

RESUMEN

En este artículo se aborda como la cultura organizacional, como variable interna, y la innovación organizacional contribuyen al éxito de una organización, así como ambas dimensiones son afectadas por la competitividad regional. El objetivo central de esta investigación es analizar el rol de la cultura organizacional en los procesos de innovación organizacional de dos compañías cerveceras, líderes en el mercado de América Latina y de origen mexicano. La hipótesis principal de esta investigación es que a mayor flexibilidad y apertura cultural existe mayor posibilidad de innovación. Los resultados de la investigación establecen como positiva la hipótesis planteada y destacan que la competitividad regional también juega un rol clave en el desarrollo y consolidación de una empresa, así como su éxito en el mercado de América de Latina.

Palabras clave: Cultura organizacional, innovación y competitividad.

ABSTRACT

This article addresses how organizational culture, as an internal variable, and organizational innovation contribute to the success of an organization, as well as both dimensions are affected by regional competitiveness. The main objective of this research is to analyze the role of organizational culture in the organizational innovation processes of two beer companies, leaders in the Latin American market and of Mexican origin. The main hypothesis of this research is that the greater flexibility and cultural openness, the greater the possibility of innovation. The research results establish as positive the hypothesis raised and highlight that regional competitiveness also plays a key role in the development and consolidation of a company, as well as its success in the Latin American market.

Key words: Organizational culture, innovation and competitiveness.

Rosalinda Gámez Gastélum, Doctora en Estudios Organizacionales. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel 1. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Red Pilares y Grupo Europeo de Estudios Organizacionales. Profesora-investigadora de tiempo completo, nivel C. Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas de la UAS.Tel. 6677127937. CVU 121845. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores-Conacyt, nivel 1. Rosalinda.gamez@uas.edu.mx. Domicilio para el envío de la revista. Calle Prolongación Josefa Ortiz de Domínguez s/n, Polígono sur de Ciudad Universitaria, Culiacán de Rosales, Sinaloa.

CULTURA CORPORATIVA COMO ESTRATEGIA PARA LA INNOVACIÓN EN EMPRESAS CERVECERAS LÍDERES EN AMÉRICA LATINA

CORPORATE CULTURE AS A STRATEGY FOR INNOVATION IN LEADING BEER COMPANIES IN LATIN AMERICA

Fecha de recepción: 07/07/2020 Fecha de aceptación: 28/08/2020

Rosalinda Gámez Gastélum

INTRODUCCIÓN

Esta investigación pretende abordar dos temas interrelacionados: por una parte, analiza cómo el comportamiento de las empresas se transforma en consecuencia de los distintos cambios en los contextos económico, competitivo, social y cultural. Por otra parte, estudia las posibles diferencias en la forma como las empresas enfrentan y/o responden a tales cambios en su contexto. Esto último es examinado mediante el análisis del rol que juega la cultura de las empresas en la diferenciación de sus respuestas y el impacto de la misma en los factores de éxito.

El análisis de la cultura organizacional será la piedra angular de esta investigación de campo para explicar las diferencias en el comportamiento de las empresas sujetas a estudio de caso, mediante un análisis comparativo de las dos grandes cerveceras mexicanas: Heineken, México (planta Monterrey) y Grupo Modelo (planta Mazatlán, Sinaloa).

Es común que encontremos que las organizaciones fracasan por no innovar en sus procesos y productos, así como por no tener la capacidad de responder al

turbulento mercado nacional e internacional, caracterizado por la ambigüedad y el caos.

Una variable interviniente que esta investigación pone en la mesa de discusión científica es la competitividad regional; es decir, como un conjunto de factores relacionados con el contexto, tales como la ubicación geográfica influyen que la empresa logre ser competitiva. Este trabajo analiza como dos regiones como Sinaloa y Nuevo León pueden detonar diferentes procesos de innovación organizacionales.

Es importante destacar que esta investigación analiza como la cultura tiene un impacto en las formas de innovación de ambas organizaciones, así como la forma en que la variable de competitividad regional impacta en el desarrollo y consolidación de ambas empresas de gran éxito en el mercado nacional e internacional. Por un lado, Heineken, México localizada en Nuevo León y Grupo Modelo, ubicada en Mazatlán, Sinaloa son empresas que responden en forma distinta este entorno. Las preguntas de trabajo que guían esta investigación es: ¿Cuál es el impacto de la cultura corporativa en los procesos de innovación en ambas cervecerías?, ¿qué rol juega el factor de competitividad regional en el desarrollo empresarial? Y ¿qué similitudes y diferencias presentan en su consolidación en el mercado, a consecuencia de la competitividad organizacional?

Los antecedentes de esta investigación son los trabajos realizados por Vera-cruz (2002 y 2004), en donde los hallazgos indican que el desarrollo de la región de Monterrey fue pieza clave en el crecimiento de esta empresa por el impulso que significó el desarrollo del grupo Monterrey y la importación de técnicas gerenciales por su cercanía con Estados Unidos. En esa misma línea se inscriben los trabajos de Gámez y Castro (2009), quienes estudian el impacto de la comunicación y la cultura organizacional en las negociaciones internacionales en ambas empresas cerveceras. Las autoras encuentran que a mayor efectividad organizacional existen más posibilidades de éxito en el proceso de negociación internacional de las firmas frente a sus competidores. Es decir, que una cultura organizacional flexible es clave para mejorar la innovación y en consecuencia la competitividad (Gámez y Castro, 2009). La competitividad puede ser estudiada bajo dos enfoques principales:

1. Postula la competitividad como una condición del entorno (Porter, 1980; Powell, 1992; Peteraf, 1993; Matta, et al. 1993; Rindova y Formbrum, 1999), donde un cúmulo de factores generalmente no controlados por los agentes participantes suman un todo que puede resultar propicio para algunos de éstos (Alvarado, Yañez y González (2018).
2. El segundo enfoque establece ciertas capacidades que poseen las organizaciones, para generar posiciones atractivas y beneficiosas en el mercado empresarial en el que compiten (Jhonson y Vitale, 1988; Barney y

Hansen, 1994; Oliver, 1997; Stabell y Fieldstad, 1988). De acuerdo con Alvarado, Yáñez y González (2018) esto significa que la competitividad prefigura como el sistema empresarial que desarrollan las organizaciones con su entorno, lato sensu, de tal forma que se implican los competidores y otros elementos asociados a éstos.

A continuación, se revisa la literatura científica más relevante de las dimensiones de análisis: Cultura organizacional, innovación y competitividad regional, cuyos constructos teóricos son clave para explicar este trabajo.

Cultura organizacional

En todo el mundo, personas que trabajan en empresas grandes y pequeñas por igual, están enfrentando los retos y oportunidades asociadas a la competencia en los negocios en un mundo sin “fronteras” cada vez más complejo. La capacidad para respetar las diferencias y valorar la diversidad es una clave importante para tener éxito en el manejo del comportamiento organizacional entre culturas.

Durante las últimas décadas ha surgido por parte del ser humano la necesidad tangible por llegar a comprender – y descubrir – los tipos de relaciones sociales que dan coherencia y éxito a las organizaciones. Esto se debe a la competencia internacional y a la apertura de diferentes mercados que obligaron al mundo entero a buscar nuevos enfoques que permitieran ser más competitivos ante las transformaciones que se dan en el contexto internacional.

Se ha hecho común expresar que la cultura juega un rol muy importante en el desempeño organizacional, sin embargo, ¿a qué se refiere esta aseveración? Éste ha sido un tema frecuente en la literatura empresarial de los últimos años. Resulta muy evidente que el rendimiento empresarial ha dependido profundamente de “cómo se hacen las cosas” y de la manera en que los miembros de una organización se relacionan unos con otros.

Actualmente, el papel de la cultura en las sociedades desarrolladas ha cambiado de forma significativa, incrementando progresivamente el interés por el estudio y el impacto de las prácticas culturales, así como también ha formado parte sustancial de la distribución de las organizaciones. Para los directivos, es indispensable conocer y entender sus organizaciones, a ser más efectivos, y a saber cómo y cuándo reestructurarlas.

Los administradores deben ser inquisitivos y estar siempre dispuestos a aprender de las prácticas comerciales alrededor del globo. La percepción de una administración efectiva y de las organizaciones de alto desempeño no está restringida a un lugar o cultura.

Los gerentes y administradores están reconociendo la necesidad de construir organizaciones de alto desempeño que simbolicen algo. Están redescubriendo la importancia fundamental de los recursos humanos. Los viejos métodos de mando y control están siendo reemplazados por nuevos métodos más efectivos de participación y compromiso. Los gerentes actualmente se están convirtiendo en facilitadores, guías y “entrenadores”. En otras palabras, están reestructurando la cultura y el comportamiento de su organización. (Schermerhorn, Hunt y Osborn, 2004)

A este respecto: el estudio del comportamiento organizacional que tienen las personas al encontrarse dentro de una empresa es un reto para los gerentes y hoy en día constituye una de las tareas más importantes; de manera que la organización debe buscar, propiciar y proporcionar diversos ambientes de armonía, cooperación y solidaridad, ya que es importante considerar el aspecto humano como un factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar las metas trazadas de la organización. De ahí la importancia de establecer una cultura organizacional bien definida y exitosa para el desarrollo de la empresa. (Gámez y Navarro 2007:34)

Para efectos de esta investigación, es necesario explicar en este primer apartado a qué se refiere la cultura organizacional y cuál es su importancia dentro de las organizaciones. Con este motivo, se presentan algunas definiciones como una forma de acercamiento y en el ánimo de dar una mayor claridad y comprensión plena de este concepto.

La cultura organizacional como tal, es un tema que ha generado un *boom* desde los inicios de la década de los ochenta, fue la época de mayor despegue para la realización de los primeros estudios, cuando se dan los cambios en el mundo económico y por otra parte, en el ámbito académico se da un rompimiento de paradigmas; la necesidad de encontrar nuevos enfoques y explicaciones más completas a los distintos fenómenos que en ese período se registran (Soria, 2008). Sin embargo, cabe mencionar que aun cuando el ascenso de la cultura organizacional en el escenario internacional aparece en la década mencionada, ha sido objeto de estudio de la antropología desde antes del siglo XIX. No obstante, el término ha dado origen a una amplia gama de perspectivas de estudio, así como también a un sinnúmero de referencias por parte de estudiosos del área organizacional.

El estudio de la cultura en relación con su aplicación al ámbito empresarial es relativamente nuevo. Se presenta como una “nueva óptica” (Gámez, 2008:77) que permite a la gerencia comprender y mejorar el funcionamiento de las organizaciones, es decir, la cultura organizacional puede ser construida y usada por los administrativos como una herramienta esencial de desarrollo e incremento

de la productividad, de acuerdo con la filosofía del fundador de la organización y en contribución de quienes laboran en tal empresa.

De acuerdo con Moran y Volkwein (1992), la cultura organizacional contiene los elementos esenciales de valores, interpretaciones negociadas y significados constituidos históricamente que impregnan las acciones con un propósito y una validación consensuada y que hacen posible unos esfuerzos organizados y, en consecuencia, unas organizaciones. La cultura, por lo tanto, constituye el contexto para la interpretación de un sistema ordenado de significado dentro del cual tiene lugar la interacción social.

Una perspectiva similar a Moran y Volkwein sostiene Alvarado (2007): al comprender por cultura organizacional a toda la serie de eventos o fenómenos que se presentan en una organización y que son una síntesis de su historia, tales como la estructura organizacional, los recursos con que cuenta y trabaja, su objeto social, las normas que la rigen y en general todos los procesos y pautas de conducta, comunicación e interacción que se generan dentro y que se enmarcan en un contexto social determinado.

Al respecto de esta línea de investigación, se detecta que los diversos autores consultados asocian sus definiciones de cultura organizacional con los sistemas dinámicos de la organización, ya que, establecen, los valores pueden ser modificados de acuerdo a los factores de éxito y aprendizaje continuo. Es importante tomar en consideración que la cultura de una organización no surge de manera espontánea y que, una vez establecida, raramente desaparece. Aunque hay que saber que dicha cultura, como la de una sociedad, no es fija, de manera que puede cambiar o variar, según se requiera. La cultura de la organización es la suma de las percepciones compartidas por todos sus miembros, cada uno de los cuales está consciente de ellas y por este motivo puede transformarlas (Cantú, 2001:81).

Por su parte, Schein (1992) define la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos que la organización ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida, y por lo tanto, enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas.

A este respecto, Alvarado (2007) establece que la cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. También pone de manifiesto que dicha cultura es la conducta convencional de una sociedad y/o organización e influye en todas sus acciones.

A través del tiempo – y del espacio –, muchos autores e investigadores contemporáneos han tratado de homogeneizar la diversidad de conceptos y definiciones existentes de cultura organizacional, encontrando elementos que son comunes a muchos, sin embargo, cada vez más se anexan nuevas perspectivas y enfoques que han enriquecido los estudios acerca de esta temática.

Cultura corporativa

La cultura corporativa de la empresa puede representar un aliado o un obstáculo, para los procesos de innovación en la empresa, lo cual afecta la competitividad empresarial (Gámez, 2006). Hablar de cultura corporativa es estudiar la cultura organizacional como una variable interna, la cual puede ser manipulada con la gerencia o dirección de la empresa, dependiendo de los objetivos de la misma.

Según Margalit Berlín (1995), “cultura corporativa se refiere a los mitos (las creencias que orientan la conducta de la empresa), esto es, los principios que ayudan a encontrar soluciones respecto de cómo resolver problemas ambivalentes, para los cuales se pueden tomar dos caminos totalmente opuestos”. (P.241).

Algunos autores sostienen, al igual que ocurre con la cultura organizacional, que la cultura corporativa puede cambiarse, que los mitos y las creencias de una corporación pueden reinterpretarse o reestructurarse con el objetivo de lograr la integración entre sus miembros y a estimular a todos los elementos de una organización a trabajar en colaboración por la misma meta.

En contraste con los autores anteriores, existen otros expertos en el tema que sostienen que las compañías exitosas tienen una cultura corporativa que se adapta al ambiente: al mercado, al contexto político y económico que afecta a la empresa; de manera que “aprenden” a funcionar como un conjunto tomando las medidas pertinentes para cada rubro a analizar.

Por ejemplo, Rodríguez (2018) señala que el éxito de la empresa está centrado en niveles macroeconómicos, políticas de desarrollo económico, factores culturales y sociales. El autor a éstos últimos dos factores les da especial énfasis.

A su vez Rodríguez y Rodríguez (2017) manifiestan que los cambios continuos que enfrentan las organizaciones les exigen estrategias efectivas para poder mantenerse en el mercado. El diseño de la estrategia organizacional tiene que identificar las ventajas competitivas de la empresa, de acuerdo al sector al que pertenece. En esa línea argumentativa, la cultura puede convertirse en una gran aliada o en un obstáculo de la innovación organizacional y de la competitividad empresarial, dependiendo el manejo que dé el líder de la organización o la alta dirección a la cultura corporativa, integrada por misión, visión y valores,

los cuales se plasman en la Planeación Estratégica Aplicada de la Empresa (la cual es una de las dimensiones de la competitividad empresarial).

1.2 Innovación

De acuerdo con Schumpeter (1944). “innovar es introducir un nuevo bien o servicio, un nuevo método o proceso de producción, un nuevo mercado, una nueva fuente de materias primas, de manufacturas o una nueva organización”.

Por su parte, Seaden y colaboradores (2003) definen innovación como la implementación de nuevos procesos, nuevos productos o nuevos enfoques de administración, para incrementar por un lado la eficiencia en la empresa (mejorar la calidad y reducir del costo de producción), y por otro lado incrementar la efectividad (obtener mayor segmento de mercado y mejorar la satisfacción de los clientes).

Por otro lado, Corona y Jasso (2005) plantean que la innovación abarca tanto novedades como las adaptaciones, simples y complejas, de productos o ideas que se dirigen a un nuevo mercado. Entre otros aspectos, destacan la adquisición de capacidades para adaptar, mejorar y utilizar la tecnología, y generar cambios e innovaciones tecnológicas. En los enfoques teóricos no convencionales se trata de entender más de cerca los procesos a través de los cuales, partiendo de la adquisición de tecnología foránea, la empresa receptora es capaz de adaptarla a las condiciones locales, de mejorarla en el tiempo, y finalmente de desarrollar las capacidades tecnológicas que le permitan generar sus propias innovaciones.

Mientras que para Narvekar y karuna (2006) la innovación es un proceso de creación de nuevas cosas en la organización formadora de valor, lo cual implica desde un proceso organizacional, un nuevo producto, una nueva marca, etc.

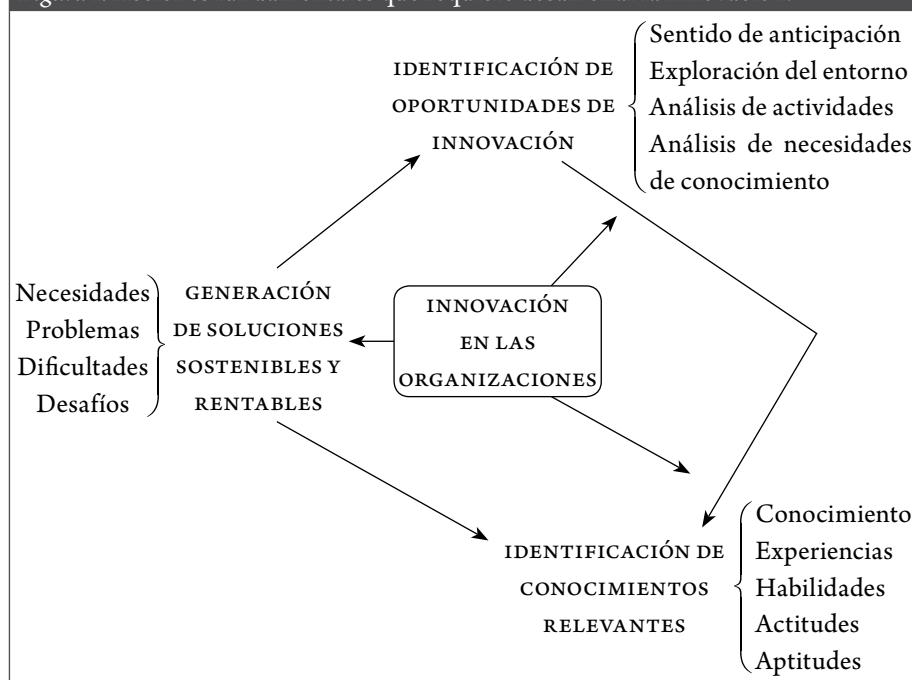
Adicionalmente, Nagles (2007) sostiene que la innovación es entendida como la capacidad de la empresa para generar soluciones ingeniosas, creativas y rentables de manera que atienda a las necesidades, expectativas y demandas de los consumidores, mercados y sociedad en general, es el factor dinamizador de la competitividad de una organización.

Existen campos de oportunidades de innovar fuera de la industria o la empresa según Drucker, (1988) y consta de tres áreas:

Los cambios en la población, cambios en la percepción, modalidad, significado, nuevos conocimientos, tanto científicos como no científicos. Según Nagles (2007), desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, la innovación requiere, en esencia, desarrollar tres acciones fundamentales: identificar oportunidades de innovación, identificar los conocimientos relevantes para

aprovechar las oportunidades de innovación y generar soluciones sostenibles y rentables para la organización (véase figura 1).

Figura 1. Acciones fundamentales que requiere desarrollar la innovación.



Fuente: Nagles (2007).

Según Nagles (2007) con el fin de identificar las oportunidades de innovación, es necesario desarrollar la intuición de las personas para lograr desplegar el sentido de anticipación de la organización. Esto implica explorar en forma sistemática en el entorno, observando y recopilando información sobre: tendencias, necesidades y demandas insatisfechas; segmentos de mercado no atendidos por la competencia; tecnologías de procesos o productos emergentes; avances desarrollos de la ciencia, cambios sociales, culturales o demográficos y desarrollos y tendencias del sector o industria, entre otras. La identificación de conocimientos relevantes implica optimizar y aprovechar la curva de aprendizaje alcanzada y desarrollar competencias entendidas como la combinación armónica de conocimientos, experiencias, habilidades, aptitudes y actitudes que posibiliten la generación de productos, procesos, servicios y sistemas de gestión creativos e innovadores que respondan a las oportunidades de innovación que ofrece el entorno empresarial. Esto requiere armonizar todos los factores y elementos que integran las competencias para desplegar el conocimiento disponible en la organización de manera efectiva y productiva.

La innovación en las organizaciones es bastante compleja cuando se aborda desde una perspectiva organizacional, ya que ésta ocurre en diversos niveles de la empresa, así como fuera de ella (Alvarado, Yáñez y González, 2018). En donde el principal factor para su existencia es la capacidad de adaptabilidad del sistema organizacional, para responder a los cambios del entorno.

En esa misma línea argumentativa, los autores citados anteriormente consideran que existen tres condiciones que favorecen el desarrollo de la innovación. La primera alude al impacto de la innovación de manera interna (costos, reconstituciones, entre otros) y una segunda condición es la estructura organizacional, que implica aspectos tales como el nivel de profesionalización e integración, ya que de ésta dependen el desarrollo o inhibición de las ideas que a la postre se convertirán en innovaciones. Finalmente, se encuentran los atributos de las relaciones organizacionales, que bien pueden referirse como un flujo de información, formalización en los procesos, alto grado de comunicación, entre otros similares, ya que de éstos depende una mejor integración de las innovaciones (Evan y Blanck, 1967; citados por Alvarado, Yáñez y González, 2018).

Para Díaz (2007) la competitividad empresarial es un concepto integral, el cual no se trata de un problema económico o de territorio, sino que involucra la creatividad e innovación como fuentes principales, para lograr que la empresa sobreviva en un segmento específico de la economía nacional o internacional.

De acuerdo con Láscaris (2002), para que ocurra la innovación se necesita un trabajo conjunto de competitividad, estrategia y adaptabilidad.

Competitividad regional

Los estudios de la competitividad regional son diversos en el mundo, pero uno de sus principales referentes es Michel Porter (1990), quien establece que el desarrollo competitivo en una determinada región es producto de la sincronización de factores productivos, institucionales y de mercado, los cuales determinan la eficacia y eficiencia de la actividad económica. De esta manera surge el paradigma de competitividad regional (López, Gámez y Aguilar, 2016), el cual se refiere a la localización de innovación, productividad y capital social.

Para efectos de esta investigación, los primeros dos elementos son cruciales para determinar el éxito o fracaso de una firma en una región determinada. Este paradigma es validado por (López, Gámez y Aguilar, 2016) en las primeras dos variables en una investigación realizada sobre la competitividad agrícola estadounidense.

Este nuevo paradigma rescata y enfatiza del Modelo del Diamante de Porter en referencia a los elementos de competencia interna y concentración geográfica, dado que la competencia interna promueve la innovación constante

del resto de los atributos; la concentración de proximidad geográfica magnifica o acelera la interacción de los cuatro atributos planteados por Porter.

Según estos autores, la competitividad regional puede conceptualizarse como una compleja amalgama, conformada por una variedad de factores de carácter demográfico, geográfico, ecológico-ambiental, económico, infraestructura y apoyos públicos regionales, en constante interacción que determinan el desarrollo o atraso de una región determinada o de un conjunto de organizaciones, localizadas en determinada región geográfica. En ese sentido se puede observar que es muy diferente es desarrollo empresarial e industrial de la región de Monterrey, frente a la de Sinaloa más enfocada a la actividad primaria de la economía (sector agropecuario). Esas diferencias de competitividad regional son la variable interviniente en el desarrollo de las empresas cerveceras, objeto de esta investigación.

Competitividad empresarial

Existen diversos enfoques para estudiar la competitividad desde el famoso diamante de Porter y las ventajas competitivas hasta metodologías del Foro

Tabla 1. Dimensiones de la competitividad empresarial.

Planeación estratégica	Objetivos, metas, políticas, análisis del entorno y planes de contingencia.
Producción y operaciones	Proceso de producción, Certificaciones, flexibilidad productiva, desarrollo de nuevos productos y procesos, planeación de materiales, insumos, etc.
Aseguramiento de la calidad	Normatividad, grupos de trabajo y retroalimentación y procesos certificados.
Comercialización	Políticas de venta, distribución, relaciones clientes-proveedores, satisfacción de los clientes e investigación de mercado.
Contabilidad y finanzas	Estructura de costos, administración financiera, estrategias fiscales, pago de impuestos e inventarios.
Recursos humanos	Procesos de selección y reclutamiento, capacitación y adiestramiento, rotación y clima laboral, seguridad e higiene y compensaciones.
Gestión ambiental	Programa de manejo de desechos, políticas de reciclaje y normatividad.
Sistemas de información	Tecnologías de la información, sistematización y planes de contingencia.

Fuente: Retomado de Ibarra, González y Demenuer (2016).

Económico Mundial, en donde van estableciendo la competitividad de los países a partir de una correlación de variables. Sin embargo, por la naturaleza de este artículo nos enfocaremos a la competitividad empresarial. Al respecto Adbel y Romo (2004, p. 9) señalan que:

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y calidad del producto final) en relación con los de sus rivales en un mercado específico.

El concepto de competitividad empresarial tiene diversos enfoques y vertientes, pero una de las más validadas es la de Hernández, González y Demenur (2016), para quienes la competitividad empresarial está integrada por ocho dimensiones (ver tabla 1).

En torno a las metodologías para establecer el nivel de competitividad empresarial la mayoría son de tipo cuantitativo e involucran un análisis correlacional de las ocho dimensiones mencionadas (ver tabla 1).

Sin embargo, existen otras metodologías como la planteada por Giran, Vargas y Osta (2008), quienes proponen una metodología para analizar el nivel de competitividad organizacional en una empresa agroalimentaria y compararlo con el sector en el cual ésta participa, identificando los elementos de un FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), así como las ventajas y desventajas, para así priorizar sus planes de acción a partir de las formulaciones de las estrategias que le permitan aumentar su competitividad en los subsistemas organizacionales: gerencia, mercadeo, calidad, productividad y ambiente.

Esta metodología comprende cuatro etapas denominadas: diagnóstico competitivo de la empresa, diagnóstico competitivo del sector, estudio de competitividad empresa-sector y formulación de estrategias de competitividad (López, Gámez y Aguilar, 2016)

En términos generales se puede describir a partir de las siguientes actividades, explicadas en la tabla 2.

Tabla 2. Actividades del modelo de competitividad empresarial.

Evaluar los factores claves de éxito de la empresa y el sector
Procesar la información, para asignarle a la empresa y el sector un número denominado Indicador Promedio de Competitividad.
Interpretar los indicadores con la finalidad de determinar el nivel de competitividad y la posición de la empresa respecto al sector, para lo cual se determinarán los perfiles de competitividad.

Fuente: Elaboración propia, con base en López, Aguilar y Gámez (2016).

En suma, es muy relevante que las empresas midan la competitividad empresarial como un elemento clave, para la rentabilidad empresarial y el éxito de las empresas en función del sector al que pertenece en este caso específico las empresas cerveceras mexicanas, en donde se han seleccionado precisamente las dos empresas con mayor grado de competitividad en México y el mercado de América Latina.

Metodología

El diseño metodológico de este trabajo es cualitativo (Taylor y Bogdan, 1999), dado que permite conocer a profundidad a los actores y lo que ocurre al interior de las organizaciones. Se trabaja la metodología de estudio de caso compuesto (Yin, 2009), por tratarse de dos casos de empresas similares y pertenecientes al mismo sector de la economía. El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, puesto que busca describir un fenómeno determinado en relación a dos variables específicas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En cuanto a las técnicas de recolección de información se utilizadas son las siguientes:

Tabla 3. Técnicas de recolección de información.

Observación no participante	Se acudió al área de recursos humanos de ambas empresas durante tres meses, pero con investigación encubierta, porque la empresa no permite investigación académica de ningún tipo.
Entrevistas semi-estructuradas	Se realizaron 12 entrevistas semiestructuradas a personal de gerencia media (6 en cada empresa)

Fuente: Elaboración propia.

La investigación enfrentó la limitación de que las dos empresas no dan permiso expreso para realizar trabajo académico; por lo que el trabajo de campo se realizó con el apoyo del área de recursos humanos en ambos casos y las entrevistas se respondieron vía correo electrónico. Sin embargo, eso no afectó la validez y confiabilidad de los resultados, dado que los actores organizacionales aceptaron participar a cambio del anonimato.

Cabe destacar que por tratarse de un estudio que implica a empresas, ubicadas en los estados de Sinaloa y Nuevo León se trabajó un método comparativo por ser una herramienta, que permite identificar las diferencias y similitudes de dos empresas que pertenecen a un mismo campo organizacional (producción de cerveza). En ese sentido, el estudio de caso sirve, para tratar de medir y comparar los factores de éxito e innovación de ambas organizaciones. En ese sentido, el trabajo plantea como objetivo general:

- Analizar los efectos de la cultura corporativa en los procesos de innovación organizacional de las plantas cerveceras Heineken, México y Modelo en sus plantas de Monterrey, Nuevo León y Mazatlán, Sinaloa, respectivamente.

El trabajo parte de la siguiente hipótesis general:

A mayor flexibilidad cultural más posibilidades de innovación organizacional.

Hipótesis específica:

- La empresa cervecera Heineken, México tiene una cultura corporativa más flexible, que le permite innovar en menor tiempo en los aspectos técnicos y organizacionales, en tanto, la empresa Modelo presenta una cultura corporativa más menos flexible y menor innovación en todos sus procesos.

En este planteamiento la variable independiente es flexibilidad cultural (X) y la variable dependiente es innovación organizacional (Y).

Resultados

La empresa del grupo Modelo (planta Mazatlán, Sinaloa) ha trabajado e implementado procesos de innovación en varias generaciones. Esta empresa sinaloense inicia el 14 de marzo de 1900 con capital de origen alemán, por un monto de 300 mil pesos, con la maquinaria más moderna de aquellos tiempos y una producción mensual de 175 mil litros (26 mil 126 cajas). En el período de 1900 a 1945 se denomina Cervecería del Pacífico, pero en 1945 pasa a formar parte del grupo Modelo (ver tabla 4)

La organización se ha mantenido como líder en la producción cervecera en la región del Pacífico mexicano y actualmente se ha expandido al mercado de América Latina. Estos son algunos de los reconocimientos obtenidos:

- Desde diciembre de 1993 obtuvo el certificado Industria Limpia, otorgado por la SEMARNAP
- Cada dos años, realiza auditoría para renovación del certificado, el cual mantiene.
- En agosto de 2000 certificó el Sistema de Administración Ambiental, bajo la Norma ISO 14001, versión 2019.
- En abril de 1997, certificó su sistema de Aseguramiento de la Calidad, bajo la norma ISO 9000 versión 1994.

- En julio de 2003 se obtiene la recertificación de su sistema de Gestión de Calidad, ahora bajo la Norma ISO 9001, versión 2000.
- En mayo de 2006, se realizó la auditoría para certificación del Sistema de Gestión Integral, bajo las Normas ISO 9001:2000; ISO 14001:2004.
- El 20 de abril de 2007, Cervecería Modelo, planta Mazatlán recibió el reconocimiento de Empresa Incluyente por una Nueva Cultura Laboral.

La empresa desde 1900 se ha mantenido como exitosa y como símbolo de la identidad del mazatleco, la cual ha pasado diversas etapas (véase tabla 4)

Tabla 4. Cronología de la empresa.

Año	Evolución organizacional
1900	Se constituyó la empresa Cervecería del Pacífico en Mazatlán.
1945	Grupo Modelo adquiere la empresa.
1985	Sale el primer embarque de cerveza hacia los Estados Unidos.
2009	Empieza a tener problemas de comercialización por la fuerte competencia con el grupo Heineken, México (entonces llamado Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma) , pero logra superarlos.

Fuente: Construcción propia, con base en las entrevistas.

Respecto a su cultura organizacional en las entrevistas realizadas, se detectó que los supuestos más importantes de esa empresa (en la planta estudiada en Mazatlán, Sinaloa) es que el “endeudamiento es intrínsecamente malo” y que “un buen producto es que vende bien”. En esa misma línea argumentativa otro elemento importante de la empresa fue apegarse a una cultura parroquial o local en el sentido de que la identidad de sus trabajadores está íntimamente ligada a la cultura social del mazatleco respecto al uso de símbolos, mitos y ritos.

En tanto, los gerentes entrevistados en Modelo, los denominaremos como Mo1, Mo2 y así en forma consecutiva hasta Mo6.

En esa línea argumentativa, Mo1, Mo3 explican que la empresa Modelo tiene una cultura organizacional más enfocada a la cultura local del mazatleco y de los símbolos y ritos del Pacífico Mexicano, específicamente del Puerto de Mazatlán.

“Hemos avanzado y hemos innovado, pero siempre nos interesa mucho la identidad y la pertenencia de los trabajadores; es decir, respetamos la cultura corporativa en la toma de decisiones y respecto al conocimiento desde el principio de la fundación de la empresa, apostamos por generarlo nosotros mismos”, señala Mo6, cuya afirmación es compartida por la mayoría de los entrevistados.

En tanto, la empresa Heineken, México tiene sus orígenes en Monterrey Nuevo León e inició operaciones alrededor de 1950 con financiamiento de regiomontanos, pero con gran influencia en su modelo organizacional de Texas respecto a formas organizacionales e importación de maquinaria.

De acuerdo a la historia de la empresa, desde el principio consideró de gran importancia para su crecimiento la estrategia inicial de sus fundadores de buscar premios y reconocimiento internacional y de llevar a cabo frecuentes innovaciones en productos, empaques y distribución. Según la observación realizada la organización trabaja con técnicas gerenciales anglosajonas, en donde la cultura corporativa son muy importante como estrategia de estímulos e incentivos a los colaboradores, mediante lo cual se busca incentivar y premiar la innovación organizacional.

De acuerdo a los entrevistados a quienes denominaremos como HM (Heineken, México) cuando nos refiramos a la planta de Monterrey y Modelo (MO) cuando señalemos a los de la planta Mazatlán. Cabe aclarar que la nomenclatura usada es de acuerdo al orden de la codificación de las entrevistas de la gerencia media.

De acuerdo con HM₁, HM₂, HM₅ y HM₆ el desarrollo de la empresa en Monterrey tuvo como elementos detonantes la cercanía geográfica con los Estados Unidos, particularmente Texas, de donde importaron maquinaria, técnicas gerenciales y el modelo organizacional anglosajón.

El entrevistado, denominado HM₂ señala: “Desde el principio la empresa se enfocó a importar el conocimiento, a capacitar al personal con consultores de Estados Unidos y se benefició del ambiente empresarial del grupo Monterrey”. Sin embargo, hay otras voces que se quejan de que para participar en la innovación hay otras motivaciones.

- En ese sentido, apunta otro hallazgo relevante de este trabajo en torno a que la toma de decisiones es centralizada y sólo se toma en cuenta a aquellos colaboradores que tienen un estatus profesional y gerencial. Por ejemplo: el hecho de que los premios y recompensas se distribuyen con base al estatus y los trabajadores no reciben un estímulo para desarrollar sus propias iniciativas quedo demostrado con el caso de la cerveza “Tecate Light”, donde los empleados de la planta piloto no fueron invitados a las juntas y recibieron muy poca o nula retroalimentación de los directivos (Entrevista 6, con mando medio gerencial).

Discusión

En la empresa Heineken, México en la planta de Monterrey, Nuevo León se encontró que tienen al modelo organizacional anglosajón como el prototipo

exitoso y un modelo a seguir. Es decir, que realizaron una transferencia de ese modelo organizacional en forma acrítica, incluyendo las técnicas gerenciales desde su fundación.

Esto obedece a que los fundadores de la organización desarrollaron el supuesto de que el éxito del mercado depende de la modernización de la empresa, cuya idea explica la razón de que en muy poco tiempo esta empresa se haya convertido en líder en el mercado internacional.

Shein (1984) “expresa que por definición cuando algo funciona adecuadamente se convierte en parte de la cultura corporativa de la organización. Otro rasgo cultural importante fueron las siguientes suposiciones básicas”:

- El conocimiento sobre la elaboración de cerveza es más importante que el conocimiento en ingeniería;
- El éxito en el mercado depende de la modernidad de la empresa.
- Estas características culturales también se reflejan en el proceso de toma de decisiones y de acuerdo a Vera-cruz (2004) eso explica porque Heineken, México busca recurrir a fuentes externas de conocimiento antes de considerar el potencial de sus trabajadores.

En síntesis observamos dos empresas exitosas del ramo cervecero, pero con diferente cultura organizacional y tendencia a la innovación. En el caso de la empresa Modelo es la cervecería más rentable en América Latina. Tiene una participación de mercado de liderazgo en México y domina el mercado de exportación hacia Estados Unidos y América Latina con su emblemática marca Corona (marca de grupo Modelo), que en el último año se convirtió en el número uno en ventas en Estados Unidos. La compañía ha sido administrada de manera conservadora durante décadas, por lo que se le considera una “vaca lechera” generadora de efectivo con una deuda prácticamente nula.

A su vez, Heineken México ha logrado tener un gran éxito y tiene negocios a lo largo de todo el proceso de elaboración de la cerveza, empaçado y distribución. Heineken México es la división cervecera de FEMSA, lo cual le genera una gran ventaja competitiva. A su vez, la empresa Oxxo es parte de grupo FEMSA y distribuye los productos de la empresa cervecera Heineken, México (aunque aclaramos que Oxxo no es parte de Heineken, sino que ambas tienen convenio con FEMSA y son dos unidades diferentes del negocio).

En suma, ambas empresas cerveceras han logrado ser exitosas, aunque presentan una cultura organizacional diferente, es decir como establece Gámez y Castro (2009) la cultura organizacional suele ser como se hacen “las cosas por aquí”; es decir, diferentes modelos de trabajo, en donde la Cervecería Modelo tiende a trabajar más como un sistema organizacional cerrado y Heineken, México como un sistema organizacional abierto.

El hecho de que Heineken, México trabaje como un sistema organizacional abierto lo hace beneficiarse el proceso de innovación que se genera por el grupo Monterrey en esa región y ahí encontramos que el nuevo paradigma de competitividad regional se cumple plenamente respecto a que el factor de localización geográfica incide en forma favorable o desfavorable el desarrollo de una industria. En este caso, la empresa cervecera regiomontana se benefició del ambiente de innovación de Monterrey y del modelo organizacional anglosajón.

En tanto, en el grupo Modelo la variable interviniente de la competitividad regional no se manifiesta de manera tan eficiente, dado que Sinaloa es más orientado al sector agropecuario y no existe propiamente un sistema de innovación estatal empresarial.

CONCLUSIONES

En esta investigación se logró establecer que hay una relación positiva entre cultura corporativa flexible e innovación organizacional, lo cual es posible traducirlo en competitividad en la medida que la empresa ofrece productos de calidad y a mejor precio de acuerdo al mercado donde compete. La hipótesis general planteada se comprobó en forma positiva.

También destaca que la competitividad regional es una variable interviniente determinante para el desarrollo de los sectores de la economía, lo cual explica que tengamos a Monterrey como una región con mayor desarrollo industrial que Sinaloa, la cual sigue siendo una economía primaria.

A nivel micro la hipótesis de trabajo se pudo constatar como positiva dado que el 80 % de los entrevistados de Heineken México coincidieron en calificar a la cultura corporativa de esa organización (planta en Monterrey) como de cultura corporativa flexible, en donde se toman en cuenta las ideas de los empleados para innovar y no se tiene miedo de llegar al mercado internacional. En la observación y revisión de gabinete (documentos) se detectó que en todo momento están abiertos a incorporar nuevas marcas a su catálogo y explorar nuevos productos.

En tanto, en la empresa Modelo (planta Mazatlán) se encontró, mediante las entrevistas y la observación que tiene una cultura corporativa permeada por elementos culturales regionales y que como empresa también juega un rol clave en la identidad de los mazatlecos (la planta está ubicada en el puerto de Mazatlán, Sinaloa). Cabe mencionar que a pesar que desde 1945 forman parte del Grupo Modelo, los empleados se siguen identificando como Cervecería Pacífico (nombre que tuvo la empresa de 1900 a 1945, antes de ser vendida al Grupo Modelo), lo cual representa un problema en términos de identidad organizacional.

La empresa Modelo pertenece al sector industrial, ha dirigido sus actividades hacia el mercado mexicano y ha tenido participación en el mercado nacional e internacional a lo largo del tiempo. Esta organización se integró verticalmente tanto para atrás como hacia adelante, y se convirtió en empresa integrada en plantas múltiples. También constituye un símbolo de su región. En ese sentido, Grupo Modelo representa un icono para los sinaloenses, particularmente para los del puerto de Mazatlán. La empresa es patrocinadora del tradicional carnaval de Mazatlán, Maratón del Pacífico y del equipo de béisbol “Los Venados de Mazatlán” en la Liga Mexicana del Pacífico.

A su vez, Heineken, México presenta una cultura organizacional corporativa más abierta y basada más en la innovación, pero como fuente externa e incluso importada del modelo gerencial anglosajón y también la parte técnica. Pero, que en los últimos años ha cumplido como lo establece su visión: “Somos la cervecería continental de mayor crecimiento rentable y sostenido en América Latina, duplicando cada 10 años el tamaño del negocio en escala y cada 5 en utilidad económica”. Esto lo ha logrado, gracias a su incorporación a grupo FEMSA.

En suma, se puede concluir que a una cultura organizacional más flexible es más posible innovar y lograr éxito en el mercado internacional, el cual se caracteriza por la ambigüedad y el caos. Otro hallazgo relevante es que la competitividad regional es fundamental, para el proceso de innovación de procesos y productos de las organizaciones, dado que el desarrollo local y la existencia de un sistema de innovación permea en forma directa en la empresa. Es decir, que la interacción planteada inicialmente, en donde la relación se daba entre cultura organizacional e innovación como proceso determinante, es en realidad una explicación inacabada sino incluye el nuevo paradigma de competitividad regional.

Como líneas futuras de investigación se establecen las siguientes a partir de esta investigación: estudiar la influencia del sistema de competitividad regional en Sinaloa en las empresas, validar el modelo de Competitividad empresarial en el noroeste de México y revisar el impacto de la competitividad regional como variable central en el desarrollo empresarial de la región noroeste de México.

REFERENCIAS

- Alvarado, N. A. Yañez. R. C., & Moreno C.D.G.: (2018) Conceptos para entender la innovación organizacional. Revista de Comunicación de la SEECI. Año XXII, No. 45, pp. 87-101.
- Bañuls, A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: Algunas reflexiones y propuestas. Revista Cuadernos de Turismo. Extraído de: revis-

- tas.um.es/turismo/article/view/92651/89131, Volumen 24, (53-64). Murcia, España, consultado el 30/05/2020.
- Berlín, M. (1995) Cultura Corporativa en una empresa multinacional en Venezuela. Revista Mexicana de Sociología, Vol. 57, No.4, Reforma económica y empresariado en América Latina (Oct. – Dic., 1995) Universidad Autónoma Nacional de México (UNAM) pp. 241 – 254.
- Bernasconi, E. S. (2015). Innovación y competitividad Empresarial. Universidad Rovira. España.
- Brown R., E. (2006) Cultura y negociación: un acercamiento a la cultura de negociación de los limonenses. Universidad Estatal a Distancia. Escuela de Administración. Sistema de postgrados (SEP). Trabajo final de graduación para optar por el grado de Master en Gerencia de Negociaciones Internacionales (MAGNI).
- Cantú, D. H. (2001) Desarrollo de una cultura de calidad. Segunda edición. Mc Graw Hill. México.
- Cerutti, M. (1979), “Frontera, burguesía regional y desarrollo capitalista: el caso Monterrey”, Cathedra, vol. Enero – marzo, núm.11
- Cisneros, M. A. I., Torres. L. A. G., & Flores. M. R. D. (2017): Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California: Revista Estudios Fronterizos 18 (35) enero-abril de 2017. pp 107-130.
- Gámez, G. R. (2006). Hacia una cultura organizacional híbrida en empresas hortícolas. Universidad Autónoma de Sinaloa. Culiacán, Sinaloa. .
- Gámez, G. R., & Navarro, C. G. N. (2007). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Universidad Autónoma de Sinaloa. 269 pp.
- Gámez G. R. (2008). Cultura y Clima Organizacional en instituciones de educación superior. Caso Universidad de Occidente. En Velázquez, R.; Gámez, R.; Aréchiga, G., & Verdugo, M. (Comps.) Vértice Cultural. Estudios sobre universidad, política y sociedad. (69-122) México.
- Gámez G. R. & Castro E. P. (2009), Impacto de la comunicación y cultura organizacional en las negociaciones internacionales de empresas cerveceras. Universidad Autónoma de Sinaloa, México.
- Giran, R., Vargas, H., & Osta, K. (2008). Propuesta metodológica para el análisis de la competitividad empresarial en la pequeña y mediana empresa agroindustria alimentaria, Vol. 7, número 1.
- Goffee, R., & Jones, G. (2001) El carácter organizacional: Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios. Ediciones Granica S.A., 248 pp.

- Hernández S.R, Fernández C.C. y Baptista L. (2010). Métodos de Investigación para ciencias sociales. 6ta. Ed. McGraw Hill, México.
- Hofstede, G. (1991) Culturas y organizaciones: El software mental: la Cooperación Internacional y su importancia para la supervivencia. Alianza. 447 pp.
- Leal, A. O., Pardo, M. L. M., Ruíz, J. O., & Morales, F. E. (2016). Factores explicativos de competitividad empresarial. Hermosillo, México.
- López M. A., Gámez G. R., & Aguilar O (2016). “Políticas públicas y competitividad agrícola estadounidense: Caso la cadena de valor de maíz” en: Problemáticas y Políticas Públicas, Ed. Fontamara, México.
- Molina, R., Israel, R., & Sjogreen, A. Esteban, D. (2018). Factores de competitiva en el Sector Comercial. Revista RECITIUTM del Instituto Tecnológico de Maracaibo, Vol. 4 No. 1.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The culture approach to the formation of organizacional Climate. Human Relations. Estados Unidos.
- Nagles (2007) La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Universidad EAN Colombia.
- Ortiz, C. & Arredondo, E. (2014). Competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software. Enlace revista Venezolana de información, Tecnología y conocimiento, 11 (3), pp. 49-73.
- Osorio, M. C., & Villegas, C. D. M. (2019). Competitividad empresarial: Labor de recursos humanos en las organizaciones. Universidad Autónoma de Tamaulipas de Nuevo Laredo.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (2008). “Qué es competitividad”, Revista de Antiguos alumnos del ieem, 11, número 4, agosto de 2008, pp 60-74.
- Ramírez, B. I., Barrera, C. S., Rueda, L. V., Luna, M. S. O., & Raygoza, L. A. C. (2018). Competitividad en las organizaciones. Villa turca.
- Rodríguez y Rodríguez (2017). Pensamiento estratégico como perspectiva para la Gerencia en las Organizaciones del siglo XXI. Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. Extraído de: www.scielo.org.co, Vol. 33 (93-124). Barranquilla, Colombia. Consultado. 25/03/2020.
- Schein, E. (1992). Organizacional Culture and Leadership, Jossey Bass Inc. California. Estados Unidos.
- Schermerhorn, J. R; Hunt, J. G. et.al. (2004) Comportamiento Organizacional. Limusa Wiley, México.
- Schumpeter (1944) Innovación y determinismo tecnológico. Universidad de tecnología de Pereira. fondo de cultura económica, México.

- Soria Romo, Rigoberto (coord.) (2008) *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara en “Cultura, clima, comunicación y emprendurismo en las organizaciones: la red conceptual”, México.*
- Taylor S. J. y R. Bogdan (1999). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* Paidós. España.
- Venegas, R. A., Venegas, J. A., Santana, T. L. G., García, I. T. G., & Zamora, R. O. S. (2015) *Enfoques de innovación en las organizaciones.* Universidad internacional San Jerónimo, México.
- Vera-Cruz, A. O. (2002) “Apertura económica, exportaciones y procesos de aprendizaje: el caso de la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma”, en revista *Análisis Económico*, vol. XVI, núm. 35, pp. 203 – 232, 2002.
- Vera-Cruz, A. O. (2004) “Cultura de la empresa y comportamiento tecnológico. Cómo aprenden las cerveceras mexicanas”, *Universidad Autónoma Metropolitana y Asociación Mexicana de Directivos de la Investigación Aplicada y el Desarrollo Tecnológico*, Miguel Ángel Porrúa.
- Yin R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods.* Forth Edition. Sage Publications. California.