

A tal fin, surgen varios mecanismos de cooperación conjunta entre las organizaciones. Empero, parecería ser que los clústeres o aglomeraciones empresariales crean mayores condiciones para el intercambio de estas capacidades y fortalecer los niveles de competitividad de industrias localizadas que si actúan de manera aislada.

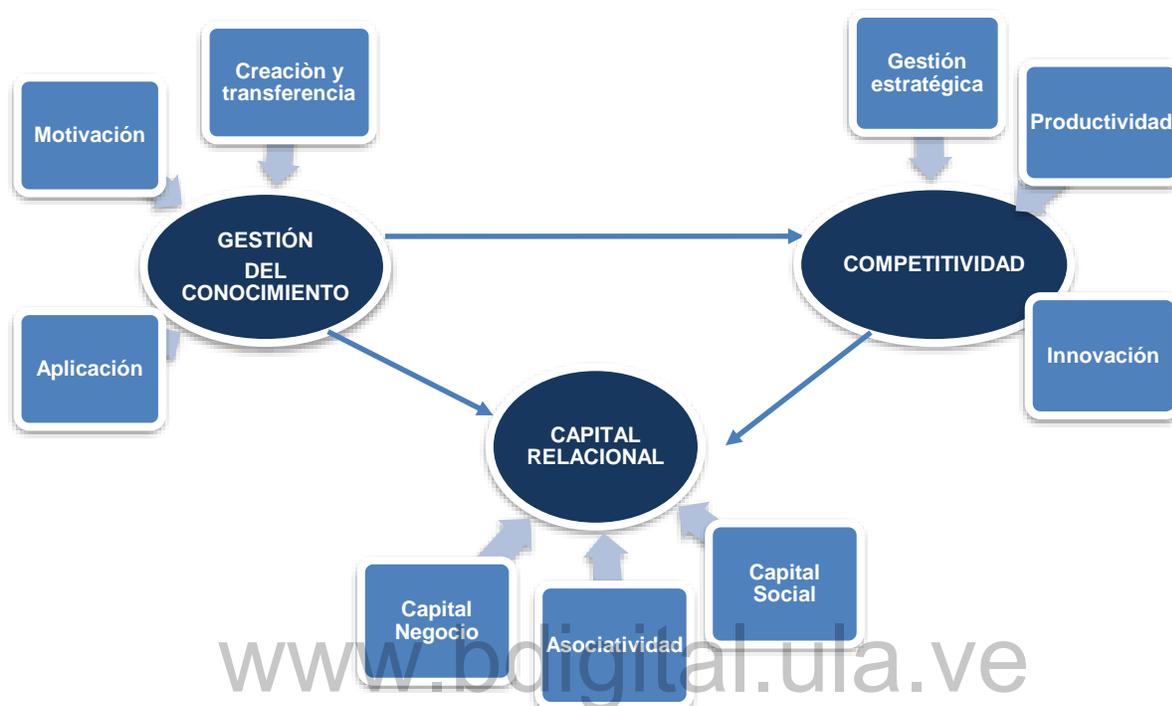
De la investigación se desprende que la forma en que las organizaciones se involucran en clústeres o aglomeraciones empresariales, para provocar cambios y atender los requerimientos del mercado, se presenta a manera de una triada, que en la Figura 21 se describe como un constructo teórico que explica que la gestión del conocimiento provoca un capital relacional visto como mecanismo de creación de ventajas competitivas en las pymes aglomeradas.

### **5.1.1 La Gestión del Conocimiento**

La gestión del conocimiento es un concepto aplicado en las organizaciones que indica el manejo que permite la transferencia del conocimiento y las experiencias existentes entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización. Por esta razón, la gestión del conocimiento se ha convertido en un aspecto relevante para las pymes, pues contribuye a que sean más competitivas y puedan mantener en su interior los conocimientos generados por cada uno de sus colaboradores a través del tiempo y desarrollen innovación y aprendizaje organizacional. Para las pymes la gestión del conocimiento es considerada como una filosofía de negocios, cuyos principios, procesos, estructura organizacional y aplicaciones tecnológicas ayudan a las personas a compartir y utilizar el conocimiento para lograr sus objetivos de negocios.

**Figura 21**

*Constructo teórico sobre el capital relacional*



La gestión del conocimiento está presente en las prácticas organizacionales de las empresas que parten del supuesto que la competitividad depende del mejor uso del capital intelectual de sus miembros y de los sistemas de información. Los directivos y líderes organizacionales buscan la comprensión del conocimiento para mejorar la efectividad empresarial. Además, para mejorar la competitividad se ha acudido a varias disciplinas cognitivas para crear y transferir conocimiento, en tal sentido la inteligencia artificial y el aprendizaje en las organizaciones, para aprender más rápido que la competencia y para ofrecer un fundamento al talento humano de tal modo que logren desarrollar con eficacia sus capacidades y talentos sobre la base del conocimiento individual y organizacional, ganan cada día mayor relevancia. Al respecto, Davenport y Prusak (2001) han tratado de explicar la contribución del conocimiento en el desarrollo de distintos fenómenos organizacionales como el aprendizaje, la cooperación entre

empresas, la innovación, la producción, etc.

De esta forma, las pymes aglomeradas están interesadas en identificar los temas críticos para la adaptación, sobrevivencia y competitividad en un ambiente de cambio continuo. Esencialmente se refieren a los procesos organizacionales que buscan de manera sinérgica el uso de datos, información, capacidad de proceso y tecnologías de información junto al uso de las capacidades humanas de creatividad, innovación y respuesta.

En este contexto, la gestión de conocimiento en las pymes se presenta como un proceso de consecución del mismo, utilizando diferentes métodos que ayudan a materializarlos dentro de las organizaciones. Por ello debe ser entendida como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Esta es la clave del proceso a través del cual las empresas innovan.

Según Guadamillas Gómez y Donate Manzanares (2006), en conjunto, la gestión del conocimiento contribuye al crecimiento de la organización debido a los factores siguientes: (a) la empresa es capaz de desarrollarse internamente a partir de conocimiento autogenerado, (b) la empresa adquiere externamente conocimientos que integran su base actual, y (c) la empresa adquiere o genera conocimientos a través de acuerdos de cooperación o de proyectos de colaboración con otras empresas o instituciones. Es evidente que la gestión del conocimiento bien aplicada proporciona un alto nivel de diferenciación y una alta capacidad competitiva.

### **Creación y Transferencia.**

En una gestión funcional del conocimiento, las empresas están conscientes de la necesidad de crear y distribuir información en la organización. Por consiguiente, están empleando una serie de técnicas de gestión funcional del conocimiento con la principal preocupación de conectar a las personas con el sistema que se utiliza para la distribución y la transferencia de conocimiento. Con este fin, las organizaciones periódicamente organizan eventos de capacitación con el propósito de mejorar las capacidades de sus colaboradores. Así,

es un requerimiento permanente que ellos puedan identificar y crear conocimiento útil para la empresa, en congruencia con el modelo dinámico de creación de conocimiento (Teece et al., 1997); que en lo fundamental de manera implícita se está utilizando en las pymes aglomeradas.

Para la creación de conocimiento organizacional es necesario: (a) desarrollar el conocimiento tácito de los miembros de la organización, pues constituye la base cognitiva de la empresa, (b) movilizar y ampliar el conocimiento tácito acumulado por cada individuo, creando el conocimiento organizativo, (c) gestionar procesos de coordinación de los recursos disponibles generalmente físicos, llevados a cabo para establecer y alcanzar los objetivos y metas previstas, (d) generar políticas bien definidas de capacitación, formación y entrenamiento, y (e) establecer mecanismos de evaluación de impactos de los procesos de capacitación y formación emprendidos (Figura 22).

La gestión orientada al conocimiento trasciende y va mucho más allá porque se toma en cuenta un elemento intangible que siempre ha existido, pero que sin embargo hoy se le da la importancia y el cuidado debido: el conocimiento; éste es el factor clave para que una organización alcance un alto nivel de competitividad y logre sus objetivos.

Es notoria la predisposición de las pymes por crear conocimientos. Están interesadas en que el conocimiento individual logrado por los miembros de la organización pueda ser compartido, en un efecto multiplicador, con los distintos equipos de trabajo, de tal forma que se cree un conocimiento organizacional visto como factor clave de la competitividad. Está presente la intención de evaluar de manera periódica el impacto de los programas de capacitación y formación que en áreas técnicas y específicas se ofrece a los colaboradores; dicho impacto tributa en mejoras sustanciales de los procesos productivos y en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Respecto de la transferencia del conocimiento, se establece a través de la comunicación a las empresas que requieren de nuevos conocimientos para integrarlos a sus procesos. Este concepto entonces puede ser aplicado a nivel interempresarial en las relaciones de cooperación

que existen entre las organizaciones para alcanzar fines comunes y/o individuales. Las organizaciones para alcanzar un desempeño satisfactorio deben establecer apoyos mutuos y acuerdos con personas, organizaciones en una relación ganar – ganar.

**Figura 22**

*Creación de conocimiento*



La transferencia de conocimiento se realiza de varias maneras. De la investigación se desprende que: (a) las organizaciones crean vínculos y relaciones de cooperación (clústeres) que incluyen protocolos organizacionales que les permiten crear, transferir y almacenar conocimientos necesarios para una gestión eficiente; (b) la transferencia puede ser directa, a través de interacciones entre las organizaciones, el contacto personal y el compartir experiencias, y (c) la transferencia es indirecta, si la información generada se comparte con los usuarios por medios físicos, digitales y virtuales (Figura 23).

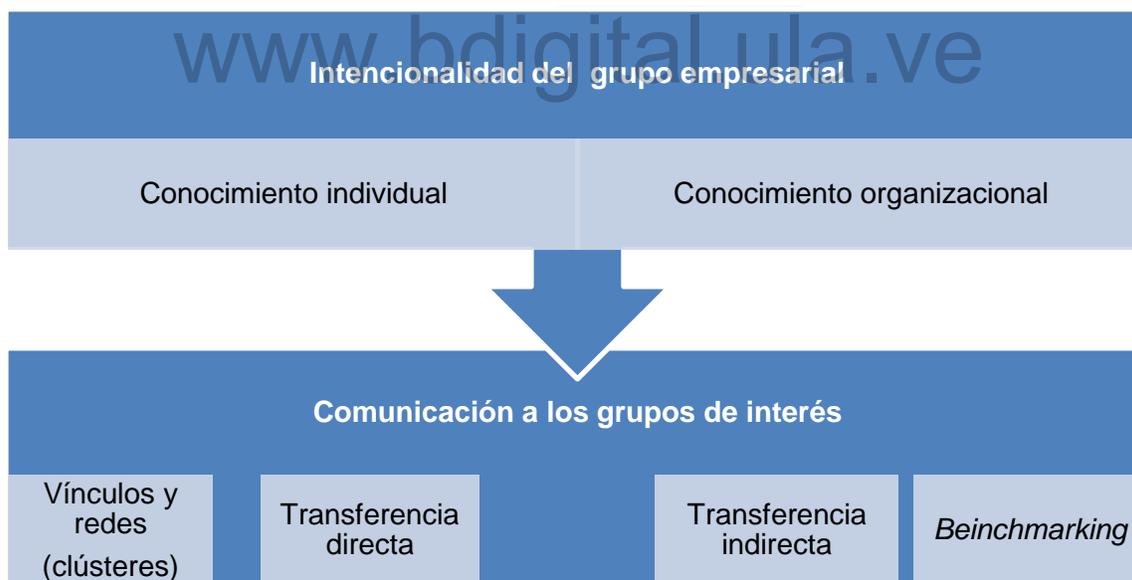
#### **Motivación Psicosocial y Económica.**

Las organizaciones están compuestas por un conjunto de personas. Cada una de ellas constituye un mundo aparte, es decir, están provistas de conocimientos, actitudes y sentimientos

que influyen de una u otra manera en el desempeño organizacional. El reto de los gerentes es lograr un equilibrio entre los intereses de los colaboradores con los intereses corporativos; de una parte, los trabajadores buscan estabilidad laboral, mejor remuneración, beneficios sociales, crecer profesionalmente, hacer carrera, y espacios de opinión que valoren sus criterios y experiencias; mientras que las empresas buscan un mayor rendimiento laboral, eficiencia y eficacia. En este sentido, el conocimiento es el recurso clave para alcanzar mayores niveles de desempeño y una ventaja superior; con este propósito, las pymes aglomeradas en clústeres comprenden la necesidad de fortalecer las capacidades de sus trabajadores atribuyen a las personas el activo intangible más importante y, por lo tanto, se instrumentan una serie de acciones para que los colaboradores comprendan su rol.

### Figura 23

#### *Transferencia de conocimiento*



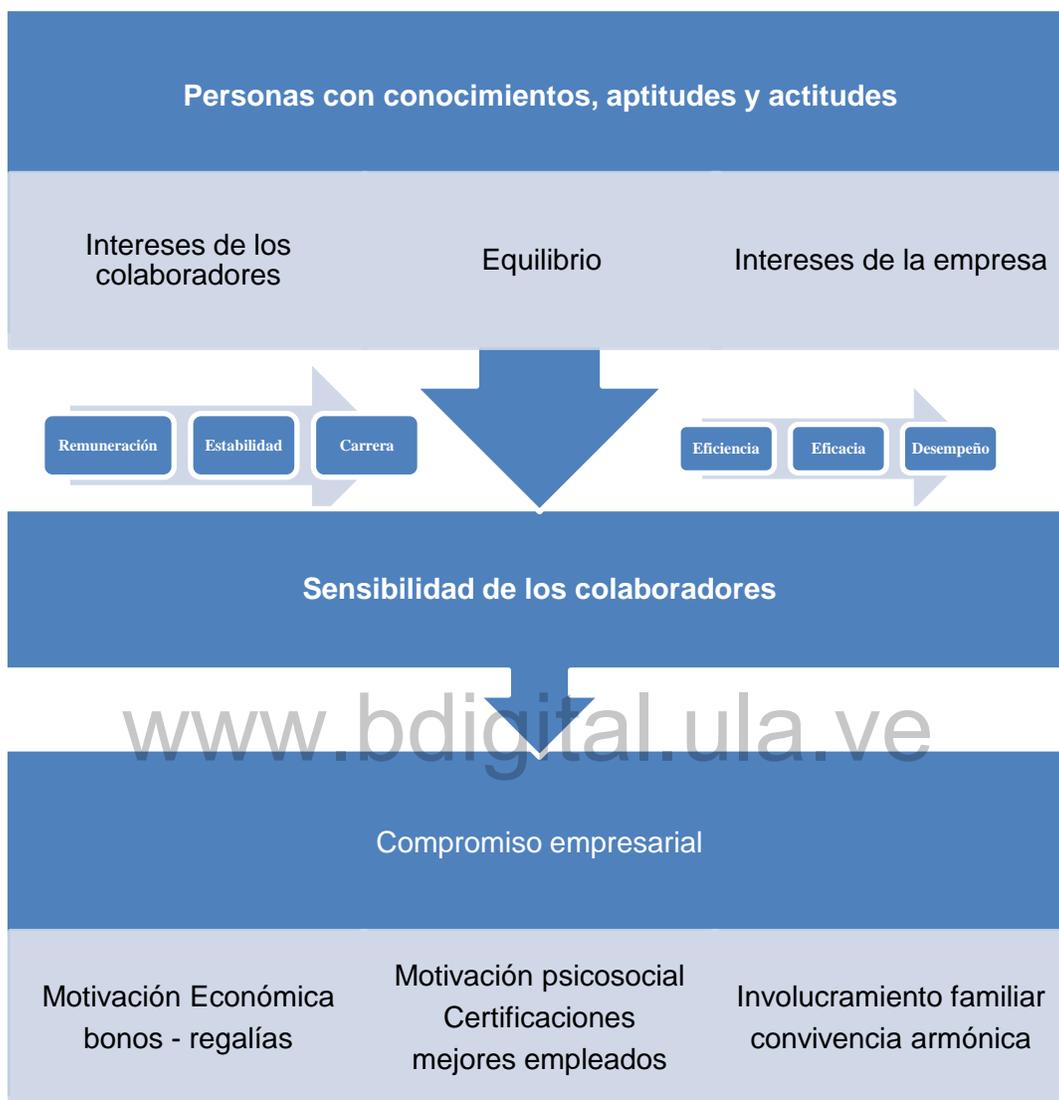
La sensibilización juega un papel importante en este fin. Se motiva a las personas a que se sientan bien, a que se integren con gusto a sus tareas, participen de grupos, ejerzan liderazgo y sean parte de la toma de decisiones estratégicas en las empresas. Las reuniones de trabajo permanente en las que se incentive un diálogo fluido en doble vía entre la gerencia y los distintos

niveles jerárquicos son mecanismos válidos para este propósito.

Cuando la gente es sensible y comprende la importancia de su trabajo para los objetivos organizacionales y, paralelamente, se compromete con los otros miembros de su equipo de trabajo, emerge un compromiso empresarial que es fuerte y permite a los trabajadores superar los obstáculos que se presentan, dado que este compromiso facilita sus tareas con mejores resultados a lo largo de la cadena de suministros en cada uno de los procesos.

Por un lado, las pymes entregan mecanismos para motivar y estimular a sus colaboradores a crear y transferir conocimiento. Para ello, brindan bonificaciones económicas a los empleados que, como resultado de su capacitación y educación, incorporan nuevos conocimientos y desarrollan innovaciones en la cadena de suministro y en los productos; Además de la retribución establecida en la normativa legal vigente, por su buen desempeño, los empleados y trabajadores reciben estos estímulos económicos que les han permitido mejorar sus actividades.

De otra parte, la motivación psicosocial, a través de reconocimientos que intervienen en las emociones y sentimientos de los colaboradores, sus familias y entorno, inciden en la creación y transferencia de conocimiento. Los colaboradores sienten que son parte importante de la empresa, consideran que sus opiniones son relevantes en la toma de decisiones y se comprometen con la misma. Acciones concretas como la entrega de certificados, la designación del empleado del mes, involucrar a sus familias en eventos institucionales, son formas válidas para fomentar un mejor desempeño, generar conocimiento organizacional que tribute a la competitividad (Figura 24).

**Figura 24***Motivación económica y psicosocial*

La gerencia de las pymes está empeñada en sensibilizar y comprometer a su talento humano en el uso eficiente de los recursos materiales y financieros de la empresa, que siempre serán escasos. Se busca que las personas quieran a la empresa, se sientan parte de ella y se identifiquen con sus objetivos. Este es un requisito indispensable para lograr los propósitos corporativos. Para ello, debe haber una buena gestión, las compensaciones deben ser justas y la motivación permanente. En este ámbito, la cultura organizacional se orienta a sensibilizar a

las personas para cuidar los recursos de la empresa, los invita a participar en las actividades e introducirlos ampliamente en la cadena de suministro para garantizar que los empleados tengan una comprensión clara del proceso productivo. Estos son factores clave que permiten el desarrollo de un sistema de calidad de cara a ser competitivos.

### **Aplicación del Conocimiento.**

La gestión del conocimiento es un aspecto clave para las organizaciones modernas que pretenden liderar el mercado. Contribuye a que sean competitivas, desarrollen innovaciones y fomenten el aprendizaje organizacional. Además, las actividades de gestión y transferencia del conocimiento que realizan las empresas con sus *stakeholders* influyen positivamente en los resultados financieros y no financieros obtenidos.

La gestión del conocimiento se evidencia en el supuesto de que la competitividad depende del adecuado uso de los recursos, del capital intangible, de la información de los procesos productivos y administrativos, de los clientes, proveedores y de su automatización mediante el uso de las tecnologías informáticas. Los directivos y líderes tratan de maximizar los resultados empresariales, a partir de crear nuevos conocimientos y gestionar el aprendizaje organizacional, fortaleciendo las competencias y capacidades del talento humano para lograr eficiencia y eficacia. Se evidencian aportes en la organización empresarial, en el aprendizaje individual y corporativo, en la innovación y mejora continua, así como en la relación con organizaciones y grupos de interés. Gestionar de manera apropiada el conocimiento contribuye a que los directivos en los distintos niveles de la organización mejoren el proceso de toma de decisiones.

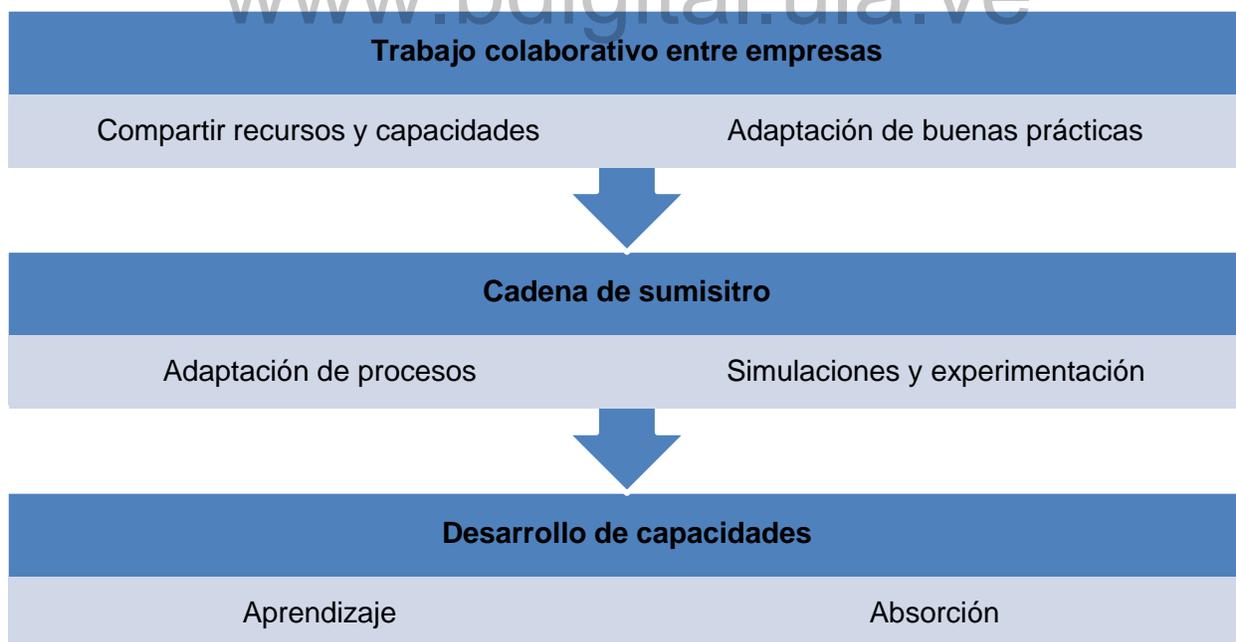
Además, es evidente que la gestión del conocimiento permite a las empresas agregar valor a sus productos y servicios; facilita a las organizaciones autogenerar conocimientos sobre sus experiencias, integrar los conocimientos de su ambiente a los ya existentes, y generar nuevos conocimientos a través de alianzas estratégicas para mejorar su desempeño. En este sentido, las organizaciones gestionan de manera pertinente la generación y utilización del

conocimiento producido con la transferencia en la relación cliente–proveedor, brindando así soporte para la gestión de los recursos en los procesos de innovación que tienen lugar en su entorno socioeconómico.

Se han realizado estudios de casos, simulaciones y experimentaciones sobre las buenas prácticas de manufactura y de gestión que las empresas líderes del mercado implantan, lo que ha permitido retroalimentar los procesos productivos y la cadena de suministros de las empresas participantes en los clústeres, para alcanzar mayores niveles de desempeño. Sobre las rutinas para compartir el conocimiento en las relaciones de las empresas, en este estudio se demuestra empíricamente el papel de la dirección y el liderazgo interorganizacional en la creación y transferencia del conocimiento para mejorar los indicadores de desempeño financieros y no financieros (Figura 25).

**Figura 25**

*Aplicación del conocimiento*



### 5.1.2 El Capital Relacional

La literatura científica revela un consenso de que el capital intelectual, al evaluarlo desde

la perspectiva de quien lo porta, pueden ser capitales: humano, estructural y relacional, clasificación que Sveiby (2001) reconceptualiza y enfatiza desde la visión de la fuente de conocimientos. Hecho que describe la dimensión del capital relacional, identificado como el acumulando de conocimiento provenientes de las relaciones que una organización tiene con sus clientes, proveedores y entorno (Martínez-Torres, 2006).

Esa visión integra las posturas diversas de algunos autores que enfatizan en lo colectivo y externo (Bontis, 1996; Chen, 2004); mientras que otros lo hacen desde la perspectiva interrelacional definida como capital relacional. A su vez, Bueno (2002) define el capital relacional de los clústeres desde el ámbito social, cual resultado de relaciones directas e indirectas entre los agentes del entorno y la unidad social, constitutivas de una nueva estructura social. Red de relaciones colaborativas y procesos creadores de conocimiento que expresan la potencialidad contenida en ellas a manera de conexiones potentes y experiencias compartidas.

Lo expuesto se evidencia en la investigación empírica. En las pymes el capital relacional queda fijado como el valor del conjunto de relaciones que la empresa mantiene con el exterior, que es el caso de los clústeres. La relación directa del capital relacional de clientes y proveedores con el conocimiento organizacional facilita a la organización un avance hacia el reconocimiento de una especificidad del entorno como una dimensión estratégica de la sostenibilidad empresarial. El estudio lo diseña entonces, cual mecanismo que estabiliza un *continuum* por su carácter vinculante y acumulativo. Puede representar el poder de los clústeres y la dependencia del cliente empresarial que, si son reconocidas por ambos, pueden constituir un modo para erigir relaciones de cooperación y beneficios mutuos.

Las pymes asumen la visión de que el conocimiento es una combinación de información, contextos y experiencias. Concuera con una postura cognoscitiva, espacial e intangible, ignorada en ocasiones a pesar de ser un entramado consensuado acerca de las magnitudes del conocimiento. Es oportuno comentar que los enfoques principales van hacia la información y son obviadas las otras dos dimensiones (contexto y experiencias). No obstante, las organizaciones

en los últimos años modifican estas percepciones y enfatizan el contexto social en el que se desarrolla la empresa.

Adicionalmente, el capital relacional de los clústeres establece un *continuum* de experiencia entre la empresa, sus proveedores y clientes insertos en la cadena de suministros y los actores de la producción orientados por una dirección de conocimiento, cual creencias justificadas en los individuos, organizaciones y grupos que tiene como base las habilidades y experiencias que por su manera de usarlas determinan las ventajas de la organización.

### **Capital Negocio.**

#### ***Valor Agregado de Clientes.***

El cliente es el elemento básico en la planificación de la estrategia de la organización; en el clúster, de manera general, las empresas participantes, de manera específica, analizan las necesidades, los gustos y las preferencias de los participantes con el fin de incorporar innovaciones y desarrollos para satisfacer tales necesidades. Sus opiniones agregan valor al proceso de producción o manufactura, innovación y desarrollo de productos y servicios, estructura de costos, precios y otros factores relacionados con la industria. De hecho, el término "el cliente siempre tiene la razón" pasa de ser un cliché a un mandato que está presente en cada acción emprendida.

Las pequeñas y medianas empresas aglomeradas realizan grandes esfuerzos para establecer y mantener relaciones estrechas con los clientes. Debido a que han adquirido un conjunto de conocimientos y experiencias en esta relación, se les considera importantes en las actividades comerciales. Las empresas implementan prácticas de marketing relacional para retener a los clientes, cumplir con sus requisitos y garantizar que las recompras sea el enfoque a largo plazo. Las pymes creen que es necesario mejorar los atributos de los productos y servicios que brindan para que los clientes puedan obtener más beneficios de la relación con la empresa; también buscan encontrar un equilibrio entre los deseos del cliente y la oferta de la empresa, por esta razón los mecanismos de comunicación directa como buzones de

sugerencias, correos electrónicos, reuniones para valorar la calidad de los productos, demostraciones y ferias, son estrategias para mejorar la comunicación y agregar valor a la cadena de suministro (Figura 26).

### ***Valor Agregado de Proveedores.***

Así como los clientes son vitales para el desarrollo empresarial de las empresas que participan en el clúster, las empresas están interesadas en los proveedores, e identifican a los proveedores como grupos con conocimientos y experiencia que pueden ayudar a mejorar la competitividad de la organización. Es una práctica común mantenerse en contacto con estos colectivos para construir y difundir conocimiento, por lo que las empresas buscan capacitar a los proveedores y obtener materias primas e insumos de alta calidad como esencia del proceso productivo.

**Figura 26**

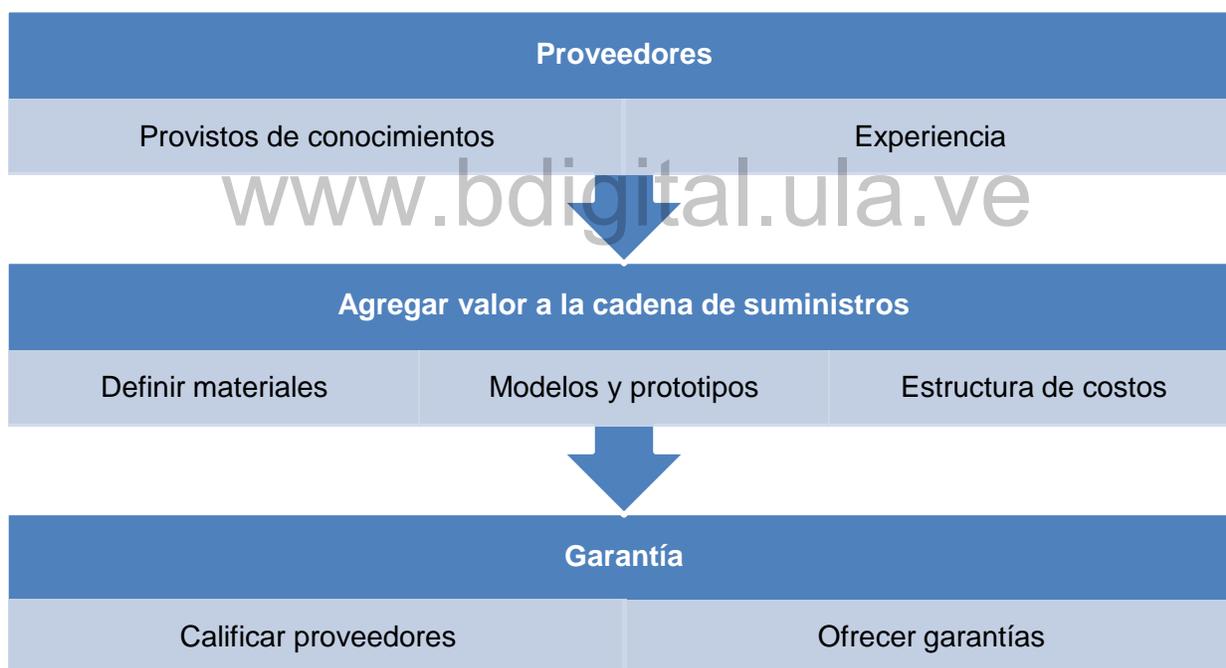
*Valor agregado de clientes*



Las pymes organizan reuniones de trabajo y visitas a empresas productoras para definir nuevos procesos de producción, insumos, modelos, prototipos a fabricar y utilizar nuevas tecnologías (equipos y maquinaria) que apoyen a la industria. El comportamiento cooperativo que mantiene las empresas y sus proveedores contribuyen a generar mecanismos para asegurar la calidad y mejorar la competitividad. Los proveedores son claves a la hora de definir los productos a elaborar, su conocimiento y experiencia sobre el negocio facilita entre otras cosas: (a) definir materiales, (b) decidir sobre los modelos y prototipos, (c) definir la estructura de costos, (d) ofrecer garantías, y (e) obtener asesoría permanente (Figura 27).

### Figura 27

*Valor agregado de proveedores*



### ***Decisiones Participativas.***

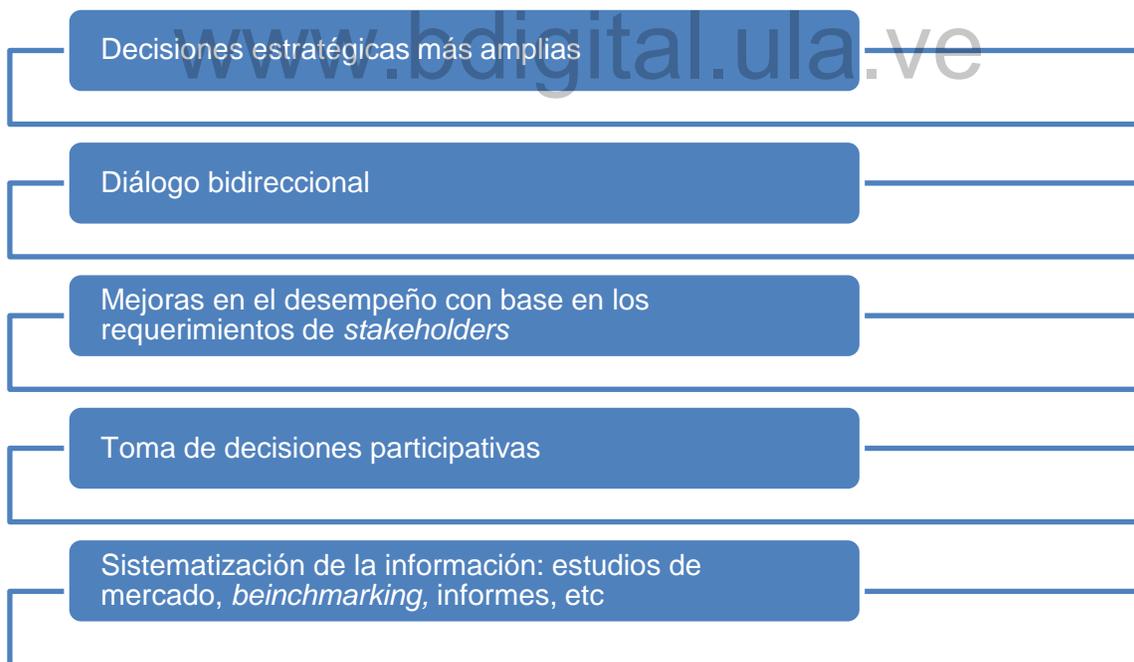
La organización supera los puntos de vista tradicionales de la dirección para adoptar decisiones estratégicas más amplias, que suelen incluir los puntos de vista de las partes interesadas internas y externas de la organización, lo que demuestra el valor del diálogo bidireccional. Las pymes tratan de mejorar el desempeño con base en los requerimientos de los

grupos de interés sobre los productos o servicios brindados, esto es un estándar, es decir, cuanto mayor es la participación en la toma de decisiones, menor es el riesgo de acciones ocultas.

Las opiniones de las empresas sobre los diferentes grupos de interés con los que interactúa tienen un nivel de influencia importante en el proceso empresarial y toma de decisiones, consideran que sus opiniones y sugerencias son valiosas para la toma de decisiones. Configuran una serie de acciones para recolectar información física o virtual. Además, organizan reuniones de trabajo y talleres para compartir conocimientos y adaptar estas sugerencias a las actividades de la empresa. En el proceso de toma de decisiones sistematizan la información a través de estudios de mercado, análisis comparativos, informes de diferentes departamentos (Figura 28).

### Figura 28

#### *Decisiones participativas*



**Capital Social.*****Responsabilidad Social.***

Además de participar en clústeres, las pymes también participan con instituciones del sector público, gobiernos locales, universidades y centros de transferencia de tecnología para promover proyectos productivos, empresariales y de desarrollo social, con un enfoque de complementariedad de capacidades. Establecer un sentido de responsabilidad es un compromiso de las pymes más allá de producir bienes y servicios para satisfacer a los clientes y poner en marcha actividades comerciales. El impacto de las actividades empresariales en la sociedad y su bienestar futuro es parte del compromiso empresarial.

Desde la relación entre las pymes y los actores de la industria, las buenas prácticas productivas y el cumplimiento de las normas, así como las especificaciones técnicas que regulan las actividades de la industria, permiten a las empresas cumplir con sus responsabilidades sociales. Además, los requisitos de los clientes se enfocan en la protección del medio ambiente y el cuidado de los recursos naturales.

El concepto de sostenibilidad ambiental, relacionado con el desarrollo socioeconómico de la región, gana cada vez más espacio. Adicionalmente, la creación de empleo y la atención a grupos vulnerables son premisas de la actividad empresarial (Figura 29).

***Imagen y Posicionamiento.***

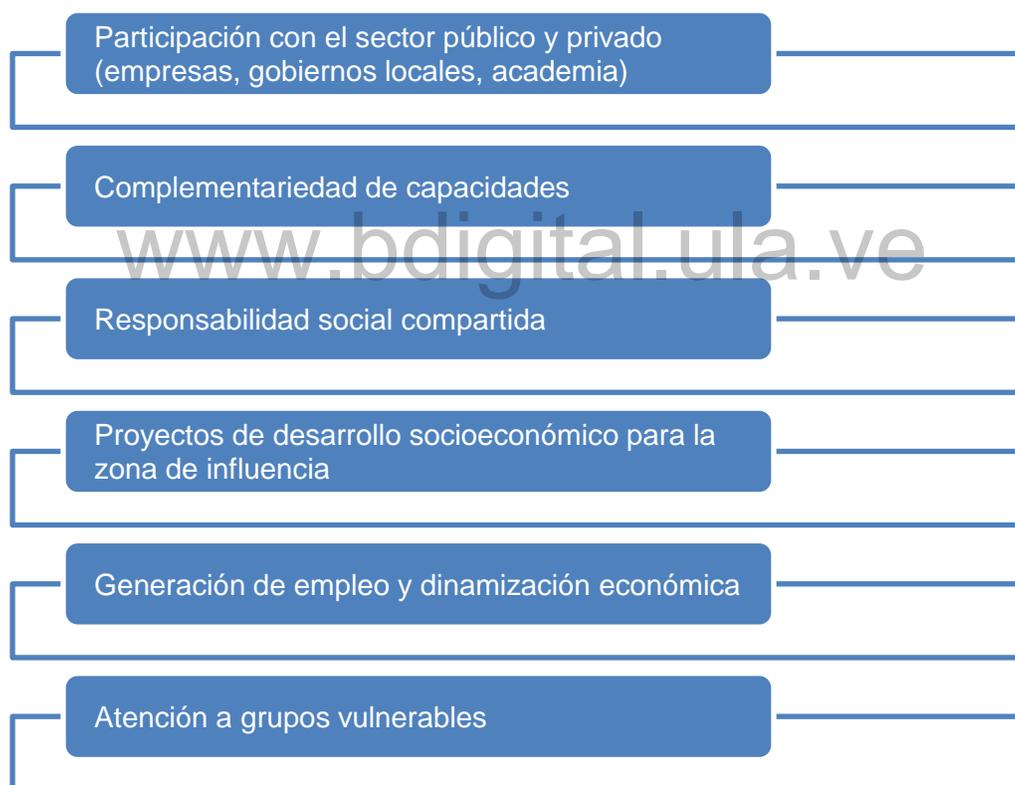
Las pymes al aglomerarse proyectan una imagen de una industria fuerte y competitiva. En el imaginario de los clientes y de la sociedad en general se identifica a este tipo de empresas como productivas, de calidad y atentas a satisfacer los requerimientos de los grupos de interés con quienes interactúan; con lo que obtienen mayor potencia en un mercado altamente competitivo, con cambios vertiginosos. Además, alienta a las empresas a fortalecer su imagen y posicionamiento frente a clientes reales y potenciales.

Bajo estas premisas, las pymes realizan campañas publicitarias para focalizar los atributos de sus productos y servicios, utilizan muchos medios tradicionales y, en los últimos

años, han prestado más atención a los medios digitales. Es parte de la publicidad y promoción la participación en diferentes asociaciones, sindicatos y redes. Incluso estas asociaciones del mismo nivel han establecido su propio mecanismo de publicidad; estas acciones en conjunto permiten que las personas establezcan una imagen positiva de las pymes. Estrategias como videos publicitarios, *spots* televisivos y de radio, catálogos, ruedas de negocios, *banners* y vallas, son entre otros medios de difusión y publicidad, los mecanismos idóneos para potenciar la imagen empresarial (Figura 30).

### Figura 29

#### *Responsabilidad social*



#### **Relaciones de Confianza.**

Varias pymes, debido al desarrollo de sus propios recursos y necesidades, han determinado sus respectivas posiciones y mecanismos de competitividad con posiciones individuales y mecanicistas. Sin embargo, en los últimos años, la relación de competencia,

clientes y proveedores se ha vuelto de aliados estratégicos. Esto es positivo, porque existe la conciencia de que es necesario trabajar en equipo y provocar sinergias para mejorar los niveles de desempeño tanto corporativos como de la industria en su conjunto.

De este modo, desde el desconocimiento de la competencia y estatus grupal hasta métodos cooperativos y complementarios; la participación en grupos, asociaciones, redes y otros niveles de asociaciones para establecer relaciones basadas en la confianza, el respeto y la asistencia mutua son parte de la nueva cultura organizacional de las pymes aglomeradas.

### Figura 30

*Imagen y posicionamiento*



De modo que las pymes incorporan gradualmente el conocimiento individual y corporativo proveniente de los clústeres en sus procesos, y cada vez es más común que compartan recursos y experiencias para mejorar las capacidades individuales y colectivas del clúster. Los acuerdos de cooperación, las alianzas estratégicas y los convenios específicos son los componentes básicos de la asociatividad. Estas relaciones de cooperación y asociatividad se basan en

principios fundamentales de confianza, respeto y ayuda mutua (Figura 31).

**Figura 31**

*Relaciones de confianza*



**Asociatividad.**

***Competidores como Aliados Estratégicos.***

La participación de las pymes en los clústeres empresariales brinda un espacio propicio para el intercambio de conocimientos, experiencias y acciones estratégicas conjuntas para mejorar la productividad, calidad y competitividad en el mercado. Estas relaciones son

complementarias. Así en lugar de competir entre los miembros del clúster, sin mayor sentido, por el contrario, el propósito es incrementar su propia demanda para enfrentar la competencia de empresas extranjeras, lo cual es difícil de lograr por sí solas, su objetivo es expandir la participación en el mercado al brindar productos de calidad a precios competitivos.

La orientación de las pymes hacia las empresas competidoras es tratarlas como aliados estratégicos; de forma tal que, aunque es un hecho que cada empresa tiene sus propias características únicas y trata de usar sus propias capacidades para mejorar la competitividad, interactúan entre sí para beneficiar al potencial de la economía local y externa. Este nuevo enfoque colaborativo implementado por la empresa promueve la interacción entre los diferentes participantes del mercado, mejorando así los procesos, innovando productos, expandiendo el mercado y fortaleciendo la competencia con los grandes competidores (Figura 32).

**Figura 32**

*Aliados estratégicos*



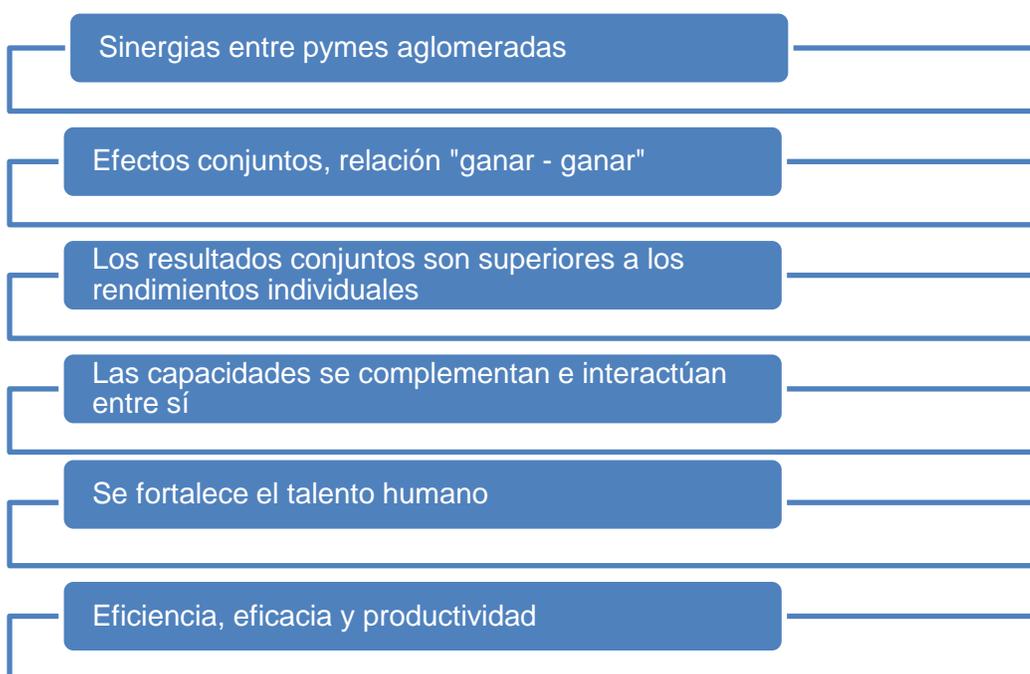
### ***Efectos Conjuntos.***

La sinergia de las pymes en agrupaciones empresariales, y la función común, es brindar beneficios comunes a los participantes. La relación se presenta de manera "ganar - ganar", lo que significa que el acto de crear y transferir conocimiento y experiencia entre los miembros de la red tendrá un impacto en los resultados de las empresas y grupos involucrados. Este efecto colectivo significa que el beneficio común ha superado la suma de influencias individuales que cada actor causará de una manera específica.

Es evidente que cuando se combinan los esfuerzos de dos o más empresas cada empresa tiene experiencias diferentes, pero ellas son complementarias y sus beneficios superarán a los que se pueden obtener a través de estrategias separadas. La principal influencia común que determina la relación entre las pymes involucra los siguientes aspectos: (a) fortalecer los talentos a través de la capacitación y educación; (b) mejorar la eficiencia y efectividad del proceso productivo; y (c) reducir costos de producción (Figura 33).

**Figura 33**

*Efectos conjuntos*

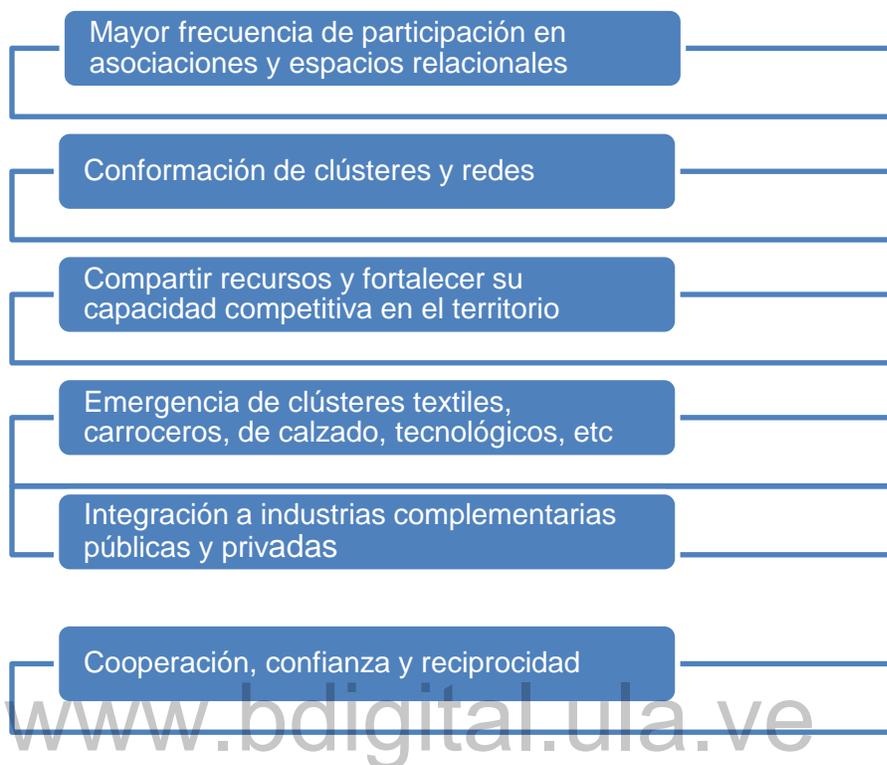


### ***Participación en Asociaciones – Redes.***

Cada vez es más frecuente la participación de las organizaciones en espacios relacionales y de cooperación. Las pymes participan formalmente en clústeres mediante la formación de asociaciones y redes, con el propósito de definir acciones, compartir recursos y fortalecer su capacidad para desafiar la competencia en mejores condiciones. Este es el ejemplo de la Cooperativa de Empresas de Autobuses de larga distancia en la ciudad de Ambato, con la participación de 18 empresas. Otros casos son los de la Asociación de Fabricantes Textiles de Atuntaqui, con más de 25 empresas asociadas, y el de la Asociación de Fabricantes de Calzado del Cantón Cevallos. Además, las pymes interactúan formalmente con cámaras de comercio, industrias y centros de transferencia de tecnología. La configuración de estas asociaciones y redes se basa en la cooperación, la confianza y la reciprocidad. Con base en estos principios y valores, las empresas buscan mejorar el desempeño organizacional (Figura 34).

### ***Acuerdos de Cooperación.***

Las pymes están estableciendo un mecanismo de cooperación empresarial basado en el respeto y la confianza; pretenden mantener sus relaciones con los competidores mediante la firma de convenios de cooperación específicos para difundir conocimiento, desarrollar nuevos productos, ampliar cuota de mercado y superar barreras, precios justos, políticas antimonopolio y política de competencia leal, etc. Las empresas han mostrado interés en la igualdad de participación en el mercado y la igualdad de oportunidades, sin perjudicar a las empresas competidoras en la industria de localización. Para ello, las pymes eligen aliados estratégicos y empresas complementarias que puedan aportar recursos y capacidades para mejorar su competitividad; estas alianzas se apoyan en acuerdos marco, alianzas estratégicas, acuerdos de confidencialidad, etc. (Figura 35).

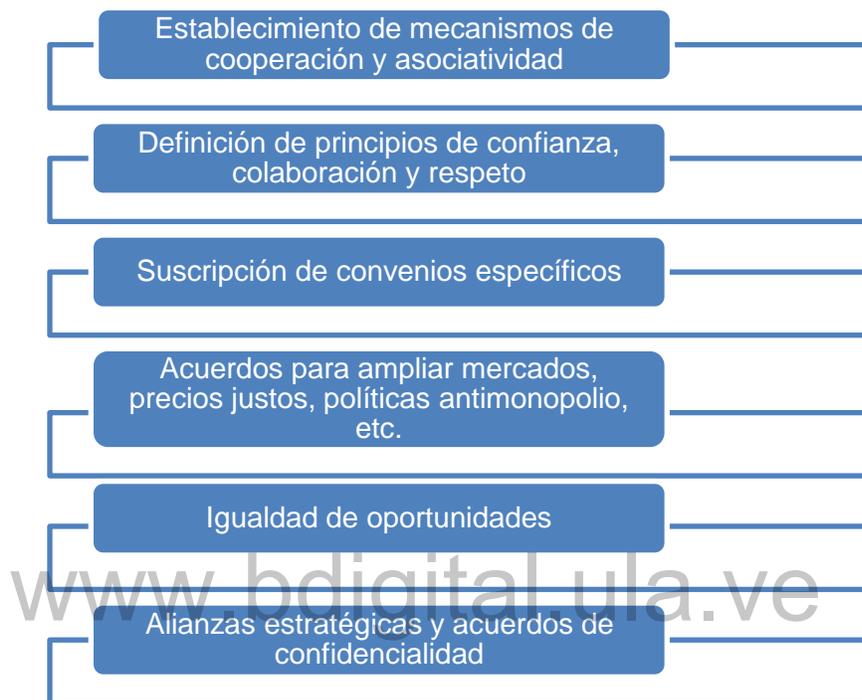
**Figura 34***Participación en redes***Gestión Estratégica.*****Pensamiento Estratégico.***

En el clúster empresarial, a partir de la determinación de los avances y logros de cada empresa participante, se realiza un análisis a profundidad de los principales potencialidades y limitaciones de la industria. Se espera que surjan nuevos desafíos y se determinan las perspectivas estratégicas. A su vez, este nuevo paradigma se traslada al análisis interno de cada organización como un efecto cascada, es decir, la gestión no solo se relaciona con los aspectos operativos del negocio, sino que también se relaciona con la estrategia, incluyendo aspectos relacionados como: (a) la innovación de productos y procesos; (b) garantías de calidad y mejora continua; (c) diversificación de cartera de clientes y portafolio de productos; y (d) reducción de costes, productividad y competitividad. En el proceso de toma de decisiones lo realmente importante es crear un pensamiento estratégico en los colaboradores, pasar de los aspectos

rutinarios a hechos realmente trascendentes que provoquen cambio y agreguen valor (Figura 36).

### Figura 35

#### *Acuerdos de cooperación*



#### ***Cultura Organizacional.***

En la mayoría de las empresas las prácticas relacionales forman parte del modelo de gestión, pues existe la percepción de que mientras más amplias y extensas sean las relaciones que mantengan los colaboradores, tanto internas como externas, mayores posibilidades de integrar conocimientos y recursos a la cadena de suministro con fines competitivos es posible. Las pymes comparten fácilmente conocimientos y recursos, transfiriendo tecnología y utilizando nuevos conocimientos para fines comerciales; la cooperación y el trabajo conjunto forman parte de los valores corporativos. Además, el modelo de gestión promueve la participación en la toma de decisiones, la creatividad y la innovación. Los elementos descritos son practicados y compartidos por colaboradores en la mayoría de las organizaciones. En tal sentido, el equipo directivo de las pequeñas y medianas empresas debe ejercer adecuados procesos de liderazgo y motivación

(Figura 37).

### Figura 36

*Pensamiento estratégico*



#### ***Estrategias Competitivas.***

La creación de vínculos de cooperación entre los actores de la industria y el mercado constituye uno de los elementos esenciales en una dinámica de colaboración, cooperación y efectos conjuntos. Por lo tanto, las organizaciones implementan las siguientes estrategias competitivas:

- a) Diferenciación. Las empresas tratan de agregar valor a sus productos y servicios y añadir a los atributos básicos elementos complementarios que marquen una diferencia con los productos ofrecidos por empresas similares;

**Figura 37***Cultura organizacional*

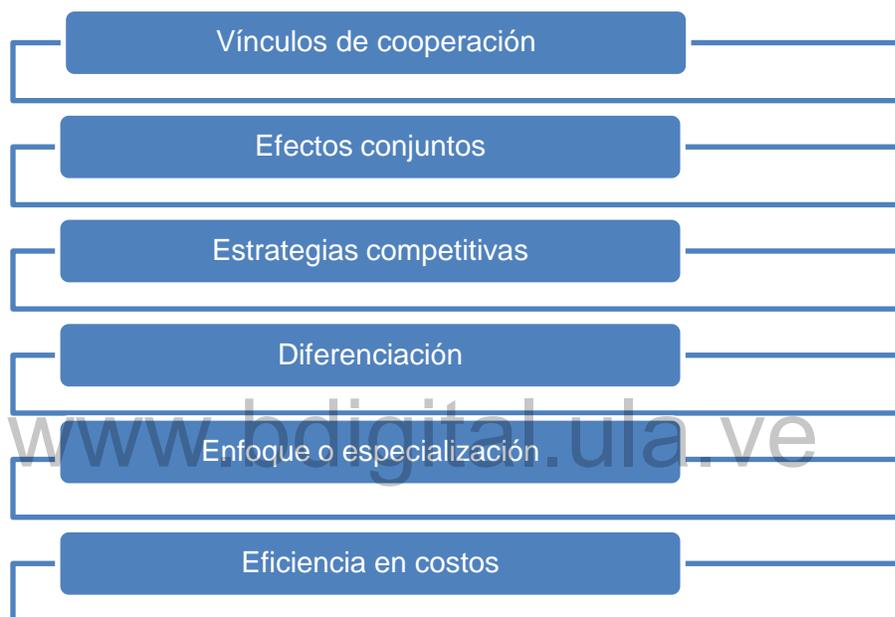
- b) Enfoque o especialización. Las pymes están interesadas en especializarse en determinados segmentos del mercado. Comprenden que no están en la capacidad de competir con empresas internacionales en la globalidad del mercado, y es por eso que dirigen sus productos a segmentos particulares en los que existen mayores posibilidades de desarrollo; así por ejemplo las empresas de mercado están interesadas en especializarse en mercado infantil y escolar, las empresas carroceras en buses urbanos, las empresas textiles en prendas de vestir casuales y deportivas, mientras que las empresas de tecnología están enfocados en desarrollar aplicaciones informática para empresas comerciales y del sector público;
- c) Eficiencia en costos. Las empresas de manera permanente revisan su sistema de coste para identificar oportunidades de mejora. Por tanto, realizan especial énfasis en

materiales, insumos y tecnología de los proveedores. Es una constante la calificación y certificación del mismo.

Destaca que además de estas estrategias generales varias pymes se han enfocado en estrategias de marketing relacional tendientes a fidelizar a sus clientes (Figura 38).

**Figura 38**

*Estrategias competitivas*



### ***Gestión Abierta y Relacional.***

La gestión estratégica de las pequeñas y medianas empresas se caracteriza por niveles jerárquicos restringidos e integración horizontal y vertical en sus cadenas de suministro. En este sentido, las conexiones que se encuentran con clientes, proveedores y empresas competidoras constituyen una fuente de conocimiento e insumo para promover el desarrollo empresarial. La expansión de los mecanismos de cooperación entre los diferentes tipos de intereses que interactúan en el clúster se está volviendo cada vez más amplio.

Generalmente, estos grupos se identifican como participantes con conocimiento y experiencias que provocan oportunidades de mejora cuando se utilizan con pertinencia. Esta

tendencia constituye un modelo de gestión de relaciones abiertas en el que la participación de los involucrados en la toma de decisiones es fuente de innovación, desarrollo y competitividad.

En este sentido, la visión gerencial reconoce que la empresa no es una entidad aislada, sino parte de un sistema abierto o estructura empresarial, por lo que para influir en ella es necesario dialogar con los grupos de interés y tender puentes para incorporarlos en la toma de decisiones, puesto que ellos están provistos de conocimientos, recursos y capacidades que al ser explotadas pueden contribuir al logro de los objetivos y adaptarse al cambio (Figura 39).

### Figura 39

#### *Gestión abierta y relacional*



#### ***Productividad.***

La productividad constituye un factor relevante para las organizaciones, por cuanto es su intención mejorar sus niveles de productividad y eficiencia organizacional. Están empeñadas en

innovar sus procesos, así como incorporar a su cadena de suministros nuevas tecnologías y certificar la calidad de sus productos. Además, su participación en clústeres les faculta a compartir recursos y a acceder a capacitación especializada con el propósito de producir más con menos recursos, siempre pensando en atender los requerimientos del mercado.

### ***Recursos Humanos para el Desarrollo de Capacidades Cognitivas.***

La combinación de información y experiencia en el entorno relacional, es la base para que una empresa forme recursos cognitivos o capital intelectual. Por tanto, la organización potencia las capacidades de su equipo de colaboradores con el fin de encontrar un equilibrio entre conocimiento, capacidades y habilidades para crear valor en el proceso productivo y la cadena de suministro. La organización incentiva a sus colaboradores a potenciar sus habilidades cognitivas. Su propósito es utilizar el desarrollo consciente de sus talentos a través de la implementación de programas formales de educación, capacitación y capacitación.

El carácter estratégico del conocimiento lo posiciona como un recurso clave para la creación, desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas. Por tanto, aprenden del exterior y generan una capacidad de absorber, aplicar y difundir el conocimiento y de comunicarse con los grupos de interés con los que la organización interactúa, conformando una organización del conocimiento. Estas habilidades se ubican en los talentos de las personas, porque son precisamente las personas quienes tienen habilidades cognitivas, actitudes y talentos para asegurar la productividad y la configuración de la cultura organizacional, y muchas veces se enfrentan a grandes cambios en el ecosistema empresarial.

Las principales capacidades identificadas para crear una ventaja competitiva son: (a) capacidad de resolución de problemas; (b) capacidad de comunicación y colaboración; (c) capacidad de aprendizaje y absorción; (d) capacidad para establecer y mantener redes sociales; y (e) capacidad para adaptarse al cambio (Figura 40).

### ***Habilidades Ejecutivas y Personales.***

La toma de decisiones en las pymes se realiza de manera participativa; la intención de

estas organizaciones es clara, es decir, no solo es incorporar las opiniones, ideas y sugerencias de sus equipos de trabajo a su proceso productivo y cadena de valor, sino también hacer relevantes los intereses de participar en las actividades del mercado. Los participantes realizan periódicamente ejercicios de evaluación del impacto de estas decisiones en el desempeño organizacional, y la información obtenida retroalimenta el proceso anterior y forma un círculo de mejora continua que alienta la productividad.

### Figura 40

#### *Recursos cognitivos*



Las principales decisiones estratégicas están enfocadas en la productividad, la calidad y la innovación, para ello las pymes implementan diversos mecanismos para desarrollar habilidades personales, ejecutivas y empresariales que ayuden a mejorar la competitividad. Los más importantes son: innovación, trabajo en equipo, empoderamiento, liderazgo, comprensión y

compromiso, resistencia al cambio, planificación y vigilancia estratégica (Figura 41).

### Figura 41

#### *Habilidades ejecutivas y personales*

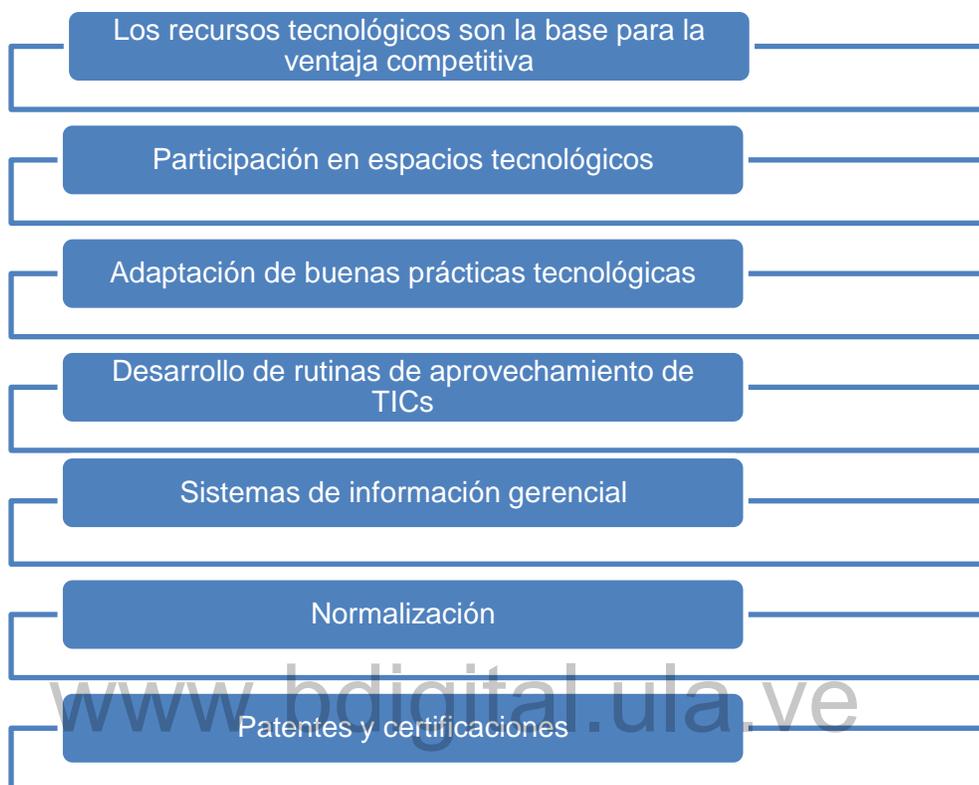


#### ***Rutinas de Aprovechamiento de Recursos Tecnológicos.***

Los recursos tecnológicos ocupan un espacio importante en la construcción de la ventaja competitiva. En este sentido, las pymes comparten conocimientos, tecnología y capacidades funcionales a través de la participación en espacios tecnológicos. Además, identifican y ajustan las buenas prácticas de la industria a sus procesos productivos y de creación de valor. Con este fin, han desarrollado procedimientos de producción y gestión, a través de los cuales pueden utilizar recursos técnicos de todos los tamaños. Estas rutinas involucran, entre otras cosas, el uso efectivo de: tecnología (equipos y maquinaria), sistemas de información gerencial, patentes, certificación y estandarización (Figura 42).

## Figura 42

### Recursos tecnológicos



### ***Comprensión y Satisfacción del Cliente.***

Entre las pymes existe un entendimiento generalizado de que para mejorar su desempeño organizacional y obtener una posición superior en el mercado, es necesario identificar y cumplir con los requisitos de las partes interesadas del ecosistema empresarial. Los grupos de contacto, y las relaciones establecidas con estos, han ampliado los horizontes de gestión, involucrando los mecanismos básicos y complementarios de los productos y servicios requeridos por los clientes. En el clúster se analizan estos requisitos y se incorporan aquellos criterios que intervienen en la cadena de producción y suministro para que los productos y servicios satisfagan las necesidades del mercado y satisfagan las necesidades del cliente (Figura 43).

**Figura 43***Comprensión y satisfacción del cliente***5.1.3 Competitividad**

La competitividad constituye uno de los objetivos más importantes para las

organizaciones. De ella depende su supervivencia en el mercado. Las pymes están interesadas en desarrollar nuevas ideas para sus productos y servicios, planes de negocios e innovaciones tecnológicas y aplicaciones exitosas en el mercado. Su participación en el clúster puede lograr este objetivo y hacer que los resultados sean más obvios debido al establecimiento del capital de relación, tienen alguna experiencia exitosa.

### **Innovación en Procesos.**

La aglomeración de pymes considera claramente a la innovación como un factor clave de cambio y adaptación. En varias empresas se empezaron a discutir innovaciones disruptivas en los clústeres, lo que significó crear algo nuevo que invalidaría los procedimientos de producción anteriores, que además en muchos casos están desactualizados; también analizaron la posibilidad de ingresar a diferentes áreas de mercado e incluso cambiar el ámbito del negocio. Sin embargo, este tipo de innovación parece factible para las empresas fortalecidas e integradas con fuerte competitividad, y aunque les resulta difícil romper el paradigma de que todo está bien, especialmente cuando creen que sus procesos y productos les brindan beneficios superiores, se evidencia la intención de realizar cambios y mejoras a los procesos productivos.

Desde esta perspectiva, la innovación incremental para incorporar mejoras a los procesos existentes es el campo de acción más común para las pymes, por lo que la orientación de la capacitación es mejorar los métodos de trabajo. En consecuencia, los procedimientos de producción deben observar e incorporar las buenas prácticas implementadas en la industria, utilizar nuevas tecnologías y adoptar métodos de trabajo alternativos. El objetivo principal de esta innovación es satisfacer las necesidades de los clientes, que es el foco del negocio, y lograr mayor eficiencia y eficacia en la producción de bienes y servicios. Básicamente, la aparición de nuevos métodos de trabajo es un factor común para el trabajo conjunto y la cooperación; fomentando el trabajo en equipo, la comunicación eficaz, la gestión de proyectos y ahora el trabajo online (Figura 44).

### **Figura 44**

### *Innovación en procesos*



### **Innovación de Productos.**

Las pymes tienen un claro interés en agregar valor a los clientes y, a tal fin, ofrecen beneficios funcionales y emocionales en los productos que brindan a sus grupos de interés, lo que a su vez les identifica y diferencia. El efecto de tal acción es que los clientes se dan cuenta que la empresa es única y específica y, por tanto, se diferencia de la competencia con lo que obtiene una posición favorable en el mercado.

A juzgar por los resultados directos de la innovación de productos, y de los cambios tecnológicos y su interacción en el clúster, la innovación estructural del producto es obvia: se ponen en marcha nuevos diseños y prototipos, utilizando materiales, insumos y materias primas actualizadas.

A su vez, los productos mejorados en el mercado, los canales de distribución y comercialización diferentes, así como los mecanismos de publicidad y promoción, también son valorados por los clientes, tanto como los medios tradicionales y virtuales para fortalecer la interacción con los clientes.

El registro de patentes, nuevas marcas, certificaciones y registros denotan una intención de las empresas por innovar. Para ello, las organizaciones han desarrollado mecanismos para indagar sobre las necesidades de los clientes y los productos. Estos requerimientos son tratados con anticipación para definir los procedimientos de compra, valor y métodos de pago.

Especial interés existe en las ideas de los colaboradores, por lo que se permite fluir la imaginación y la creatividad del equipo de trabajo para cumplir con estos requisitos (Figura 45).

## **5.2 La Cosmovisión del Capital Relacional en los Clústeres desde la Perspectiva de la Teoría de los Recursos Compartidos**

En los párrafos anteriores se describen las principales características de las categorías emergentes que explican el capital relacional en las pymes aglomeradas en distritos industriales. Cada una de estas categorías denota que las organizaciones están preocupadas por generar recursos y capacidades que tributen al logro de la competitividad en un mercado cada vez más complejo y dinámico. Los nuevos paradigmas gerenciales muestran una clara tendencia a la asociatividad y al trabajo en equipo; es evidente que cada una de las pymes es consciente de sus propias potencialidades y limitaciones y, por lo tanto, tratan de integrarse para fortalecer sus capacidades con un enfoque de complementariedad.

**Figura 45***Innovación de productos*

A continuación, se presentan las características (códigos) principales de los procesos generadores del capital relacional en los clústeres, de tal forma que se puede interpretar su interacción de conformidad a la recurrencia en las versiones obtenidas por las empresas participantes, lo que configura de manera implícita la presencia del capital relacional y sus principales categorías, varias de ellas emergentes con respecto a las teorías existentes en las organizaciones (Tabla 15).

Tabla 15

*Sistema de códigos del capital relacional en las pymes*

Sistema de códigos	Frecuencia
Unidad de Análisis	8
<b>Categoría 1: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	
Mecanismo de Creación y Transferencia del Conocimiento	5
Motivación Psicosocial y Económica	4
Aplicación del Conocimiento	9
Creación de Conocimiento	10
Transferencia del Conocimiento	7
<b>Categoría 2: CAPITAL DE NEGOCIO</b>	
Toma de Decisiones	10
Valor de Proveedores	9
Valor de Clientes	12
<b>Categoría 3: ASOCIATIVIDAD</b>	
Acuerdos de Cooperación	8
Competencia como Aliados Estratégicos	9
Efectos Conjuntos	4
Participación en Asociaciones	5
<b>Categoría 4: CAPITAL SOCIAL</b>	
Conocimiento Compartido y Complementariedad	8
Responsabilidad Social	5
Imagen y posicionamiento	5
Relaciones de Confianza	8
<b>Categoría 5: GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	
Pensamiento Estratégico	6
Cultura Organizacional	5
Estrategias Competitivas	9
Modelo de Gestión Abierto	8

Sistema de códigos	Frecuencia
<b>Categoría 6: PRODUCTIVIDAD</b>	
Recursos humanos para el desarrollo de capacidades cognitivas	12
Habilidades ejecutivas y personales para la toma de decisiones	4
Rutinas de aprovechamiento de recursos tecnológicos	10
Comprensión y satisfacción del cliente	10
<b>Categoría 7: INNOVACIÓN</b>	
Innovación en Procesos	7
Innovación de Productos	9
<b>Total</b>	<b>198</b>

La gestión de conocimiento emerge para constituir el capital relacional en los clústeres empresariales. Los gerentes entrevistados consideran interesante la administración y transferencia de conocimiento como cambio táctico para la competitividad. El principio es crear, diseminar y aplicar el conocimiento como un acervo de experiencias y habilidades con el fin de favorecer los rendimientos organizacionales y su utilización con fines comerciales.

Las pymes consideran a la capacitación y a la formación de sus colaboradores como el eje de maniobra para difundir y aplicar conocimientos que tributen a la competitividad. En este propósito, organizan de manera integral seminarios, talleres, cursos, mesas de debate, entre otros, asignando los recursos económicos necesarios. En suma, las empresas consideran que un equipo humano competente, con mayores conocimientos, habilidades y destrezas para acatar las distintas tareas y procesos, fortalece y desarrolla sus capacidades.

Otro mecanismo para crear y transferir conocimiento es la investigación de mercado, así como los análisis comparativos o *benchmarking* que realizan con relativa frecuencia frente a las organizaciones líderes del mercado; esta herramienta se utiliza para identificar los aspectos positivos, limitaciones y potencialidades de las organizaciones en función de la competencia. Al respecto, merecen particular interés para la toma de decisiones circunstancias como: procesos productivos, materiales e insumos, tecnología, canales de estructuración y venta, precios, etc.

En este contexto, es notoria la predisposición de las empresas por conocer cada vez más sobre el giro del negocio y generar *know how*. Están interesadas en que el conocimiento unipersonal conseguido por los miembros de la corporación pueda ser compartido, con un efecto cascada en todos los niveles jerárquicos, y que su efecto sea multiplicador, con los diferentes equipos de mejora conformados, de tal manera que se cree una noción de conocimiento organizacional visualizado como el recurso llave para un desempeño organizacional efectivo y como variable primordial de la competitividad.

De esta forma, las organizaciones buscan implementar mecanismos apropiados para motivar y estimular a sus colaboradores a suscitar y crear conocimientos; con este fin, ejercen una escala motivacional que va desde la entrega de bonos económicos a los empleados que incorporan nuevos conocimientos y desarrollan innovaciones en los procesos productivos, como consecuencia de su capacitación y formación, hasta el otorgamiento de recursos extraordinarios por su buen desempeño. Igualmente, la motivación psicosocial es parte de la política de motivación, a través de reconocimientos que intervienen en las emociones y afectos de los colaboradores. Ilustra ese planteamiento, las actividades que propenden a fortalecer el ámbito familiar, por cuanto mientras los colaboradores sientan compromiso con la empresa y consideren que los requerimientos de sus familias son también considerados importantes, los conocimientos fluyen de manera espontánea. Por consiguiente, bajo la percepción de que el conocimiento es el factor clave del desarrollo empresarial, deben buscarse estrategias que permitan que los colaboradores realicen el mejor de los esfuerzos para que la empresa logre sus objetivos corporativos.

Por otra parte, las pymes pretenden ejercer una acción colaborativa. Su participación en clústeres les permite definir un escenario estratégico particular, pero a la vez colectivo como parte de las acciones derivadas de la aglomeración. En tal virtud, comparten conocimientos y adaptan buenas prácticas de manufactura y de gestión administrativa; esto les ha hecho ser aptos para innovar sus procesos productivos y sugerir nuevos productos y servicios.

Fundamentalmente, la aplicación de los conocimientos adquiridos en los clústeres está orientada a mejorar las actividades de adquisición de materias primas, fabricación y servicios complementarios y optimizar el uso de nuevas tecnologías aplicadas a los talleres y en los canales de comercialización y distribución. Así, las organizaciones están empeñadas en acrecentar sus capacidades empresariales, sobre todo, la aptitud de aprendizaje compartido que es la astucia de las empresas para identificar, asimilar y emplear conocimiento externo con fines competitivos; esto se traduce en: efectividad de los procesos productivos, mayor productividad, calidad y sostenibilidad financiera.

Con respecto a los grupos de interés, se identifica que las relaciones que las pymes mantienen de manera directa con sus clientes, proveedores y empresas de la competencia pueden alentar un mejor desempeño. De forma tal que las percepciones de las empresas sitúan como influyentes a los diferentes grupos con los que interactúan, por lo que consideran valiosas sus opiniones y sugerencias para la toma de decisiones y tratan en lo imaginario de identificar los aportes que pueden hacer para apalancar la organización. Con esta voluntad, articulan una serie de acciones para recoger documentación y organizan reuniones particulares y talleres para anexar conocimientos a las actividades de la compañía. Una vez identificada la documentación relevante y los conocimientos válidos para el negocio, la información se sistematiza a través de investigaciones y prospecciones estratégicas. Estos reportes, dirigidos a las distintas áreas o departamentos, constituyen un insumo destacado para la toma de decisiones. Ello indica que las empresas buscan ampliar su gestión con los requerimientos y demandas que los involucrados tienen en relación a los productos o servicios ofertados, pues existe el criterio de que mientras más participativa sea la toma de decisiones menor será el riesgo.

Entre los grupos de interés, los compradores o clientes constituyen el elemento central al momento de definir las estrategias organizacionales; en las empresas se analizan los requerimientos, gustos y preferencias de estos involucrados para provocar innovaciones y desarrollos que satisfagan tales demandas; dado que se estima que las percepciones de los

clientes agregan valor en los procesos productivos y en los demás factores relevantes para la factoría. Es por esta razón que en las pymes que participan de aglomeraciones empresariales se evidencian grandes esfuerzos por ocasionar una afinidad bien marcada con los clientes, quienes son vistos como importantes para la gestión empresarial por el conjunto de conocimientos y experiencias adquiridas en la interacción que mantienen con la organización. En este orden, las empresas implementan prácticas de marketing relacional con el fin de fidelizar a los compradores, siendo un agobio constante de las empresas agradar sus requerimientos y garantizar una recompra. Esas acciones se ven guiadas por la percepción de las pymes de la perentoriedad de mejorar los atributos de los productos y servicios ofertados, de tal forma que el comprador obtenga mayores ganancias.

Al igual que con los compradores, las empresas ubican expectativas en sus proveedores, los cuales identifican como grupos provistos de conocimientos y experiencias que pueden tributar a mejorar los niveles de competitividad. Entonces, son frecuentes las prácticas relacionales que mantiene con estos grupos para generar conocimiento; por tal efecto, las empresas buscan calificar a sus proveedores y captar materias primas e insumos de primera clase, como elemento sustantivo de los procesos productivos. Con este objetivo, las empresas organizan reuniones de trabajo y visitas a las empresas productoras para aclarar los nuevos procesos productivos, los insumos, los modelos, los prototipos y el uso de nuevas tecnologías que brinden soporte a la fábrica. Las acciones colaborativas que mantienen las empresas con sus proveedores, constituyen una maniobra para mejorar la competitividad.

De otra parte, las empresas provocan niveles de asociatividad propiciadas en los clústeres empresariales que se presentan en diversas formas, pero en las que la constante de la relación es la cooperación, con lo que se busca compartir medios y desarrollar capacidades para obtener mejores niveles de desempeño organizacional. Las pymes se asocian principalmente en gremios especializados, redes de industrias y cámaras de producción, persiguiendo con esta asociatividad crear condiciones para desarrollar la actividad empresarial de manera participativa

y no aislada. En rigor, las empresas reunidas en clústeres han facilitado producir espacios propicios para el intercambio de conocimientos, experiencias y determinar de forma conjunta acciones estratégicas para mejorar la productividad y la competitividad. Estos compromisos tienen un enfoque de complementariedad y no de competencia; más adecuadamente se orientan a temprar sus propias necesidades para enfrentar las capacidades de las empresas extranjeras, lo cual muy difícilmente sería aparente de conseguir de manera particular.

En tal cometido, el encuadre de las pymes aglomeradas en clústeres es visualizar a las empresas de la competencia y otros grupos de interés como aliados estratégicos; si bien cada compañía tiene sus propias particularidades y trata de explotar sus capacidades para mejorar la competitividad, todavía es palmario que buscan desahogarse para aprovechar de las potencialidades que surgen de una economía externa y delimitada. Este nuevo enfoque colaborativo facilita la interacción entre los distintos *stakeholders* para mejorar los procesos, innovar mercaderías, amplificar mercados y fomentar la factoría contra grandes competidores.

La asociatividad de las pymes en clústeres empresariales provoca útiles conjuntos para los participantes a manera de ganancias compartidas. Las relaciones se presentan en una condición de “lograr – conseguir”, esto significa que el movimiento de gestar conocimientos y experiencias entre los grupos de la red, tiene un efecto en los resultados de las empresas y grupos involucrados. Este impacto conjunto provoca que las ganancias colectivas sean superiores a la sumatoria de los aspectos individuales que cada corporación posee de manera parcial.

De esta manera, aun cuando se combinan los esfuerzos de dos o más empresas, cada una con una particularidad diferente, estas se complementan y obtienen beneficios mayores a los que podría presentarse a través de estrategias individuales. Los principales logros conjuntos identificados de la asociatividad guardan afinidad con: fortalecimiento del talento humano, eficiencia y operatividad de los procesos productivos, economía de costos directos e indirectos, innovaciones tecnológicas y nuevos y mejorados productos y servicios.

En tal sentido, la participación de las pymes en clústeres se formaliza a través de la conformación de asociaciones y redes, con el anhelo de armar acciones, acompañar capital y robustecer sus capacidades para enfrentar en mejores condiciones la competitividad. Además, las pymes interactúan de forma seria con las cámaras de comercio, las industrias y los centros de transferencia tecnológica. La configuración de estas asociaciones y redes tienen por concepto el trabajo conjunto y la reciprocidad; los efectos conjuntos se enmarcan en mejores desempeños, mayor rentabilidad, innovación y desarrollo de cara a la competitividad en el mercado.

En consecuencia, las pymes están desarrollando mecanismos de cooperación, basados en el respeto y confianza mutua, con los que pretenden amparar la relación con los competidores y otros grupos de interés mediante la suscripción de acuerdos de cooperación puntuales, para equilibrar competencias y atribuciones, plantear nuevos procesos, amplificar los nichos de mercado, ofertar precios justos y desarrollar políticas antimonopolio. Las empresas muestran su interés para participar de manera equitativa y en igualdad de oportunidades, sin dañar a las empresas que forman el clúster. Con este propósito, las pymes ubican aliados estratégicos y empresas complementarias que pueden aportar bienes y capacidades para mejorar la competitividad con base en pactos de confidencialidad.

En otro tenor, las pymes consideran importante fortalecer su presencia en la sociedad. En la actualidad no solo basta ofertar productos y servicios de calidad, sino proyectar una responsabilidad social que alcance un equilibrio entre el uso eficiente de los recursos y los beneficios económicos y sociales obtenidos de la actividad empresarial.

Simultáneamente, las empresas están orientadas a explorar nuevos conocimientos y capacidades, cuestión que adoptan en las aglomeraciones empresariales que se caracterizan por una obligatoriedad colaborativa y el compartir de conocimientos y experiencias. Dicha relación se presenta en primer momento para mejorar los procesos productivos y ofertar un mejor producto a los clientes.

Particular curiosidad se ubica a la capacitación y estudios especializados de los

colaboradores como condición de trabajo eficiente en las distintas áreas del negocio. De este modo, las empresas participantes aprovechan de forma conjunta el acumulado de conocimientos, tanto individuales como corporativos que las pymes han desarrollado en el transcurso del tiempo. Una práctica regular es investigación de mercado para identificar las buenas prácticas o las habilidades y destrezas de los colaboradores para acomodar las mismas a la realidad autónoma de cada corporación y alimentar sus capacidades para enfrentar a la competencia.

De estas relaciones se desprenden buenas prácticas de industria y el acatamiento de normas y especificaciones técnicas que regulan la acción empresarial, además que esta visión les permite a las empresas cumplir con su encargo social, a más de satisfacer los requerimientos de los clientes con encuadre de sostén ambiental y tutela de los recursos naturales, también se pueda contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población que es parte del área de influencia de la empresa. Las pymes se involucran con instituciones no gubernamentales, gobiernos locales, universidades y centros de transferencia tecnológica para impulsar de forma participativa proyectos de recursos rentables desde lo económico y social. El proponer una imagen de encomio ante la comunidad, constituye un aporte válido para alcanzar prestigio y reconocimiento social; capital que contribuye a mejorar los niveles de competitividad de las organizaciones.

Un mercado competitivo, con cambios vertiginosos, alienta a las empresas a mejorar su posicionamiento frente a los clientes reales y potenciales. Las pymes proyectan una imagen competitiva y se identifican como empresas productivas y atentas a agradar los requerimientos de los asociados con quienes interactúan. Con esta precaución, las pymes desarrollan campañas publicitarias para posicionar los atributos de sus mercaderías y servicios; utilizan diferentes elementos de comunicación tanto tradicionales y en los últimos momentos con elementos digitales. Forma parte integrante de su posicionamiento social la participación en distintas asociaciones, gremios y redes, también son estos mismos niveles de asociatividad quienes desarrollan sus propios mecanismos publicitarios.

Empero, en varias de las pymes se identifican posiciones individuales y mecanismos de competitividad particulares que surgen de sus propias capacidades y experiencias. Sin embargo, las nuevas percepciones sobre la competencia, los clientes y los proveedores migraron de una disposición de rivalidad a un ajuste de cooperación y complementariedad. Los clústeres, asociaciones, redes y otros niveles de asociatividad se basan en la ayuda y cooperación mutua. Las pymes progresivamente incorporan en sus procesos mecanismos de creación y transferencia de conocimientos, de modo que cada vez es más habitual el anexar experiencias para mejorar las capacidades individuales y colectivas del clúster.

La administración estratégica de las organizaciones, constituye la brújula que permite dictaminar el rumbo a seguir, tanto para explicar las estrategias internas, pero principalmente en la constitución de un capital relacional que permite explotar las oportunidades del entorno. Las pymes evidencian que el arquetipo de gestión es congruente con los valores y principios corporativos. En las aglomeraciones empresariales se analiza de manera profunda las principales potencialidades y limitaciones de la industria, a partir de identificar los avances y logros de cada una de las empresas participantes; se proyectan nuevos retos y se define la prospectiva estratégica para el clúster. A su vez, este reciente patrón a manera de un impacto multiplicador, se traslada a cada organización; en otras palabras, las pymes están preocupadas no únicamente por los aspectos operativos del negocio, sino más bien en los elementos que generan cambio y transformación. Así, aspectos relevantes a la innovación, el aseguramiento de la calidad, la mejora continua, la diversificación del portafolio de productos y cartera de clientes y la reducción de costos, productividad y competitividad son los elementos que hacen parte de la prospectiva estratégica.

Son elementos esenciales de la administración de las pymes aglomeradas el exponer prácticas relacionales. Se identifica su predisposición a compartir conocimientos y bienes, a transferir tecnología y a asignar nuevos conocimientos con fines comerciales; esta circunstancia corresponde a los valores corporativos y a la cultura organizacional. El arquetipo de gestión

promueve la participación en la toma de decisiones, la creatividad y la apertura, con lo que los medios descritos son practicados y compartidos por los colaboradores. En consecuencia, es propio que los equipos directivos de las pymes ejerzan adecuados procesos de liderazgo, motivación y empoderamiento.

Por otra parte, el modelo de gestión implementado por las pymes se orienta a proyectar las capacidades de la entidad para ser competitivas. En este marco, las pymes implementan fundamentalmente las siguientes estrategias competitivas: (a) diferenciación, las empresas tratan de adicionar valor a sus mercaderías y servicios, y adicionar a los atributos básicos instrumentos complementarios que marquen una diferencia con los existencias ofrecidos por empresas similares; (b) ajuste o particularidad, las pymes están interesadas en especializarse en determinados categorías; y (c) operatividad en costos, las empresas revisan su sistema de costeo para identificar oportunidades de perfeccionamiento. Peculiar énfasis ubican en materiales, insumos y tecnología de los proveedores, es una constante la calificación y certificación de los mismos.

La gestión estratégica de las pymes se caracteriza por la integración horizontal en la cadena de suministros. En tal compungido, los vínculos creados con compradores, proveedores y empresas, constituyen el insumo para surcar el desarrollo empresarial; cada vez es más común amplificar los mecanismos de colaboración entre los diferentes grupos que interactúan en los clústeres, se identifican a estos asociados como actores provistos de conocimientos y experiencias, que al ser aprovechados se convierten en oportunidades de mejora. La tendencia configura un prototipo de gestión abierta y relacional que reconoce que las compañías no son entes aislados sino parte integral de un sistema abierto y complejo.

Para las pymes es relevante mejorar sus niveles de productividad y eficiencia organizacional. Están empeñadas en innovar sus procesos, de la misma manera que apuntalar nuevas tecnologías y normalizar sus procesos, por lo que están paulatinamente adoptando sistemas de aseguramiento de la calidad, según el tipo de industria. La productividad se relaciona

con el conocimiento que al ser aplicado facilita producir en mayor volumen para atender los requerimientos del mercado y así mantener ventajas competitivas. Estas capacidades se ubican en el talento humano, pues son quienes poseen habilidades cognitivas, actitudes y aptitudes para apuntalar la productividad y enfrentar los grandes cambios del ecosistema empresarial.

Las organizaciones con fines de productividad pretenden fortalecer el conjunto de capacidades de su equipo de colaboradores, esto es encontrar un equilibrio en sus competencias laborales (conocimientos, habilidades, destrezas y valores), para crear valor en los procesos productivos y cadena de suministro. Los recursos cognitivos fuentes del capital intelectual con el que se relaciona las organizaciones, corresponde a la integración de los conocimientos individuales y corporativos, que al ser compartidos hacia lo externo provoca sinergias y mejoras en los procesos. Entre las capacidades que desarrolla el talento humano de cara a la productividad se destacan las siguientes: (a) capacidad de adaptación a los cambios; (b) trabajo en equipo y colaboración; (c) aprendizaje activo; (d) habilidades relacionales; y (e) comunicación asertiva.

Adicionalmente, la toma de decisiones en las pymes aglomeradas se presenta de manera participativa; es clara la voluntad de las organizaciones por incorporar a sus procesos productivos opiniones, ideas y sugerencias, no solo de su equipo de incumbencia, sino buscan involucrar a los asociados con quienes interactúan en el negocio. De manera periódica, realizan ejercicios de estimación sobre los resultados organizacionales, la información que se obtiene a su vez retroalimenta los procesos y se genera un espiral de mejora continua. Las principales decisiones estratégicas se enfocan en la productividad. Para ello las pymes implementan mecanismos para fortalecer las habilidades personales, ejecutivas y de gerencia que tributen a la competitividad, entre las más importantes se identifican: habilidades para el trabajo en equipo, empoderamiento y estilos de dirección, comprensión y compromiso, proactividad y planeación estratégica.

La tecnología ocupa un lugar importante en la cimentación de las ventajas competitivas. Las pymes, en tal cometido, comparten conocimientos, capacidades tecnológicas y funcionales,

identifican y adaptan buenas prácticas que se generan en la industria y las incorporan a sus procesos productivos. Es frecuente que desarrollan rutinas productivas y gerenciales, por medio de las cuales aprovechan los medios tecnológicos en toda su repercusión. Estas rutinas involucran entre otros aspectos: uso válido de nuevas tecnologías, sistemas de documentación gerenciales, patentes, certificaciones y normalización.

En las pymes existe la comprensión de que para mejorar su desempeño organizacional y lograr un comportamiento superior en el mercado se requiere identificar y seguir los requerimientos de los *stakeholders* que son componentes de su ecosistema empresarial. Los mecanismos de asociatividad y los compromisos creados con estos grupos amplían la visión gerencial, respecto de los atributos básicos y complementarios de los productos y servicios. En los clústeres se analizan estos requerimientos, se incorporan los criterios a la cadena de fabricación y aprovisionamiento. Asimismo, se trata de amplificar las capacidades de marketing, así construyen habilidades para conocer de cerca las necesidades del comprador, mantener una relación directa con los clientes, analizar los índices de satisfacción sobre los productos, servicios y posventa y cumplir con garantías, volumen y recompra.

Con fines competitivos, las pymes se muestran interesadas en sugerir nuevas ideas para sus mercancías y servicios, propuestas e innovaciones tecnológicas con fines comerciales y aplicaciones exitosas en el negocio. El clúster alimenta este propósito y hace más visibles los resultados alcanzados; varias son las experiencias exitosas que se originan como consecuencia del capital relacional creado y claramente se enfocan en la originalidad como factor fundamental de desarrollo y hábito del negocio.

En pocas empresas se evidencia la emergencia de una innovación disruptiva que se empieza a replicar en los clústeres. Esto significa crear y difundir algo reciente y tratar de abandonar rutinas productivas anteriores, que en muchos casos son obsoletas; igualmente existe desinterés por analizar las opciones de incursionar en sectores diferentes o modificar mecanismos de comercialización tradicionales. Sin embargo, este tipo de innovación parecería

efectiva en las empresas más consolidadas y con mayores capacidades competitivas, caso contrario pueden diluirse en el esfuerzo y desperdiciar recursos sin mayores resultados. Aún persisten paradigmas que consideran que lo realizado hasta el momento es lo mejor y por ende no hay necesidades de cambio.

Por el contrario, la innovación incremental para apuntalar mejoras en los procesos existentes, es el ámbito de movimiento más recurrente de las pymes. Para ello, las rutinas de producción observan las buenas prácticas que se implementan en la manufactura de la industria localizada, se hace uso de nuevas tecnologías y se incorporan metodologías alternativas. El propósito central de esta innovación es atender los requerimientos del cliente, procurando satisfacer sus necesidades con desarrollo de productos y servicios tradicionales, permitiéndoles diferenciarse y conseguir un comportamiento de provecho contra la competencia. Al escindir de la originalidad de los procesos y los cambios en la tecnología son evidentes las innovaciones estructurales en los productos: nuevos diseños y prototipos con materiales, insumos y materias primas renovadas.

Finalmente, se introducen al mercado productos nuevos y mejorados; también existen variaciones en los canales de distribución y comercialización, así como en los mecanismos de publicidad y promoción para fortalecer la interacción con los clientes. Es plausible el surgimiento de patentes, marcas, certificaciones y registros. Desde esta visión, las pymes han desarrollado mecanismos relacionales para indagar sobre las demandas y servicios que los

clientes requieren; lo mismo que con los protocolos de atención, las rutinas de compra, los valores y los medios de pago.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

## CAPÍTULO VI

### REFLEXIONES FINALES

#### 6.1 Reconstruyendo el Capital Relacional en los Clústeres

La gestión de conocimientos como ámbito que posiciona a las organizaciones, resulta un recurso estratégico para el aumento de la competitividad de una empresa (Benito-Bilbao et al., 2016), razón que determina el pensamiento científico que la explica. Se sintetiza en difundir en las organizaciones el conocimiento que es creado y conservado por los miembros, y por lo cual ayuda en las decisiones de los directivos sobre la competitividad.

Las tendencias de estudio en la actualidad visualizan la difusión del conocimiento a través de la capacitación, el entrenamiento, la creación de estructuras de comunicación e información y la capacidad de actuación orgánica (Mesbah et al., 2017). Posicionamiento de los procesos empresariales desde la integración, cual mecanismo utilizado para el control de la empresa que supone la combinación de actividades que configuran una compatibilidad externa, específicamente con la red de miembros que forman parte de un clúster empresarial en el que coexisten clientes, proveedores, competidores y otros *stakeholders*. De esta forma, emerge el capital relacional como una dimensión relacional que es descrita como el valor del conjunto de relaciones que la empresa mantiene con sus grupos de interés, y donde la investigación revela desarrollos explicativos del proceso de creación, transferencia y uso del conocimiento como recurso fundamental de la competitividad.

La necesidad de procedimientos para enriquecer la ventaja competitiva, redimensionar el uso del conocimiento acumulado de lo externo y transferirlo como ayuda al desarrollo socioeconómico de las zonas industriales surge siendo una necesidad urgente de las pymes, en su intención de mejorar su desempeño y enfrentar los retos de la competitividad. En tal

circunstancia, el conocimiento y su transferencia representan para las empresas un argumento para la competitividad en cuya capacidad opera el capital relacional, donde habitan los clientes, los proveedores y los competidores, quienes pueden integrarse en un ambiente de aprendizaje y propiciar ventajas competitivas. No obstante, se están superando visiones simplificadoras de estas relaciones; hoy en día las pymes privilegian la experiencia proporcionada por el aprendizaje en acción que se transforma en conocimiento, efecto derivado de enfrentarse a los mismos problemas, una y otra vez, durante las actividades productivas, rutinas que se ven influenciadas por los nuevos conocimientos y la tecnología creada en espacios relacionales, que tributan a mejorar la productividad y la innovación que son elementos esenciales de la competitividad.

Al dimensionar al aprendizaje como un factor crítico del capital relacional resulta un indicador de la intensidad del flujo cognoscitivo en las organizaciones donde se ubica como un propósito colectivo y de compromiso empresarial. Razones coincidentes con la perspectiva de Nonaka y Takeuchi (1995), quienes advirtieron en el conocimiento un recurso competitivo, con lo cual *de facto* estaban habilitando un programa de investigación para la estrategia de negocios. Según los hallazgos del estudio, las pymes están implementando mecanismos para motivar a sus colaboradores a crear conocimientos y diseminarlos en el ecosistema en el que actúan. Los principios de cooperación, respeto mutuo y efectos conjuntos caracterizan las relaciones creadas en las aglomeraciones empresariales.

El panorama presentado se explica porque la ciencia empresarial no solo se ubica en los recursos internos de la organización. Más bien, la fuente de tal postura radica en el hecho de que, en un mundo tan incierto, la orientación externa otorga referencias estables para formular una estrategia a largo plazo. Argumento que permitió situar la perspectiva de empresas red, asociaciones, aglomeraciones y clústeres, donde las actividades de clientes, proveedores y competidores se integran en un *continuum* cognoscitivo de lo interno a lo externo, cuya interacción es considerada fuente para la ventaja competitiva.

No obstante lo señalado en los párrafos anteriores, es precisamente el desconocimiento

de algunas pymes sobre los roles desempeñados por los clientes y los proveedores, producto del efecto de la experiencia, lo que constituye una situación a superar en el mediano plazo. Al respecto, Argote e Ingram (2000) señalaban como urgencias que se necesita más investigación sobre el papel de los miembros y las subredes que involucran el capital relacional. Razón sustentada en los efectos que la investigación ha identificado cuando los sujetos que integran un nuevo escenario relacional no logran incorporar mejoras reales a su cadena de suministro y, en algunos casos, puede existir frustración.

Situación que con el estudio ha sido identificada, tales efectos a manera de: experiencia, habilidades, creatividad e innovación de los colaboradores que trabajan en las pymes aglomeradas. Una interpretación del rol del cliente, de los proveedores y, principalmente, de los competidores los ubicaría como agentes cuyos valores pueden constituir aportes a la competitividad empresarial en tanto factores de integración vertical y aportaciones de innovaciones incrementales.

La relación y efecto de la transferencia de conocimiento en entornos relacionales sobre las ventajas competitivas, su marco propositivo visiona que las organizaciones obtienen ventajas competitivas mediante la creación y transferencia de conocimientos internos, al tiempo que debe facilitarse su transferencia externa a los stakeholders (Argote e Ingram, 2000). El capital de relaciones integra así a la organización como miembro de un clúster, lo cual plantea la necesidad de determinar empíricamente la medida en que el conocimiento de punta se transfiere a diferentes depósitos e identificar los factores que impiden o apoyan la transferencia que configura un capital relacional.

El capital relacional, en tanto campo disciplinar, se fundamenta en que el aprendizaje es social y se gesta vía interacciones entre diferentes tipos de agentes como un diálogo incluyente en las organizaciones. En el estudio se manifiestan posturas y conflictos respecto a la visión de los distintos grupos de interés, que develan una tendencia mayor a una relación empresarios, clientes y proveedores interactiva, corporativa, científica y compensatoria. Sin embargo, la

cooperación entre otras organizaciones complementarias, centros tecnológicos, universidades y empresas afines, aún no es suficiente.

La posición más constructiva es que, para mantener ventajas en el mercado, se requieren socios externos, pues propician éxito económico (Ishaq et al., 2012), así como que no es posible en la globalización posicionarse y permanecer sin relaciones con clientes y proveedores (Álvarez-Hernández et al., 2016). Hechos que tornan contradictorio que la investigación del capital relacional sea limitada en nuestro medio. En este sentido, el estudio explica al capital relacional como el redimensionamiento del efecto de la experiencia adquirida e incremento de la capacidad de absorción de la empresa mediante la transferencia de conocimiento organizacional. Es decir, que en los *stakeholders* subyace un nivel de capacidades que representa una condición para hacer efectiva la creación y la transferencia de conocimiento, pues incorporan información valiosa que debe ser aplicada con fines comerciales.

Pensar en las personas como clave de las ventajas conduce a las organizaciones a evaluar si sus competencias son probablemente suficientes para mantener la empresa frente a los competidores. Las organizaciones en su modelo estratégico sitúan una capacidad abierta y relacional como un hecho trascendente para favorecer el desempeño organizacional. Además, el poder de los clientes y los proveedores, como fuerzas que atraviesan la empresa industrial, constituyen *de facto* un reto, visión donde ya se habían advertido las tensiones que provocan los volúmenes de conocimiento usados en las empresas y la necesidad de que no minen la organización. Una empresa es en realidad una comunidad de personas organizadas para producir algo; su capacidad de producción depende de lo que habitualmente saben y del conocimiento que han adquirido en sus rutinas y en el engranaje de producción. Los activos materiales de una empresa tienen un valor limitado a menos que las personas sepan qué hacer con ellos.

En cuanto a las implicaciones prácticas de este estudio, y aunque no hay una receta garantizada para una comunidad de práctica exitosa y sostenible, las organizaciones deben

prestar atención a las diversas dimensiones motivacionales y establecer un sistema de apoyo propio del sector público y adecuado para fortalecer cada dimensión motivacional, lo que activa las acciones de compartición de los miembros y, a su vez, ayuda a crear conocimiento para propio beneficio de las instituciones, porque a mayor compartición mayor creación de conocimiento e innovación organizacional.

Con base en las motivaciones sociales y psicológicas que se determinaron en la investigación y para facilitar el intercambio de conocimientos, las organizaciones deberían impulsar programas de apoyo a sus colaboradores, que además de garantizar el tiempo y espacio disponibles para los miembros provean sistemas de gestión, personal de apoyo (patrocinadores, consultores, entre otros), así como la promoción y educación relacionada con las comunidades de práctica. Dada la fuerte influencia del hábito en la conducta de colaboración, las pymes podrían hacer esfuerzos para que el intercambio de conocimientos forme parte de la rutina o los hábitos de sus servidores. Esto debido a que, si bien la transferencia de recursos y capacidades generalmente no es parte del conjunto de comportamientos del individuo, existen opciones para superar la barrera de no poseer una experiencia pasada.

Por otra parte, definen a la gestión estratégica del conocimiento como la que establece un equilibrio al vincular la creación del conocimiento con la estrategia empresarial, prestando atención al impacto de las decisiones trascendentales con soporte en las tecnologías y a la necesidad de diseñar la estructura de la organización en consonancia con dicha estrategia.

El estudio permite interpretar que la ventaja competitiva y la productividad organizacional tienen incidencia en las capacidades organizacionales para crear y transferir conocimientos y recursos en contextos relacionales sostenibles en el tiempo. Este establece como propuesta teórica que la recopilación e intercambio de conocimientos, ya sea experto o innovador, pueden producir a largo plazo una ventaja competitiva para las pymes y que los intentos de mejorar la productividad de la organización deben realizarse utilizando prácticas de gestión del conocimiento.

Las satisfacciones de los usuarios al usar sistemas de información para apoyar los nuevos procesos de gestión del conocimiento se identifican en la propuesta teórica que enfatiza sobre la necesidad que tienen las organizaciones por realizar deliberaciones acerca de procesos emergentes, con mejores estructuras orgánicas y secuenciación, y que el conocimiento complejo sea distribuido entre la gente y colaboradores para alcanzar ventajas competitivas.

## **6.2 Estrategias para Fortalecer el Capital Relacional en los Clústeres**

La importancia del conocimiento tácito, por el difícil acceso que propone a los competidores y por su apoyo a la empresa para obtener y mantener la innovación, es una novedosa relación, por tal razón se requiere una “dirección de conocimiento y actuación de innovación”, catalogada como tema creciente en las investigaciones.

La actividad empresarial y su función de innovación deben favorecer la cultura de la empresa y la visión de organización de aprendizaje. Tal perspectiva busca resolver los problemas subjetivos que emergen cuando se trabaja para la transferencia de conocimiento donde afloran los conflictos del individuo con su organización.

El trabajo común es establecer una visión común: compartir conocimientos y adoptar buenas prácticas de fabricación para innovar los procesos de producción y desarrollar nuevos productos.

La aplicación de los conocimientos, adquiridos en los espacios relacionales, debe mejorar las actividades de producción, fabricación y servicio; el uso de nuevas materias primas, materiales e insumos; nuevas tecnologías aplicadas a la industria, así como canales de comercialización y distribución, simulaciones y experimentos, etc., deben ser prácticas comunes y evaluadas de manera periódica en las empresas.

Las pymes deben fortalecer sus capacidades integrales, a saber: estructurales, tecnológicas, humanas, relacionales, de comercialización, de talento humano, comerciales, entre otras. Principalmente la capacidad de absorción, que es la capacidad de la empresa para identificar, absorber, transformar y utilizar el conocimiento externo con fines competitivos, se

traduce en eficiencia del proceso productivo, mayor productividad y calidad, especialización y rentabilidad financiera en áreas específicas del mercado.

Entre las acciones a emprender en el contexto del capital relacional, les corresponde a las pymes las siguientes estrategias:

- Mantener buenos estándares financieros, a través de una adecuada gestión financiera,
- Efectuar planificación financiera a corto y mediano plazo,
- Fortalecer sus sistemas de costos por actividades (ABC),
- Realizar análisis financieros y encontrar equilibrio presupuestario,
- Cometer apalancamiento financiero para el sistema productivo,
- Invertir en tecnologías de procesos y productos, propias y adquiridas,
- Acoger el uso de las tecnologías empleadas en los clústeres, adaptaciones y experimentación,
- Adaptarse a entornos dinámicos y complejos,
- Ejecutar investigación de mercado,
- Aumentar la frecuencia en cambios sustanciales y mejoras en la producción y productividad,
- Incrementar la frecuencia en la generación de nuevos productos y servicios,
- Adaptar metodologías de diseños y desarrollo de productos empleados por la empresa,
- Construir una cultura organizacional basada en la innovación,
- Crear sistemas de información análogos o digitales para uso de la empresa,
- Identificar y reconocer el conocimiento existente en la empresa,
- Gestionar el flujo de la información dentro y fuera de la empresa,
- Diseñar y crear productos o servicios acorde con las necesidades de los *stakeholders*,
- Ampliar los portafolios de productos y cartera de clientes,

- Extender la rotación y la profundidad de productos,
- Posicionar la marca y los atributos del producto,
- Diseñar protocolos para la toma de decisiones participativas,
- Delinear un modelo de gestión abierto y relacional, reduciendo los niveles jerárquicos,
- Asumir con consistencia y coherencia las decisiones y las directrices estratégicas en las áreas funcionales de la empresa,
- Crear escenarios (prospectiva) estratégicos y valorar con grupos focales su impacto,
- Fortalecer las relaciones con los colaboradores de la empresa mediante una comunicación abierta y de confianza,
- Mejorar las relaciones con los distintos involucrados externos en la cadena de suministro,
- Diseñar políticas de gestión y dirección del talento humano,
- Crear mejores relaciones empresariales, favorecer el ambiente y el clima laboral, y
- Procurar la integración vertical en la cadena de suministro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Al-Abdallah, G. M., Abdallah, A. B. y Hamdan, K. B. (2014). El impacto de la gestión de relaciones con proveedores en el desempeño competitivo de las empresas manufactureras. *Revista Internacional de Negocios y Gestión*, 9(2), 192-202.
- Albino, A. C. y Garavelli, M. G. (2004). Organization and technology in knowledge transfer, *Benchmarking: An International Journal*, 11(6), 584-600.
- Albuquerque, F. (2006). *Clusters, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva*. Cuarto taller de la Red de Proyectos de Integración productiva, BID/FOMIN, San José, Costa Rica.
- Alegre, J., Chiva, R. y Lapiedra, R. (2005). A literature-based innovation output analysis: implications for innovation capacity. *International Journal of Innovation Management*, 9(04), 385-399.
- Almquist, G., Norgren, L., y Strandell, A. C. (1998). Cluster and cluster policy in Sweden. *NUTEK, The Swedish National Board for Industrial and Technical Development*. [http://www.oecd.org/dsti/sti/s\\_t/inte/nis/Clusters/clusters.htm](http://www.oecd.org/dsti/sti/s_t/inte/nis/Clusters/clusters.htm).
- Altenburg, T. (2001). La promoción de clusters industriales en América Latina. *Experiencias y estrategias, Serie Foco Pymes Publicaciones*. GTZ.
- Álvarez-Hernández, J. G., Lavin-Verastegui, J. y Pedraza-Melo, N. A. (2016). Determinando los factores del capital relacional en la interacción de cliente proveedor en MiPyMES. *Entramado*, 12(1), 38-40.
- Analoui, B. D., Doloriert, C. H., y Sambrook, S. (2013). Leadership and knowledge management in UK ICT organisations. *Journal of Management Development*, 32(1), 4-17.
- Araya Guzman, S. A. y Orero Giménez, A. (2004). Los sistemas de información y su interacción con la dimensión cultural de las organizaciones. *Revista Ingeniería Industrial*, 3(1), 5-17.

- Arcos Proaño, C. M. (2008). *Clusters como modelo para alcanzar la productividad y competitividad industrial en el Ecuador*. [Tesis Maestría en Relaciones Internacionales. Mención en Negociaciones Internacionales y Manejo de Conflictos]. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Estudios Sociales y Globales.
- Argote, L. e Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: a basis for competitive advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., y Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 1-8.
- Arias Montoya, L., Portilla, L. M. y Villa, C. L: (2007). Gestión del Conocimiento: el triunfo de los intangibles. *Scientia et Technica*, 1(35), 351-355. No citado
- Ayaviri Nina, V. D., Chucho Morocho, D., Romero Flores, M., y Quispe Fernández, G. M. (2017). Emprendimientos y clúster empresarial. Un estudio en la Provincia Chimborazo, Ecuador. *Revista Perspectivas*, (40), 41-64.
- Barney, J. B. y Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Barragán Ocaña, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 5(1), 65-101 No citado
- Bell, M. y Albu, M. (1999). Knowledge systems and technological dynamism in industrial clusters in developing countries. *World development*, 27(9), 1715-1734.
- Bellamy, M. A., Ghosh, S., y Hora, M. (2014). The influence of supply network structure on firm innovation. *Journal of Operations Management*, 32(6), 357-373.
- Bellandi, M. (2003). Sistemas productivos locales y bienes públicos específicos. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 53(02), 50-73.
- Benítez Codas, M. (2012). Evolución del concepto de competitividad. *Ingeniería Industrial*.

- Actualidad y nuevas tendencias*, 3(8), 75-82.
- Benito-Bilbao, J., Otegi-Olaso, J. R. y Sánchez-Fuente, F. (2016). Competitiveness of basque high-tech firms induced by knowledge transfer conditions: multivariate data analysis empirical research. *DYNA-Ingeniería e Industria*, 91(6), 654-659.
- Black, D. H. y Synan, C. D. (1997). The learning organization: the sixth discipline? *Management accounting: magazine for chartered management Accountants*, 75(10), 70-72.
- Bonari, D., López, A., Mernes, R. y Dominione, D. (2009). Indicadores Macroeconómicos do Mercosur. *Revista Mercosur*, 1, 1-106.
- Bontis, N. (1996). Managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 60(4), 40-47.
- Bontis, N., Chua Chong Keow, W. y Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*. 1 (1). 85-100.
- Botero Pinzón, L. D. (2014). Internacionalización y competitividad. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(32), 187-196.
- Bourdieu, P. y Wacquant, L. (1992). *Una invitación a la sociología reflexiva*. Prensa de la Universidad de Chicago.
- Briones Peñalver, A. J. y Cegarra Navarro, J. G. (2007). Perspectiva dinámica del capital relacional desde la supervisión del OJC en la mipyme. *Cuadernos de administración*, 20(34), 115-137.
- Brugha, R. y Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health policy and planning*, 15(3), 239-246.
- Bueno, E. (2002). El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2-3), 157-176.
- Bueno, E. (2013). El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación. *Economía Industrial*, 388, 15-22.
- Bueno, E. y Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) (2003). Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual. *Documentos Intellectus*, 5.

- Bueno, E., Del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., Murcia, C. y Salmador, M. (2012). Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual (Nueva versión actualizada). *Documento Intellectus*, 9/10.
- Bueno, E., Salmador, M. P. y Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de economía aplicada*, 26(2), 43-63.
- Bueno Campos, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Pirámide.
- Burt, R. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.
- Cabrera Martínez, A. M., López López, P. A. y Ramírez Méndez, C. (2011). La competitividad empresarial: un Marco Conceptual para su estudio. *Documentos de Investigación, Administración de Empresas*, No. 4, Universidad Central de Venezuela.
- Cabrita, M. R. y Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43(1-3), 212-237.
- Campos, E. B. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de estudios económicos*, 53(164), 207-229.
- Capello, R. y Faggian, A. (2005). Collective learning and relational capital in local innovation processes. *Regional studies*, 39(1), 75-87.
- Capó-Vicedo, J., Expósito-Langa, M. y Masiá-Buades, E. (2007). La importancia de los *clusters* para la competitividad de las PYMES en una economía global. *EURE (Santiago)*, 33(98), 119-133.
- Cardozo, E., Velásquez, Y. y Rodríguez, C. (22-25 de mayo 2012). *El concepto y la clasificación de pyme en América Latina* [Artículo On Line]. Global Conference on Business and Finance, San José, Costa Rica. No citado
- Castellanos Castillo, J. R. y Castellanos Machado, C. A. (2010). Concepciones teóricas

- referentes a la definición de la competitividad. *Revista Contribuciones a la Economía*.  
<http://www.eumed.net/ce/2010a/>
- Castro-González, S., Pena-Vinces, J., Ruiz-Torres, A. J. y Sosa, J. C. (2014). Estudio intrapaíses de la competitividad global desde el enfoque del doble diamante para Puerto Rico, Costa Rica y Singapur. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía*, 20(3), 122-130.  
 DOI:10.1016/j.iedee.2013.09.001
- Castro-González, S., Vázquez-Guzmán, E. y Vega Vilca, J. C. (2015). Ecuador, Perú y Colombia: ¿Competidores O Complementarios Sudamericanos? Análisis De Su Competitividad Global. *Revista Global de negocios*, 3(6), 13-28.
- Cegarra Navarro, J. G. y Rodrigo-Moya, B. (2004). Desaprendizaje individual: Un paso previo a la creación del capital relacional. *Cuadernos de Administración*, 17(27).
- Cely, N. (2006). *Propuesta para mejorar la productividad e innovación de las Pequeñas y Medianas Empresas*. Grupo El Faro.
- Céspedes-Lorente, J. J. y Martínez del Río, J. M. (2007). ¿Generan los clusters geográficos capacidades basadas en la gestión ambiental y la innovación? Un enfoque basado en recursos. *Cuadernos económicos de ICE*, (73), 151-174.
- Chang, S. C., Chen, S.S. y Lai, J.H. (2008). The effect of alliance experience and intellectual capital on the value creation of international strategic alliances. *Omega*, 36(2), 298-316.
- Chen, H. (2004). *An intelligent broker architecture for pervasive context-aware systems*. [Tesis de PhD.]. Universidad de Maryland. <https://ebiquity.umbc.edu/paper/html/id/212/An-Intelligent-Broker-Architecture-for-Pervasive-Context>. No citado
- Chung, T. W. (2009). A Study on Selections of Strategic Type of Business in Air-logistics Industry Clusters. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 25(1), 83-102.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35(1), 128-152.
- Collis, D. J. (1991). A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings

- industry. *Strategic management journal*, 12(S1), 49-68.
- Conesa, F. J., De la Peña, Y., García Plaza, L., Ramírez, M., Lucena, F. y Muro, M. (2010). Indicadores en Transferencia de Conocimiento. *Cuadernos Técnicos RedOTRI*. 5, Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE). No citado.
- Corona Treviño, L. (2002). *Innovación y competitividad empresarial. Aportes Revista de la Facultad de Economía - BUAP*, VII(20), 55-65.
- Cousins, P. D., Handfield, R. B., Lawson, B. y Petersen, K. J. (2006). Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes. *Journal of operations management*, 24(6), 851-863.
- Cruz Gonzalez, J., López Sáez, P. y Martín de Castro, G. (2009). La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. *Cuadernos de estudios empresariales*, 19, 105-128. No citado
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Pearson Educación.
- De La Torre, F. y Suárez, F. (2016). Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual: Diagnóstico de las PYMES del Ecuador aplicación del Modelo Intellectus. *Valor agregado*, 60-86.
- De Pablos Heredero, C., López Hermoso Agius, J. J., Martín-Romo Romero, S. y Medina Salgado, S. (2019). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Esic.
- Dean, A. y Kretschmer, M. (2007). Can ideas be capital? Factors of production in the postindustrial economy: A review and critique. *Academy of Management Review*, 32(2), 573-594
- Delgado Delgado, D. D. y Chávez Granizo, G. P. (2018). Las PYMES en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Observatorio de la economía latinoamericana*, (abril). <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>.
- Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G. y Amores-Salvadó, J. (2016). Intellectual capital and

- radical innovation: Exploring the quadratic effects in technology-based manufacturing firms. *Technovation*, 54, 35-47.
- Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G., Navas-López, J. E. y Cruz-González, J. (2011). Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 207-221.
- D'Este, P., Garcia-Quevedo, J. y Mas-Verdú, F. (2014). Transferencia de conocimiento. Del modelo transaccional al relacional. *Mediterráneo Económico*, 25, 279-293. No citado
- Dhewanto, W., Prasetyo, E. A., Ratnaningtyas, S., Herliana, S., Chaerudin, R., Aina, Q., Bayuningrat H., R. y Rachmawaty, E. (2012). Moderating effect of cluster on firm's innovation capability and business performance: A conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65 (3), 867-872.
- Dias, R. V. y Casas, J. (2017). Knowledge Management and Intellectual Capital in Networks of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), 667-692. <https://doi.org/10.1108/JIC-112016-0120>
- Donate Manzanares J. y Guadamillas Gómez, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of knowledge management*, 15(6), 890-914. No citado
- Drucker, P. F. (1993). The rise of the knowledge society. *The Wilson Quarterly*, 17(2), 52-72.
- Dussel Peters, 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*. CEPAL.
- Dyer, J. H. y Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic management journal*, 27(8), 701-719.
- Dyer, J. H. y Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of

- interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: The proven way to establish your company's real value by finding its hidden brainpower*. Piatkus. No citado
- Egbu, C. O. (2004). Managing knowledge and intellectual capital for improved organizational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5), 301-315.
- El-Kassar, A. N, Yunis, M. y El-Khalil, R. (2017). The Mediating Effects of Employee-Company Identification on the Relationship between Ethics, Corporate Social Responsibility, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Promotion Management*, 23(3), 419-436.
- Espinosa Mora, J. A. (2018). *Efectos del capital relacional en el desempeño organizacional del sector comercial y de servicios* [Disertación Doctoral]. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (2013). *Systemic competitiveness: new governance patterns for industrial development*. Routledge.
- Etzioni-Halevy, E. (1979). *Political manipulation and administrative power: a comparative study*. Taylor & Francis.
- Euroforum. (1998). Proyecto Intellect medición del capital intelectual. Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European industrial training*, 24(3), 94-104.
- Feinberg, R. (2008). Competitiveness and democracy. *Latin American Politics and Society*, 50(1), 153-168. No citado
- GEM Ecuador. (2017). Improvements and continuing limitations. *Entrepreneurship Research Journal*, 1(2).

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Directorio de Empresas*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). *Directorio de Empresas*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>.
- Fernández Fernández, J. L. y Bajo Sanjuán, A. (2012). La Teoría del *Stakeholders* o de los Grupos de Interés, pieza clave de RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (6), 130-143.
- Fernández-Jardón, C. M. (2012). Determinantes de la capacidad de innovación en PYMES regionales. *Documentos de trabajo do Departamento de Economía Aplicada*, (2).
- Fernández-Jardón, C. M. y Martos, M. S. (2016). Capital intelectual y ventajas competitivas en PYMES basadas en recursos naturales de Latinoamérica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(60), 117-132. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n60.55548>
- Fernández-Satto, V. R. y Vigil-Gréco, J. I. (2007). Clusters y desarrollo territorial. Revisión teórica y desafíos metodológicos para América Latina. *Economía, sociedad y territorio*, 6(24), 859-912.
- Ferraro, C. A. y Gatto, F. (1993). *Las PYMES en el MERCOSUR: definiciones y primeras estimaciones*. CEPAL. <http://hdl.handle.net/11362/9462>. No citado
- Ferraro, C. A. y Gatto, F. (2010). Políticas de articulación productiva: enfoques y resultados. *Clusters y políticas de articulación productiva en América Latina*. Santiago: CEPAL, 13-38.
- Flores Ortiz, M. V., Vega López, A. y Chávez Moreno, E. A. (2015). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector comercio en Tijuana, BC, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(3), 15-29.
- Fonts, A., López Panisello, M. B. y Vidal Suñé, A. (6, 7 y 8 de marzo de 2003). *The higher level of performance in the chemical industry cluster located in Tarragona* [Conference Paper].

- Workshop on Spatial Networks and Clusters: Urban and Regional Prosperity in a Globalised Economy. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rovira i Virgili. Reus.
- Fuentes, N. A. (2004). Hecho en Norteamérica: cinco estudios sobre la integración industrial de México en América del Norte. *Región y sociedad*, 16(29), 169-175. No citado.
- Fuentes, N. A. y Martínez Pellegrini, S. (2003). Identificación de clusters y fomento a la cooperación empresarial: el caso de Baja California. *Revista Momento Económico*, (125), 39-57.
- Fugate, B. S., Stank, T. P. y Mentzer, J. T. (2009). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 27(3), 247-264.
- Fujita, M. y Thisse, J. F. (2002). *Economics of Agglomeration. Cities, Industrial Location and Regional Growth*. Cambridge University Press.
- García, J. (2006). Ventaja competitiva a través del desarrollo de clusters empresariales. *Contabilidad y Negocios*, 1(2), 30-35.
- García Macías, A. (2002). Redes sociales y “clusters” empresariales. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 1(1), 1-20.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. y Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*, 65(7), 1040-1050.
- Gómez Morales, W. R. (2017). *La importancia de las PYMES en la economía ecuatoriana. Análisis de su responsabilidad social empresarial* [Tesis para optar al título de Economista, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Digital UCSG. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/7991>
- González Agudelo, E. M. (2013). Acerca del estado de la cuestión o sobre un pasado reciente en la investigación cualitativa con enfoque hermenéutico. *Uni-pluriversidad*, 13(1), 60-63.

- González Ávila, M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista Iberoamericana de educación*, 29, 85-103.
- Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. S.L. Civitas Ediciones.
- Guadamillas Gómez, F. y Donate Manzanares, M. J. (2006). Conocimiento organizativo, innovación y crecimiento empresarial: El caso del Grupo Tecnobit. *Universia Business Review*, 12(1) 50-65.
- Gupta, A. K., y Govindarajan, V. (2000). Knowledge Flows within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 21(1), 473-496. No citado.
- Haque, I. U. (Ed.). (1991). International Competitiveness: Interaction of the Public and Private Sectors: *Collected Papers from an EDI Policy Seminar Held in Seoul, Korea, (April)*, 18-21. World Bank.
- Hartmann, C. (2006). *Die Lernfähigkeit von Clustern: einetheoretische und empirische Betrachtung*. Leykam.
- Hernández-Espallardo, M., Rodríguez-Orejuela, A. y Sánchez-Pérez, M. (2010). Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(2), 101-114. DOI:10.1108/13598541011028714
- Hoffmann, V. E., Coelho Lopes, G. S. y Medeiros, J. J. (2014). Knowledge transfer among the small businesses of a Brazilian cluster. *Journal of Business Research*, 67(5), 856-864.
- Hoffmann, V. E., Molina-Morales, F. X., Martínez-Fernández, M. T., Ribeiro Andrade, M. A. y Fernandes, S. (2019). Transferência de conhecimento entre empresas aglomeradas territorialmente: un estudio na industria calçadista do Vale do Rio Tijucas. En *Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte 3Es2Ps*. Champagnat.
- Hoover, E. M. (1943). *Economía geográfica*. Fondo de Cultura Económica.
- Hormiga Pérez, E., Batista Canino, R., M. y Sánchez Medina, A. J. (2007). La influencia del capital

- relacional en el éxito de las empresas de nueva creación. En J. C. Ayala Calvo (Ed.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp. 1215-1231). Ayala Calvo, J.C. y PEDRA Universidad de La Rioja.
- Hsu, Y. H. y Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664-677.
- Huang, A., Gallegos, L. y Lerman, K. (2017). Travel analytics: Understanding how destination choice and business clusters are connected based on social media data. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, (77), 245-256.
- Imram, M. K, Ilyas, M. y Fátima, T. (2017). Achieving organizational performance through knowledge management capabilities: Mediating role of organizational learning. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 105-124.
- Inchausti Irazábal, M. A. (2017). *Determinantes del capital relacional en la innovación una aplicación al sector de automoción español* [Tesis doctoral]. Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Ishaq, M. I., Munazer, N., Hussain, M. M. N., Asim, A. I. y Cheema, L. J. (2012). Assessment of Imx as mediator in procedural justice—organizational citizenship behavior relationship. *The New Educational Review*, 29(3), 202-211.
- Iturralde, R. (2015). *La gestión del conocimiento y su impacto en el desarrollo empresarial del Ecuador*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Facultad de Administración, 27.
- Iturrioz Landart, C., Larrea Aranguren, M., Aragón Amonarriz, C., Aranguren, M. J. (2005). ¿La política industrial de cluster/redes mejora realmente la competitividad empresarial?: Resultados de la evaluación de dos experiencias en la Comunidad Autónoma de Euskadi. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (60), 10-61.
- Jaramillo Echeverri, L. G. (2003). ¿Qué es epistemología? Mi mirar epistemológico y el progreso de la ciencia. *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, (18), 174-

178.

- Jin, B. y Moon, H. C. (2006). The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(2), 195-208. No citado
- Johnston, K. A. y Lane, A. B. (2018). Building relational capital: The contribution of episodic and relational community engagement. *Public Relations Review*, 44(5), 633-644.
- Kane, A. A., Argote, L. y Levine, J. M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational behavior and human decision processes*, 96(1), 56-71. No citado.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance, *Harvard Business Review*, (enero-febrero), 71-79.
- Kenmore, R. (2001). Human Networks, Social Capital and Innovation. *Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation*, 1-5.
- Ketchen Jr., D. J. y Hult, G. T. M. (2007). Toward greater integration of insights from organization theory and supply chain management. *Journal of Operations Management*, 25(2), 455-458.
- Kianto, A., Shi, X. y Andreeva, T. (2011). Knowledge management across the globe-an international survey of KM awareness, spending, practices and performance. In *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management* (pp. 514-523). ECKM.
- Koskinen, K. U. y Pihlanto, P. (2008). Why Knowledge Management in Project-Based Companies? In *Knowledge Management in Project-Based Companies* (pp. 1-6). Palgrave Macmillan.
- Krause, D. y Ellram, L. M. (2014). Los efectos de la recesión económica en las relaciones interdependientes comprador-proveedor. *Journal of Business Logistics*, 35(3), 191-212.
- Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of political*

- economy*, 99(3), 483-499.
- Kubina, M. y Lendel, V. (2015). Successful application of social CRM in the company. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1190-1194.
- Kulakova, N. (2014). Business clusters formation in Latvia. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 110(january), 174-181.
- Kupers, R. (2000). What organizational leaders should know about the new science of complexity? *Complexity*, 6(1), 14-19.
- Langfield-Smith, K. y Greenwood, M. R. (1998). Desarrollo de relaciones cooperativas comprador-proveedor: un estudio de caso de Toyota. *Journal of Management Studies*, 35(3), 331-353.
- Larios Prado, J. M. (2009). Capital intelectual: Un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio. *Criterio libre*, 7(11), 101-121.
- Lazkano Agirre, A., Ayerbe Echeberria, M., Barandiarán Irastorza, X., Mujika Alberdi, A., Ayerbe Mujika, O. y Plazaola Arrondo, A. (2005). El capital social de las organizaciones y su entorno: conceptualización teórica, medición e intervención en la generación del capital social. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (59), 14-47.
- Lee, H. L. (2002). Aligning supply chain strategies with product uncertainties. *California management review*, 44(3), 105-119.
- Lefcovich, M. (2005). Kaizen y la curva de aprendizaje. *Managers Magazine*, 1-30.
- Levine, J. M. (2017). Conflicto de facciones en grupos: cómo las mayorías y las minorías se relacionan entre sí. *Procesos grupales y relaciones intergrupales*, 20(5), 644-657.
- Liberona de la Fuente, D. (2013). *Análisis de las estrategias organizacionales y tecnológicas para implementar programas de gestión del conocimiento en empresas Chilenas* [Disertación Doctoral]. Universitat de Lleida.
- Lichtenthaler, U. (2016). Absorptive capacity and firm performance: an integrative framework of benefits and downsides. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(6), 664-676.

No citado

- Liew, C. B. A. (2008). Strategic integration of knowledge management and customer relationship management. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 131-146.
- Lin, B. W. y Chen, C. J. (2006). Fostering product innovation in industry networks: the mediating role of knowledge integration. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 155-173.
- Lissarrague, M., Simarro, J. D. y Tonelli, O. E. (2009). Una propuesta de gestión del capital intelectual para PYMES. *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos*, (5), 421-448.
- Liu, D. Y. y Hsu, H. F. (2009). An international comparison of empirical generalized double diamond model approaches to Taiwan and Korea. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(3), 160-174.
- Liu, X., Zhao, H. y Zhao, X. (2018). Absorptive capacity and business performance: The mediating effects of innovation and mass customization. *Industrial Management & Data Systems*, 118(9), 1787-1803. No citado
- Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T. y Li, Q. (2009). Knowledge Communication and Translation –a Knowledge Transfer Model. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 118-131. No citado
- López Felipe, M. T. (2016). “Cultura capacitadora” y alineación organizativa: bases del éxito empresarial en entornos globales. *Opción*, 32(9), 974-996.
- López Posada, L. M. y Calderón Hernández, G. (2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial. *Estudios gerenciales*, (99), 13-37.
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las PYMES. *Revista EAN*, (68), 175-178.
- Lozano Monroy, F. D. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 5(2), 161-191.

- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Anthropos, Universidad Iberoamericana y Centro Editorial Javeriano, Pontificia Universidad Javeriana.
- Machorro Ramos, F., Mercado Salgado, P., Cernas Ortiz, D. A. y Romero Ortiz, M. V. (2016). Influencia del capital relacional en el desempeño organizacional de las instituciones de educación superior tecnológica. *Innovar*, 26(60), 35-50
- Mancha Navarro, T., Moscoso, F. y Santos, J. L. (2016). *La difícil medición del concepto de competitividad ¿Qué factores afectan a la competitividad regional?* (Documento de Trabajo No. 03/2016). Instituto Universitario de Análisis Económico y Social. Universidad de Alcalá.
- Manene, L. (6 de mayo de 2011). Organización empresarial: definiciones, evolución y escuelas organizativas. *Luis Miguel Manene*. <http://www.luismiguelmanene.com/2011/05/06/la-organizacion-empresarial-definiciones-evolucion-y-escuelas-organizativas/>
- Maqsood, T., Walker, D. y Finegan, A. (2007). Extending the “knowledge advantage”: creating learning chains. *The Learning Organization*, 14(2), 123-141.
- Marshall, A. (1920). *Principles of economics*. Macmillan. (Trabajo original publicado en 1890).
- Martín de Castro, G. (2015). Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity. *Industrial marketing management*, 47(mayo), 143-146.
- Martín de Castro, G. M., Alarma Salazar, E. M., López Sáez, P. y Navas López, J. E. (2009a). El capital relacional como fuente de innovación tecnológica. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19(35), 119-132.
- Martín de Castro, G. M., Alarma Salazar, E. M., Navas López, J. E. y López Sáez, P. (2009b). El papel del capital intelectual en la innovación tecnológica. Una aplicación a las empresas de servicios profesionales de España. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12(40), 83-109.

- Martínez-Torres, M. R. (2006). A procedure to design a structural and measurement model of intellectual capital: an exploratory study. *Information & Management*, 43(5), 617-626.
- Martos, M. S., Fernández-Jardón, C. M. y Figueroa Dorrego, P. (2008). Evaluación y relaciones entre las dimensiones del capital intelectual: El caso de la cadena de la madera de Oberá (Argentina). *Intangible Capital*, 4(2), 67-101.
- Matthyssens, P. y Vandenbempt, K. (2008). Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 316-328.
- Mavondo, F. y Farrell, M. (2003). Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organisational performance. *Management Decision*, 41(3), 241-249.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- McGaughey, R. E. (2002). Evaluación comparativa del comercio electrónico de empresa a empresa. *Benchmarking: una revista internacional*.
- Mehralian, G., Rasekh, H. R., Akhavan, P. y Ghatari, A. R. (2013). Prioritization of intellectual capital indicators in knowledge-based industries: Evidence from pharmaceutical industry. *International Journal of Information Management*, 33(1), 209-216.
- Mejía Navarrete, J. (2004). Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo. *Investigaciones sociales*, 8(13), 277-299.
- Mesbah, A., Babaei, M. y Shabanali, A. (2017). Measuring the Success Level and Effectiveness of Knowledge Management in Organizations: A Case Study. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 7(2), 1575-1581.
- Miguélez, M. (2002). Hermenéutica y análisis del discurso como método de investigación social. *Paradigma*, 23(1), 1-13.
- Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations. *Management international review*, 47(4), 567-593.
- Modi, S. B. y Mabert, V. A. (2007). Supplier development: Improving supplier performance

- through knowledge transfer. *Journal of operations management*, 25(1), 42-64.
- Molina-Morales, F. X. (2005). Las aglomeraciones territoriales de las empresas: una perspectiva de capital social desde la industria del azulejo español. *Crecimiento y cambio*, 36(1), 74-99. No citado.
- Molina-Morales, F., García-Villaverde, P. y Parra-Requena, G. (2014). Efectos de proximidad geográfica y cognitiva en el desempeño de la innovación en las PYME: un camino a través de la adquisición de conocimiento. *IntEntrepManag.* 10(1), 231–251.
- Montoya, A., Montoya, I. y Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía colombiana*, 28(1), 107-117.
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A. y Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MPYMES del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*, 31(134), 79-87.
- Morales Clark, L. E. (2017). Contribución del capital intelectual como fuente de ventaja competitiva de las organizaciones. *Revista Multi-Ensayos*, 3(5), 29-37.
- Morales Rubiano, M. E., Sanabria Aguirre, S. E. y Arias Cante, M. A. (2010). Acumulación de conocimiento, innovación y competitividad en aglomeraciones empresariales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 19-53.
- Moreno Freites, Z. y Graterol, D. (2011). Prácticas de responsabilidad social empresarial en la Pyme. Un estudio en el sector metalmecánico de Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela. *Contaduría y administración*, (235), 175-194.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E. y Silverman, B. S. (2002). The Two Faces of Partner-specific Absorptive Capacity: Learning and Cospecialization in Strategic Alliances. En F.J. Contractor and P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies and Alliances* (pp. 291–319). Elsevier Science.
- Nevado Peña, D. y López Ruiz, V. R (2002). *El capital intelectual: valoración y medición: modelos, informes, desarrollo y aplicaciones*. Pearson Educación.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento en *Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* (pp. 61-103). Oxford University Press.
- Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, y la Asociación Latinoamericana de Integración (2018).
- Ojeda Hidalgo, J. F., Maldonado Guzman, G. y López Torres, G. C. Responsabilidad social en las PYMES: una aproximación desde la teoría de los stakeholders. En R. Molina Sánchez, A. López Salazar, J. Zamilpa Paredes y S. Méndez Valencia (Eds), *Estrategias de competitividad y desarrollo de las MIPyMES* (pp.143-154). Pearson. No citado
- Organization for Economic Co-operation and Development. (1997). *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments in the Global Economy*. Organization for Economic Co-operation and Development.
- Organization for Economic Co-operation and Development, United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean, Inter-American Center of Tax Administrations and Inter-american Development Bank. (2018). *Revenue Statistics in Latin America and Caribbean*. Organization for Economic Co-operation and Development.
- Pacheco-Vega, R. (2007). Una crítica al paradigma de desarrollo regional mediante clusters industriales forzados. *Estudios sociológicos*, XXV(75), 683-707.
- Padilla, R. (2006). *Instrumento de medición de la competitividad*. Comisión Económica para América Latina.
- Paliszkievicz, J., Svanadze, S. y Jikia, M. (2017). The role of knowledge management processes on organizational culture. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 5(2), 29-44.

- Paredes, C. (2010). Clusters y desarrollo local: El caso del distrito textil en Atuntaqui. *Eutopía: Revista de Desarrollo Económico Territorial*, (1), 101-112.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. (2009). Gestión del conocimiento, eficacia organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 495-506.
- Pedrosa Ortega, C. (2009). Modelos teóricos que nos ayudan a comprender el gobierno de las sociedades cooperativas, una apuesta por el enfoque de los stakeholders. *Gestión Joven*, (4).
- Penrose, E. y Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley & Sons.
- Perego, L. H. (2000). *Competitividad y clusters productivos*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Pérez, D. y Dressler M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 15(3), 31-59.
- Pérez Montoro Gutierrez, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis*. Ediciones Trea. No citado.
- Perona Alfageme, M. M., Lopez Sáez, P. L. y Navas López, J. E. (2009). La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: Un modelo integrado de análisis. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (19), 43-73.
- Pezoa Fuentes, C. A. (2010). *Elementos competitivos en base a la eficiencia colectiva de las empresas pertenecientes a un clúster emergente: El Cluster Minero de Antofagasta* [Disertación Doctoral]. Universitat Rovira i Virgili.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. Anchor Day Books.
- Porter, M. E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. *Revista Facetas*, (9), 5-12.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Prusak, L. (2009). *Knowledge in organisations*. Routledge.
- Ramírez, M. S. y García-Peñalvo, F. J. (2018). Co-creación e innovación abierta: Revisión

- sistemática de literatura. *Comunicar: Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación*, 54(1), 9-18.
- Ramírez Córcoles, Y., Santos Peñalver, J. F. y Tejada Ponce, Á. (2012). Demanda de información sobre capital intelectual en las Universidades públicas españolas. *Cuadernos de Gestión*, 12(1), 83-106.
- Ramírez Montoya, M. S. (2015). Acceso abierto y su repercusión en la Sociedad del Conocimiento: Reflexiones de casos prácticos en Latinoamérica. *Education in the Knowledge Society*, 16(1), 103-118. No citado
- Rawung, F. H., Wuryaningrat, N. F. y Elvinita, L. E. (2015). The influence of transformational and transactional leadership on knowledge sharing: An empirical study on small and medium businesses in Indonesia. *Asian Academy of Management Journal*, 20(1), 123-145.
- Reed, K. K., Lubatkin, M. y Srinivasan, N. (2006). Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm. *Journal of Management Studies*, 43(4), 867-893.
- Rizo, M. (2004). El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación. *Portal de la comunicación*. InCom. UAB.
- Rodríguez–Betancourt, A. O. (2016), *Redes de Innovación y Capacidad de Absorción Relativa en un Cluster Industrial*. [Tesis doctoral]. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Rodríguez Orejuela, A. y Hernández Espallardo, M. (2003). La creación de valor y de ventaja competitiva en la red de relaciones de negocios. *Revista Universidad EAFIT*, 39(132), 8-22.
- Rodríguez Orejuela, A. y Hernández Espallardo, M. (2008). Building an investment index into inter-organizational knowledge transfer mechanisms. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 279-305.
- Rodríguez Orejuela, A., Hernández Espallardo, M. y Rodríguez Ramírez, A. (2011). Las precondiciones para la transferencia de conocimiento y desempeño en relaciones cliente-proveedor. *Pensamiento & Gestión*, (30), 58-92. No citado.

- Romanova, A., Abdurakhmanov, A., Ilyin, V., Vygnanova, M. y Skrebutene, E. (2019). Formation of a regional industrial cluster on the basis of coordination of business entities' interests. *Procedia Computer Science*, 149(1), 525-528.
- Ruíz Mercader, J., Martínez León, I. M. y Ruíz Santos, C. (16, 17 y 18 de septiembre de 2001). *Conocimiento explícito en PYMES*. [Ponencia]. XI Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE). Universidad de Zaragoza.
- Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & gestión*, (33), 93-124.
- Saffer, A. J. (2016). A message-focused measurement of the communication dimension of social capital: Revealing shared meaning in a network of relationships. *Journal of Public Relations Research*, 28(3-4), 170-192.
- Salazar del Castillo, J. M. (2006). Some reflections on knowledge management in companies. *Intangible Capital*, 0(2).
- Sandoval, K. V., Ávila, D. D. y Hernández Gracia, T. J. (2017). Estudio del mercado de papaya mexicana: un análisis de su competitividad (2001-2015). *Suma de Negocios*, 8(18), 131-139.
- Santos-Rodrigues, H. y Alves de Almeida, M. (2009). The influence of clients, as dimension of the relational capital on the product-process innovativeness. *International Journal of Engineering and Industrial Management*, 1, 183-192.
- Santos-Rodrigues, H., Figueroa Dorrego, P. y Fernández Jardon, C. M. (2008). *La relación entre el capital relacional y la capacidad innovadora de producto y proceso*. I Congreso de Economía da Eurorrexión Galicia Norte de Portugal.
- Santos-Rodrigues, H., Figueroa Dorrego, P. y Fernández Jardón, C. M. (2011). El capital estructural y la capacidad innovadora de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), 69-89. No citado
- Santos-Rodrigues, H., Fernández-Jardón, C. M. y Figueroa Dorrego, P. (2015). Relation between

- intellectual capital and the product process innovation. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 6(1), 15-33.
- Sanz del Vecchio, D. A. y Crissien Borrero, T. J. (2012). Gerencia del capital intelectual. *Dimensión empresarial*, 10(2), 70-75.
- Seguí-Mas, E., y Server Izquierdo, R. J. (2010). El capital relacional de las cooperativas de crédito en España: un estudio cualitativo de sus intangibles sociales mediante el análisis Delphi. *Revesco. Revista de Estudios Cooperativos*, (101), 107-131.
- Seleim, A. A. S y Khalil, O. E. M. (2011). Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 586-614.
- Simó Guzmán, P. y Sallán Leyes, J. M. (2008). Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación. *Estudios de economía aplicada*, 26(2), 65-78.
- Smith, P. A. C. y Saint-Onge, H. (1996). The evolutionary organization: avoiding a Titanic fate. *The Learning Organization*, 3(4), 4-21. No citado
- Solleiro, J. L. y Castañón, R. (2005). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. *Revista Iberoamericana*, 5(15), 165-197.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45-62. No citado
- Spender, J. C. y Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 5-9.
- Stewart, T. A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Ediciones Granica.
- Suárez Hernández, J. e Ibarra Mirón, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 9(15), 63-89.
- Suñe Luis, E. (26 al 29 de mayo de 2015). *Hacia un registro estadístico de territorio* [Paper]. IX Jornadas de Estadística Pública, Pamplona, España.

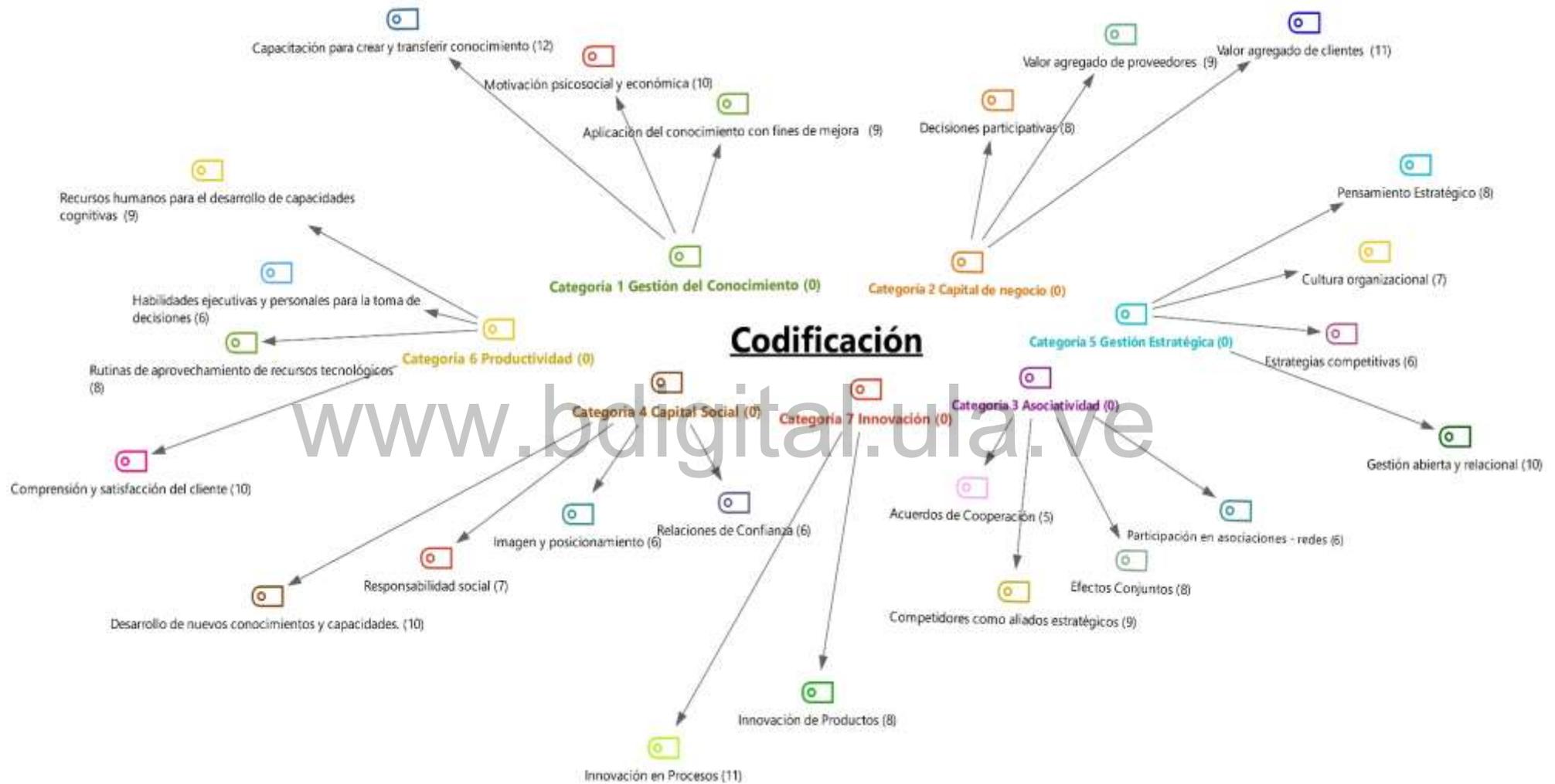
- Sveiby, K. E. (2001). A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344-358.
- Sveiby, K. E. (2008). Measuring Intangibles and Intellectual Capital, En D. Morey, M. T. Maybury, B. M. Thuraisingham (Ed.) *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works* (pp. 337-354). The MIT Press. No citado
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43. No citado
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 9-27.
- Szulanski, G., Cappetta, R. y Jensen, R. J. (2004). When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization science*, 15(5), 600-613. No citado
- Tañski, N. C. y Fernández-Jardón, C. M. (2018). El conocimiento tecnológico y la comunicación interempresarial como elementos del cambio en la gestión asociativa de las PYMES de la foresto-industria. *Revista de Administração da Universidad Federal de Santa María*, 11(1), 153-171.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Torres, A. I., Ferraz, S. S. y Santos-Rodrigues, H. (2018). The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 453-472. No citado
- UNCTAD (2006). World Investment Report.
- Trillo Holgado, M. A. y Sánchez Cañizares, S. M. (2006). Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual. *Intangible Capital*, 2(1), 164-180.
- Urbano, D., Toledano, N. y Ribeiro-Soriano, D. (2011). Socio-cultural factors and transnational entrepreneurship: A multiple case study in Spain. *International Small Business*

- Journal*, 29(2), 119-134.
- Valladão de Mattos, L. (2010). Marshall e os críticos à economia política clássica. *Brazilian Journal of Political Economy*, 30(2), 271-292.
- Vasconcelo-Álvarez, R., Álvarez-Hernández, J. G., Pedraza-Melo, N. A. y Lavín-Verástegui, J. (2018). El efecto mediador del desempeño de los proveedores en la relación del capital intelectual y el desempeño operativo. Resultados preliminares. *Vincula Téctica EFAN*, 3(3). No citado
- Vázquez-Barquero, A. (2000). Desarrollo endógeno y globalización. *EURE (Santiago)*, 26(79), 47-65.
- Vásquez López, R. y Morales López, R. A. (2017). Diversificación de las exportaciones y competitividad externa en la industria. Hacia la construcción de una tipología para el caso de países de ingresos medios. *Cuadernos de Economía*, 40(114), 208-222.
- Velázquez Pompeyo, R. I. y Quintero Ramírez, C. (2015). Transferibilidad de competencias profesionales, impactos y estrategias en 2 estudios de caso en la frontera norte de México. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 202-211.
- Vera Garnica, J. R. y Ganga Contreras, F. A. (2007). Industrial clusters: a conceptual and theoretical development approach. *Cuadernos de Administración*, 20(33), 303-322.
- Villena, V. H., Revilla, E. y Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations management*, 29(6), 561-576.
- Vives, A. y Peinado-Vara, E. (2011). *La Responsabilidad Social empresarial en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Wang, Z. y Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908.
- Webster Jr, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of marketing*, 56(4), 1-17.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2),

171-180.

- Westphal, J. D. y Fredrickson, J. W. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1113-1137.
- Wilcox King, A. y Zeithaml, C. P. (2003). Measuring organizational knowledge: a conceptual and methodological framework. *Strategic Management Journal*, 24(8), 763-772.
- Wu, G. C., Ding, J. H. y Chen, P. S. (2012). The effects of GSCM drivers and institutional pressures on GSCM practices in Taiwan's textile and apparel industry. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 618-636.
- Yance Carvajal, C., Solís Granda, L., Burgos Villamizar, Y. y Hermida Hermida, L. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (232).
- Yu, Y. y Huo, B. (2019). The impact of environmental orientation on supplier green management and financial performance: The moderating role of relational capital. *Journal of cleaner production*, 211, 628-639.
- Zozaya, V. (2006). Las redes y la transferencia de Conocimiento. *Boletín GC: Gestión Cultural. Redes culturales*, 14, 3-9. No citado

**ANEXO 1: Codificación del capital relacional en los clústers**



Fuente: MAXQDA 2018.2

## ANEXO 2: Codificación de palabras repetidas de los versionantes

Combinación de palabra	Frecuencia	%	Documentos	Documentos %	Carrocerías LEMAN"S	Carrocerías Patricio Cepeda	Empresa FENIX	Empresa ADVICOM	Centro de Emprendimiento UTC	Empresa CONFORTCALZA	Empresa DYTEX	Empresa PROVECALZA
alianzas estratégicas	5	0,46	4	50,00	0	0	0	2	1	1	1	0
mejora continua	4	0,37	3	37,50	2	0	0	1	1	0	0	0
comunicación directa	3	0,27	2	25,00	0	0	0	1	0	0	0	2
imagen corporativa	3	0,27	1	12,50	0	0	0	0	3	0	0	0
materias primas	3	0,27	1	12,50	0	0	0	0	0	0	3	0
nuevos conocimientos	3	0,27	2	25,00	0	0	0	2	0	0	1	0
políticas internas	3	0,27	1	12,50	0	0	0	3	0	0	0	0
talento humano	3	0,27	3	37,50	0	0	1	0	0	1	1	0
tienda virtual	3	0,27	1	12,50	0	0	0	0	3	0	0	0
adquieran conocimientos	2	0,18	2	25,00	0	1	0	0	0	1	0	0
agregar valor	2	0,18	2	25,00	0	0	0	1	0	1	0	0
capacitación permanente	2	0,18	1	12,50	0	0	0	0	0	0	2	0
competencia desleal	2	0,18	1	12,50	2	0	0	0	0	0	0	0
confianza mutua	2	0,18	2	25,00	0	0	0	1	0	1	0	0
establecer procesos	2	0,18	1	12,50	0	0	2	0	0	0	0	0
involucrados externos	2	0,18	2	25,00	0	0	1	0	0	0	1	0
nuestra competencia	2	0,18	1	12,50	0	0	0	2	0	0	0	0
nuestros involucrados	2	0,18	2	25,00	0	0	1	0	0	0	1	0
nuestros proveedores	2	0,18	2	25,00	1	0	0	0	0	0	1	0
nuevas tecnologías	2	0,18	2	25,00	0	0	0	1	1	0	0	0
nuevo modelo	2	0,18	2	25,00	1	0	0	0	0	0	0	1
nuevos desarrollos	2	0,18	2	25,00	0	0	1	1	0	0	0	0
nuevos productos	2	0,18	1	12,50	0	0	0	0	0	0	2	0
propiedad intelectual	2	0,18	2	25,00	0	0	0	0	1	0	1	0
recursos claves	2	0,18	2	25,00	0	0	1	0	0	1	0	0

c.c Reconocimiento

Combinación de palabra	Frecuencia	%	Documentos	Documentos %	Carrocerías LEMAN"S	Carrocerías Patricio Cepeda	Empresa FENIX	Empresa ADVICOM	Centro de Emprendimiento UTC	Empresa CONFORTCALZA	Empresa DYTEX	Empresa PROVECALZA
relaciones comerciales	2	0,18	1	12,50	0	0	2	0	0	0	0	0
transferencia tecnológica	2	0,18	2	25,00	1	1	0	0	0	0	0	0

Fuente: MAXQDA 2018.2

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

c.c Reconocimiento

### ANEXO 3: Comparación de documentos entre las empresas informantes

Documentos	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	11 - 12	13 - 14	15 - 16	17 - 18	19 - 20	21 - 22	23 - 24	25 - 26	27 - 28	29 - 30	31 - 32
Empresa ADVICOM	0	3	1	1	1	3	3	2	1	3	3	4	2	0	0	0
Empresa FENIX	0	2	3	2	2	3	2	1	1	2	1	2	0	0	0	0
Carrocerías LEMAN"S	0	2	3	4	3	4	4	3	2	0	0	0	0	0	0	0
Carrocerías Patricio Cepeda	0	3	3	3	0	1	4	5	4	3	0	0	0	0	0	0
Empresa CONFORTCALZA	0	1	4	4	4	4	4	4	1	2	0	0	0	0	0	0
Empresa PROVECALZA	0	3	3	4	4	4	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Empresa DYTEX	0	4	3	2	4	3	2	4	6	1	2	0	0	0	0	0
Centro de Emprendimiento UTC	0	3	3	4	2	1	4	2	2	2	0	0	0	0	0	0

www.bdigital.ula.ve

Fuente: MAXQDA 2018.2

c.c Reconocimiento