



TURISMO Y GASTRONOMÍA

Experiencias en innovación,
competitividad y gestión



MARIBEL OSORIO GARCÍA
DIANA CASTRO RICALDE
REBECA OSORIO GONZÁLEZ
(COORDINADORAS)



Universidad Autónoma
del Estado de México



Doctor en Educación
ALFREDO BARRERA RASA
Rector

Maestro en Estudios Urbanos y Regionales
MARCO ANTONIO LUNA PICHARDI
Secretario de Docencia

Doctora en Ciencias Económico Administrativas
ERENIRA FERRER MENDOZA
Encargada del Despacho de la
Secretaría de Investigación y Estudios Avanzados

Doctor en Humanidades
JUVENAL VARGAS MUÑOZ
Secretario de Rectoría

Doctor en Artes
JOSÉ ESTEBAN MORALES OJEDA
Secretario de Difusión Cultural

Doctora en Educación
SANDRA CORDERO MARTÍNEZ
Secretaria de Extensión y Vinculación

Doctor en Educación
OSWALDO CRISTÓBAL BERNAL RAMOS
Secretario de Finanzas

Maestro en Diseño
JUAN MIGUEL RIVERA VILLAGRERA
Secretario de Administración

Doctor en Ciencias Computacionales
JOSÉ RAMÓN MARTEL BRUNERO
Secretario de Planeación y Desarrollo Institucional

Maestra en Lingüística Aplicada
MARÍA DEL PILAR ANDRÉS GARCÍA
Secretaria de Cooperación Internacional

Doctora en Diseño
MÓNICA MARINA MENDOZAGÓN BETTARUAC
Secretaria de Cultura Física y Deporte

Licenciado en Derecho
JUAN OCTAVIO REYES DELGADO
Encargado del Despacho de la
Oficina del Abogado General

Maestro en Economía
JAVIER GONZÁLEZ MARTÍNEZ
Secretario Técnico de la Rectoría

Maestro en Promoción y Desarrollo Cultural
GUSTÓN PÉREZ MUÑOZ
Director General de Comunicación Universitaria

Maestra en Administración Pública
GUADALUPE OTTELA SANTAMARÍA GONZÁLEZ
Directora General de Centros Universitarios
y Unidades Académicas Profesionales

Maestro en Derecho Fiscal
JORGE ROCELIO ZENÓN DOMÍNGUEZ
Director General de Evaluación y Control
de la Gestión Universitaria

TURISMO Y GASTRONOMÍA
Experiencias en innovación, competitividad y gestión

DIRECCIÓN DE PUBLICACIONES UNIVERSITARIAS
Editorial de la Universidad Autónoma del Estado de México

Doctor en Educación

Alfredo Barrera Baca

Rector

Doctor en Artes

José Edgar Miranda Ortiz

Secretario de Difusión Cultural

Doctor en Administración

Jorge Eduardo Robles Alvarez

Director de Publicaciones Universitarias

FACULTAD DE TURISMO

Doctora en Ciencias Ambientales

Elva Esther Vargas Martínez

Directora

Doctora en Estudios Turísticos

Daniela Palmas Castrejón

Subdirectora Académica

Maestra en Comunicación y Tecnologías Educativas

Gloria Georgina Icaza Castro

Subdirectora Administrativa

TURISMO Y GASTRONOMÍA

Experiencias en innovación, competitividad y gestión

MARIBEL OSORIO GARCÍA
DIANA CASTRO RICALDE
REBECA OSORIO GONZÁLEZ

(Coordinadoras)



**Universidad Autónoma
del Estado de México**

“Año 2021, Celebración de los 65 Años de la Universidad Autónoma del Estado de México”

Este libro fue positivamente dictaminado con el aval de dos revisores externos, conforme al Reglamento de la Función Editorial de la UAEM.

Primera edición, marzo 2021

TURISMO Y GASTRONOMÍA

Experiencias en innovación, competitividad y gestión

Maribel Osorio García | Diana Castro Ricalde | Rebeca Osorio González
Coordinadoras

Universidad Autónoma del Estado de México
Av. Instituto Literario 100 Ote.
Toluca, Estado de México
C.P. 50000
Tel: (52) 722 277 38 35 y 36
<http://www.uaemex.mx>



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivadas 4.0 Internacional. Los usuarios pueden descargar esta publicación y compartirla con otros, pero no están autorizados a modificar su contenido de ninguna manera ni a utilizarlo para fines comerciales. Disponible para su descarga en acceso abierto en: <http://ri.uaemex.mx>

ISBN: 978-607-633-264-1

Hecho en México

Editor responsable: Jorge E. Robles Alvarez
Coordinación editorial: Ixchel Edith Díaz Porras
Corrección de estilo: Eva Gabriela Gómez Velásquez y Lucina Ayala López
Gestión de diseño: Liliana Hernández Vilchis
Formación: Elizabeth Vargas
Diseño de portada: Martha Eugenia Díaz Cuenca



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	17
Capacidades institucionales para la gestión municipal de los destinos turísticos de México. Indicadores para un gobierno inteligente y sostenible <i>Ángel Omar Cen Gómez</i> <i>Rocío Huerta Cuervo</i>	
CAPÍTULO II	45
Competitividad gastronómica. Propuesta de factores tangibles e intangibles para su determinación: Análisis de Componentes Principales (ACP) <i>María Guadalupe Castillo-Ortiz</i> <i>Edgar Omar Pérez-Contreras</i>	
CAPÍTULO III	73
Gestión del conocimiento enfocado a la competitividad en Empresas Familiares Turísticas (EFT) de Ciudad Juárez, Chihuahua, México <i>Carlos Jesús González Macías</i> <i>Tomás Jesús Cuevas Contreras</i>	
CAPÍTULO IV	101
Memorias, saberes y sabores: una experiencia culinaria en la plaza de mercado de Riosucio, Caldas, Colombia <i>Ayda Nidia Ocampo Serna</i>	

CAPÍTULO V	127
La comunidad salvándose a sí misma: turismo de base comunitaria y resiliencia social en la comunidad chontal de Barra de la Cruz, Oaxaca (2014-2018)	
<i>María José Fernández Aldecua</i>	
CAPÍTULO VI	155
Innovación en la oferta turística, factor clave para la competitividad de un destino agroalimentario. Estudio de caso: Aculco, Estado de México	
<i>Gerardo Novo Espinosa de los Monteros</i>	
<i>Felipe Carlos Viesca González</i>	
CAPÍTULO VII	179
La cocina tradicional mexicana y su puesta en valor a través de la patrimonialización, turistificación y festivalización. Análisis de dos casos: Michoacán y Oaxaca	
<i>Federico G. Zúñiga Bravo</i>	
<i>Enrique Martínez Velásquez</i>	
CONCLUSIONES	209
SÍNTESIS CURRICULAR DE LOS AUTORES	213
SÍNTESIS CURRICULAR DE LAS COORDINADORAS	217

CAPÍTULO III

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

Carlos Jesús González Macías

Tomás Jesús Cuevas Contreras

INTRODUCCIÓN

El mercado, los proveedores, competidores, clientes y la infraestructura de las ciudades, entre otros, componen un volátil, cambiante y desafiante ámbito empresarial que presiona constantemente a las Empresas Familiares Turísticas (EFT), que direccionan sus actividades para sobrevivir y crecer buscando ser competitivas. La competitividad es y será un importante desafío para las EFT, debido a que, en gran medida, de ésta depende su continuidad.

En la mayoría de estas empresas, la primera generación emprende el negocio, la segunda disfruta de él y la tercera lo arruina (Araya, 2011; Gallo y De Rins, 1998). Considerando su importancia en la economía de los países emergentes, resulta altamente pertinente fomentar en ellas mecanismos de gestión que generen conocimiento, buscando contrarrestar los efectos generacionales negativos y direccionarlas hacia un aprendizaje organizacional que las posicione competitivamente.

Por ello, estudiar la importancia del uso de la gestión del conocimiento con enfoque de competitividad en las EFT de Ciudad Juárez, México, se torna atractivo, debido a la afluencia de visitantes que recibe desde el último tercio del siglo XX; además, es un caso adecuado para la discusión académica. Analizar profundamente la implantación de estrategias de gestión en estas empresas es necesario para comprender mejor los obstáculos y retos que enfrentan, aproximándolos desde la relación entre las prácticas de gestión del conocimiento con los niveles de competitividad dentro de estas EFT.

Algunas de las actividades planteadas consisten en cuantificar el número de EFT, que evidentemente desarrollan una gestión del conocimiento; identificar las prácticas utilizadas; caracterizar las tecnologías que mayormente usan y analizar los obstáculos predominantes percibidos por sus propietarios al buscar estrategias competitivas.

El capítulo se estructura de la siguiente manera: inicialmente se presenta una introducción; en la segunda parte se exponen los antecedentes relevantes del tema; en la tercera se discute el problema de estudio; en la cuarta se presenta la revisión de literatura; en la quinta se describe la metodología utilizada; en la sexta se presentan los resultados obtenidos de la investigación y en la séptima se exponen los principales hallazgos y las conclusiones.

ANTECEDENTES

El cierre de muchas empresas y los recortes de personal para reducir costos han propiciado la disminución del empleo formal disponible, lo cual estimula la creación y proliferación de negocios familiares en México y el mundo (Fuentes, Osorio y Mungaray, 2015). Las empresas familiares ganan importancia para el desarrollo de las economías, sobre todo de las emergentes, dependientes en un alto porcentaje de estas organizaciones (Moreno y Torres, 2010). En estas economías emergentes de Latinoamérica, generar, incrementar y potenciar un capital intelectual propio es de suma relevancia para dirigirse a la competitividad, convirtiendo a la gestión del conocimiento en una herramienta y recurso valioso para el desarrollo de las empresas familiares en lo general y de las EFT en lo particular (Liberona y Ruiz, 2013).

Las EFT en México, como en otros países del mundo, contribuyen significativamente al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), generan casi 90% de éste; crean oportunidades de trabajo menos impersonales y más humanas, cercanas al individuo, en áreas donde la gran empresa no lo hace (Emp. Fam., 2013; Chrisman, Chua y Steiner, 2003). Por lo anterior, las EFT son consideradas uno de los principales ejes estratégicos que conforman la economía de los países, generando importantes ingresos y ocupación de personal.

Éstas alcanzan alta relevancia, tanto en países de alto grado de desarrollo industrial y de servicios como en los de menor grado de desarrollo, fortaleciendo y consolidando su crecimiento organizacional; flexibilizándose; potenciando procesos estratégicos y de gestión; adaptándose a los cambios, punto clave en el sector turístico para obtener mejores resultados, y generando mayor valor de capacidad competitiva (Lescano, 2011; Aguilar, De Lema y Guillamón, 2009).

En las empresas, generar riqueza es producto de varios factores, dos de los más importantes son la capacidad de gestión y la creación de nuevo conocimiento (Martínez, 2004; Moreno y Torres, 2010). Por ello, “el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento cobran especial relevancia, no sólo como fuentes de riqueza, sino como mediadores en el proceso de incremento de la productividad y la competitividad empresarial” (Ríos, 2013, p. 111). Aunado a lo anterior, “la gestión del conocimiento adquiere cada vez más interés por parte de investigadores, directivos empresariales, hombres de negocios, gobernantes, analistas sociales y la sociedad en general” (Torres, Hoyos y Arango, 2010, p. 31).

Como respuesta a entornos turbulentos, competitivos y exigentes del mercado y la tecnología, la orientación al mercado y el *marketing* relacional convergen en estrategias de negocios basadas en gestión del conocimiento (Ríos, 2013; Valenzuela y Torres, 2008). Por lo que desarrollar una gestión que convierta al conocimiento en un recurso clave, microeconómico (para la empresa) o macroeconómico (en relación con la Nación o Estado) que delimite las estrategias adecuadas para la estructura de la EFT, se torna preponderante (Torres, González y Arango, 2014).

La competitividad en las EFT se une directamente a la gestión del conocimiento, dentro de ellas, entre propietario(s), familiares y empleados, ante los cambios internos o externos del entorno el conocimiento como recurso económico-estratégico les brindará estabilidad y ventajas competitivas, amalgamando la gestión de las empresas con su productividad y competitividad (Ríos, 2013; Moreno y Torres, 2010).

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La falta de competitividad en las empresas familiares en México produce un alto índice de mortalidad en éstas (Díaz, Corona y Mayett, 2012), la cual se agudiza con la apertura económica de 1982 a la actualidad, donde el mercado ha perdido posicionamiento ante empresas extranjeras, ya que las barreras arancelarias y no arancelarias ya no lo protegen. Las empresas familiares, por ende, perdieron competitividad frente a productos extranjeros de mayor propuesta de valor y precios considerablemente bajos.

Aun clarificada la importancia de la gestión de conocimiento en las EFT, ella sola no garantiza obtener o materializar grandes ventajas competitivas. Resulta entonces

indispensable el desarrollo de una gestión del conocimiento, que convierta la información en estrategias que brinden un valor agregado para las EFT. Para Liberona y Ruiz (2013, p. 152):

Esto requiere no sólo la incorporación de plataformas tecnológicas de colaboración, buenos programas de entrenamiento, desarrollo de procesos eficientes o manuales corporativos, sino que además 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.

En Ciudad Juárez, el sector servicios está compuesto, en su mayoría, por empresas familiares; las empresas turísticas de este tipo han sido afectadas por la competencia y la introducción de nuevos productos y propuestas de valor, traduciéndose en menor competitividad para ellas que, aunque han permanecido a través del tiempo, no han aprovechado el potencial del conocimiento generado, lo que les impide desarrollarse y competir efectivamente.

Inmersas en sus características propias, las EFT sobreviven “al día” sin generar suficiente capital intelectual que les permita enfrentar exitosamente a sus competidores, realizando menos planificación estratégica e implementación de herramientas de gestión del conocimiento, así como contables y financieras para la toma de decisiones. Estas empresas se diferencian notoriamente de las no familiares, las cuales tienen distinto comportamiento estratégico y operacional (Aguilar *et al.*, 2009; Gómez-Gullamón y Pérez, 2005; Daily y Dollinger, 1993).

A pesar de la importancia de las Empresas Familiares Turísticas para la economía, no se ha concientizado a sus propietarios para desarrollar una gestión del conocimiento que les permita ser competitivos. Con ello, evitarían eficazmente conflictos y problemas futuros dentro de la empresa y, si es que éstos se presentaran, encontrarían una mejor manera de resolverlos, impidiendo el estancamiento y desaparición de las EFT.

Considerando que estas empresas otorgan menos importancia a implementar planificación estratégica, los recursos destinados para la formación y el desarrollo de capital humano normalmente son escasos. Por lo que es necesario desarrollar y gestionar conocimiento dentro de ellas, transformando la información en acciones que generen valor, incorporando plataformas tecnológicas colaborativas, programas de entrenamiento, manuales de procesos eficientes; además de revisar y realizar

cambios que permitan y fortalezcan la adquisición, el aprendizaje y el uso amplio y colaborativo de conocimiento para convertirlo en prácticas establecidas.

Normalmente estas empresas ignoran el capital intelectual que poseen y pierden, consecuentemente toman decisiones de reacción y no de previsión o prospección, surgiendo dentro de las EFT un desconocimiento acerca de lo que la gestión del conocimiento representa en metodologías de implementación y seguimiento. Es importante determinar si los propietarios son conscientes de dicha situación, ya que estas empresas son consideradas estructuras de gestión obsoleta, negocios pequeños y deficientes, aun ocupando de 16 hasta 100 personas y realizando ventas de hasta mil millones de pesos al año (ITSON, 2019).

Al no comprender la gestión del conocimiento y sus beneficios, los propietarios de las EFT le dedican menos tiempo, desaprovechando habilidades gerenciales y de liderazgo, importantes para desarrollar planes de negocio que logren que su personal asimile el conocimiento y lo entienda como tal y de esta manera hacer que la empresa sea más competitiva.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se desprenden las siguientes interrogantes: ¿Cómo se encuentran relacionadas las prácticas de gestión del conocimiento con el grado de competitividad que muestran las EFT en Ciudad Juárez? y ¿cuál es la percepción por parte de los empresarios acerca de la existencia de mecanismos de gestión del conocimiento dentro de este tipo de empresas?

Para darles respuesta, en este capítulo se expone la relación entre las prácticas de gestión del conocimiento con los niveles de competitividad y se examina la percepción de los actores participantes en el uso e implementación de gestión del conocimiento con enfoque de competitividad en las EFT.

REVISIÓN DE LITERATURA

La gestión del conocimiento

La importante brecha entre la teoría y la implementación de prácticas de gestión del conocimiento manifiesta que las empresas cuentan con una base conceptual limitada sobre el conocimiento y su gestión, condicionando su generación, difusión y utilización e inhibiendo esta actividad clave para potenciar la competitividad

(Fuentes *et al.*, 2015; Arteche, Santucci y Welsh, 2013; Liberona y Ruiz, 2013). Las EFT: “desconocen los beneficios de la gestión del conocimiento y suelen concentrarse en resolver problemáticas puntuales a corto plazo en vez de mejorar la eficiencia del aprendizaje organizacional, su correcta utilización y su desarrollo” (Liberona y Ruiz, 2013, p. 158). Torres *et al.* (2014) también comentan al respecto:

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 (p. 71).

La gestión del conocimiento debe entenderse entonces como ese proceso sistemático generador y creador de valor para las empresas, además de ser un vehículo que facilita crear, almacenar, transferir y aplicar el conocimiento que impulsa la innovación, al obtener recursos complementarios e identificar nuevas oportunidades mejorando el aprendizaje (Guler y Nerkar, 2012; Liberona y Ruiz, 2012; Moreno y Torres, 2010). A pesar de que la gestión del conocimiento es un término ya generalizado, en lo que respecta a su significado y enfoques dentro del ámbito empresarial, principalmente en países emergentes, es muy heterogéneo, dificultando una adecuada comprensión y desarrollo de criterios precisos para implementar las actividades, así como evaluarlas en su impacto hacia los resultados dentro de un demandante mercado que busca satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible (Cárdenas-García, Pulido-Fernández y Carrillo-Hidalgo, 2016; Moreno y Torres, 2010).

Este conocimiento en las empresas se divide en dos tipos: el conocimiento explícito y conocimiento tácito. El primero se codifica, formaliza y sistematiza; se encuentra en libros, archivos, bases de datos y programas computacionales. El segundo es personalizado, de difícil articulación y encuentra sus bases en experiencias que se presentan dentro del ámbito empresarial (Moreno y Torres, 2010).

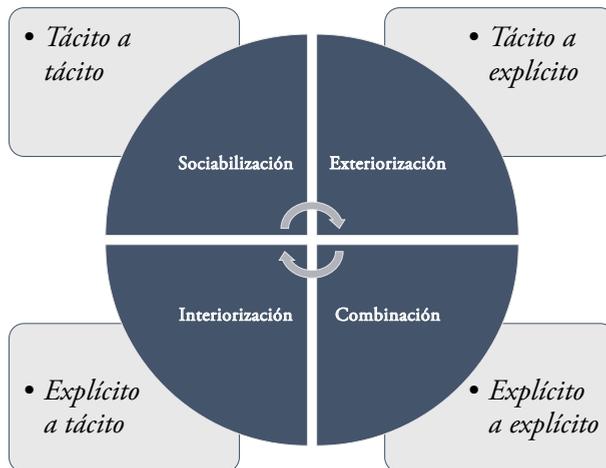
Bajo esa óptica, la gestión de éste es una importante estrategia para obtener competitividad empresarial, considerando que el conocimiento se genera al transformar lo tácito en explícito. El conocimiento tácito proviene de todas las actividades diarias

y cotidianas que llevan a cabo las personas dentro de la empresa y el explícito es el tácito plasmado en documentos organizacionales.

Este conocimiento se convierte en una parte fundamental del capital intelectual de la empresa, convirtiéndose en valor estratégico dentro de sus activos intangibles, por lo que su desarrollada capacidad de gestionar este capital se relaciona directamente con su desempeño, dado que ésta acrecienta la fuerte relación entre habilidades gerenciales y competitividad (Fuentes *et al.*, 2015; Liberona y Ruiz, 2013; Elche-Hortelano, Martínez-Pérez y García-Villaverde, 2015; Hsiao, Chen y Chang, 2011).

Para Liberona y Ruiz (2013), esta capacidad de convertir el conocimiento tácito en explícito para luego compartirse y utilizarse dentro de la empresa le generará a las EFT ventajas competitivas indiscutibles. Tal capacidad se pone de manifiesto en cuatro formas de conversión: *la sociabilización*, compartiendo experiencias con otra u otras personas mediante el diálogo o la observación; *la exteriorización*, transformando el conocimiento tácito en conceptos explícitos o comprensibles para que cualquier persona pueda hacer uso de éstos; *la combinación*, sistematizando los conceptos y creando un sistema de conocimientos a través de diferentes medios (documentos, juntas, conversaciones, etc.) y *la internalización o interiorización*, analizando las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los conocimientos en la forma de modelos mentales compartidos o en prácticas de trabajo (ver figura 1).

Figura 1. Matriz de gestión del conocimiento



Fuente: elaboración propia con base en Liberona y Ruiz (2013).

La relevancia del conocimiento tácito que desarrollan las personas y la importancia de todo su potencial en el desarrollo de una gestión del conocimiento son de destacarse. Por lo tanto, la cultura organizacional dentro de la empresa influirá de manera importante sobre los resultados de cualquier programa que ésta desee implantar; de esa forma, la gestión del conocimiento está directamente relacionada con la cultura organizacional y los incentivos que se definan, más que con las herramientas tecnológicas utilizadas, al considerarla cultura y lograr que la colaboración sea una parte fundamental (Liberona y Ruiz, 2013).

Los aspectos conceptuales de la gestión del conocimiento se relacionan con la competitividad de la empresa al intervenir directamente en sus procesos de aprendizaje, ya que se centran en generar y mantener el conocimiento, así como en valorar y determinar lo que representa, en términos económicos, para la empresa la obtención de mejores resultados, desarrollando entonces una relación directa entre su gestión del conocimiento y sus estrategias competitivas empresariales (González-Loureiro, Villa y Schiuma, 2015; Ríos, 2013; Yang, 2010).

El conocimiento se presenta como un agente de cambio, que diseña procesos a partir de estrategias que permiten determinar fortalezas y debilidades en las cuales basarse, por medio de tecnologías informáticas y medios de comunicación adecuados para enviar, recibir, circular, transferir, acumular, convertir y almacenar la información (Robledo, Arán y Pérez-Aranda, 2015; Moreno y Torres, 2010). Entonces, la gestión del conocimiento:

[...] hace competitiva a una organización en la medida en que le proporciona conocimientos acerca de la competencia, el mercado y las tendencias que surgen en el entorno, así como los conocimientos sobre procesos técnicos que le permiten hacer cambios rápidos e innovadores en los procesos o en el producto (Moreno y Torres, 2010, p. 180).

Las Empresas Familiares Turísticas, para ser competitivas, deben seleccionar estrategias apropiadas en relación con su ámbito empresarial específico (Aguilar *et al.*, 2009). Todo ese cúmulo de presión ejercido por la competencia sobre dicha empresa hace que ésta adopte una postura más familiar que empresarial, ya que se concentra principalmente en desarrollar estrategias defensivas, a diferencia de las no familiares que llevan a cabo estrategias propositivas. Aun así, aquellas EFT que decidan diseñar e implementar estrategias basadas en la gestión del conocimiento tendrán oportunidad

de mejorar su eficiencia y productividad competitivamente (Elche-Hortelano *et al.*, 2015; Aguilar *et al.*, 2009).

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CON ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD

La competitividad puede y debe concebirse como un cúmulo de innovaciones y procesos tecnológicos, provenientes de aquellos actores involucrados que interactúan dentro de contextos singulares y específicos, de mercados más competitivos y consumidores más exigentes en cuanto a calidad de productos y servicios (Millán y Marín, 2014; Bianco, 2007). Debido a esta razón, es prioridad para las EFT permanecer vanguardistas en información y procedimientos para sobresalir competitivamente en el mercado. Según Manucci (2010):

La competitividad es el resultado de un juego de posiciones y movimientos necesarios para mantener el protagonismo (personal, grupal o corporativo) en la dinámica del entorno actual. No tiene que ver con la fuerza, el tamaño o el poder material, sino con la capacidad de interacción para ser percibidos y valorados en el contexto de actores volátiles y reglas del juego variables (p. 95).

Sin embargo, aquellos factores componentes de la gestión del conocimiento, ya sean internos o externos, al ser tomados en cuenta como un activo proveedor de certeza, permitirán a las EFT enfrentar riesgos con menor incertidumbre, posibilitándoles habilidades para innovar y mantenerse competitivas, ocupando un papel central y decisivo para su éxito. Es por ello que una administración adecuada, sistemática y organizada de estos factores se torna obligatoria, ya que pasarán a ser valiosos activos intangibles, debido a que proporcionan ventajas competitivas importantes.

Las EFT que implementen estrategias competitivas que respondan a su contexto único podrán enfrentar desafíos, generar oportunidades y aumentar expectativas en los involucrados, creando valor a través de una gestión que promueva el uso y aprovechamiento de tecnologías disponibles, además del conocimiento generado, encaminándose a un mejor posicionamiento competitivo (Hernani y Hamann, 2013; Porter y Kramer, 2006).

En las empresas, los beneficios provenientes de las innovaciones pueden generalmente percibirse como una aplicación de nuevos conocimientos producidos mediante la exteriorización y la combinación de conocimientos preexistentes. Dichas innovaciones son producidas cuando la creatividad se transforma en conocimiento, teniendo como detonante principal la sociabilización que debe capitalizarse mediante la exteriorización y la combinación. De esa forma permea en todas las actividades de la empresa, por medio de la internalización.

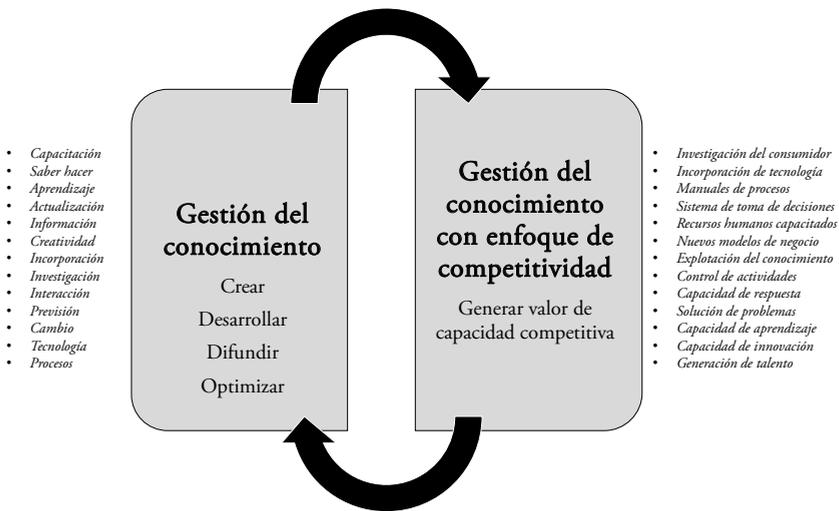
Se debe enfatizar la importancia del conocimiento como recurso estratégico valioso para una gestión empresarial competitiva prioritaria para las EFT. Una forma única de gestión empresarial no existe, por lo que el conocimiento dictará la dirección que prioritariamente tome, aunado a todos y cada uno de los recursos que posee la empresa, hacia la competitividad (Castells, 2005; Nevado y López, 2002). “Existe demasiado debate acerca de la necesidad de otorgar una mayor atención a los recursos estratégicos y la manera en que son gestionados, especialmente aquellos capaces de proveer valor económico y competitividad para las empresas” (Sánchez *et al.*, 2015, p. 138). De acuerdo con Pinto (2008):

En la sociedad del conocimiento, la supervivencia de las empresas depende, en gran medida, de su capacidad de ser competitivas y para ello se considera necesario ser innovadoras y gestionar adecuadamente su conocimiento [...] la capacidad de innovación y gestión del conocimiento de cada organización depende, además, de los métodos de gestión internos y de las redes en las que la empresa es capaz de participar (p. 17).

Tangiblemente, para las empresas, el conocimiento se ha convertido en una estrategia competitiva dentro de la llamada *economía del conocimiento*, donde se prepondera generar, difundir y usar la información y el conocimiento para cambiar y transformar rápidamente a las empresas y lograr que éstas den cara a todas las oportunidades y amenazas. Alcanzan el éxito solo aquellas que de un modo consistente crean nuevo conocimiento, lo difunden y lo incorporan rápidamente a las nuevas tecnologías, productos, procesos y servicios (Torres *et al.*, 2014). Bueno (2003) clarifica de esta manera a la gestión del conocimiento: aquella función que permite a la empresa planificar, coordinar y controlar la generación de conocimiento, en relación con las actividades realizadas dentro de su entorno, con la finalidad de desarrollar ventajas competitivas esenciales para la empresa.

Para este cometido, Torres *et al.* (2010) proponen la creación de una organización inteligente capaz de crear, desarrollar, difundir y optimizar el conocimiento, que genera valor en su capacidad competitiva. En otras palabras, una empresa que fomente adecuadamente un aprendizaje que incentive a compartir conocimiento y experiencia dentro de ella, lo manifestará hacia el exterior en forma de competitividad (ver figura 2).

Figura 2. Modelo de organización inteligente



Fuente: elaboración propia con base en Torres *et al.* (2010).

En esta organización inteligente, se establece un sistema que crea, desarrolla, difunde y optimiza las actividades realizadas dentro de la empresa. Algunas acciones relacionadas son la capacitación de los empleados, el saber hacer, el aprendizaje, la actualización y flujo de información; así como la creatividad, la interacción, la previsión, el cambio, la tecnología, los procesos y su incorporación. Las actividades anteriores generan valor en la capacidad competitiva de las EFT mediante una mayor y mejor información acerca del consumidor, la incorporación de nuevas tecnologías, la elaboración de manuales de procesos, un adecuado sistema de toma de decisiones, la creación de nuevos modelos de negocios, la explotación del conocimiento, el control de las actividades, la capacidad de respuesta a situaciones adversas, una eficiente solución de problemas, la innovación y la generación de talento.

Estas prácticas de alto desempeño empresarial, a través del impacto en el desarrollo y motivación de los empleados, propician mayor competitividad de efectos positivos, no sólo visibles en el incremento de la productividad, en el posicionamiento o buen nombre de la empresa; sino también en un mejor sentido de pertenencia, en el mantenimiento de un buen clima organizacional, el fortalecimiento de la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales y un mejor servicio al cliente (Jackson, Schuler y Jiang, 2014; Jiang, Takeuchi y Lepak, 2013; Ríos, 2013).

LA EMPRESA FAMILIAR TURÍSTICA (EFT)

El concepto de empresa familiar proviene de diversos estudios, que la clasifican como tal cuando el control sobre la propiedad y las decisiones estratégicas de la empresa recaen sobre la familia, quien desarrolla estrategias basadas en productos y servicios de alta calidad para diferenciarse de sus competidores y crecer rápido (Upton, Teal y Felan, 2001; Sharma, Chrisman y Chua, 1997; Westhead y Cowling, 1998). Concretamente, en turismo, surge la necesidad de empresas familiares profesionales y competitivas, además de cambios atractivos dentro de su tradicionalismo, mediante un proceso de adaptación a través del conocimiento de las competencias adecuadas necesarias (SEPE, 2011).

Estas empresas otorgan mayor importancia al desarrollo de sus productos que a identificar las necesidades del consumidor, carecen de ventajas competitivas provenientes de propuestas innovadoras (González-Loureiro y Pita-Castelo, 2012) y presentan un involucramiento directo dentro de sus actividades, al parentesco y vínculos afectivos en los miembros de la familia. Dentro de sus características esenciales, se encuentra la influencia ejercida por el fundador a través de sus rasgos culturales y valores compartidos con la familia, la cual debe encaminar la empresa a su continuidad (Presas, 2013). Las EFT poseen una naturaleza familiar, debido a que la mayoría de ellas nacen como iniciativas de autoempleo, donde el fundador realiza el acto emprendedor, es poseedor del “saber hacer”, y decide ser independiente; también surgen como alternativas de empleo en tiempos difíciles.

De acuerdo con Ibrahim, McGuire, Soufani y Poutziouris (2004), las decisiones estratégicas en las empresas familiares son diferentes a las no familiares, como resultado de dicha naturaleza, donde se alinean propiedad y gestión, producen ventajas competitivas no provenientes de las estrategias adoptadas sino de la naturaleza de sus

recursos, tangibles e intangibles, emanados de la sólida interacción entre familia y empresa (Presas, 2013). Las decisiones de gestión no sólo provienen del estudio de los entornos internos y externos de la empresa, sino también del nivel de conocimiento que se genera y se observa en las relaciones familiares de los miembros, el cual se refleja en la gestión de las EFT.

En las EFT, comúnmente un miembro de la familia ocupa el puesto de director o administrativo de alto rango, esto conlleva a dos tipos de consecuencias: una positiva, que se refiere al cercano alineamiento de los intereses familiares y los de la empresa, el miembro actúa como multiplicador y líder sobre el desempeño de la empresa; y una negativa, que “radica en que el miembro de la familia que ocupa la posición de director, a través de la designación, debe soportar el costo de excluir a miembros externos más capaces y talentosos” (Giovannini, 2010, p. 149) que pudieran aportar ideas creativas e innovadoras de naturaleza competitiva.

De acuerdo con Murillo (2009), “[...] desde el punto de vista de la empresa, el conocimiento se constituye en una importante fuente de ventaja competitiva, dado que es más complejo que los procesos de almacenar, manipular y procesar información, ya que el conocimiento se transforma” (p. 76). Smith (2007) y Ateljevic (2007) encontraron que las EFT realizan, en menor medida, un plan estratégico formal, mientras que en las empresas no familiares, sus gerentes propietarios están más preocupados por la gestión operacional diaria, prestando poca atención a los temas estratégicos y a planificar a largo plazo.

En estas empresas, la investigación sobre la planificación estratégica es escasa (Upton *et al.*, 2001; Peters y Buhalis, 2004). Poza, Hanlon y Kishida (2004) y Murphy (2005) mencionan que las empresas familiares evitan la planificación estratégica por el potencial de conflictos que representa para el propietario con el resto de la familia; además ignoran la necesidad de planificación para el desarrollo de la gestión familiar porque están más preocupadas por temas fundamentales como la rentabilidad y el crecimiento.

CONTEXTO DE CIUDAD JUÁREZ

Ciudad Juárez cuenta con una población de mil 321 millones de habitantes (INEGI, 2019), además es la primera ciudad en importancia de la entidad. Sus actividades turísticas se encuentran claramente delimitadas por la afluencia de visitantes que

arriban todo el año, debido a la cantidad de empresas manufactureras extranjeras localizadas en la ciudad. Gracias a estas empresas, en promedio, se recibe una afluencia de 490 mil visitantes anuales (SECTUR, 2014), quienes llegan a la ciudad y acuden a las diversas empresas turísticas para degustar alimentos y bebidas, recibir servicio de hospedaje y gestionar vuelos hacia sus lugares de procedencia.

Aunque hay gran afluencia de visitantes en la ciudad, existen grandes y enraizadas problemáticas que afectan la actividad turística, entre éstas persiste un bajo nivel de profesionalización en varias empresas que ofrecen servicios turísticos, especialmente aquellas de naturaleza familiar. La mayoría de estas empresas enfrentan día con día desafíos significativos relacionados con la gestión, debido a su incapacidad o resistencia para adaptarse a las circunstancias, las propuestas, el dinamismo turístico contemporáneo y sus más demandantes consumidores.

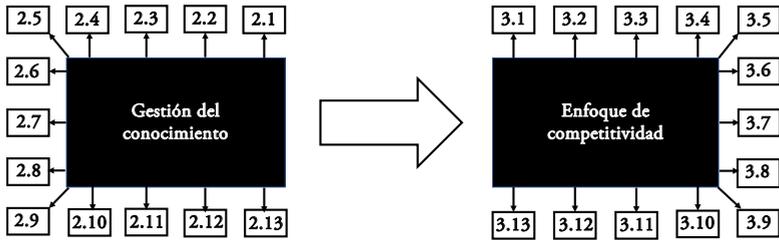
Así, sus posibilidades de competir con éxito ante sus adversarios comerciales se ven reducidas; a la par, otras ciudades de características similares ya están acumulando estas negligencias, lo que pone en riesgo su sobrevivencia y continuidad a mediano plazo. Debido a lo anterior, se torna indispensable un mejor entendimiento de las capacidades de gestión del conocimiento en las EFT, con lo anterior se podrán identificar las limitantes principales y las áreas de oportunidad que coadyuven a incrementar sus expectativas de desarrollo, a través de la competitividad.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, explicativo y descriptivo. El estudio se condujo, en su parte cuantitativa, por medio de un cuestionario aplicado a propietarios, familiares y empleados; en la parte cualitativa se realizaron 10 entrevistas a profundidad a los propietarios, todos ellos actores de las Empresas Familiares Turísticas en Ciudad Juárez.

La recolección de datos cuantitativos utilizó las ecuaciones estructurales como método para conocer y analizar la relación existente entre la gestión del conocimiento y la competitividad. Con base en estos modelos y los aspectos identificados en la revisión de literatura, se utilizó un cuestionario basado en la propuesta de Torres, Hoyos y Arango (2010), diseñando un modelo estructural que exploró las dos variables de interés, así como las dimensiones consideradas en el instrumento. Los detalles de este modelo se pueden apreciar de manera gráfica en la figura 3.

Figura 3. Modelo estructural



Fuente: elaboración propia.

MUESTRA

El cuestionario se aplicó a propietarios, familiares, gerentes y empleados involucrados directamente en los procesos de gestión de 24 empresas familiares turísticas (restaurantes, bares y hoteles) de Ciudad Juárez, Chihuahua (ver la tabla 1). Para determinar el tamaño de la muestra necesaria, se utilizaron los criterios propuestos por Hair, Black, Babin y Rolph (2010), quienes sugieren 4 instrumentos aplicados por cada ítem del cuestionario, por lo que se recolectó un total de 120 cuestionarios. En cuanto a las entrevistas a profundidad, se determinó una muestra por conveniencia de acuerdo con los siguientes requisitos: 1) que el control de las decisiones estratégicas esté en manos de la familia, 2) que la propiedad de la empresa sea exclusivamente de la familia, 3) el capital operativo de la empresa debe provenir de la familia.

RECOLECCIÓN DE DATOS CUANTITATIVOS

En la primera parte del instrumento se consideraron nueve preguntas sociodemográficas sobre el encuestado. Las variables identificadas para su medición, tomando en cuenta aquellos factores que han sido aproximados en el modelo de Organización Inteligente de Torres, Hoyos y Arango (2010), aparecen en el instrumento de medición en las partes 2 y 3, cada una consta de su propio constructo y variables observables para su evaluación. Todas estas variables fueron medidas a través de una escala de polaridad o *Likert* de 5 puntos. Finalmente se encuentra una sección de observaciones.

RECOLECCIÓN DE DATOS CUALITATIVOS

Para la recolección de la información, se utilizó una entrevista a profundidad, la cual constó de diez preguntas y fue realizada a diez propietarios líderes, con el requisito de que poseyeran un amplio conocimiento sobre la empresa y la familia, además de realizar actividades a nivel directivo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Estadísticas descriptivas

Tabla 1. Tabla de frecuencias

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	
<i>Género</i>	Hombre	60	50.0	<i>Giro de la empresa</i>	Restaurante	64	53.3
	Mujeres	54	45.0		Bar	40	33.3
	Otro	6	5.0		Hotel	16	13.4
<i>Nivel de estudios</i>	Secundaria	16	13.4	<i>Relación con la empresa</i>	Propietario	16	13.4
	Preparatoria	80	66.6		Gerente	24	20.0
	Profesional	24	20.0		Empleado	72	60.0
<i>Edad</i>	18-24 años	42	35.0	<i>Ubicación de la empresa</i>	Familiar	8	6.6
	25-44 años	60	50.0		Norte	66	55.0
	45-64 años	18	15.0		Sur	29	24.2
<i>Estado civil</i>	Soltero	48	40.0	<i>Tamaño de la empresa</i>	Centro	25	20.8
	Casado	41	31.2		Pequeña	91	75.8
	Divorciado	12	10.0		Mediana	29	24.2
	Unión libre	19	15.8				

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

VALIDEZ DE CUESTIONARIO

Para determinar la validez del instrumento, de acuerdo con Lévy y Varela (2003), se realizaron 120 aplicaciones del cuestionario. El Alfa de Cronbrach de esta muestra obtuvo un índice de 0.902, el cual es mayor a 0.70, índice mínimo de validez que sugieren Hair, Black, Babin y Rolph (2010), ver tabla 2.

Tabla 2. Validez de cuestionario

<i>Estadísticas de confiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	Núm. de ítems
0.902	26

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo.

La información recolectada se analizó con el *software* de análisis cuantitativo Statistical Program for the Social Sciences (SPSS). Se corroboró lo adecuado de la muestra para realizar un Análisis Factorial Exploratorio (AFE), mediante la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin, el Test de esfericidad de Barlett (tabla 3) y el método de rotación Varimax para mejorar el entendimiento de la matriz de correlaciones (Lévy y Varela, 2003).

Tabla 3. Adecuación de la muestra

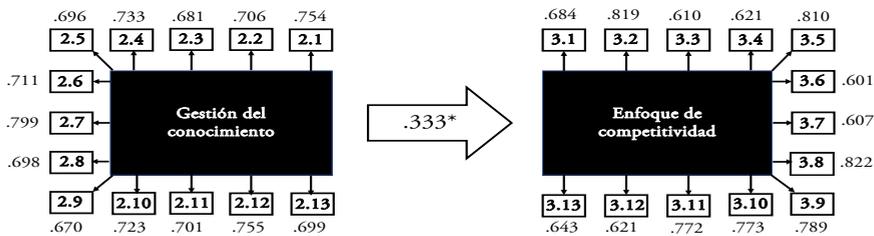
<i>Prueba KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de la muestra		0.863
Prueba de esfericidad de Bartlett	Approx. Chi-square	2072.633
	Grados de libertad	349
	Significancia	0.000

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

MODELO ESTRUCTURAL

En la figura 4 se representan los resultados obtenidos dentro del modelo estructural de gestión del conocimiento y el enfoque de competitividad. Se puede apreciar que el constructo es afectado de manera positiva y significativa por el enfoque de competitividad.

Figura 4. Resultados expresados en el modelo estructural



*significativo al 0.001%

Fuente: elaboración propia con base en trabajo de campo.

ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO

Los resultados expresados en la tabla 4 muestran las agrupaciones de las diferentes variables exploradas del modelo de organización inteligente en las dos áreas de interés: gestión del conocimiento y enfoque de competitividad. Estas agrupaciones son visibles a través de cuadros que marcan los coeficientes mayores a 0.500. Así, por ejemplo, se pueden observar, en la columna número 1, diez variables que guardan una correlación importante, en la columna 2 ocho variables, en la columna 3 tres variables, en la columna 4 tres variables y en la columna 5 dos variables. En la columna 1 se observa una distribución equitativa de variables en el área de gestión de conocimiento y el enfoque de competitividad. Sin duda, la cuestión del entorno tuvo una ponderación más importante en este grupo, al obtener coeficientes de 0.789, 0.701 y 0.670.

En el segundo grupo, destacan las variables relacionadas con el aprendizaje y la solución de problemas, las cuales tienen coeficientes de 0.772, 0.601 y 0.789, 0.773, respectivamente. El tercer grupo, con un menor número de variables agrupadas, centra su atención en la gestión adecuada de la información y la descripción de los procesos;

éstas cuentan con coeficientes que van de 0.699 a 0.799. El grupo se distingue por agrupar variables relacionadas con los empleados y su operación, los coeficientes de éstas se encuentran en un rango de 0.754 a 0.799. Finalmente, el quinto grupo centra su atención en el uso y aplicación de la tecnología y tiene coeficientes por encima de los 0.700.

Tabla 4. Matriz de componentes rotados

	<i>Componente</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Información del y sobre el consumidor	0.754	0.058	0.128	-0.032	0.169
Fomento a la creatividad	0.711	0.160	0.184	0.121	0.083
Previsión a los cambios del entorno	0.789	-0.011	-0.053	0.244	0.444
Toma de decisiones estratégicas	0.621	0.210	0.072	0.081	0.256
Interacción con el entorno	0.701	0.082	0.277	0.234	0.136
Gestión de investigación de mercado	0.698	-0.180	0.343	0.199	0.242
Atención a los cambios del entorno	0.670	-0.021	0.266	0.362	0.033
Generación de talento	0.643	0.260	0.352	0.120	0.014
Aprovechamiento del conocimiento	0.706	0.324	0.264	-0.140	0.082
Capacidad de innovación	0.621	0.434	0.300	0.062	0.019
Control de las actividades	0.081	0.822	0.054	0.181	0.006
Recursos humanos capacitados	0.069	0.810	0.071	0.182	-0.068
Capacidad de solución de problemas	0.011	0.773	0.093	0.122	-0.087
Capacidad de respuesta a las adversidades	0.243	0.789	-0.112	-0.076	-0.009
Capacidad de aprendizaje	0.058	0.772	0.139	0.301	0.053
Implementación de manuales de procesos	0.079	0.610	0.099	-0.049	0.414
Innovación para nuevos modelos de negocio	0.281	0.601	0.337	0.136	0.159
Fomento al aprendizaje	0.292	0.681	-0.138	0.512	0.064
Incorporación de nuevos conocimientos	0.406	0.031	0.799	0.056	0.033
Difusión de la información	0.204	0.036	0.696	-0.077	0.348
Creación de manuales de procesos	0.311	0.288	0.699	0.355	-0.078
Fomento a la capacitación de los empleados	0.069	0.490	0.117	0.754	0.139

Continúa...

	<i>Componente</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Fomento a la actualización permanente de los empleados	0.592	0.263	-0.005	0.733	-0.043
Aprovechamiento del conocimiento para el saber hacer	0.306	0.177	0.482	0.799	0.143
Uso permanente de las tecnologías de la información	0.283	0.014	-0.007	0.168	0.755
Incorporación de tecnología a las actividades	0.250	0.047	0.361	-0.033	0.819
<i>Método de extracción:</i> Análisis de componentes principales					
<i>Método de rotación:</i> Varimax con Normalización Kaiser					
<i>a. La rotación converge en 7 iteraciones.</i>					

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Derivado de estos resultados, se puede decir que las actividades afectadas dentro de las EFT, específicamente los que promueve la gestión del conocimiento al interior de ellas, impactan de manera positiva y significativa en el desarrollo de un enfoque de competitividad al exterior, mediante actividades que generan valor de esta capacidad. Las cuestiones relacionadas con el estudio del entorno, el aprendizaje constante, la gestión adecuada de información, la capacitación de empleados y el uso de tecnología obtuvieron mayor relevancia en este tipo de organizaciones. De esta manera, se concluye que las EFT que han fomentado y desarrollado actividades adecuadas en gestión del conocimiento representan un eje impulsor determinante en la generación de un marco de trabajo que les brinde ventajas competitivas.

Las pruebas de confiabilidad del instrumento utilizado para medir las actividades que llevan a cabo las EFT indicaron que los datos obtenidos son consistentes en las agrupaciones. La prueba de adecuación del modelo demuestra que éste presenta una muestra apropiada, mayor a 104 instrumentos. Asimismo, las variables de cada constructo fueron agrupadas donde se adaptaron mejor; según el análisis factorial, éstas tienen una alta colinealidad. Lo anterior quiere decir que las variables del constructo de gestión del conocimiento tienen una alta relación y significancia (ver las columnas 1 y 2). Además, este constructo se relaciona altamente con el enfoque de competitividad, significando una posible dependencia (ver la columna 1). Por lo tanto, de acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio, la gestión del conocimiento genera una influencia positiva en el desarrollo de un enfoque de competitividad en las EFT.

ENTREVISTAS

A continuación, se presenta en la tabla 5 una relación de los propietarios entrevistados.

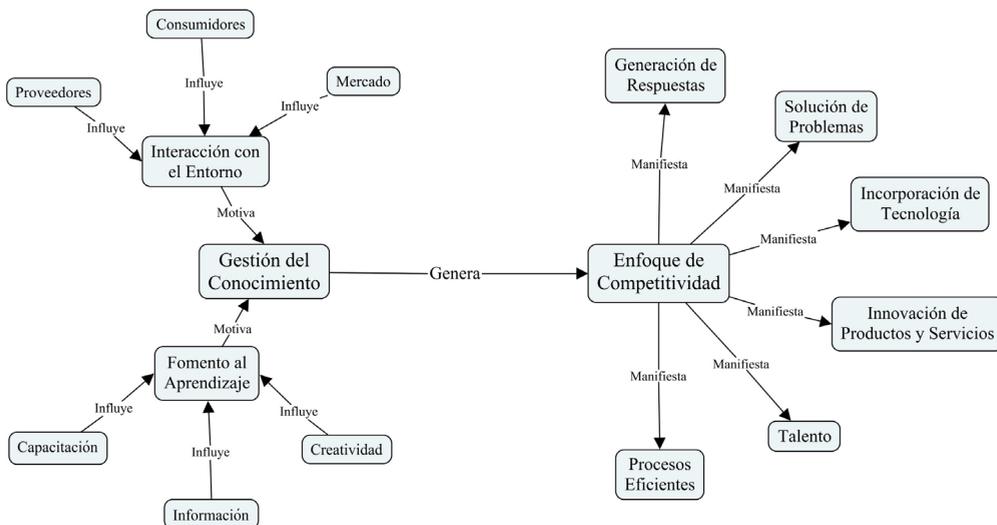
Tabla 5. Relación de empresarios entrevistados

<i>Entrevistado</i>	<i>Giro</i>	<i>Ubicación en la ciudad</i>
1	Restaurante	Norte
2	Restaurante	Norte
3	Restaurante-Bar	Norte
4	Agencia de viajes	Norte
5	Restaurante	Norte
6	Hotel	Norponiente
7	Hotel	Norponiente
8	Restaurante	Sur
9	Restaurante	Sur
20	Hotel	Centro

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Una vez identificados los factores de la gestión del conocimiento (proveedores, competidores y mercado, aquellos que influyen para que se le brinde una mejor interacción con entorno a la EFT, además de capacitación, información y creatividad para fomentar el aprendizaje) y del enfoque de competitividad (generación de respuestas, solución de problemas, incorporación de tecnología, innovación en productos y servicios, talento y procesos eficientes, que se manifiestan de esta manera en la empresa) provenientes de los comentarios de las entrevistas con los propietarios de las EFT, se realizó un análisis a través de una red semántica en el *software* ATLAS.ti, en la cual se reflejan las relaciones de los factores identificados (figura 5). Estas relaciones demuestran las interacciones de los factores y la gestión del conocimiento con enfoque de competitividad en este tipo de empresas, de acuerdo con el Modelo de Organización Inteligente propuesto por Torres, Hoyos y Arango (2010).

Figura 5. Red semántica de los comentarios de las entrevistas



Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo.

Los empresarios entrevistados manifestaron en los comentarios que sus proveedores, sus competidores y el mercado influyen al momento de interactuar con el entorno en el que llevan a cabo sus actividades y al tomar decisiones; cuando consideran dicho entorno, al definir y establecer sus procesos decisorios, productivos y de negocios, se motivan a gestionar conocimiento. Asimismo, comentan que la necesidad de capacitación, el obtener información necesaria para la empresa y la creatividad de los miembros de la organización los motivan a generar un aprendizaje que los encamine a mejorar; de igual manera, esto los impulsa a gestionar conocimiento cuando se brinda capacitación a los empleados y se diseñan canales de comunicación adecuados, así la información fluye correctamente y se toman en cuenta todas las ideas creativas de los miembros de la organización.

Al gestionar el conocimiento de la manera descrita anteriormente, los entrevistados coinciden en el hecho de que se genera un enfoque de competitividad en la empresa, el cual se manifiesta en forma de una rápida y efectiva generación de respuestas ante las situaciones cambiantes que presenta el entorno y en la capacidad para solucionar problemas. Así mismo, comentan que este enfoque busca un mejor entendimiento para

incorporar nuevas tecnologías a los procesos de la empresa, lo cual los eficientizarían significativamente. También en sus comentarios se ve reflejada la percepción de que este enfoque brinda una oportunidad para que se genere talento en los miembros de las empresas, lo que mejora sustancialmente las actividades esenciales y primordiales del lugar, otorgando la posibilidad de innovar competitivamente sus productos y servicios; de esa manera la empresa mejora su propuesta de valor y su posicionamiento.

CONCLUSIONES

Ante la incertidumbre global, la competitividad se ha convertido en una tendencia ineludible para las empresas, incluyendo a las familiares. Como lo indican algunos autores, éstas contribuyen significativamente al Producto Interno Bruto (PIB), a la creación de empleos directos y a la participación en mercados no atractivos para las corporaciones. Sin embargo, se encuentran en riesgo constante y poseen un índice de mortandad elevado.

El turismo ha crecido, a pesar de los desafíos económicos, sociales y políticos que ha enfrentado el mundo en las últimas cuatro décadas. En este sentido, la gestión del conocimiento en las EFT, caracterizadas por ser iniciativas de autoempleo, de marcada diferenciación en la toma de decisiones provenientes de la interacción de familia, ha soslayado la planificación estratégica debido a sus implicaciones con la relación familiar, lo cual ha impactado negativamente en la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

Es así como las prácticas de gestión del conocimiento son vitales para el desarrollo de las EFT y el modelo de organización inteligente reúne los aspectos teórico-prácticos necesarios para el apoyo de éstas, pues los desafíos que implica la competitividad son cada vez más difíciles de franquear. Luego entonces, se requiere conocer la relación de las prácticas de gestión que permitan crear, desarrollar, difundir y optimizar las actividades de la empresa, y generar valor fomentando el aprendizaje, compartiendo conocimiento y experiencia a su interior para proyectarlo hacia el exterior como competitividad.

Esta situación debe ser motivo de reflexión para los propios empresarios, los académicos y los responsables del desarrollo turístico del país, principalmente si se tiene en cuenta que una buena gestión del conocimiento les permite a las empresas

ser cada vez más competitivas, contribuyendo al desarrollo de la sociedad en general (Torres *et al.*, 2014).

En el caso de Ciudad Juárez, conocer la relación entre las prácticas de gestión y su oportunidad de mejora con el modelo proyecta valor en la capacidad de generación de conocimiento y el desarrollo de las capacidades competitivas; pues el aprendizaje compartido al interior de la organización se manifiesta comparativamente mejor en el exterior como competitividad, basada en la significación del entorno, el aprendizaje constante, la gestión adecuada de información, la capacitación de empleados y el uso de tecnología. Los hallazgos sugieren que el método ofrece la oportunidad de comprensión del uso de nuevas tecnologías, así como la generación de talento, que alienta la innovación y la incorporación de nuevos procesos. Es decir, ven la oportunidad de mejorar paulatina y significativamente las EFT.

Finalmente, el estudio no es concluyente, pues requiere aplicación en otras ciudades para confirmar los resultados. La evidencia de otros casos ponderará la utilidad de los instrumentos, identificando tanto áreas de oportunidad como ventajas competitivas en las EFT.

REFERENCIAS

- Aguilar, J. L., De Lema, D. G. y Guillamón, A. D. (2009). Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: un estudio empírico. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (66), 5-30.
- Araya, A. (2011). *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- Arteche, M., Santucci, M. y Welsh, S. V. (2013). Redes y clusters para la innovación y la transferencia del conocimiento. Impacto en el crecimiento regional en Argentina. *Estudios Gerenciales*, 29 (127), 127-138.
- Ateljevic, J. (2007). Small tourism firms and management practices in New Zealand: the Centre Stage Macro Region. *Tourism Management*, 28 (1), 307-316.
- Bianco, C. (2007). ¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad? *REDES, Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Estudios Superiores*, 31, 1-25.
- Bueno, E. (2003). *Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*. Club Intellect.
- Cárdenas-García, P. J., Pulido-Fernández, J. I. y Carrillo-Hidalgo, I. (2016). Adquisición de competencias en el Grado de Turismo mediante el aprendizaje basado en estudios de caso. *Aula Abierta*, 44 (1), 15-22.
- Castells, M. (1997). *La era de la información. Volumen 1: La sociedad red*. Alianza Editorial.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, (18), 441-448.
- Daily, C. M. y Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed businesses. *Journal of small business management*, 31 (2), pp. 79-90.
- Díaz, H., Corona, M. y Mayett, Y. (2013). Los Retos de las Empresas Familiares ante su continuidad: Caso Tehuacán. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6 (1), 1-22.
- Elche-Hortelano, D., Martínez-Pérez, A. y García-Villaverde, P. M. (2015). Bonding capital, explotación de conocimiento e innovación incremental en los clusters de turismo cultural: las Ciudades Patrimonio de la Humanidad en España. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21 (3), 120-128.
- Empresas Familiares (s.f.). Clasificación de la empresa familiar. www.empresasfamiliaresudem/articulo.asp
- Fuentes, N., Osorio, G. y Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Problemas del desarrollo*, 47 (186), 83-106.

- Gallo, M. A. y de Rins, M.A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- Giovannini, R. (2010). Corporate governance, family ownership and performance. *Journal of Management & Governance*, 14 (2), 145-166.
- Gómez-Gullamón, A. D. y Pérez, D. G. (2005). Diferencias económico-financieras entre las empresas familiares y las no familiares. *Revista de Contabilidad y Dirección*, (2), 241-265.
- González-Loureiro, M. y Pita-Castelo, J. (2012). A model for assessing the contribution of innovative SMEs to economic growth: The intangible approach. *Economics Letters*, 116, 312-315.
- Guler, I. y Nerkar, A. (2012). The impact of global and local cohesion on innovation in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 33 (5), 535-549.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B. y Rolph, A. (2010). *Multivariate Data Analysis* [ebook]. Pearson.
- Hernani, M. N. y Hamann, A. (2013). Percepción sobre el desarrollo sostenible de las MyPE en Perú. *Revista de Administración de Empresas*, 53 (3), 290-302.
- Hsiao, Y. C., Chen, C. J. y Chang, S. C. (2011). Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view. *International Journal of Manpower*, 32 (5-6), 645-660.
- Ibrahim, A., McGuire, J., Soufani, K. y Poutziouris, P. (2004). Patters in strategy formation in a family firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 10 (1-2), 127-140.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2019). Sistema Automatizado de Información Censal. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <http://www.inegi.org.mx>
- ITSON (Instituto Tecnológico de Sonora) (2019). Características de las empresas. Instituto Tecnológico de Sonora. http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z6.htm
- Jackson, S., Schuler, R. S. y Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8 (1), 1-56.
- Jiang, K., Takeuchi, R. y Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50 (8), 1448-1480.
- Lescano, L. R. (2011). Liderazgo de servicios de los mandos intermedios. *Cuadernos de Gestión*, 11, 73-84.

- Lévy, J. P. y Varela, J. (2003). *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*. Pearson.
- Liberona, D. y Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 29 (127), 151-160.
- Manucci, M. (2010). *Contingencias. 5 desafíos de cambio para una nueva década*. Ed. Norma.
- Martínez, C. E. (2004). Gestión y creación de conocimiento. *Innovar*, 14 (23), 13-23.
- Millán, S. y Marín, M. (2014). Competitividad de las empresas familiares del sector alimentos de tipo gourmet de la ciudad de Ensenada, Baja California. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9 (1), 1055-1060.
- Moreno, M. D. y Torres, C. A. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios gerenciales*, 26 (117), 173-193.
- Murillo, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: El caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25 (112), 71-100.
- Murphy, D. L. (2005). Understanding the complexities of Private Family Firms: An empirical investigation. *Family Business Review*, 18 (2), 123-133.
- Nevado, D. y López, V. R. (2002). *El capital intelectual: valoración y medición*. Prentice Hall.
- Peters, M. y Buhalis, D. (2004). Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. *Education + Training*, 46 (8-9), 406-415.
- Pinto, J. (2008). Sistema de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola medio (España). *Estudios Gerenciales*, 23 (105), 13-38.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84 (12), 78-92.
- Poza, E. J., Hanlon, S. y Kishida, R. (2004). Does the family business interaction factor represent a resource or a cost? *Family Business Review*, 17 (2), 99-118.
- Presas, P. (2013). *Familines in tourism firms*. Tesis doctoral. Universitat de Girona.
- Ríos, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios gerenciales*, 29 (126), 110-117.
- Robledo, J. L., Arán, M. V. y Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 21 (2), 84-92.
- Sánchez, A. A., Marín, G. S. y Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24 (3), 138-148.

- SECTUR (Secretaría de Turismo) (2014). Marco Jurídico. Secretaría de Turismo. <http://www.sectur.gob.mx/es/SECTUR/sect>
- SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal) (2011). *Observatorio de las ocupaciones. Características sociodemográficas y perfiles competenciales de los trabajadores del sector turismo*. Servicio Público de Empleo Estatal.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. y Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10 (1), 1-35.
- Smith, M. (2007). Real managerial differences between family and non-family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13 (5), 278-295.
- Torres, C. A., Hoyos, A. T. y Arango, H. D. (2010). Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial, *AD-minister*, (16), 11-32.
- Torres, C. A., González, J. S. y Arango, H. D. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios gerenciales*, 30 (130), 65-72.
- Upton, N., Teal, E. J. y Felan, J. T. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of small business management*, 39 (1), 60-72.
- 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.
- Westhead, P. y Cowling, M. (1997). Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 3 (1), 30-52.
- Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *International Journal of Production Economics*, 125 (2), 215-223.