

## **Papel del entorno y la cultura organizacional en el comportamiento tecnológico de las grandes empresas mexicanas del calzado.**

Andrés Morales Alquicira  
Araceli Rendón Trejo

### **Resumen**

El objetivo de este trabajo es explicar las diferencias de comportamiento tecnológico identificadas en las dos más grandes empresas similares productoras de calzado en México: Emyco y Flexi. Se asume que los cambios en el comportamiento tecnológico son producto de dos factores: a) del entorno económico resultante del tránsito de los modelos de industrialización ISI a IOME y, b) de la cultura organizacional de la empresa caracterizada por sus valores, objetivos, capacidades, formas de operar, aprender y socializar el conocimiento.

La metodología de trabajo se basa en los estudios de caso. El trabajo muestra que las diferencias en el comportamiento tecnológico de las empresas analizadas se basan en suposiciones culturales ligadas con la valoración que dan a la tecnología que requieren en sus nichos de mercado y, a los procesos y formas de organización para lograr sus objetivos.

*Palabras Clave:* comportamiento tecnológico, cultura organizacional, entorno económico, grandes empresas, industria del calzado.

### **Abstract**

The aim of this paper is to explain the differences in technological behavior identified in the two largest producers of footwear similar companies in Mexico: Emyco and Flexi. The changes in the technological behavior are the product of two factors: a) the economic environment as a result of the change IOME to ISI industrialization model, b) the organizational culture of the company characterized by its core values, goals, developed skills, ways of operating, learn and socialize knowledge.

The methodology is based on case studies. This paper shows that differences in the technological behavior of the two companies are based on cultural assumptions related to the importance that they give to the technology required in their niche markets and processes and forms of organization to achieve its objectives.

*Keywords:* technological behavior, organizational culture, economic environment, large companies, footwear industry.

## Introducción

A partir de la crisis de deuda de 1982, se realizaron en México reformas estructurales que condujeron al cambio del modelo industrial. El cambio del modelo modificó el comportamiento tecnológico de las empresas. En el caso de las empresas de la industria del calzado se observó que la mayoría realizaron cambios tecnológicos y organizacionales para adaptarse al nuevo modelo y permanecer en el mercado. Destaca que la mayoría de los cambios fueron diferentes *¿Por qué las empresas al cambiar su comportamiento tecnológico no lo hicieron en forma idéntica si enfrentaban el mismo entorno económico?* Un elemento que explica parcialmente esas diferencias es que, en esa industria coexisten empresas que fabrican diferentes tipos de calzado, y por lo tanto, el impacto del nuevo modelo puede ser distinto; lo que justificaría comportamientos tecnológicos diferentes. Pero, ¿qué sucede con las empresas que fabrican el mismo tipo de calzado, que tienen una tecnología similar, que presentan una posición idéntica en el mercado, que se asemejan en cantidad de trabajadores, que están ubicadas en la misma ciudad; es decir *¿Por qué empresas con características similares tienen diferente comportamiento tecnológico ante el cambio de modelo industrial?* Al parecer, una respuesta más precisa, además de considerar la naturaleza del entorno económico cambiante y las características generales de la empresa, requiere considerar aspectos como los que determinan la forma en que se construyen las capacidades de competencia de las empresas, en donde la cultura organizacional es de importancia fundamental; pero *¿La cultura organizacional explicará las diferencias de comportamiento tecnológico entre empresas similares ante los cambios del entorno económico?* Para dar respuesta a las preguntas anteriores y teniendo como propósitos: a) identificar, caracterizar y comprender el comportamiento tecnológico diferenciado de grandes empresas nacionales de la industria del calzado con características similares, ante los cambios en el entorno económico y b) buscar las causas de ese comportamiento diferenciado en la cultura organizacional de las empresas, se decidió adoptar la metodología cualitativa de estudios de caso. Las razones de ello fueron que: 1) se requería estudiar al menos dos grandes empresas de capital privado nacional con características similares que permitieran elaborar comparaciones válidas. 2) las características similares debían ocurrir al menos en los siguientes puntos: tamaño de las empresas, participación en todas las fases de la cadena de valor (diseño, abastecimiento, producción, distribución y comercialización), fabricación de calzado de piel-cuero casual y de vestir, reconocimiento y posicionamiento en el mercado, ubicación geográfica, y tener una antigüedad que permitiera analizar su comportamiento durante los períodos ISI e IOME.

Con base en estas consideraciones metodológicas se seleccionó a Emyco y Flexi para ser los estudios de caso. Estas son las mayores empresas manufactureras de capital privado nacional productoras de calzado de piel cuero en México. Es importante mencionar que la determinación de grandes empresas,

se basó en la estratificación de establecimientos del sector industrial del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), la cual clasifica como grandes empresas a aquellas que tienen de 251 a más empleados (INEGI, 2006:8,19).

La selección de las empresas no fue la única razón por la que se eligió el método cualitativo de estudios de caso. Otros elementos fueron las cualidades del método en cuanto a orden e integración de diversas disciplinas para explorar, describir y ofrecer explicaciones más amplias a varios temas relacionados con el comportamiento tecnológico y la cultura de las organizaciones. El método facilitó la organización de los trabajos de campo y el orden en la recopilación de datos para la comprobación de las hipótesis, simplificó el reconocimiento y descripción organizada de las acciones y los patrones de comportamiento tecnológico de las empresas; también favoreció la interpretación del papel de la cultura organizacional en la comprensión del comportamiento diferenciado de las empresas.

De esta forma, el objetivo de la investigación es: identificar, caracterizar y explicar el comportamiento tecnológico de las dos más grandes empresas mexicanas productoras de calzado, en el marco de las transformaciones económicas generadas por los modelos de industrialización ISI e IOME; y la hipótesis es: “A pesar de que Emyco y Flexi operaron en un entorno económico común, su comportamiento tecnológico fue diferente; las diferencias se basan en suposiciones culturales ligadas con la valoración que dan a la tecnología requerida en sus nichos de mercado meta, y a los procesos y formas de organización para lograr sus objetivos”.

El impacto del entorno económico se elaboró considerando cinco elementos: el contexto económico nacional, el desempeño de la industria del calzado, las políticas gubernamentales dirigidas a esa industria, las acciones de sus principales organizaciones empresariales y, las estrategias de competencia implementadas por las grandes empresas del calzado.

Para la identificación y análisis de las diferencias de comportamiento tecnológico entre las empresas desde la perspectiva de sus capacidades internas, se utilizaron tres cuerpos teóricos de la literatura en estudios organizacionales:

Los relacionados con el análisis de los procesos de Aprendizaje y Acumulación de Capacidades Tecnológicas internas en las empresas de los países en desarrollo (AACT). Aunque no incluye explícitamente el tema de la cultura organizacional en sus análisis, sus autores mencionan temas que forman parte de ella. Algunos destacan su papel en el proceso de construcción y acumulación de capacidades tecnológicas. En este trabajo se consideraron aportaciones de: Katz (1976, 1987) y Kim (1997).

- La literatura de Administración Estratégica (AE) analiza la forma en que las empresas de los países desarrollados mantienen su competitividad en un entorno económico y tecnológico con cambios continuos. Aunque no analiza el impacto del cambio radical del entorno en el

comportamiento de las empresas, se incluye en la investigación, porque argumenta que la cultura organizacional es una variable fundamental para explicar el comportamiento tecnológico de las empresas y que en ella está la base de sus diferencias de comportamiento. En este trabajo se utilizaron aportaciones de: Dodgson (1993), Senge (1990), Garvin (1993), Johnson, Schöles y Whittington (2008) y Teece y Pisano (1994).

- Los relacionados con la Cultura Organizacional (CO). Esta literatura menciona que la cultura de las organizaciones determina diferencias sustanciales en su comportamiento. Permite identificar elementos que favorecen o limitan los procesos de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas en las empresas. En este trabajo se emplearon aportaciones de Handy (1995) y Schein (1984).

### **Metodología**

Para explicar los cambios en el comportamiento tecnológico de Emyco y Flexi se examinaron las respuestas que las empresas dieron a los cambios de contexto. Cada respuesta fue analizada con base en las estrategias de competencia implementadas por las empresas en cada fase de su cadena de valor (diseño, abastecimiento, producción, distribución, comercialización) y período de estudio (ISI o IOME). El análisis hizo énfasis en las capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas (innovación, logística, manufactura, marketing, estructura), en la naturaleza del conocimiento (fuentes de conocimiento, mecanismos de aprendizaje y socialización), y en la cultura organizacional de cada empresa.

*Período de estudio.*- Abarca desde la creación de las empresas (Emyco en 1922 y Flexi en 1935) y hasta 2011 -año en que se eliminan las cuotas compensatorias de importación del calzado-. Este tiempo incluye el período de industrialización ISI (1940-1984) y el IOME (1985-2011).

La fase de tránsito ISI-IOME abarca de 1982 a 1984. La implementación del modelo IOME inicia con la liberación del 89% de las fracciones arancelarias en 1985 y concluye en 1996 con los efectos inmediatos de la adhesión de México al TLCAN, el ingreso a la OCDE y la fijación del tipo de cambio por el mercado en diciembre de 1994. A partir de 1997 se asume que el modelo IOME entró en su fase de desarrollo.

*Principales variables:*

Comportamiento tecnológico.- Se entiende por comportamiento tecnológico los resultados visibles de acciones realizadas por las empresas para construir capacidades tecnológicas. Para capacidades tecnológicas se utiliza la definición de Kim:

[...] la habilidad de hacer uso efectivo del conocimiento tecnológico para asimilar, usar, adaptar y cambiar las tecnologías existentes. También permite crear nuevas tecnologías y desarrollar nuevos productos y procesos en respuesta al entorno económico cambiante (Kim, 1997:86).

Estrategias de negocios.- Se asume que el comportamiento tecnológico de las empresas está influido por sus estrategias de negocio. Para esta variable se adopta la siguiente definición:

Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo: de manera ideal, aquello que ajusta sus recursos al centro cambiante, en particular sus mercados, sus consumidores o clientes, con el fin de cumplir con las expectativas de los accionistas (Johnson, Scholes, 1993:10).

Cultura organizacional.- Se adopta la definición de cultura organizacional expuesta por Schein:

Cultura organizacional es el patrón de suposiciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado durante el proceso de aprender a lidiar con sus problemas de adaptación al medio externo y de integración interna, mismas que han funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válidas y, por lo tanto, para ser enseñadas a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a dichos problemas (Schein, 1984:3).

*Análisis longitudinal y transversal.-* Ya que se busca analizar el comportamiento tecnológico de Emyco y Flexi ante los cambios de competencia que generó el tránsito de los modelos ISI e IOME, la información de las empresas se examinó en forma longitudinal y transversal. El análisis longitudinal permite contrastar las características de los comportamientos tecnológicos y organizacionales de cada empresa por modelo de industrialización. Identifica transformaciones y permanencias de comportamiento. El análisis transversal facilita la identificación de los comportamientos comunes y diferentes de las empresas en un mismo modelo.

*Las acciones de las empresas como base del estudio.-* Para construir una visión integral del impacto que tuvieron los modelos ISI e IOME en el comportamiento tecnológico de las empresas, se documentaron las acciones que realizaron en cada fase de su cadena de valor. Las fases analizadas son: diseño, abastecimiento, producción, distribución y comercialización. La identificación y documentación de las acciones se elabora considerando su importancia en la generación y acumulación de capacidades tecnológicas y organizacionales en cada fase. En la fase de diseño se identifican las acciones que promovieron (o limitaron) la innovación y el desarrollo de productos; en la fase de producción se documentan las acciones que desarrollaron (o restringieron) en los procesos de manufactura; en la de comercialización se analizan las acciones tendientes a desarrollar el marketing. Para las fases de abastecimiento y distribución el análisis es similar.

Analizar las acciones es fundamental ya que expresan las respuestas que las empresas dan al entorno, revelan también las estrategias que adoptan para mantenerse en el mercado. En esta investigación su estudio se centró en identificar la importancia que tuvieron en el aprendizaje y acumulación de sus capacidades. Su análisis se realizó considerando cuatro aspectos que describen su naturaleza: los

objetivos principales de la empresa, la dirección de su acumulación, las principales capacidades desarrolladas (tecnológicas y organizacionales) y, la naturaleza y socialización del conocimiento (Cuadro 1). En este último aspecto se abordan tres temas fundamentales: las fuentes de conocimiento, los mecanismos de aprendizaje y, la socialización del conocimiento; elementos básicos para caracterizar su cultura organizacional.

El estudio de las acciones basado en los cuatro aspectos señalados, permitió identificar la cultura organizacional de las empresas, con ello se reconocieron sus prácticas, valores y formas de operar. La identificación de su cultura fue particularmente relevante si se considera que enfrentar el mismo entorno económico pero reaccionar en forma distinta.

De acuerdo con el concepto de cultura organizacional que se adopta en esta investigación, se entiende por patrón de suposiciones básicas, el conjunto de valores esenciales, creencias firmes, formas de concebir la realidad y sentir de los integrantes de una organización. Para identificar los padrones de suposiciones básicas de las empresas se analizó su historia y principales acciones realizadas en cada período; se elaboraron suposiciones sobre las causas de su implementación, mismas que en un proceso iterativo se rechazaron o aceptaron a medida que se revisaba diferentes fuentes y se cruzaba información de publicaciones y entrevistas para validarlos. Ante la imposibilidad de abordar las múltiples suposiciones básicas presentes en el comportamiento tecnológico de las empresas. La investigación sólo se enfocó en demostrar que las diferencias de su comportamiento tecnológico se basan en suposiciones básicas ligadas con la importancia o valoración que cada empresa da a la tecnología utilizada en sus nichos de mercado y a los procesos y formas de organización para lograr sus objetivos.

Cuadro 1  
Aspectos analizados de las acciones de las empresas para explicar su comportamiento tecnológico por período de industrialización y fase de la cadena de valor.

Principales acciones realizadas	ISI/IOME				
	Fases				
Aspectos analizados	Diseño	Abastecimiento	Producción.	Distribución	Comercialización
Objetivos Principales de la empresa.					
Dirección de la acumulación.					
Principales capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas.					
<i>Productivas.</i>					
<i>Organizacionales.</i>					
Naturaleza y socialización del conocimiento.					
<i>Fuentes de conocimiento.</i>					
<i>Mecanismos de aprendizaje.</i>					
<i>Socialización del conocimiento.</i>					

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología de la presente investigación.

*Naturaleza de la información.*- Para el desarrollo de la investigación se utilizó diferentes fuentes de información: libros y revistas (impresos y electrónicos), anuarios estadísticos, bases de datos en línea, páginas electrónicas de las empresas y de sus proveedores, información oficial, así como la recabada directamente en visitas de observación y entrevistas.

*Estructura de la investigación.*- La investigación se estructuró en siete apartados, los cuatro primeros constituyen el marco teórico e histórico, los tres últimos los estudios de caso. En el primero se elaboró una revisión teórica sobre el papel de la cultura organizacional como factor interno de las empresas para explicar las diferencias de comportamiento tecnológico. La revisión incluyó tres cuerpos teóricos de la literatura en estudios organizacionales relacionados con el Aprendizaje y Acumulación de Capacidades Tecnológicas internas en las empresas manufactureras de los países en desarrollo (AACT), la Administración Estratégica (AE) y la Cultura Organizacional (CO).

En los apartados dos, tres y cuatro se analizó el contexto. En el segundo se examinó el entorno económico, desempeño productivo, mercado, competitividad y concentración regional de la industria del calzado en México y en el estado de Guanajuato durante el período 1980-1996. El examen puso especial atención en las transformaciones económicas generadas por el tránsito de los modelos de industrialización ISI e IOME. En el tercer apartado se abordaron las políticas implementadas por los gobiernos Federal y de Guanajuato para promover la industria del calzado; también se revisaron las acciones realizadas por las principales organizaciones empresariales de esta actividad en esa entidad. En el cuarto se estudiaron las estrategias de competencia implementadas por las grandes empresas productoras de calzado en Guanajuato ante el cambio de contexto económico.

En el quinto apartado se abordó el comportamiento tecnológico de Emyco. El estudio se elaboró por períodos (análisis longitudinal), al compararlos se identificaron cambios y permanencias. En el trabajo se destacaron las acciones y mecanismos de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas por la empresa en las diferentes fases de su cadena de valor. En el sexto apartado se hizo lo mismo con Flexi.

En el último apartado se comparó por período los comportamientos tecnológicos de las dos empresas (análisis transversal), con ello se identificaron semejanzas y diferencias entre comportamientos. Se cruzaron los resultados de ambos análisis (longitudinal: cambios, permanencias; y transversal: semejanzas y diferencias) y se generaron cuatro combinaciones de comportamiento (dos de ellas con diferencias), con ellas se elaboró una explicación del comportamiento tecnológico de las empresas con sus objetivos y valores.

## **Desarrollo**

Para explicar por qué ocurrieron cambios diferenciados en el comportamiento tecnológico de las dos más grandes empresas similares de capital privado nacional productoras de calzado en México,

Emyco y Flexi, se asumió que los cambios de comportamiento tecnológico son producto de dos factores: del entorno económico, representado por las transformaciones generadas por el tránsito de los modelos de industrialización ISI e IOME y, de factores internos a las empresas como: conocimientos, capacidades, prácticas rutinarias y formas de organización.

Ya que la investigación no sólo busca identificar y describir el comportamiento tecnológico de las empresas sino explicar las causas de sus diferencias. El estudio incorporó la identificación y análisis de valores y creencias dominantes en cada empresa. Estos elementos, sumados a los conocimientos, capacidades, prácticas y formas de organización de las empresas se agruparon bajo una categoría denominada cultura organizacional.

La incorporación de diferentes elementos en el análisis del comportamiento diferenciado de las empresas, condujo a la integración de varias disciplinas. Como resultado la investigación tuvo un carácter multidisciplinario.

La hipótesis se comprobó en cada empresa y su validez se limita a ellas. Al respecto es importante señalar que los resultados derivan de estudios de caso específicos y que por lo tanto, no pueden generalizarse al universo de las grandes empresas de la industria del calzado y mucho menos, para otras empresas de diferente tamaño o sector. En el mejor de los casos revelan la existencia de diferentes tipos de comportamiento tecnológico entre las grandes empresas de la industria del calzado y sus posibles causas.

En el primer apartado se desarrolló el marco teórico que sustenta la perspectiva de las capacidades internas de la empresa, para ello se abordaron tres cuerpos teóricos de la literatura en estudios organizacionales<sup>1</sup>. En los tres siguientes se analizó el contexto económico. Los temas abordados fueron: las características de los períodos ISI e IOME; el desempeño económico y comercial de la industria del calzado; su concentración industrial; las políticas gubernamentales y las acciones privadas implementadas para promover la rama; y las estrategias de competencia realizadas por las grandes empresas del calzado ante los cambios de contexto. Enseguida se analizó por separado el comportamiento tecnológico de cada empresa. El de Emyco en el apartado cinco y el de Flexi en el apartado seis. El análisis se realizó por período de industrialización y fase de su cadena de valor. Se inició con la identificación de las principales acciones realizadas por la empresa. A partir de ellas se dedujeron sus objetivos, la dirección de su acumulación, las principales capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas, la naturaleza de su conocimiento y los mecanismos de socialización. Con esos elementos se caracterizó su comportamiento tecnológico por período. Posteriormente se

---

<sup>1</sup> Los relacionados con el Aprendizaje y Acumulación de Capacidades Tecnológicas internas en las empresas manufactureras de los países en desarrollo (AACT), la Administración Estratégica (AE), y los relacionados con la Cultura Organizacional (CO).

compararon para identificar transformaciones y permanencias. Se definió que existían transformaciones o cambios cuando las acciones realizadas por la empresa modificaban la naturaleza de algún aspecto de su comportamiento tecnológico, la permanencia cuando no la modificaban aunque ocurrieran cambios pequeños o marginales.

### *Emyco*

En el caso de Emyco los cambios o transformaciones ocurrieron en los objetivos principales, en la dirección de la acumulación y en las capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas. Las permanencias se presentaron en las fuentes de conocimiento y en los mecanismos de aprendizaje y socialización del conocimiento (Cuadro 2).

Cuadro 2.

Emyco. Aspectos del proceso de aprendizaje que presentaron cambios y permanencias entre períodos.

CAMBIOS	PERMANENCIAS
<p><i>Objetivos principales:</i> Pasaron de un moderado interés por las señales del mercado, los clientes, la calidad y la reducción de los costos, a una creciente atención en la situación del mercado, en las necesidades de los clientes, la calidad y la eficiencia operativa de la empresa.</p> <p>De operar en dos nichos de los segmentos de mercado alto y medio de México, se posicionó en varios nichos de esos segmentos en México y Estados Unidos.</p>	<p><i>Fuentes de conocimiento:</i> A pesar de la dependencia que le han generado, Emyco mantuvo su preferencia por fuentes externas de conocimiento en todas las fases de su cadena de valor. Esas fuentes se han constituido en su principal referente para posicionarse en los nichos de mercado que han sido de su interés en México y Estados Unidos.</p>
<p><i>Dirección de la acumulación:</i> Modelo de negocio basado en licencias. El paso de la etapa de pre licencia a pos licencia marca un cambio de tendencia en la dirección de su comportamiento tecnológico (de relativamente independiente a uno inicialmente dependiente). Con el tránsito de ISI a IOME la tendencia dependiente se acentuó.</p>	<p><i>Mecanismos de aprendizaje y socialización del conocimiento:</i> Aunque durante el período IOME Emyco reforzó la socialización del conocimiento mediante la difusión de hábitos de efectividad personal y el reconocimiento laboral y económico del personal, mantuvo los mismos mecanismos de aprendizaje y socialización del conocimiento del período ISI.</p>
<p><i>Principales capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas:</i> La empresa adoptó un mayor compromiso por elevar el nivel de la mayoría de sus actividades en relación con las realizadas durante el período ISI; desarrolló tecnología y realizó cambios en la organización de la empresa.</p>	

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

Sus objetivos de atención en el mercado cambiaron, pasaron de un moderado a un creciente interés por las señales del mercado, los clientes, la calidad y la reducción de los costos. También sus objetivos de cobertura se transformaron, pasaron de buscar atender a dos nichos en los segmentos medio y alto de México a ocuparse de varios nichos de esos segmentos en México y Estados Unidos.

Durante el período ISI pasó de operar sin licencias a con licencias, eso marcó un cambio en su comportamiento tecnológico, pasó de una relativa independencia a una dependencia inicial, la cual

se acentuó con el tránsito de ISI a IOME. En cuanto a las capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas, con el cambio de ISI a IOME Emyco mejoró el nivel de la mayoría de sus actividades, desarrolló tecnología y realizó cambios en su organización.

En cuanto a las permanencias, se identificó que a pesar de la dependencia que le generan las fuentes externas de conocimiento, las mantuvo como su principal referente para posicionarse en los nichos de mercado que atiende en México y Estados Unidos. También se detectó que en el período IOME mantuvo con variantes mínimas los mecanismos de aprendizaje y socialización del conocimiento que utilizaba en el período ISI.

### *Flexi*

En el caso de Flexi los cambios ocurrieron en los objetivos principales, en las capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas, y en los mecanismos de aprendizaje y socialización del conocimiento. Las permanencias se presentaron en la dirección de la acumulación y en las fuentes de conocimiento.

Sus objetivos cambiaron con el tránsito de ISI a IOME. Los de atención en el mercado pasaron de un prudente a un creciente interés por las señales del mercado, los clientes, la calidad y la reducción de costos. Los de identificación de producto-mercado pasaron de la búsqueda generalizada de productos para el segmento medio del mercado nacional, al posicionamiento y expansión en el nicho de calzado casual-confort del segmento medio de los mercados de México, Centro América y Estados Unidos. Las principales capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas también cambiaron. En el período IOME Flexi mejoró el desarrollo de sus actividades en relación con las realizadas en el período ISI. Desarrolló nuevas capacidades tecnológicas en todas las fases de su cadena de valor. Diseñó modelos más cómodos con nuevos materiales, produjo nuevos insumos para la manufactura de calzado, adaptó tecnología de corte, incorporó nueva tecnología para el montado de inyección directa. Adoptó nuevos sistemas de administración, información, logística y comercialización entre otros. Los cambios facilitaron el posicionamiento de su marca. En materia organizacional transitó de una estructura departamental rígida a una estructura especializada más flexible que abordó los procesos de manera integral. Los cambios facilitaron su funcionamiento y relación con proveedores (Rendón y Morales, 2015.67-68).

Hasta mediados de los noventa Flexi aplicó los mismos mecanismos de aprendizaje y socialización de conocimiento que utilizó en el período ISI, a partir de entonces implementó nuevas formas de organización del trabajo que capitalizaron la formación de los trabajadores y favorecieron la socialización el conocimiento al vincularlo con las tareas cotidianas y su reconocimiento basado en

los productos de trabajo individual y colectivo. Esas nuevas formas de organización flexibilización su estructura organizacional, el hecho reveló cambios en el período IOME.

Respecto a las permanencias, se identificó que los cambios en los objetivos principales no modificaron la dirección de su acumulación, Flexi continuó desarrollando sus capacidades internas apoyándose en la vinculación con diversos agentes económicos sin que estableciera relaciones de dependencia. En cuanto a las fuentes de conocimiento, en el modelo IOME siguió con la dinámica aprendida en el período ISI, continuó utilizando su propia experiencia y se apoyó en otras fuentes del mercado.

### *Primeros resultados*

Al analizar el comportamiento tecnológico de las dos empresas se comprobó que con el tránsito del modelo de industrialización ISI al IOME, ocurrieron transformaciones y permanencias, también se evidenció que ellos no fueron exclusivos del cambio en el contexto económico. En el proceso estuvieron presentes el aprendizaje y la acumulación de capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas por las empresas durante el período ISI. Lo anterior comprueba que el comportamiento tecnológico de estas empresas tiene al menos dos importantes orígenes el contexto y las capacidades internas.

648

El enfoque multidisciplinario de la investigación mostró que el comportamiento tecnológico de Emyco y Flexi, no consistió únicamente en identificar nichos de mercado, diseñar y desarrollar nuevos productos, integrarse verticalmente, adaptar y adoptar nuevos procesos de montaje o, adquirir tecnología. También radicó en el aprendizaje y acumulación de nuevas capacidades de sus operarios -lo que les permitió incrementar la calidad de sus productos, ofrecer mayor confort a los usuarios, posicionar sus marcas, desarrollar tecnología propia tanto en insumos como en productos-, en la modernización de sus estructuras organizacionales y, en la socialización del conocimiento. En conjunto estos elementos identificaron y caracterizaron el comportamiento tecnológico de las empresas y la dirección que siguieron. Emyco adoptó un modelo de negocio basado en el desarrollo de sus capacidades vía contratación de licencias, el cual le permitió insertarse en cadenas globales de producción y le generó dependencia tecnológica. Flexi por su parte buscó desarrollar sus capacidades mediante la vinculación con diversos agentes económicos evitando establecer relaciones de dependencia.

Hasta este nivel de la investigación no se había demostrado que los comportamientos tecnológicos de las dos empresas habían sido diferentes; es decir que a pesar de que Emyco y Flexi operaron en un entorno económico común (ISI o IOME), sus procesos de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas y organizacionales fueron diferentes. Para comprobarlo se comparó el comportamiento

tecnológico de las dos empresas por períodos; el resultado fue la identificación de semejanzas y diferencias (análisis transversal). El cuadro tres muestra las semejanzas halladas en la dirección de la acumulación del comportamiento tecnológico de las dos empresas durante el período IOME, el cuadro cuatro las diferencias (Cuadros 3 y 4). Con ello se comprobó parcialmente la hipótesis de esta investigación.

Cuadro 3.

Semejanzas en la dirección de la acumulación de Emyco y Flexi en el período IOME.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor posicionamiento en el mercado nacional y aumento de su presencia en el internacional.</li> <li>• Tendencia a adoptar y adaptar nueva tecnología.</li> <li>• Desarrollo de tecnología propia en insumos y aplicación a sus productos.</li> <li>• Interés por mejorar el diseño, calidad y confort de sus productos.</li> <li>• Integración vertical hacia adelante.</li> <li>• Fortalecimiento de su imagen, marcas, productos, puntos de venta y atención al cliente.</li> </ul>
---

Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

Cuadro 4.

Diferencias en la dirección de la acumulación de Emyco y Flexi en el período IOME.

EMYCO	FLEXI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificó su modelo de negocio basado en la adquisición de licencias.</li> <li>• Destacó el uso de fuentes externas de conocimiento y el establecimiento de alianzas con las licenciantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantuvo su modelo de negocio basado en el desarrollo de sus capacidades productivas y organizacionales mediante la vinculación con diversos agentes económicos involucrados en su cadena de valor evitando establecer relaciones de dependencia.</li> <li>• Estableció alianzas y contrató servicios con empresas globales para soportar sus actividades.</li> <li>• Desarrolló y adaptó tecnología en alianza con entidades científicas y educativas del país.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emyco presentó una mayor especialización que Flexi en segmentos y nichos de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexi sólo se especializó en el segmento de calzado casual confort del segmento medio de México y Estados Unidos y, en el nicho de calzado outdoor de ese segmento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emyco inicio la flexibilización de su estructura organizacional en el período ISI</li> <li>• La temprana flexibilización de su estructura organizacional está ligada con su modelo de negocio basado en la adquisición de licencias de marcas de prestigio internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A diferencia de Emyco, la flexibilización de la estructura organizacional de Flexi ocurre hasta que el modelo IOME está plenamente afianzado en la economía.</li> <li>• Su modelo de negocio no estimuló una rápida flexibilización de su estructura organizacional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo tuvo presencia en Estados Unidos como comercializador directo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia en Estados Unidos y países de Centroamérica como comercializador directo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizó de manera limitada el internet para comercializar directamente sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 2011-2013 impulsó vigorosamente la distribución y comercialización en línea.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptó tendencias de moda de las licenciantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siguió las tendencias de moda globales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La publicidad se basó en destacar las necesidades de calzado de sus clientes y la forma en que las atendía. En cuanto a la forma enfatizaba cuatro características de sus productos confort, moda, calidad y tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su publicidad destacó principalmente la comodidad, calidad, tecnología y el precio de sus productos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

Para comprobar que las diferencias de comportamiento tecnológico entre Emyco y Flexi se basan en suposiciones culturales ligadas con la importancia o valoración que cada empresa da a la tecnología utilizada en sus nichos de mercado meta, y a los procesos y formas de organización para lograr sus objetivos, se realizaron varias actividades. La primera consistió en identificar que las diferencias más importantes del comportamiento tecnológico de Emyco y Flexi se encontraban en los procesos de concepción de sus mercados meta y en la forma en que se organizaron para posicionarse en ellos, y que esos procesos se habían materializado en sus modelos de negocio y con ello, determinado un comportamiento tecnológico diferenciado. Asumiendo esos resultados como verdaderos, la segunda actividad consistió en demostrar que las diferencias se basaron en suposiciones culturales. Para ello fue necesario identificar rasgos de la cultura organizacional de las empresas. La identificación se basó en tres cuerpos teóricos: la literatura sobre aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas internas en las empresas manufactureras de los países en desarrollo. Su inclusión se debió a que algunos de sus autores destacan el papel de factores organizacionales en el proceso de construcción de capacidades tecnológicas; la literatura de administración estratégica, introducida por destacar que la cultura organizacional es una variable fundamental para explicar el comportamiento tecnológico de las empresas y que en ella está la base de las diferencias de su comportamiento y; la literatura sobre cultura organizacional, la cual se incluyó por sostener que la cultura de las organizaciones determina diferencias sustanciales en el comportamiento de las empresas y, porque da elementos para identificar factores que favorecen o limitan los procesos de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas en las empresas.

La tercera actividad consistió en diferenciar los comportamientos originados por factores culturales, de los ocasionados por cambios del entorno; para ello se elaboró un cruce con las categorías del análisis longitudinal (cambios y permanencias) y las del análisis transversal (semejanzas y diferencias). Con ellas se generó cuatro combinaciones: cambios con semejanzas, cambios con diferencias, permanencias con semejanzas y permanencias con diferencias. Las combinaciones revelaron la importancia del entorno económico y de las capacidades internas de las empresas en la determinación de su comportamiento tecnológico. Los cambios con semejanzas se atribuyeron al cambio de contexto económico y a las características comunes de las empresas. Las permanencias con diferencias se asignaron a la cultura organizacional y a las características no comunes entre empresas. Los cambios con diferencias y las permanencias con semejanzas se adjudicaron por igual al cambio de contexto económico y a la cultura organizacional.

De acuerdo con Schein, para explicar el comportamiento real de las empresas, se requiere identificar las suposiciones básicas que caracterizan su cultura organizacional. Estas suposiciones constituyen los valores esenciales, las creencias firmes, las formas de concebir la realidad y sentir de los integrantes de una organización.

De esta forma, la cuarta actividad que se desarrolló, se enfocó a conocer la cultura de las empresas. Para ello se identificaron sus suposiciones básicas. Para obtenerlas se analizó la historia de cada empresa e hicieron supuestos sobre las causas de su comportamiento en cada período, mismas que en un proceso iterativo se rechazaron o aceptaron a medida que se revisaba diferentes materiales y cruzaba información de nuevas publicaciones y entrevistas.

Ante la imposibilidad de abordar los múltiples aspectos que ofrece el análisis del comportamiento tecnológico desde la perspectiva de la cultura organizacional. En esta investigación sólo se buscó demostrar que las diferencias de comportamiento tecnológico entre Emyco y Flexi se basaron en suposiciones culturales ligadas con la importancia o valoración que cada empresa da a la tecnología utilizada en sus nichos de mercado meta, y a los procesos y formas de organización para lograr sus objetivos.

Con ese objetivo, se identificaron diferentes suposiciones básicas que se presume impactaron el comportamiento tecnológico de las dos empresas. Para facilitar su comparación se agruparon en cuatro categorías: suposiciones básicas sobre el éxito de la empresa en el mercado, sobre el papel de la tecnología y el conocimiento en la construcción de capacidades, sobre la forma de acceder al conocimiento, y sobre la flexibilización y el poder en la organización.

#### *Comparación Emyco-Flexi*

Las evidencias encontradas sobre el papel que juega la cultura organizacional en el comportamiento tecnológico muestran que tanto Emyco como Flexi presentan suposiciones básicas que se originaron a partir de los valores de sus fundadores y de las soluciones que dieron a los problemas que enfrentaron en sus orígenes. La naturaleza de esas suposiciones básicas explica tanto la permanencia de características generales diferentes en el comportamiento de ambas empresas -por ejemplo el mantenimiento de sus modelos de negocio en los períodos ISI e IOME-, como de características específicas comunes -como la búsqueda de la mejora continua en sus productos-.

La permanencia de las suposiciones básicas ayuda a explicar la resistencia al cambio de Emyco y Flexi en algunos aspectos de su comportamiento tecnológico, también contribuye a entender por qué otros aspectos presentaron cambios menores. Sus suposiciones básicas sobre el éxito de las empresas en el mercado son múltiples y diferentes (Cuadro 5), algunas dominan más en el pensamiento de Emyco que en el Flexi, en otras ocurre lo contrario, son más fuertes en Flexi que en Emyco, algunas dominan con igual intensidad en el pensamiento de ambas empresas, otras no tienen presencia en ninguna de ellas.

Cuadro 5.

Emyco-Flexi: Suposiciones básicas sobre el éxito de la empresa en el mercado.

El éxito de la empresa en el mercado depende de que:	Empresa	Las SB Dominan	Aspectos impactados del comportamiento					
			OP	DA	CTD	FC	MA	SC
Identifique correctamente el segmento al que busca dirigirse.	Emyco	=	•	•	•			
	Flexi	=	•	•	•			
Seleccione la mejor alternativa para alcanzarlo y mantenerse en él.	Emyco	=		•	•	•	•	•
	Flexi	=		•	•	•	•	•
Satisfaga los requerimientos del mercado meta con productos...								
Confortables	Emyco	=	•	•	•	•	•	•
	Flexi	=	•	•	•	•	•	•
De moda	Emyco	+	•	•	•	•	•	•
	Flexi	-	•	•	•	•	•	•
De creciente calidad	Emyco	+	•	•	•	•	•	•
	Flexi	-	•	•	•	•	•	•
A precios competitivos	Emyco	=	•	•	•	•	•	•
	Flexi	=	•	•	•	•	•	•
Propios	Emyco	-	•	•	•	•	•	•
	Flexi	+	•	•	•	•	•	•
Elaborados por licencia.	Emyco	+	•	•	•	•	•	•
	Flexi	N						
Diseñe, produzca y/o comercialice calzado de estilos y modelos con demanda probada.	Emyco	+	•	•	•	•		
	Flexi	-	•	•	•	•		
Sea lo más moderna posible.	Emyco	+	•	•	•	•	•	
	Flexi	-	•	•	•	•	•	
Opere de la manera más eficiente.	Emyco	=	•	•	•	•	•	•
	Flexi	=	•	•	•	•	•	•
Utilice la manufactura más moderna para el segmento de mercado meta.	Emyco	+	•	•	•	•	•	
	Flexi	-	•	•	•	•	•	•

Nota: OP = Objetivos principales, DA= Dirección de la acumulación, CTD = Principales capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas, FC = Fuentes de conocimiento, MA = Mecanismos de aprendizaje, SC = Socialización del conocimiento.

La suposición básica domina más (+), menos (-), igual (=), N = No tiene, no lo considera.

Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

Las suposiciones básicas sobre el éxito de las empresas en el mercado incluyen múltiples factores que sumados a la importancia o valoración que cada empresa les da, impactan de manera diferenciada su comportamiento. Entre las identificadas están: la selección del nicho de mercado meta, la estrategia para llegar a él, la satisfacción del mercado con base en los atributos de sus productos, la concentración en productos de demanda probada, la modernidad de la empresa y, la relación de la manufactura con el mercado meta entre otros.

Las suposiciones básicas tienen diferente impacto en los aspectos del proceso de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas, algunas como “El éxito de la empresa en el mercado depende de que identifique correctamente el segmento al que busca dirigirse” sólo impactó directamente (en ambas empresas) a tres de ellos (los principales objetivos, la dirección de la acumulación y las principales capacidades desarrolladas); en cambio “la selección de la mejor alternativa para alcanzar su segmento y mantenerse en él” impactó a cinco aspectos de sus procesos de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas.

Cada suposición básica pueden tener igual o diferente aceptación en las empresas, por ejemplo tanto la “identificación del segmento meta” como “la selección de la mejor alternativa para alcanzarlo y mantenerse en él” tuvieron igual presencia, en cambio la suposición de que “El éxito de la empresa en el mercado depende de que satisfaga los requerimientos del mercado meta con productos propios” tuvo una menor presencia en Emyco y mayor en Flexi; por el contrario la suposición de que “El éxito de la empresa en el mercado depende de que satisfaga los requerimientos del mercado meta con productos elaborados por licencia” tuvo una fuerte presencia en Emyco, en tanto que en Flexi no fue considerada.

Cuadro 6.

Emyco-Flexi: Suposiciones básicas sobre tecnología y conocimiento.

La tecnología y el conocimiento:	Empresa	Las SB Dominan	Aspectos impactados del comportamiento					
			OP	DA	CTD	FC	MA	SC
Que provienen del extranjero son mejores que los nacionales.	Emyco	+	●	●	●	●	●	●
	Flexi	-	●	●	●	●	●	●
Modernos facilitan la elaboración de productos de calidad.	Emyco	+	●	●	●	●	●	●
	Flexi	-	●	●	●	●	●	●
De empresas internacionales de prestigio da mejores resultados.	Emyco	+	●	●	●	●	●	●
	Flexi	-	●	●	●	●	●	●
De empresas de prestigio cuentan	Emyco	=	●	●	●	●	●	●
	Flexi	=	●	●	●	●	●	●

con capacitación y asesoría.								
Se pueden adquirir listos para usar.	Emyco	+	●	●	●	●	●	●
	Flexi	-	●	●	●	●	●	●
Requieren asimilarse para usarse.	Emyco	-	●	●	●	●	●	●
	Flexi	+	●	●	●	●	●	●
Conviene adquirirlos por licencias ya que aseguran su actualización.	Emyco	+	●	●	●	●	●	●
	Flexi	N						
Se potencian con la experiencia acumulada del personal.	Emyco	=	●	●	●	●	●	
	Flexi	=	●	●	●	●	●	●
Junto con la experiencia acumulada de la empresa facilitan adaptar o desarrollar procesos.	Emyco	=	●	●	●	●	●	●
	Flexi	=	●	●	●	●	●	●
El criterio para evaluar qué tecnología conviene utilizar es probarla.	Emyco	-	●	●	●			
	Flexi	+	●	●	●			

Nota: OP = Objetivos principales, DA= Dirección de la acumulación, CTD = Principales capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas, FC = Fuentes de conocimiento, MA = Mecanismos de aprendizaje, SC = Socialización del conocimiento.

La suposición básica domina más (+), menos (-), igual (=), N = No tiene, no lo considera.

Fuente: Elaboración propia con resultados de la investigación.

Dado que el objetivo del trabajo es explicar las diferencias de comportamiento tecnológico entre Emyco y Flexi, se analizaron las suposiciones básicas sobre tecnología y conocimiento (Cuadro 6) y se relacionaron con las de éxito de la empresa en el mercado (Cuadro 5). A partir de los resultados se concluyó que ambas empresas presentan en su cultura organizacional, suposiciones básicas que se originaron durante su fundación, así como otras incorporadas por diferentes generaciones a lo largo de la vida de la empresa. Esas suposiciones permiten entender tanto sus diferencias de comportamiento como su resistencia al cambio o el por qué algunos aspectos de su comportamiento presentan cambios mayores y otros menores.

En ambas categorías de suposiciones hay ideas dominantes, algunas tienen más presencia en el pensamiento de Emyco que en el Flexi, en otras ocurre lo contrario, las hubo también con presencia similar.

## Conclusiones

La investigación mostró que estas empresas se dirigen a segmentos y nichos de mercado diferentes. Los de Emyco son de mayores ingresos y sus requerimientos de moda, calidad y confort son altos. Con suposiciones básicas como: “el éxito de una empresa depende de utilizar la manufactura más moderna para el nicho de mercado al que se dirige”, “la tecnología y el conocimiento que provienen del extranjero son mejores que los nacionales”, “la tecnología y el conocimiento se pueden adquirir listos para usar”, o “las licencias aseguran la actualización de la tecnología y el conocimiento”, Emyco adquirió licencias para atender sus nichos de mercado. La adopción de ese modelo le generó cambios en su forma de operar. La modernización de sus procesos de producción e integración vertical, le llevaron a implementar un intenso programa de capacitación. La modernización se acompañó de una reorganización de procesos y funciones que modificaron su estructura y le llevaron a una relativa flexibilización. Con esos cambios Emyco se posicionó en los nichos de calzado casual-comfort y de vestir durante el período ISI. El cambio en el contexto no modificó su modelo. Durante el período IOME su número de licencias aumentó, se mantuvo la capacitación permanente y su estructura organizacional se desarrolló bajo las mismas características. Ello le permitió que accediera a nuevos nichos de mercado y se colocara en el primer lugar de ventas del mercado nacional entre 2008 y 2011 (Cuadro 7). De ello se dedujo que la forma en que Emyco se organizó, respondió a las suposiciones básicas que tenía de cómo lograr sus objetivos de mercado.

Aunque diferente, el caso de Flexi llevó a la misma conclusión. El nicho al que se dirigió fue el de consumidores con ingresos medios. Estos consumidores tienden a demandar calzado confortable y de calidad similar al que solicitan los consumidores de ingresos mayores pero sus requerimientos de moda son menores. En el caso del calzado casual, dan prioridad al confort. Para atender ese mercado Flexi instrumentó un modelo que se basó en suposiciones como: “el éxito de la empresa depende de que satisfaga los requerimientos de su mercado con productos propios”, “la tecnología y el conocimiento se potencian con la experiencia del personal”, o “la tecnología y el conocimiento requieren asimilarse para usarse”. Esas suposiciones fueron la base para que Flexi desarrollara sus capacidades, adoptando procesos tecnológicos y organizacionales de diferentes agentes económicos involucrados en su cadena de valor, evitando relaciones de dependencia. Fue modernizando paulatinamente su planta con nueva tecnología y métodos de producción; implementó una importante estrategia de integración vertical, estas actividades le exigieron desarrollar un programa de capacitación y reorganización de procesos y funciones que modificaron de manera limitada su estructura organizacional. El cambio de contexto económico tampoco modificó su modelo ni la esencia de su estructura organizacional -durante casi veinte años- La rigidez al cambio mostró la

intensidad de las suposiciones básicas en la cultura de la empresa mientras dio los resultados deseados. Ante el crecimiento de la empresa y el aumento de la competencia, en 2004 Flexi inició la flexibilización de su estructura organizacional sin cambiar su modelo.

Cuadro 7.

Valor en porcentaje de las ventas de calzado por empresa en México. 2007-2011.

N	Empresa	Años				
		2007	2008	2009	2010	2011
1	Emyco	10.8	11.3	11.4	12	12.6
2	Andrea	10.3	10.6	10.3	10.5	10.7
3	Flexi	10.9	10.6	10	9.9	9.8
	<i>Muestra</i>	<i>32.0</i>	<i>32.5</i>	<i>31.7</i>	<i>32.4</i>	<i>33.1</i>
	<i>Otros</i>	<i>68.0</i>	<i>67.5</i>	<i>68.3</i>	<i>67.6</i>	<i>66.9</i>
	Total	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Euromonitor International (2012:4).

De lo anterior se deduce que aunque el comportamiento de Flexi es diferente al de Emyco, los resultados llevan a la misma conclusión. Su comportamiento tecnológico se sustentó en suposiciones básicas relacionadas con la importancia que tiene la tecnología para atender sus nichos de mercado, y a los procesos y formas de organizarse para lograr sus objetivos. En consecuencia se concluye que la hipótesis planteada en esta investigación es correcta.

Los resultados de la investigación también confirman que el análisis de suposiciones básicas, permite identificar la naturaleza de la cultura organizacional de una empresa, y que esta naturaleza explica las diferencias de comportamiento tecnológico que tiene una empresa en relación con otras similares en un escenario de cambio de contexto económico.

## Referencias

Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organizational Studies*, 14(3), 375-394.

Euromonitor International. (2012). Passport. Footwear in Mexico. *Euromonitor International*, Julio, 4.

Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, 78-91.

Handy, C. (1995). *Gods of Management: the changing work of organizations*. First Edition. England: Arrow Books Limited.

- INEGI. (2006). *Censos Económicos 2004*. México, D.F. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.
- Johnson, G., K. Schöles, R. Whittington (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8<sup>th</sup> Edition. England: FT Prentice Hall.
- Katz, J. (1976). *Importación de tecnología, aprendizaje e industrialización dependiente*. Primera Edición. México: Fondo de Cultura Económica.
- \_\_\_\_\_. (1987). *Technology Generation in Latin American Manufacturing Industrie*. First Edition. London: Macmillan Press.
- Kim, L. (1997). *Imitation to Innovation. The Dynamics of Korea's Technological Learning*. First edition. United States of America: Harvard Business School Press.
- Rendón T, A. y Morales A, A. (2015). Distribución y comercialización en la búsqueda de nuevos mercados. El caso de Flexi, una empresa familiar. En Bogdan Piasecki y Andrzej Marjanski. *Firmy rodzinne –doswiadczenia i perspektywy zarzadzania* (61-74). Lodz Polonia: Wydawnictwo Spolecznej Akademii Nauk.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. First Edition. United States of America: Currency Doubleday.
- Teece, y G. Pisano (1994). The Dynamic Capabilities of Firm: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.

***Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.***



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.