

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ENFOCADA A LA COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS FAMILIARES TURÍSTICAS (EFT) DE CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA

Miguel Adrian Morales Guereca¹
Carlos Jesus González Macías²

En la actualidad, las cambiantes condiciones ambientales (mercado, proveedores, competidores, clientes, infraestructura de la ciudad, entre otros) mantienen a las Empresas Familiares Turísticas (EFT) bajo una intensa presión para alcanzar el éxito que las encaminen a generar competitividad bajo dichas condiciones. La competitividad ha sido uno de los grandes retos que enfrenta la EFT alrededor del mundo, ya que de ella depende ampliamente su continuidad. En la mayoría de este tipo de empresas, la primera generación es la que realiza el acto emprendedor y la segunda generación disfruta de las utilidades de la empresa y la tercera generación termina con ella.

Las EFT en México, como en cualquier otro país del mundo, contribuyen significativamente al crecimiento del producto interior bruto y al empleo (Chrisman, Chua y Steiner, 2003). En este sentido, en la empresa familiar se recorre el camino señalado por Aktouf (1998), en el que afirma que en ellas la gestión empresarial no es mecanicista como en otro tipo de empresas que consideran al ser humano como una máquina. En la empresa familiar, dada a esa condición “familiar”, se respeta la naturaleza del ser humano, misma que tiene siempre presente la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace. Por lo anteriormente expuesto, es importante investigar el nivel de importancia otorgado y uso de esta gestión del conocimiento con enfoque de competitividad en las Empresas Familiares Turísticas (EFT) en Ciudad Juárez, Chihuahua, con el objeto de promover su difusión y aplicación. Dado el anterior propósito, el presente estudio plantea como objetivo general analizar el estado de consenso en la gestión del conocimiento en las EFT de Ciudad Juárez, considerando las prácticas utilizadas y las dificultades enfrentadas para generar competitividad.

La creación de riqueza es producto de varios factores, y uno de los más importantes es la capacidad de gestión y crear nuevo conocimiento (Martínez, 2004; Briceño y Bernal, 2010), siendo este entonces el objetivo principal que persiguen las actuales metodologías de gestión del conocimiento. Por ello, “el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento cobran especial relevancia, no solo como fuentes de riqueza, sino como mediadores en el proceso de incremento de la productividad y la competitividad empresarial” (Saldarriaga, 2013, p. 111).

¹ Estudiante de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, en el programa de Licenciatura en Administración. adrianmp5k@gmail.com

² Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Coordinador del Centro de Investigación en Ciencias Administrativas y Estudios Empresariales del Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la UACJ. Editor en Jefe de NovaRUA Revista Universitaria de Administración de la UACJ. Líneas de investigación: Gestión empresarial y organizacional; Gestión de la empresa familiar; Gestión de la empresa turística; Gestión para la competitividad y sustentabilidad.

Como respuesta al entorno cada vez más turbulento, competitivo y exigente, tanto del mercado como en tecnología, la orientación al mercado y el marketing relacional convergen en la estrategia de negocio basada en la gestión del conocimiento (Valenzuela y Torres, 2008, p. 68). En ese sentido, desde su estructura económica las Empresas Familiares Turísticas (EFT) deben revisar y analizar dichos escenarios en lo que respecta a su capacidad de entenderlos y asimilarlos para encontrar una respuesta ante ellos. Por lo tanto, la capacidad de desarrollar una gestión del conocimiento y generar competitividad ante esos cambiantes escenarios debe formar parte de esa respuesta esencial para la estructura de la EFT. Una de las pretensiones de la gestión del conocimiento en las empresas es aumentar la productividad de estas minimizando al máximo los recursos invertidos para ser competitivas (Saldarriaga, 2013).

La competitividad de la EFT está ligada directamente al proceso de gestión del conocimiento que el líder de la empresa desarrolle con los miembros de su familia, así como con sus empleados. Lo mismo sucede con la visión que este desarrolle de manera que la empresa genere respuestas a los entornos ambientales cambiantes, ya sean internos o externos. “Las premisas sobre el conocimiento son, básicamente, que éste es un recurso económico estratégico, un factor de estabilidad y que aporta una ventaja decisiva frente a su competencia” (Briceño y Bernal, 2010: 175). En este punto se encuentra la gestión del conocimiento como forma de no solo de generar productividad y competitividad empresarial en las EFT, sino como aspectos que determinan en gran medida la gestión de la organización (Saldarriaga, 2013).

El problema de la falta de competitividad de las empresas familiares en México se pone de manifiesto en una alta tasa de desaparición de estas. Lo anterior se agudiza más con la apertura económica que se empezó a dar desde el año de 1982 hasta la época actual. El mercado mexicano ha perdido competitividad ante incursiones comerciales extranjeras, debido a que las barreras arancelarias y no arancelarias que lo protegían ya no lo hacen. Las empresas familiares, por ende, perdieron posicionamiento competitivo en sus mercados meta frente a productos extranjeros, con una mejor propuesta de valor y precios considerablemente bajos.

Si bien anteriormente en este documento ya se clarificó la importancia de la generación de conocimiento en las EFT como necesario para generar competitividad, la sola posesión del conocimiento o su almacenamiento, por muy valioso que sea, no garantiza el lograr grandes ventajas competitivas. Resulta entonces indispensable el desarrollo de una gestión del conocimiento que se genere en esta, de manera que se convierta la información en estrategias que brinden un valor agregado para la EFT.

El objetivo que se busca es determinar la importancia de la gestión del conocimiento para la competitividad en las Empresas Familiares Turísticas de Ciudad Juárez, Chihuahua, considerando las prácticas gerenciales y liderazgo utilizadas en torno a las dificultades enfrentadas para generar competitividad. En específico se desea examinar el nivel de importancia otorgado y uso de esta gestión del conocimiento con enfoque de competitividad en las Empresas Familiares Turísticas (EFT) en Ciudad Juárez, Chihuahua. Además, reflexionar si en las EFT en Ciudad Juárez, Chihuahua existe conciencia de que una adecuada implementación de la gestión del conocimiento brindará ventajas competitivas para la empresa.

La investigación consta de un estudio cuantitativo, basado en una revisión bibliográfica sobre las variables de estudio. El estudio se llevó a cabo por medio de la aplicación de cuestionarios a propietarios y familiares, así como a empleados de las EFT de Ciudad Juárez, Chihuahua, parte de la muestra. Se diseñó un cuestionario, el cual fue puesto a consideración de un panel de expertos con el propósito de determinar la pertinencia de las variables estudiadas y la calidad de la formulación de las preguntas.

Para la aplicación del cuestionario, la muestra constó de 120 encuestas a empleados (no familiares) y directivos (familiares) y propietarios, provenientes de empresas familiares del ámbito del turismo en Ciudad Juárez.

Los resultados indican que es indispensable el desarrollo de una gestión del conocimiento que se genere en esta, de manera que se convierta la información en estrategias que brinden un valor agregado para la EFT (Liberona y Ruiz, 2013, p. 152). Según los resultados, si es indispensable la gestión del conocimiento ya que solo el 20.83 % de los encuestados está de acuerdo en que se suele incorporar nuevos conocimientos a la actividad productiva.

Las EFT realizan menos planificación estratégica y les dan menos importancia a las herramientas de gestión del conocimiento, así como a las contables y financieras, para el proceso de toma de decisiones (Esparza, Pérez y Gómez, 2009). Esto se comprueba que no es verdad, por que únicamente el 9.16 % de los encuestados califica el sistema para la toma de decisiones estratégicas como malo, siendo este un porcentaje bajo. Las empresas familiares destinan menos recursos para la formación de los recursos humanos (Esparza et al. 2009, p. 22). Esto también resultó no ser cierto, pues solo el 3.33 % de los encuestados cree que es mala la capacitación de los recursos humanos. Se requiere revisar y realizar cambios de actitudes y cambios culturales que permitan y potencien la adquisición, el aprendizaje y el uso amplio y colaborativo de este conocimiento (Liberona y Ruíz, 2013, p. 152). Es correcto, a las organizaciones les hace falta aprender de la interacción que se tiene con el entorno, solo el 24.16 % de los encuestados dijeron estar de acuerdo con este punto. La sola posesión del conocimiento o su almacenamiento, por muy valioso que sea, no garantiza el lograr grandes ventajas competitivas.

Lo señalado anteriormente por Liberona y Ruiz (2013, p. 152), y en contraste con los resultados obtenidos, denota una percepción de regular y buena la explotación del conocimiento generado dentro de la organización, solo el 14.16 % la califico como mala. Por la baja importancia que en las empresas se da a la gerencia del conocimiento, los beneficios relacionados con mejoras en la comunicación organizacional, los procesos de solución de problemas en la organización, el proceso de toma de decisiones, la dinámica innovadora de los productos o procesos productivos, el logro de mayor eficacia organizacional, la focalización del servicio al cliente y el diseño o rediseño de estrategias para aumentar la participación en el mercado, entre otros aspectos, son muy limitados y en algunos casos casi nulos (Bernal et al., 2014, p. 71).

Hay capacidad para la solución de problemas dentro de las organizaciones según los encuestados, Las EFT encuestadas en Ciudad Juárez también tienen la capacidad de innovar y reconocen y estimulan la creatividad y la innovación de acuerdo con los datos recabados en las encuestas aplicadas. Respecto a lo que dice Monteferrante (2012), que al hablar de una empresa familiar se puede generar casi en automático una imagen de

estructuras empresariales poco profesionales y que llevan a cabo procesos administrativos obsoletos, convirtiéndolas en negocios pequeños y poco eficientes, de acuerdo a los resultados de la investigación, las EFT deben actualizarse de forma permanente, hay deficiencia en esto y por lo tanto se da crédito a lo antes mencionado por Monteferrante (2012). Esto requiere no solo la incorporación de plataformas tecnológicas de colaboración, buenos programas de entrenamiento, desarrollo de procesos eficientes o manuales corporativos. (Liberona y Ruíz, 2013, p. 152).

Resulta necesario el uso permanente de las Tecnologías de la información y comunicación, lo resultados obtenidos nos arrojan un 24.16 % de quienes están de acuerdo en que dentro de su organización se usan de forma permanente estas tecnologías, es un porcentaje muy bajo que debe de aumentar para eficientar el servicio en este tipo de empresas y por ende sean más competitivas, la prioridad que se da a la capacitación dentro de las organizaciones sigue siendo elemental, es mínima la cantidad donde se pone de manifiesto la indiferencia o se está en desacuerdo con este punto. En lo que refiere al aprovechamiento del conocimiento de las personas, sí se da este aprovechamiento dentro de las organizaciones encuestadas. La gestión de proceso (manuales de procesos y procedimientos) es regular según los datos obtenidos en la investigación, pero si hubiera una mejora es esto, podría resultar beneficioso para las EFT, que se reflejaría en una mayor competitividad.

En conclusión, se comprueba que es indispensable la gestión del conocimiento en las empresas familiares turísticas para poder generar competitividad; es necesario incorporar nuevos conocimientos, esto se pone de manifiesto según los resultados obtenidos. Las EFT deben realizar mayor planificación estratégica, aunque se creía que se destinaban menos recursos para la formación del capital humano, esto se desmiente ya que se pudo comprobar que siempre es prioritaria la capacitación de los empleados en dichas organizaciones. A las EFT les hace falta actualizarse, para que no se tenga una imagen de una estructura empresarial poco profesional y que utiliza procesos administrativos obsoletos, que las convierte en negocios que se quedan estancados y que son poco eficientes. También resulta necesario aumentar el uso de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), para eficientar el servicio y por ende sean más competitivas estas organizaciones, los resultados ponen al descubierto que es muy bajo el porcentaje de implementación que se da a estas tecnologías.

KNOWLEDGE MANAGEMENT FOCUSED ON TOURISM FAMILIAR ENTERPRISES (TFE) COMPETITIVENESS IN CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA

Currently, changing environmental conditions (market, suppliers, competitors, customers, city infrastructure, among others) keep Familiar Tourism Enterprises (TFE) under intense pressure to succeed in generating competitiveness under such conditions. Competitiveness has been one of the great challenges faced by the TFE around the world, since its continuity largely depends on it. In most of these companies, the first generation is

the one that conduct entrepreneurial activities, the second generation enjoys the company's profits and the third generation finishes it.

TFEs in Mexico, as in any other country in the world, significantly contribute to the growth of gross domestic product and to employment (Chrisman, Chua & Steiner, 2003). In this sense, in the familiar business travels the path stated by Aktouf (1998), in which he affirms that, in them, the business management is not mechanical as in other types of companies that consider humans as machines. In the familiar enterprise, due to that "family" condition, the nature of the human being is respected, the one that always has a present need to feel involved and implied in whatever it does. Therefore, it is important to approach the given importance level and usage of this knowledge management with a focus on competitiveness in Tourism Familiar Enterprises (TFE) in Ciudad Juarez, Chihuahua, in order to promote its dissemination and application. Given the previous purpose, the present study proposes as a general objective to analyze the state of consensus in knowledge management in the TFEs of Ciudad Juarez, considering the used practices and the difficulties faced to generate competitiveness.

The creation of wealth results from several factors, and the capacity to manage and create new knowledge is one of the most important (Martínez, 2004; Briceño & Bernal, 2010), therefore being this the main pursued objective by current knowledge management methodologies. Thus, "organizational learning and knowledge management become especially relevant, not only as sources of wealth but also as mediators in the process of increasing productivity and business competitiveness" (Saldarriaga, 2013, p. 111).

As a response to an increasingly turbulent, competitive and demanding environment, in market and in technology, both market orientation and relationship marketing converge in the business strategy based on knowledge management (Valenzuela & Torres, 2008, p. 68). In this sense, from their economic structure, Tourism Familiar Enterprises (TFE) must review and analyze these scenarios in terms of their ability to understand and assimilate them in order to find a response to them. Therefore, the capability to develop knowledge management and generate competitiveness in the face of these changing scenarios must be part of this essential responsibility for the structure of the TFE. One of the aims of knowledge management in companies is to increase their productivity by minimizing invested resources in order to be competitive (Saldarriaga, 2013).

TFE's competitiveness is directly linked to the knowledge management process developed by the company leader with his family members as well as with employees. This also applies to the vision that he develops so that the company generates responses to changes in environments, whether they are internal or external. "The premises on knowledge are basically that it is a strategic economic resource, a stability factor and that provides a decisive advantage over its competitors" (Briceño & Bernal, 2010, p. 175). This is where knowledge management comes as a way of not only generating productivity and business competitiveness in TFE, but also as an aspect that largely determine the management of the organization (Saldarriaga, 2013).

The problem of the lack of competitiveness of family businesses in Mexico becomes evident at the high rate of disappearance of these. The above is further exacerbated by the economic opening that began to take place from 1982 to present time. Mexican market has lost competitiveness facing foreign commercial incursions because tariff and non-tariff

barriers used to protect it are no longer doing so. Familiar businesses, therefore, lost competitive positioning in their target markets against foreign products, with better value proposal and considerably lower prices.

Although knowledge generation importance in TFEs was clarified earlier in this document as necessary for generating competitiveness, the mere possession of knowledge or its storage, however valuable it may be, does not guarantee achievement of great competitive advantages. It is therefore essential to develop management of that generated knowledge in this way, so the information is converted into strategies that provide added value for the TFE.

The research objective is to determine the importance of knowledge management for competitiveness in Tourism Familiar Enterprises (TFE) in Ciudad Juarez, Chihuahua, considering management practices and leadership used around the difficulties faced to generate competitiveness. Specifically, to examine the given importance level and usage of this knowledge management with a focus on competitiveness in Tourism Familiar Enterprises (TFE) in Ciudad Juárez, Chihuahua. Besides, to reflect if in the EFT in Ciudad Juarez, Chihuahua is a knowledge management awareness and adequate implementation that will provide competitive advantages for the company.

The study consists of a quantitative study, based on a bibliographic review of the research variables. The study was conducted by applying questionnaires to owners and family members, as well as to employees of the TFEs part of the sample in Ciudad Juarez, Chihuahua. The questionnaire was designed and submitted to a panel of experts to determine the relevance of the variables studied and the quality of the formulation of the questions.

For the questionnaire application, the sample consisted of 120 surveys, to employees (non-family members) and managers (family members) and owners, from familiar businesses in the field of tourism in Ciudad Juárez.

Findings indicate that it is essential to develop a management of the generated knowledge in this way so that the information is converted into strategies that provide added value for the TFE (Liberona & Ruiz, 2013, p. 152). According to findings, knowledge management turns indispensable since only 20.83% of those surveyed agree that new knowledge is usually incorporated into productive activity.

TFEs do less strategic planning and give less importance to knowledge management tools, as well as accounting and financial tools, for decision-making process (Esparza, Perez & Gomez, 2009). This turns out not to be true, because only 9.16% of surveyed badly qualify the system for strategic decision-making, which becomes a low percentage. Familiar businesses allocate fewer resources to human resource training (Esparza et al. 2009, p. 22). This also turns out not to be true, because only 3.33% of respondents believe that human resource training is not necessary. It is essential to review and make changes in attitudes and culture that allow and enhance the acquisition, learning and broad and collaborative usage of this knowledge (Liberona & Ruiz, 2013, p. 152). This turns to be accurate; organizations need to learn from the interaction with the environment, when only 24.16% of respondents agreed with this point. The mere possession of knowledge or its storage, however valuable it may be, does not guarantee the achievement of great competitive advantages.

As the above stated by Liberona and Ruiz (2013, p. 152), and compared with the obtained results, reflect a bad and regular perception of the knowledge generated exploitation within the organization, as only 14.16% qualified it as bad. Due to the low given importance to knowledge management in companies, the benefits related to improvements in organizational communication, problem-solving processes in the organization, decision-making process, innovative dynamics of products or production processes, achievement of greater organizational effectiveness, focus on customer service and strategy design, or redesign, to increase market share, among other aspects, are very limited and in some cases almost non-existent (Bernal et al., 2014, p. 71).

There is problem-solving capability within the organizations according to the respondents. The surveyed TFEs in Ciudad Juarez can also innovate, recognize and stimulate creativity and innovation according to collected data in the surveys applied. Regarding what Monteferrante (2012) says, that when talking about a familiar business, an image of unprofessional business structures can be generated almost automatically, and that they conduct obsolete administrative processes, turning them into small and inefficient businesses; according to findings, TFEs must be permanently updated, there is a deficiency in this matter and further credit is given to the above mentioned by Monteferrante (2012). This requires not only the incorporation of collaborative technological platforms, good training programs, development of efficient processes or corporate manuals. (Liberona & Ruiz, 2013, p. 152).

The permanent use of information technology and communication turn necessary, results show that 24.16% of those who agree that within their organization these technologies are permanently used, there is a very low percentage of them that should increase to improve the efficiency of the service in this type of companies and therefore be more competitive; the given priority to training within organizations is still elemental. Thus, the amount where it shows indifference or disagrees with this point is minimal. Concerning the use of people's knowledge, its usage is indeed made within the organizations surveyed. The process management (processes and proceedings manuals) is common, according to the data obtained in the research, but if there were an improvement in this matter, it could be beneficial for the TFEs, which would be reflected in greater competitiveness.

In conclusion, it was verified that knowledge management in tourism familiar businesses is indispensable to be able to generate competitiveness, it is necessary to incorporate new knowledge, being evident according to the obtained results. TFEs must develop greater strategic planning, although is believed that fewer resources were destined for the formation of human capital, this was denied since it was possible to verify employee training in these organizations is always a priority. TFEs need to be updated so they do not have an image of an unprofessional business structure that uses obsolete administrative processes, showing them as stagnant and inefficient businesses. It is also necessary to increase the use of ICT (Information and Communication Technologies), to make service more efficient and therefore turn these organizations more competitive; the results show that the percentage of implementation given to these technologies is very low.

Referencias

- Aktouf, O. (1998). La administración: entre tradición y renovación. Cali: Universidad del Valle.
- Bernal, C., Frost, J. y Sierra, H. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales*, 30, 65-72.
- Briceño, M. y Bernal, C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 173-193.
- Briceño, M. y Bernal, C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 173-193.
- Chrisman, J., Chua, J. y Steier, L. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18, 441-448.
- Esparza, J., Pérez, D. y Gómez, A. (2009). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: Un estudio empírico. *Revista EAN*, 66, 5-30.
- Liberona, D. y Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29, 151-160.
- Martínez, F. (2004). Gestión y creación del conocimiento. *Innovar*, 14(23), 14-29.
- Monteferrante, P. (2012). Entre la familia y el negocio. El desafío de gobernar una empresa familiar. *Debates IESA*, 17(3), 57-62.
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29, 110-117.
- Valenzuela, L. y Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva, propuesta por un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 65-86.