

## **Grandes empresas mexicanas del calzado: entorno, cultura organizacional y comportamiento tecnológico**

### ***Large Mexican footwear companies: environment, organizational culture and technological behavior***

Andrés Morales Alquicira

Universidad Autónoma Metropolitana (México)

Araceli Rendón Trejo

Universidad Autónoma Metropolitana (México)

**Recepción: febrero, 2016**

**Aceptación: mayo, 2016**

#### **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es explicar las diferencias de comportamiento tecnológico entre 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) el entorno económico resultante del tránsito del modelo de industrialización vía sustitución de importaciones (ISI) al de industrialización orientada al mercado externo (IOME) y, b) la cultura organizacional de la empresa caracterizada por sus valores, objetivos, capacidades, formas de operar, aprender y socializar el conocimiento. La metodología se basa en estudios de caso. Se muestra que las diferencias en el comportamiento tecnológico de las empresas analizadas se apoyan 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.

Código JEL: O33

**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 model of industrialization through import substitution (ISI) to industrialization oriented to the external market model (IOME), 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.

Code JEL O33

## INTRODUCCIÓN

A partir de la crisis de deuda de 1982 se realizaron en México reformas estructurales que condujeron al cambio del modelo económico, lo que tuvo efectos en el comportamiento tecnológico (CT) de las empresas. En el caso de las grandes empresas nacionales de la industria del calzado se observó que los cambios realizados fueron en mayor medida de carácter tecnológico y organizacional para adaptarse al nuevo modelo y permanecer en el mercado.

Desde luego que cada empresa imprimió su sello particular a esos cambios. *¿Por qué las grandes empresas del calzado no lo hicieron en forma similar si enfrentaban el mismo entorno económico?* Un elemento que explica parcialmente esas diferencias es que en esa industria hay empresas que fabrican diferentes tipos de calzado, y por lo tanto, el impacto del nuevo modelo económico puede ser distinto, lo que explicaría-comportamientos tecnológicos diferenciados. Pero, ¿qué sucede con las empresas que presentan características similares en fabricación, uso de tecnología, posicionamiento en el mercado, cantidad de trabajadores, ubicación geográfica; es decir *¿Por qué grandes empresas nacionales del calzado con características similares presentan diferente CT ante el cambio de modelo industrial?* La respuesta a ello debe considerar además de los efectos del entorno económico cambiante y las características similares de las empresas, la forma en que construyen sus capacidades de competencia, en donde la cultura organizacional es de especial importancia.

Este trabajo trata sobre el CT de grandes empresas nacionales de la industria del calzado en los períodos de industrialización vía sustitución de importaciones (ISI) e industrialización orientada al mercado externo (IOME). Ante la diversidad de este tipo de empresas en el mercado nacional, se buscó trabajar con dos grandes empresas de capital privado nacional con características similares que permitieran elaborar comparaciones válidas. Estas características debían darse en las siguientes variables: tamaño de las empresas, actividades 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, posicionamiento en el mercado, ubicación geográfica y, tener una antigüedad que permitiera analizar su comportamiento en los períodos ya mencionados.

El método de investigación utilizado fue el estudio de caso, debido a sus cualidades para integrar varias disciplinas, lo que a su vez permite explorar y ofrecer nuevas explicaciones a temas relacionados con el CT. El método facilitó la organización de los trabajos de campo y el orden en la recopilación de datos, simplificó el reconocimiento y descripción de las

acciones y los patrones de comportamiento tecnológico de las empresas; también favoreció la interpretación de la cultura organizacional en la comprensión del comportamiento diferenciado de las empresas.

Con base en estas consideraciones metodológicas se seleccionó a las empresas Emyco y Flexi. Estas son las mayores manufactureras de capital privado nacional productoras de calzado de piel cuero en México. 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 con 251 a más empleados (INEGI, 2006:8,19).

La hipótesis que guía este trabajo es: “A pesar de que Emyco y Flexi operaron en un entorno económico común, su CT 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 objetivo del trabajo es identificar, caracterizar y explicar el CT 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.

10

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente forma: en primer lugar se presentan los elementos teóricos que permiten analizar las diferencias de comportamiento tecnológico desde la perspectiva de los estudios organizacionales, en particular, el de la cultura organizacional; en segundo lugar se detalla la metodología de trabajo para el análisis de las acciones y las respuestas de las empresas con relación a su CT y cultura organizacional; en tercer lugar se muestran resultados de la investigación en los que se exhiben las diferencias que se originan en el CT de las empresas como resultado de la valoración que dan a la tecnología requerida en sus nichos de mercado y, a los procesos y formas de organización para lograr sus objetivos. Finalmente se presentan conclusiones.

## **ELEMENTOS TEÓRICOS CONSIDERADOS**

En el entorno económico tienen efecto 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 organismos empresariales y las estrategias de competencia implementadas por las grandes empresas del calzado.

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

- El relacionado con el análisis de los procesos de Aprendizaje y Acumulación de Capacidades Tecnológicas internas en las empresas de los países en desarrollo. Katz (1976, 1987) y Kim (1997) destacan el papel de la cultura organizacional en el proceso de construcción y acumulación de capacidades tecnológicas.
- La literatura de Administración Estratégica analiza la forma en que las empresas de los países desarrollados mantienen su competitividad en un entorno económico y tecnológico con cambios continuos. No obstante, ser México un país en desarrollo, ese cuerpo teórico se incluye en el trabajo, porque argumenta que la cultura organizacional es una variable fundamental para explicar el CT de las empresas y que en ella está la base de sus diferencias de comportamiento. Se utilizaron aportaciones de Dodgson (1993), Senge (1990), Garvin (1993), Johnson, Schöles y Whittington (2008) y Teece y Pisano (1994).
- El relacionado con la Cultura Organizacional. 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 (Handy, 1995; Schein, 1984).

## **METODOLOGÍA**

Para esta investigación se hace uso de una metodología cualitativa de estudios de caso. Como ya se mencionó, Emyco y Flexi son objeto de estudio. Para explicar los cambios en el CT de estas grandes empresas, se examinaron sus respuestas ante los cambios de contexto. Cada respuesta fue analizada con base en las estrategias de competencia implementadas 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. Las variables analizadas son las siguientes:

- Comportamiento tecnológico (CT).- Se definió como los resultados visibles de acciones realizadas por las empresas para construir capacidades tecnológicas. Para capacidades tecnológicas se utilizó 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 (EN).- Se asumió que el CT de las empresas está influido por sus estrategias de negocio. Para EN se acogió la definición de Johnson, Scholes:  
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 (CO).- Se adoptó la definición de Schein:  
Cultura organizacional es el patrón de suposiciones básicas (SB), 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).

Para analizar el CT de las empresas en los modelos ISI e IOME, su información recabada fue examinada de forma longitudinal y transversal. El primer análisis permitió contrastar las características de los comportamientos tecnológicos y organizacionales de cada empresa por modelo de industrialización e identificar transformaciones y permanencias de comportamiento. El segundo facilitó la identificación de los comportamientos comunes y diferentes de las empresas en un mismo modelo.

Para construir una visión integral del impacto que tuvieron los modelos ISI e IOME en el CT de las empresas, se documentaron las acciones que realizaron en cada fase de su cadena de valor. Las fases analizadas fueron: diseño, abastecimiento, producción, distribución y comercialización. La identificación y documentación de las acciones se elaboró considerando su importancia en la generación y acumulación de capacidades tecnológicas y organizacionales en cada fase. En la de diseño se identificaron las acciones que promovieron o limitaron la innovación y el desarrollo de productos; en la de producción se documentaron las acciones que favorecieron o restringieron los procesos de manufactura; en la de

comercialización se analizaron las acciones tendientes a desarrollar el marketing. Para las fases de abastecimiento y distribución el análisis fue similar.

El análisis de las acciones es fundamental en este trabajo ya que identifica las respuestas que las empresas dan al entorno y revela las estrategias que adoptan para mantenerse en el mercado. En este trabajo se centró en las relacionadas con el aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas y organizacionales.

El análisis consideró cuatro aspectos que describen su naturaleza: los objetivos principales de la empresa, la dirección de su acumulación, las principales capacidades desarrolladas y, la naturaleza y socialización del conocimiento (Cuadro 1). En este último aspecto se abordaron 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 enfrentaron el mismo entorno económico pero reaccionaron en forma distinta.

**Cuadro 1**  
**Aspectos analizados de las acciones implementadas por las empresas para explicar su CT por período de industrialización y fase de cadena de valor**

Aspectos analizados de las principales acciones realizadas por las empresas	ISI / IOME				
	Fases				
	Diseño	Abastecimiento	Producción	Distribución	Comercialización
<b>Objetivos Principales de la empresa.</b>					
<b>Dirección de la acumulación. (1)</b>					
<b>Principales capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas.</b>					
<i>Productivas.</i>					
<i>Organizacionales.</i>					
<b>Naturaleza y socialización del conocimiento.</b>					
<i>Fuentes de conocimiento.</i>					
<i>Mecanismos de aprendizaje.</i>					
<i>Socialización del conocimiento.</i>					

Fuente: elaboración propia.

Nota: (1) Por dirección de la acumulación se entiende la orientación y forma en que la empresa va construyendo su inserción en el mercado considerando todas las fases de su cadena de valor.

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

De acuerdo con el concepto de CO que se adoptó en la investigación, se entiende que es el patrón de SB de una organización, es decir, el conjunto de valores esenciales, creencias firmes, formas de concebir la realidad y sentir de sus integrantes. Para identificar los padrones de SB 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 validarlas. Ante la imposibilidad de abordar las múltiples SB presentes en el CT de las empresas, la investigación sólo se enfocó en demostrar que las diferencias de su CT se basan SB 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.

En la investigación se utilizaron diferentes fuentes de información: libros y revistas, 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.

## **DISCUSIÓN**

14

La investigación realizada permitió encontrar los siguientes hallazgos en las empresas estudiadas, considerando dos tipos de análisis, el longitudinal y el transversal:

### **Análisis Longitudinal. Identificación de cambios y permanencias de CT por empresa**

#### *El caso Emyco*

El CT de Emyco durante el periodo IOME cambió en relación al observado en el periodo ISI, sin embargo conservó algunas características de éste. Con base en las fuentes analizadas 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 en su CT estuvieron relacionadas con sus fuentes de conocimiento y mecanismos de aprendizaje y socialización del conocimiento (Cuadro 2).

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 atender 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 Emyco pasó de operar sin licencias a hacerlo con licencias, lo que representó 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.

**Cuadro 2**  
**Emyco. Aspectos que presentaron cambios y permanencias entre períodos**

CAMBIOS	PERMANENCIAS
<p><i>Objetivos principales:</i> <b>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.</b></p> <p><b>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.</b></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> <b>Modelo de negocio basado en licencias.</b> <b>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.</b></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> <b>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.</b></p>	

Fuente: elaboración propia con datos de la investigación.

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

Respecto a las permanencias, se identificó que a pesar de la dependencia que le generaron 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.

*El caso Flexi*

En 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 acciones que persistieron se presentaron en la acumulación de capacidades, en la dirección de la acumulación y en las fuentes de conocimiento.

Con el tránsito de ISI a IOME sus objetivos cambiaron. La atención en el mercado aumentó. La identificación del producto y nicho del mercado pasó 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 en 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 impulsaron el posicionamiento de su marca. En materia organizacional transitó de una estructura departamental rígida a una 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 años 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 del conocimiento al vincularlo con las tareas cotidianas y su reconocimiento, basado en los productos de trabajo individual y colectivo. Esas nuevas formas de organización flexibilizaron su estructura organizacional, lo que evidenció cambios en su CT durante el período IOME.

Respecto a las permanencias que subsistieron de un periodo a otro, 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 (proveedores diversos nacionales e internacionales, distribuidores, universidades, institutos de investigación, entre otros) sin que estableciera relaciones de dependencia. Las fuentes de conocimiento fueron internas y externas; en el modelo IOME

siguió con la dinámica aprendida en el período ISI, esto es, continuó basándose en el conocimiento generado a partir de su propia experiencia y se apoyó en nuevas fuentes externas.

*Análisis Transversal. Identificación de semejanzas y diferencias entre el CT de Emyco y de Flexi*

Al analizar el CT de las dos empresas se comprobó que con el tránsito del modelo de industrialización ISI al IOME ocurrieron transformaciones y permanencias; también se observó que ellas no fueron resultado exclusivo del cambio en el contexto económico ya que el aprendizaje y la acumulación de capacidades tecnológicas y organizacionales desarrolladas por las empresas durante el período ISI tuvieron efectos importantes. Lo anterior permite afirmar que en el CT de estas empresas estuvieron presentes tanto el contexto como las capacidades internas de las empresas.

La metodología seguida en esta investigación permitió conocer que el CT de Emyco y Flexi, no consistió únicamente en insertarse en determinados 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<sup>1</sup>, en la modernización de sus estructuras organizacionales y en la socialización del conocimiento.

En conjunto estos elementos identificaron y caracterizaron el CT de las empresas y la dirección que siguieron. Emyco, en particular, 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 que paralelamente le generó dependencia tecnológica. Como ya se mencionó, Flexi siguió otro modelo ya que buscó desarrollar sus capacidades mediante la vinculación con diversos agentes económicos evitando establecer relaciones de dependencia.

De lo antes expuesto, es claro que las empresas compartieron un entorno económico común, teniendo ambas un CT diferente, esto es, sus procesos de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas y organizacionales fueron diferentes. Esto se pudo comprobar mediante la comparación del CT de las dos empresas por períodos. El resultado fue la identificación de semejanzas y diferencias que se presentan en los cuadros 3 y 4

---

<sup>1</sup> Lo que les permitió incrementar la calidad de sus productos, ofrecer mayor confort a los usuarios, posicionar sus marcas y desarrollar tecnología propia tanto en insumos como en productos.

**Cuadro 3**  
**Semejanzas en la dirección de la acumulación de Emyco y Flexi en el período IOME**

- 
- Mayor posicionamiento en el mercado nacional y aumento de su presencia en el internacional.
  - Tendencia a adoptar y adaptar nueva tecnología.
  - Desarrollo de tecnología propia en insumos y aplicación a sus productos.
  - Interés por mejorar el diseño, calidad y confort de sus productos.
  - Integración vertical hacia adelante.
  - Fortalecimiento de su imagen, marcas, productos, puntos de venta y atención al cliente.
- 

Fuente: elaboración propia con resultados de la investigación.

Para comprobar que las diferencias de CT 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 CT diferenciado.

18

Asumiendo esos resultados como verdaderos, la segunda actividad se avocó a demostrar que las diferencias se basaron en suposiciones culturales. Para ello se identificaron rasgos de la cultura organizacional de las empresas. La identificación se realizó considerando los cuerpos teóricos mencionados: la literatura sobre aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas internas en las empresas manufactureras de los países en desarrollo, la literatura de administración estratégica y, la literatura sobre cultura organizacional. Esta última proporcionó elementos para identificar factores que favorecen o limitan los procesos de aprendizaje y acumulación de capacidades tecnológicas en las empresas.

La tercera actividad residió en diferenciar los comportamientos derivados de 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 generaron 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.

**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.

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 (SB) que caracterizan su cultura organizacional. Estas SB constituyen los valores esenciales, las creencias firmes, las formas de concebir la realidad y sentir de los integrantes de una organización. Con estos elementos la cuarta actividad

consistió en conocer la cultura de las empresas. Para ello era necesario identificar sus SB, por lo que 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 SB 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 SB que se presume impactaron el CT de las dos empresas. Para facilitar su comparación se agruparon en cuatro categorías: SB sobre el éxito de la empresa en el mercado, SB sobre el papel de la tecnología y el conocimiento en la construcción de capacidades, SB sobre la forma de acceder al conocimiento, y SB sobre la flexibilización y el poder en la organización.

Las evidencias encontradas sobre la importancia que tiene la cultura organizacional en el CT muestran que tanto Emyco como Flexi presentan SB 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 SB explica tanto la permanencia de características generales diferentes en el comportamiento de ambas empresas -por ejemplo el mantener sus modelos de negocio en los períodos ISI e IOME-, como de características específicas comunes -como la búsqueda de la mejora continua-. La permanencia de las SB ayuda a explicar la resistencia al cambio en algunos aspectos del CT de ambas empresas. También contribuye a entender por qué en otros aspectos presentaron cambios menores.

Las SB sobre el éxito de las empresas en el mercado son múltiples y diferentes (Cuadro 5), algunas dominan más en Emyco que en Flexi, en otras ocurre lo contrario, otras dominan con igual intensidad en ambas empresas.

**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
<b>Identifique correctamente el segmento al que busca dirigirse.</b>	Emyco	=	●	●	●			
	Flexi	=	●	●	●			
<b>Seleccione la mejor alternativa para alcanzarlo y mantenerse en él.</b>	Emyco	=		●	●	●	●	●
	Flexi	=		●	●	●	●	●
<b>Satisfaga los requerimientos del mercado meta con productos...</b>								
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						
<b>Diseñe, produzca y/o comercialice calzado de estilos y modelos con demanda probada.</b>	Emyco	+	●	●	●	●		
	Flexi	-	●	●	●	●		
<b>Sea lo más moderna posible.</b>	Emyco	+	●	●	●	●	●	
	Flexi	-	●	●	●	●	●	
<b>Opere de la manera más eficiente.</b>	Emyco	=	●	●	●	●	●	●
	Flexi	=	●	●	●	●	●	●
<b>Utilice la manufactura más moderna para el segmento de mercado meta.</b>	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 SB 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 basada 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 SB tienen diferente efecto 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 SB 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 SB 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 SB 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.

Para explicar las diferencias de CT entre Emyco y Flexi, se analizaron también las SB identificadas sobre tecnología y conocimiento (Cuadro 6). Estas muestran las concepciones que se las empresas tienen sobre la tecnología y el conocimiento en el desarrollo de sus procesos. Por ejemplo, considerando la SB “La tecnología y el conocimiento que provienen del extranjero son mejores que los nacionales” puede observarse que en Emyco domina más en todos los aspectos del comportamiento (+) en tanto que en Flexi impacta en menor medida (-). Tanto en las categorías de SB sobre el éxito de la empresa en el mercado como en las de tecnología y conocimiento hay ideas dominantes que tienen más presencia en el pensamiento de Emyco que en el Flexi, en otras ocurre contrario, las hubo también con presencia similar.

En suma, la investigación realizada 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-confort y de vestir durante el período ISI.

**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 con capacitación y asesoría.	Emyco	=	•	•	•	•	•	•
	Flexi	=	•	•	•	•	•	•
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.

El cambio de 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 acceder a nuevos nichos de mercado. 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.

## **CONCLUSIONES**

Con base en el análisis realizado se pudo identificar que Emyco y Flexi, empresas que surgieron en la década de los años veinte y treinta del siglo pasado respectivamente y que hoy operan, presentaron un CT diferente. Ambas se sustentaron en suposiciones básicas culturales 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 el desarrollo del trabajo se realizó el cruce de cambios y permanencias identificados en el análisis longitudinal con el de diferencias y similitudes del análisis transversal, esos resultados junto con los del análisis de suposiciones básicas permite observar que aunque las dos empresas operaron en un entorno económico común presentaron comportamientos tecnológicos

diferenciados. Esas diferencias en el comportamiento se explican por las distintas suposiciones básicas que se identifican en la cultura de cada empresa, en particular en las relacionadas con la tecnología y formas de organización requerida para atender sus nichos de mercado. Lo anterior permite afirmar que la hipótesis que se plantea al inicio de este trabajo es verdadera.

De esta forma el análisis de las SB permitió identificar la naturaleza de la cultura organizacional de Emyco y Flexi y explicar sus diferencias de CT en un escenario de cambio de contexto económico.

Es importante señalar que los resultados de esta investigación derivan de estudios de caso específicos y que por lo tanto su validez se limita a las empresas estudiadas. Si bien los resultados no se pueden generalizar a todas las grandes empresas nacionales de la industria del calzado y, mucho menos para otras empresas de diferente tamaño o sector, el método de investigación es útil y se puede aplicar a otras empresas de la industria del calzado o de otras actividades económicas con lo que se contribuiría al estudio y comprensión de diferentes aspectos que tienen que ver con la permanencia y crecimiento de las empresas.

## 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.
- Katz, J. (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.