

Cultura clúster empresarial: Reto del mundo en el siglo XXI hacia un crecimiento empresarial

Entrepreneur cluster culture: 21st century challenge of the world towards business growth

Saúl Rick FERNÁNDEZ Hurtado [1](#); Luz Ángela MARTÍNEZ Martínez [2](#)

Recibido: 12/12/2017 • Aprobado: 15/01/2018

Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Las pequeñas empresas y sus recursos vistos como un gran potencial en la actualidad](#)
- [3. Aproximación teórica al proceso empresarial basado en las ventajas competitivas del enfoque de capacidades dinámicas](#)
- [4. Asesoría para el crecimiento cooperativo en la organización](#)
- [5. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

El reto de las organizaciones se encuentra profundamente ligado a la gestión del networking integral, contribuyendo así, a una mayor visión hacia los mercados internacionales implementando modelos de integración empresarial. Por tanto, el estudio de la capacidad colaborativa constituye un campo de investigación para la actualidad. En este trabajo, se analizan las diferentes estrategias que deben tenerse en cuenta para la creación de ideas conjuntas que contribuyan a la generación de procesos que generen innovación y una mayor productividad en la organización. El apoyo a las organizaciones y las capacidades dinámicas, también genera diferentes impactos positivos que generan un valor agregado al proceso productivo. La cultura organizacional, constituye un gran aporte a la generación de un gran impacto al interior de las empresas que contribuyan a un mejor desarrollo.

Palabras-Clave: Networking, integración, innovación, cultura organizacional

ABSTRACT:

The challenge for organizations is deeply linked to the management of integrated networking, thus contributing to greater insight into international markets by implementing business integration models. Therefore, the study of collaborative capacity is a research field today. In this paper, the different strategies to be taken into account for the establishment of collaborative ideas that contribute to the generation of processes that generate innovation and higher productivity in the organization are analyzed. Supporting organizations and dynamic capabilities, it also generates various positive impacts that generate added value to the production process. Organizational culture is a great contribution to the generation of a large impact within enterprises that contribute to better development.

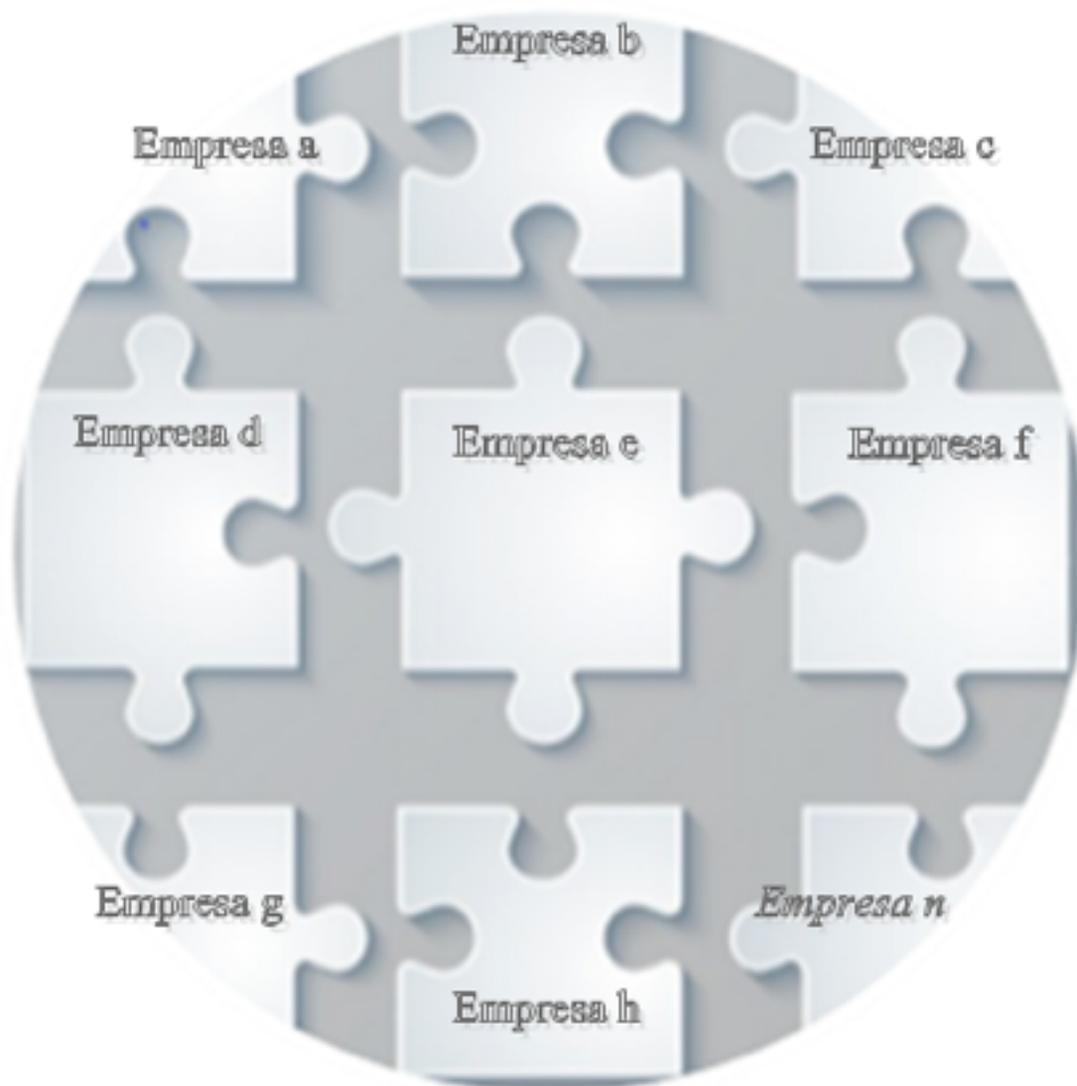
Keywords: Networking, integration, innovation, organizational culture

1. Introducción

La integración empresarial se ha convertido en una prioridad tanto para empresas pequeñas

como medianas, permitiendo desarrollar procesos innovadores (Baddi & Sharif, 2003; Massa & Testa, 2011). Se invocan razones para su justificación, como por ejemplo: la brecha que existe entre la apropiación de nuevo conocimiento y la complejidad de su aplicación frente a la tecnología seleccionada por la empresa en forma individual y los inconvenientes que presentan estas individualidades para posicionarse en los mercados. Por lo anterior, el networking empresarial favorece los procesos de innovación y conlleva a una mayor participación en el mercado favoreciendo el aumento de consumidores (Kananukul, Jung, & Watchravesringkan, 2015). También, se ha observado que el networking potencializa el crecimiento de recursos empresariales al hacer negocios con un esquema dinámico de cooperación (Abrahamsen, 2011), como es observado en la Figura 1.

Figura 1
Integración Empresarial



Fuente: Elaboración propia (2017)

Existen estudios, sobre esta temática que analizan los impactos del trabajo colaborativo en diferentes aspectos de la organización, como en el caso del mejoramiento de la productividad empresarial (Parker & Holesgrove, 2015), uno de los problemas que los asesores de negocios observan en el rendimiento de las pequeñas empresas, es que no cuentan con investigación en pro del mejoramiento de las actividades comerciales (Perks, 2010). El estudio concluye que los modelos de cooperación son mecanismos selectivos que brindan resultados a largo plazo. Los autores identificaron que falta una aplicación de un modelo comprensivo y competitivo que permita desarrollar negocios innovadores con valor agregado, y además que provea una dinámica empresarial con beneficios para los consumidores. Desde luego, las ventajas competitivas de cada empresa a nivel individual tienen que ver con el diseño de su estrategia corporativa. Está tiene relación con la implementación de convenios de cooperación entre sus pares, permitiendo flexibilizar la toma de decisiones a largo plazo durante el proceso de networking empresarial.

Por lo anterior, el estudio busca desarrollar un modelo que proporcione un escenario de competitividad empresarial donde las PYMES propendan por un desarrollo innovador que les permita actuar en los entornos competitivos a nivel local, nacional e internacional. El análisis

incluye un enfoque teórico y la visión de cooperación empresarial dinámica orientada a profundizar conocimientos de mercados. Al momento de construir la estrategia empresarial, es necesario proporcionar una base lógica-empresarial que genere impactos en la dinámica de la cooperación mutua y en la toma de decisiones estratégicas de largo plazo.

El modelo abarca el estudio de los recursos de las empresas participantes, cuyo direccionamiento estratégico viene acompañado de empresas asesoras en la gestión de nuevo conocimiento y la creación de sinergias funcionales.

2. Las pequeñas empresas y sus recursos vistos como un gran potencial en la actualidad

Las empresas pequeñas innovadoras son consideradas importantes en la economía actual (Bhaskaran & Gligorovska, 2009; Massa & Testa, 2011). Estas unidades de negocios se definen como empresas que buscan persistentemente nuevas soluciones innovadoras, con el fin de implementar mejores alternativas en los mercados potenciales, y por lo tanto proponen un alto valor agregado en su estrategia comercial en comparación a lo que la competencia viene haciendo.

Partiendo de esa condición, las empresas innovadoras son consideradas como empresas de crecimiento rápido, las cuales son alentadas por el enfoque del networking; *-Guanxi-Termino Chino-*. Toda empresa pequeña, mediana o grande adquiere riesgos en la forma como financia sus operaciones, y este tipo de riesgos es más agudo en las empresas pequeñas con altos índices de innovación y crecimiento. Frente a esta situación, es importante la gestión que el empresario, con potestad en la toma de decisiones estratégicas, realice para generar impactos positivos en la gestión de clústeres empresariales que le permita arbitrar recursos para los procesos empresariales disminuyendo el riesgo. De otra parte, el networking le permite generar capacidades para obtener sinergias ventajosas en los entornos financieros, logísticos y en la penetración de mercados competitivos (obsérvese la Figura 2).

Figura 2
Enfoque del Networking



Fuente: Lidia Varbanova (2012)

La sumatoria de los esfuerzos corporativos de las empresas en el entorno del networking empresarial también pueden afectar los procesos de los negocios, en ese caso, se considera como un punto clave contar con empresas asesoras o asesores empresariales –tradings- para alinear los objetivos a nivel individual con los del grupo empresarial privilegiando el trabajo en equipo. Los modelos de negocios poseen diversas formas de ejecución de acuerdo a la acumulación de conocimientos a través de múltiples fuentes (Sinkovics, Sinkovics, & Yamin, 2014; Philipson, 2016) que ayudan al desempeño empresarial. Los autores han definido que las empresas o asesores empresariales son recursos prácticos durante la generación de ventajas competitivas en los mercados internacionales de acuerdo a los objetivos estratégicos de cada empresa (Johanson & Vahlne, 2009; Fernandez, 2013; Sinkovics et al., 2014). Desde el punto de vista de apoyo, las asesorías empresariales ofrecen múltiples miradas y son consideradas como fundamentales en los procesos nuevos que las empresas desarrollan para acceder a los mercados competitivos actuales.

El sistema de apoyo de los asesores empresariales es denominado, en algunos países, con el nombre de brokers del conocimiento, y sus recomendaciones son cruciales para entender diversos contextos de los mercados que son desconocidos por las empresas. Por lo tanto, este tipo de brokers del conocimiento abre puertas para realizar nuevos procesos y brindar mayores beneficios a las empresas que tengan como objetivo los mercados internacionales. Uno de sus procedimientos es implementar una plataforma de networking e ir al mercado objetivo conjuntamente con otras empresas, bien sea que posean producción similar, igual o diferente.

Por lo tanto, aquí se define el asesoramiento a las organizaciones privadas o públicas, que utilizan sus competencias; sobre todo el conocimiento y experiencia para agregar valor a la actividad empresarial mediante la prestación de servicios de apoyo a corto o largo plazo.

La mejora en la productividad de los procesos internos de las organizaciones y de las interacciones en el mercado de las pequeñas empresas coadyuva en el progreso de la competitividad cuando se toman acertadas decisiones por parte de los empresarios. Los

asesores empresariales, generan impacto en los resultados económicos de acuerdo a las decisiones estratégicas que han sido implementadas a corto y largo plazo por parte de los empresarios pertenecientes al círculo del networking.

Desde ese punto de vista, las empresas deben evaluar el servicio de asesoramiento adquirido contrastando el costo que genera frente a la creación de valor en la ventaja competitiva que puedan establecer en el entorno empresarial. Este tipo de enfoque, independientemente de cuál sea el escenario en la estrategia corporativa, implica diversos problemas de medición, especialmente en relación con los procesos del clúster empresarial por su naturaleza dinámica, la cual está influenciada por muchos factores individuales y grupales. Un ejemplo de esto, es la dificultad que tienen las pequeñas empresas para avanzar en la innovación de métodos comerciales, al interior de la red de trabajo colaborativo donde las empresas se apoyan mutuamente en los mercados. También, se ha observado que las empresas presentan dificultades al separarse del networking, sufriendo impactos negativos en su productividad y competitividad. Esas consecuencias reflejan disminución en los negocios, pérdida de mercado y de conocimientos tecnológicos que se habían adquirido en los procesos de aprendizaje colectivo, y se percibe un escenario negativo, especialmente por la pérdida del apoyo que las empresas tuvieron en el pasado durante el sistema de cooperación.

3. Aproximación teórica al proceso empresarial basado en las ventajas competitivas del enfoque de capacidades dinámicas

Las empresas pequeñas y medianas tienen limitaciones en su desarrollo empresarial debido a la restricción de los recursos con que cuenta (Poulis, Yamin, & Poulis, 2012; Dasí, Iborra, & Safón, 2015). Las capacidades, los recursos y las competencias de las empresas son diferentes y cada una de ellas, en forma individual, acomete proyectos empresariales en su mercado objetivo diferenciándose de sus competidores directos e indirectos (Poulis et al., 2012). El actual sistema competitivo, le exige a las organizaciones ser más innovadoras con el fin de generar elementos diferenciadores que las hagan destacar en el sector económico al cual pertenecen. En ese sentido, las empresas pueden obtener ventajas competitivas en el acceso a recursos económicos, en su estructura operacional y en su estrategia corporativa, que les permita ofrecer una propuesta de valor más elaborada en los mercados potenciales seleccionados (South, 1981; O'Shannassy, 2008; Guillén & García-Canal, 2009; Poulis et al., 2012). A través del tiempo, estos procesos innovadores generan un direccionamiento estratégico que exige más recursos de toda índole empresarial, y las organizaciones se transforman de acuerdo a sus capacidades dinámicas y al entorno competitivo que las rodea (Stewart & Fenn, 2006; Chapman, Deschamps, & Chapman Wood, 2007). Al interior de las empresas un punto importante en los procesos de innovación, es el que tiene que ver con las capacidades que desarrolle para realizar cambios organizacionales al trabajar con el enfoque del networking. Las competencias organizacionales son atributos que dinamizan los resultados operacionales y económicos. Las empresas, desarrollan nuevos recursos que destinan a los cambios que requieren para conquistar nuevos mercados. Por lo anterior, este estudio resalta que las competencias que las empresas adquieren y los recursos que utilizan, así como su capacidad gestora, le permite realizar movimientos empresariales en busca de otros escenarios competitivos (Zhao & Hsu, 2007; Chapman et al., 2007; Chung, 2010).

La cultura organizacional, se fundamenta en gran parte en el uso de recursos tecnológicos, económicos y culturales que cada empresa combina para obtener los resultados esperados; por eso, algunos académicos estudian modelos de operación organizacional que son diferentes debido a los distintos problemas que presenta cada empresa (Budros, 2000; Decanio, Dibble, & Amir-Atefi, 2001). En tal sentido, las empresas deben construir oportunidades que les permita ampliar su oferta en el mercado, aunando recursos entre el clúster de empresas que pertenecen a la red de cooperación y que están subordinadas por un empresario líder. Así las cosas, es necesario identificar y aprovechar esas oportunidades construidas con el fin de ampliar el mercado y la clusterización de recursos estratégicos de cada una de las empresas con el propósito de satisfacer las necesidades de los

consumidores. Según los autores, las empresas de acuerdo a sus competencias organizacionales diseñan nuevos direccionamientos estratégicos para operar en los mercados y los recursos disponibles son de gran importancia para conquistar a los potenciales clientes. El conocimiento acerca de las oportunidades que brinda el mercado, se puede considerar como un recurso que las empresas comparten en el esquema de cooperación (cada empresa en el entorno tiene la posibilidad de percibir las oportunidades que le brinda el mercado con valores diferentes), dado su mercado objetivo (Liu, 2015). Las empresas, emplean procesos estratégicos con el propósito de transformar las oportunidades del mercado en capacidades dinámicas específicas que les permita integrarse en clústeres competitivos.

A medida que las empresas innovadoras se definen por estrategias empresariales con enfoques innovadores, los procesos relacionados con la transformación del conocimiento son utilizados en los nuevos escenarios de mercados a través de los direccionamientos empresariales que se crean para mejorar la presencia competitiva de la empresa como lo referencian Hirunyawipada, Beyerlein, & Blankson (2010); Huang & Hsieh (2013). El nuevo conocimiento es considerado como una oportunidad que la empresa integra en su desarrollo y es visto como un recurso intangible (Hall & Andriani, 2000; Pádár & Harazin, 2014). Los procesos empleados en la transformación del conocimiento son reconocidos como una forma de innovación (Krist, 2009).

Considerando el enfoque teórico del proceso innovador de las empresas, que han sido estudiadas, se presentan tres líneas interconectadas claramente definidas como se aprecia en la Figura 3.

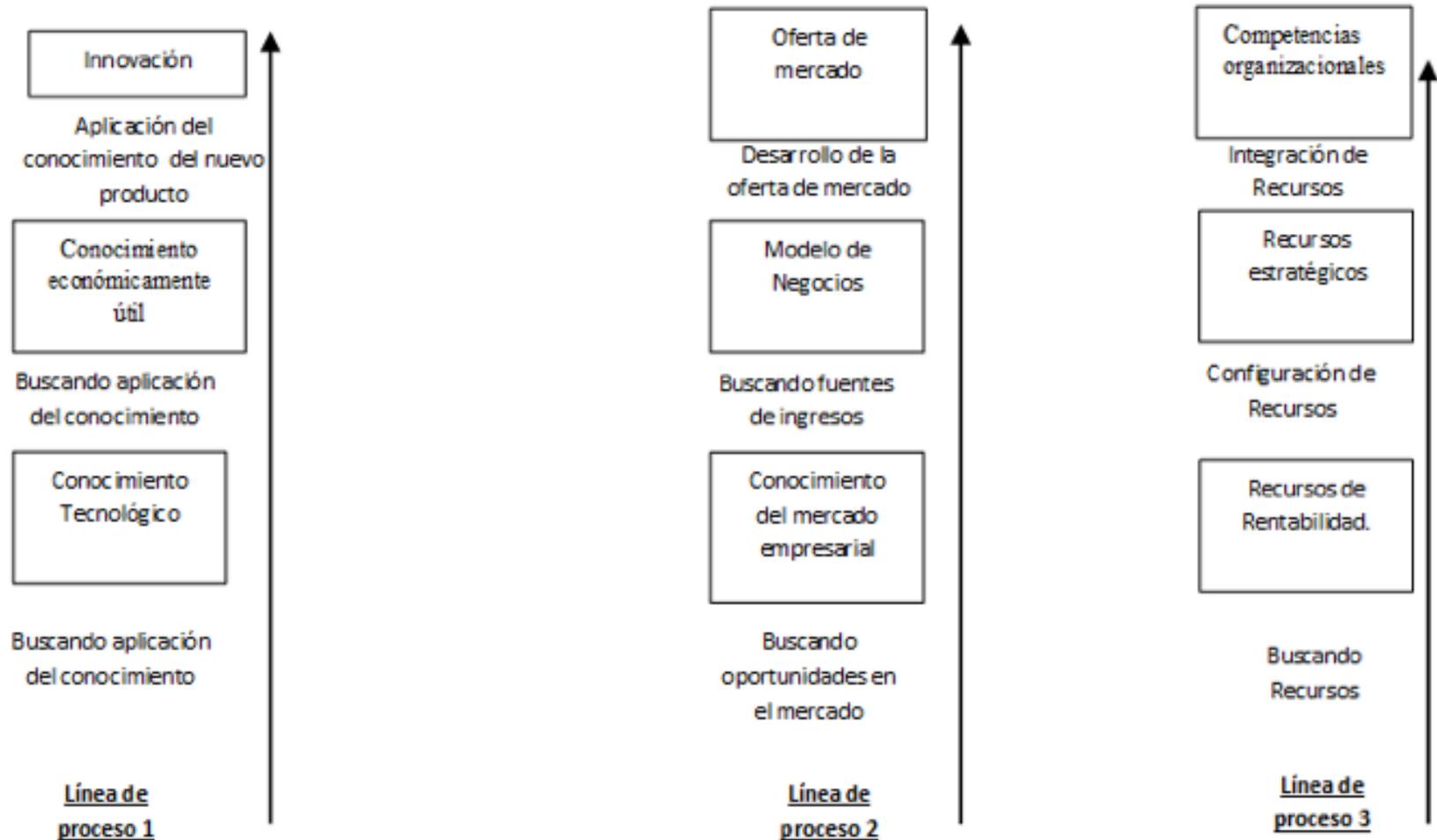
Estas son:

1. El desarrollo de competencias organizacionales y capacidades dinámicas que permiten la transformación de las empresas de acuerdo a las estrategias y recursos que utilizan para ampliar su presencia en su mercado objetivo.
2. En el siglo XXI el concepto de negocios internacionales va de la mano con la consecución de nuevas oportunidades en los mercados globales, lo que hace que las empresas sean más competitivas al interior de los grupos del networking. Los beneficios que así se obtienen provienen de la cooperación mutua de las partes que componen la red del networking.

La aplicación de nuevos conocimientos se ve reflejada en la aparición de nuevos productos aumentando el portafolio de oferta a los consumidores y garantiza una mayor percepción de valor por la diversidad productiva de la empresa. Por eso, es importante mejorar los recursos tecnológicos y las nuevas ideas asociadas al mejoramiento o desarrollo de nuevos productos.

Figura 3

Un pequeño desarrollo de procesos innovadores – 3 líneas del ciclo de innovación empresarial



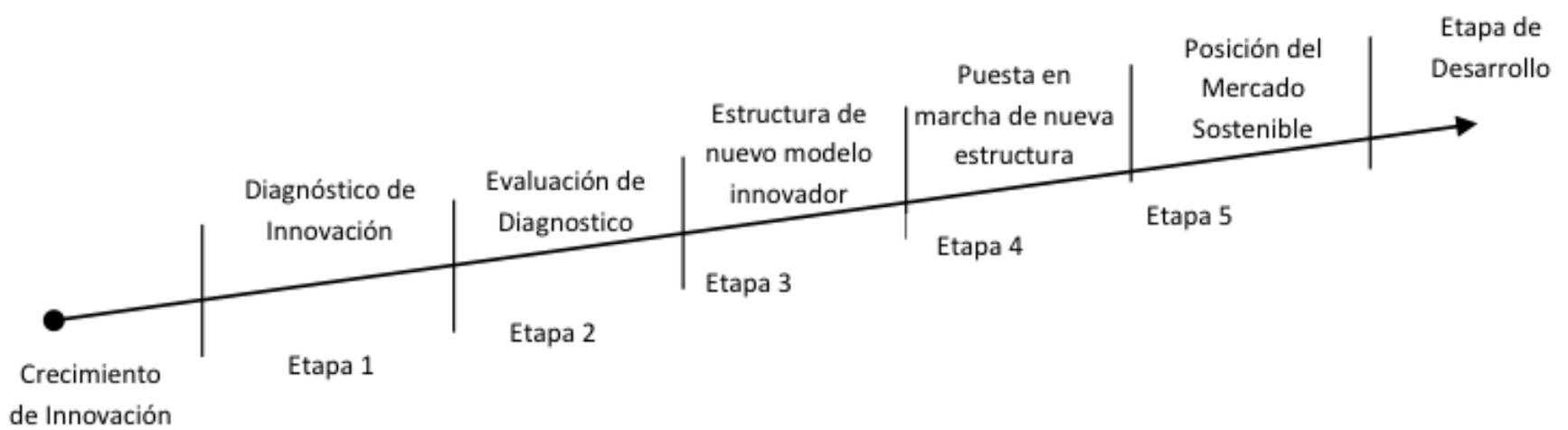
Fuente: Elaboración propia (2017)

Los empresarios responsables de las áreas funcionales de la empresa y los entornos de negocios determinan los recursos empleados para innovar y desarrollar nuevos mercados. Por ejemplo, la eficiencia en la toma de decisiones estratégicas y las que se desarrollan bajo estas actividades dependen de la postura proactiva de cada empresario y al mismo tiempo dependen de las necesidades que se observan en la dinámica de los mercados (Lowson, 2003). Así mismo, el alto nivel de exigencia para el desarrollo de nuevos productos a comercializar requiere mejorar la capacidad de innovación facilitando que las organizaciones obtengan mayor madurez en los mercados competitivos. Por lo anterior, los autores observan que se disminuyen los riesgos operativos y tecnológicos a través del trabajo cooperativo del networking. También es viable mejorar la integración usando el modelo de Joint Venture que permite obtener mejores rendimientos y resultados al unir esfuerzos para conquistar mercados exigentes.

La ventaja competitiva de las empresas está determinada por factores internos y externos. Los cambios organizacionales y la integración empresarial provista por la innovación particular de cada empresa y la innovación conjunta del networking generan recursos para todos los miembros de la red, facilitando formas para penetrar los mercados internacionales. Por eso, las empresas necesitan adaptarse a los comportamientos individuales y grupales (clúster) y de esta forma prever las necesidades de los consumidores que tienen que ser satisfechas a través de las estrategias corporativas que se dan al interior de las empresas como lo han estudiado Fernandez (2013) y Liu (2015). Así las cosas, las empresas utilizan diversas estrategias para hacer uso de los recursos existentes y utilizar la experiencia que tienen en la creación de mercados, lo que permite el crecimiento del grupo de empresas en los nichos de mercado seleccionados generando competitividad para todos los miembros del clúster (Lowson, 2003; Cambra-Fierro, Florin, Perez, & Whitelock, 2011; Fernandez, 2013).

Figura 4

Interacciones del proceso en relación con la capacidad de innovación empresarial.



Fuente: Elaboración propia (2017)

Los procesos relacionados con la administración de los recursos, están directamente afectados por múltiples factores internos y externos e involucrados con el tiempo. Las etapas de la Figura 4, están relacionadas con la participación en los mercados por parte del grupo de empresas y se prevé que en la etapa inicial las empresas tienen mayor interacción por las oportunidades que el enfoque del networking genera en la productividad de las empresas y en el acceso a los mercados. Además, estas interacciones (networking de empresas) conducen a un mayor nivel de innovación y estas situaciones innovadoras se dan mayormente en las pequeñas empresas que hacen mejor uso de la cooperación empresarial bajo el enfoque del networking. Figura 4.

La acumulación de recursos para el desarrollo de la innovación en los entornos competitivos moldea el diseño de los procesos empresariales en su conjunto. Esto hace que las empresas pequeñas, presenten un crecimiento más dinámico y mayor eficiencia en la consecución de mercados nuevos (Kananukul et al., 2015). Los autores definen que el clúster de empresas pequeñas aprovecha mejor la innovación empresarial por la necesidad de crear nuevas estrategias de acceso a los mercados. Las empresas, propenden por ampliar sus relaciones internacionales que les permita acumular mayores conocimientos y competencias para la innovación empresarial en los mercados objetivos comunes.

El desarrollo de ventajas competitivas y capacidades dinámicas en las empresas pequeñas innovadoras es percibido como resultado de todos los procesos descritos anteriormente. Los entornos competitivos en los cuales las empresas hacen presencia cambian según las etapas que se observan en la Figura 4.

De esta manera, las empresas pueden mantener la posición en el mercado y mejorar su desarrollo y crecimiento. La ventaja competitiva que obtienen depende de la capacidad de gestión de los empresarios y de la cooperación bajo el enfoque del networking con otras empresas, con el fin de mejorar y consolidar su presencia en las cadenas globales de valor.

4. Asesoría para el crecimiento cooperativo en la organización

El enfoque teórico proporciona un marco para el análisis del papel de los asesores de negocios (tradings) en el desarrollo empresarial con visión innovadora. La organización y sus asesores dinamizan el proceso empresarial con nuevos recursos y capacidades innovadoras que definen el marco competitivo de las empresas. Los diversos modelos de negocios, se elaboran teniendo en cuenta el impacto que tendrán en los mercados donde ofertan sus productos. Por ello, se le otorga gran relevancia en el direccionamiento estratégico de la empresa a la participación que se pretende en los mercados.

Igualmente, se puede colegir que la influencia del asesor de negocios se puede analizar considerando las diferentes actividades observadas en el modelo del proceso de innovación empresarial esquematizado en la Tabla 1: Son tres las actividades relacionadas con cada proceso: la conceptualización de las capacidades necesarias para transformar el conocimiento tecnológico en innovación, la transformación de las oportunidades de mercado en oferta para el mercado y la transformación de los recursos en ventajas competitivas (Tabla 1).

En relación con cada objetivo que se trace la empresa, un asesor de negocios puede servir como facilitador del proceso y/o catalizador de conocimientos que puede influir en el proceso que nos ocupa. Por ejemplo: una escala de participación de tres niveles se puede sintetizar, así: 1. el inicio de la actividad; 2. la participación directa del asesor en la actividad, 3. la culminación de la actividad. Cada nivel de la intervención estratégica de la empresa se puede medir por su aporte respecto al riesgo asumido y el carácter innovador de la propuesta.

El impacto en los beneficios económicos, por otro lado, se mide sobre la base de los resultados obtenidos a partir de las acciones realizadas en el proceso empresarial tal como se visualiza en la Tabla 1. Por lo tanto, el modelo proporciona un marco para el análisis de un impacto directo en la estrategia corporativa como consecuencia de la acción realizada, por ejemplo: un impacto en el modelo de negocio desarrollado como consecuencia de nuevos e innovadores métodos y procesos empresariales.

El impacto también es visto, como una consecuencia de una acción ejecutada antes del proceso, en el ejemplo propuesto: como consecuencia de una nueva oportunidad que brinda el mercado. Por otra parte, este formato de matriz facilita la posibilidad de moverse a lo largo de todas las salidas del modelo, y al mismo tiempo analizar las consecuencias de los nuevos impactos o posibles compensaciones. Además, permite ir más allá de la matriz de procesos sucesivos (en relación con las ofertas de mercado sucesivos) y, por lo tanto, analizar un impacto sostenible a largo plazo.

Tabla 1
Matriz del Círculo de innovación empresarial

MATRIZ DE ACTIVIDADES				MATRIZ DE SALIDA EMPRESARIAL			
Proceso	Proceso de perspectiva (Actividades)			Proceso	Proceso de perspectiva (Salida de Actividades)		
Descripción de Actividades	Desarrollo de competencias empresariales	Desarrollo del concepto de productos	Desarrollo del concepto de negocios	Descripción de Salida Empresarial	Concepto de empresariado	Oportunidad del Empresariado	Entorno de emprendimiento comercial
1 Puesta en marcha de oportunidades	Ejecución de recursos económicos	Ejecución de conocimiento productivos	Ejecución de oportunidad de mercado	1 Cambio de los Mercados	Entorno del modelo de negocios	Entorno de oportunidades empresariales	Contexto del Mercado
2 Identificación de Oportunidades	Operación de Recursos: Financieros, Mercado, Económico	Integración de tecnología empresarial	Operación de mercados estratégicos	2 Cambio estratégico: Tecnología	Estudio del uso económico ante actividad empresarial	Estudio del mercado objetivo	Innovación empresarial ante oportunidades
3 Apropiación de Oportunidades	Integración de los recursos empresariales	Aplicación de nuevo conocimiento productivo	Desarrollo de mercados	3 Cambio de recursos económicos	Conocimiento tecnológicos	Recursos: Financieros, humanos, comerciales, tecnológicos, otros	Organización de competencias empresariales

Fuente: Elaboración propia (2017)

Este modelo, es un marco útil para el análisis de la integración empresarial que ayuda a las PYMES innovadoras a mejorar su productividad y competitividad para insertarse satisfactoriamente en las cadenas globales de valor. No obstante, existen otras teorías empresariales, con un análisis más amplio en los procesos organizacionales que son referentes en los estudios cualitativos, que arrojan mayor teoría crítica. Por lo tanto, este modelo cualitativo contribuye no solo a la teoría, sino a la mejora continua de la gestión empresarial.

5. Conclusiones

Podemos concluir, que la cultura organizacional, es uno de los ejes fundamentales que contribuye de manera positiva en las organizaciones, generando así, una mayor competitividad, partiendo del principio de integración empresarial vista desde una perspectiva ligada a la consecución de beneficios conjuntos, donde el aprendizaje constante ejerce una fuerte influencia que permite la obtención de procesos innovadores caracterizados principalmente por una estructura dinámica que está abierta a los diferentes

cambios y que apuntade manera clara a procesos innovadores que mejoren de forma significativa la forma de hacer negocios en la actualidad.

Las organizaciones en el mundo contemporáneo, exigen grandes cambios que permitan ampliar la forma de ver el mundo de los negocios, siendo una prioridad la flexibilidad en los procesos y una amplia claridad en los objetivos planteados por las empresas, teniendo en cuenta las diferentes herramientas de aprendizaje con las que se cuenta en la actualidad. Los cambios de actitud son fundamentales. Por ello, la cultura organizacional relaciona el funcionamiento de la empresa vista desde las estrategias impartidas, hasta la forma en cómo se estructura, convirtiéndola en un sistema donde intervienen individuos que interactúan con un mundo externo. La evolución de la cultura organizacional, está enmarcada por un profundo compromiso de las personas, con los cambios de actitud y con un creciente deseo de éxito.

Referencias bibliográficas

- Abrahamsen, M. H. (2011). Sensemaking in networks: Using network pictures to understand network dynamics. In *Advances in Business Marketing and Purchasing* (Vol. 17, pp. 1–197). [http://doi.org/10.1108/S1069-0964\(2011\)0000017005](http://doi.org/10.1108/S1069-0964(2011)0000017005)
- Baddi, A., & Sharif, A. (2003). Information Management and Knowledge Integration for Enterprise Innovation. *Logistics Information Management*, 16(2), 145–155. <http://doi.org/10.1108/09576050310467287>
- Bhaskaran, S., & Gligorovska, E. (2009). Developing and sustaining joint enterprises in a transitional economy. *British Food Journal*, 111(6–7), 643–659. <http://doi.org/Doi10.1108/00070700910972341>
- Budros, A. (2000). Organizational Types and Organizational Innovation: Downsizing Among Industrial, Financial, and Utility Firms. *Sociological Forum*, 15(2), 273–306. <http://doi.org/10.1023/A:1007521608402>
- Cambra-Fierro, J., Florin, J., Perez, L., & Whitelock, J. (2011). Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks. *Management Decision*, 49(3), 444–467. <http://doi.org/10.1108/00251741111120798>
- Chapman, R., Deschamps, J.-P., & Chapman Wood, R. (2007). How strategic innovation really gets started. *Strategy & Leadership*, 35(5), 21–29. <http://doi.org/10.1108/10878570710717254>
- Chung, H. F. L. (2010). International marketing decision governance, standardisation, and performance. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1642–1666. <http://doi.org/10.1108/03090561011079828>
- Dasí, A., Iborra, M., & Safón, V. (2015). Beyond path dependence: Explorative orientation, slack resources, and managerial intentionality to internationalize in SMEs. *International Business Review*, 24(1), 77–88. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.06.003>
- Decanio, S. J., Dibble, C., & Amir-Atefi, K. (2001). Organizational structure and the behavior of firms: Implications for integrated assessment. *Climatic Change*, 48(2–3), 487–514. <http://doi.org/10.1023/A:1010780506424>
- Fernandez, S. R. (2013). Analytical, Descriptive and Exploratory Study: Challenges in the Implementation of Commercial Cluster Integration CELAC's Firms'. *International Journal of Developing Societies*, 2(3), 105–116. <http://doi.org/10.11634/216817831504424>
- Guillén, M. F., & García-Canal, E. (2009). The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals From Emerging Economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23–35. <http://doi.org/10.5465/AMP.2009.39985538>
- Hall, R., & Andriani, P. (2000). Analyzing Intangible Resources and Managing Knowledge in a Supply Chain Context. In *Knowledge Creation* (pp. 231–257). London: Palgrave Macmillan UK. http://doi.org/10.1007/978-1-349-62753-0_9
- Hirunyawipada, T., Beyerlein, M., & Blankson, C. (2010). Cross-functional integration as a knowledge transformation mechanism: Implications for new product development. *Industrial*

- Marketing Management*, 39(4), 650–660. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.06.003>
- Huang, H. Y., & Hsieh, M. H. (2013). The accelerated internationalization of born global firms: a knowledge transformation process view. *Journal of Asia Business Studies*, 7(3), 244–261. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JABS-03-2013-0015>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <http://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kananukul, C., Jung, S., & Watchravesringkan, K. (2015). Building customer equity through trust in social networking sites. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9(2), 148–166. <http://doi.org/10.1108/JRIM-03-2014-0019>
- Krist, M. (2009). Intangible Resources and their Effect on the Internationalization-Performance Relationship. In *Internationalization and Firm Performance* (pp. 71–130). Wiesbaden: Gabler. http://doi.org/10.1007/978-3-8349-9498-1_3
- Lidia Varbanova. (2012). *Strategic Management in the Arts*. New York, NY: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Liu, S. (2015). Study on Mechanism of Shared Resources Influencing Competitive Advantage of Creative Cluster Firms. In *Proceedings of 2014 1st International Conference on Industrial Economics and Industrial Security* (pp. 337–343). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. http://doi.org/10.1007/978-3-662-44085-8_50
- Lowson, R. H. (2003). The nature of an operations strategy: combining strategic decisions from the resource-based and market-driven viewpoints. *Management Decision*, 41(6), 538–549. <http://doi.org/10.1108/00251740310485181>
- Massa, S., & Testa, S. (2011). Knowledge domain and innovation behaviour: A framework to conceptualize KMSs in small and medium enterprises. *Vine*, 41(4), 483–504. <http://doi.org/10.1108/03055721111188557>
- O'Shannassy, T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 168–180. <http://doi.org/10.1108/17554250810926357>
- Pádár, K., & Harazin, P. (2014). Links and Evaluation Possibilities of Intangible Value Creation in Organizations: The Importance of Human Resources Management, Knowledge Management, Organizational Learning, and Intellectual Capital (Management). In *Value Creation, Reporting, and Signaling for Human Capital and Human Assets* (pp. 49–86). New York: Palgrave Macmillan US. http://doi.org/10.1057/9781137472069_3
- Parker, D. W., & Holesgrove, M. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112–128. <http://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>
- Perks, S. (2010). Problem-solving techniques of growing very small businesses. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(3), 220–233. <http://doi.org/10.1108/17506201011068228>
- Philipson, S. (2016). Radical innovation of a business model. *Competitiveness Review*, 26(2), 132–146. <http://doi.org/10.1108/CR-06-2015-0061>
- Poulis, K., Yamin, M., & Poulis, E. (2012). Domestic firms competing with multinational enterprises: The relevance of resource-accessing alliance formations. *International Business Review*, 21(4), 588–601. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.07.003>
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Yamin, M. (2014). The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid - Implications for MNEs? *International Business Review*, 23(4), 692–707. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.12.004>
- South, S. E. (1981). Competitive Advantage: the Cornerstone of Strategic Thinking. *Journal of Business Strategy*, 1(4), 15–25. <http://doi.org/10.1108/eb038908>
- Stewart, I., & Fenn, P. (2006). Strategy: the motivation for innovation. *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 6(3), 173–185.

<http://doi.org/10.1108/14714170610710703>

Zhao, H., & Hsu, C. C. (2007). Social ties and foreign market entry: An empirical inquiry. *Management International Review*, 47(6), 815–844. <http://doi.org/10.1007/s11575-007-0054-9>

1. Postdoctor in Globalization and Regional Development, Center for Global Studies, Shanghai University – China.
Profesor del Departamento de Economía, Contabilidad y Finanzas, Universidad Santiago de Cali. Email: saulrick@163.com

2. Profesional en Ingeniería Industrial. Departamento de Operaciones y Sistemas . Universidad Autónoma de Occidente, Cali – Colombia. Email: luz_angela.martinez@uao.edu.co

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (Nº 16) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2018. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados